

**PENGARUH BUDAYA ORGANISASI DAN KOMITMEN  
ORGANISASI TERHADAP *ORGANIZATIONAL  
CITIZENSHIP BEHAVIOR* YANG DIMEDIASI  
OLEH KETERIKATAN KERJA DI  
RSUD PIRNGADI MEDAN**

**TUGAS AKHIR**

*Diajukan untuk memenuhi salah satu syarat  
Memperoleh Gelar Sarjana Manajemen (S.M)  
Program Studi Manajemen*



**UMSU**  
Unggul | Cerdas | Terpercaya

**Oleh :**

**Nama** : Nike Zavira Salsabillah  
**NPM** : 2005160211  
**Program Studi** : Manajemen  
**Konsentrasi** : Sumber Daya Manusia

**FAKULTAS EKONOMI DAN BISNIS  
UNIVERSITAS MUHAMMADIYAH SUMATERA UTARA  
MEDAN  
2026**



MAJELIS PENDIDIKAN TINGGI MUHAMMADIYAH  
UNIVERSITAS MUHAMMADIYAH SUMATERA UTARA  
**FAKULTAS EKONOMI DAN BISNIS**

Jl. Kapten Mukhtar Basri No. 3 (061) 6624567 Medan 20238



**PENGESAHAN UJIAN TUGAS AKHIR**

Panitia Ujian Strata-I Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Muhammadiyah Sumatera Utara, dalam sidang yang diselenggarakan pada hari Jum'at, tanggal 17 April 2026, pukul 13.30 WIB sampai dengan selesai, setelah mendengar, melihat, memperhatikan, dan seterusnya.

**MEMUTUSKAN**

Nama : NIKE ZAVIRA SALSABILLAH  
NPM : 2005160211  
Program Studi : MANAJEMEN  
Konsentrasi : MANAJEMEN SUMBER DAYA MANUSIA  
Judul Tugas Akhir : PENGARUH BUDAYA ORGANISASI DAN KOMITMEN ORGANISASI TERHADAP ORGANIZATIONAL CITIZENSHIP BEHAVIOR YANG DIMEDIASI OLEH KETERIKATAN KERJA DI RSUD PIRGADI MEDAN

Dinyatakan : (A) *Lulus Yudisium dan telah memenuhi persyaratan untuk memperoleh Gelar Sarjana pada Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Muhammadiyah Sumatera Utara*

**TIM PENGUI**

Penguji I

Penguji II

Prof. Dr. JASMAN SYARIFUDDIN HASIBUAN, S.E., M.Si

SRI PUJI LESTARI, S.E., M. M

Pembimbing

Assoc. Prof. Dr. LILA BISMALA, S.T., M.Si

**PANITIA UJIAN**

Ketua

Sekretaris

Dr. RADIMAN, S.E., M.Si

Assoc. Prof. Dr. HASRUDY TANJUNG, S.E., M.Si



MAJELIS PENDIDIKAN TINGGI MUHAMMADIYAH  
UNIVERSITAS MUHAMMADIYAH SUMATERA UTARA  
FAKULTAS EKONOMI DAN BISNIS  
Jl. Kapten Mukhtar Basri No. 3 Medan Telp. 061-6624567 Kode Pos 20238

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

## PENGESAHAN TUGAS AKHIR

Tugas Akhir ini disusun oleh :

Nama : NIKE ZAVIRA SALSABILLAH  
N.P.M : 2005160211  
Program Studi : MANAJEMEN  
Konsentrasi : MANAJEMEN SUMBER DAYA MANUSIA  
Judul Tugas Akhir : PENGARUH BUDAYA ORGANISASI DAN KOMITMEN ORGANISASI TERHADAP ORGANIZATIONAL CITIZENSHIP BEHAVIOR YANG DIMEDIASI OLEH KETERIKATAN KERJA DI RSUD PIRNGADI MEDAN

Disetujui dan memenuhi persyaratan untuk diajukan dalam ujian mempertahankan Tugas Akhir.

Medan, 9 April 2026

Pembimbing Tugas Akhir

Dr. LILA BISMALA, S.T., M.Si

Diketahui/Disetujui

Oleh:

Ketua Program Studi Manajemen  
Fakultas Ekonomi dan Bisnis UMSU

AGUS SANI, S.E., M.Sc

Dekan

Fakultas Ekonomi dan Bisnis UMSU

Dr. RADIMAN, S.E., M.Si



MAJELIS PENDIDIKAN TINGGI MUHAMMADIYAH  
UNIVERSITAS MUHAMMADIYAH SUMATERA UTARA  
**FAKULTAS EKONOMI DAN BISNIS**  
Jl. Kapten Mukhtar Basri No. 3, Medan, Telp. 061-6624567, Kode Pos 20238

**BERITA ACARA PEMBIMBINGAN TUGAS AKHIR**

Nama Mahasiswa : Nike Zavira Salsabillah  
NPM : 2005160211  
Dosen Pembimbing : Dr. Lila Bismala, S.T., M.Si  
Program Studi : Manajemen  
Konsentrasi : Manajemen Sumber Daya Manusia  
Judul Tugas Akhir : Pengaruh Budaya Organisasi Dan Komitmen Organisasi Terhadap Organizational Citizenship Behavior Yang Dimediasi Oleh Keterikatan Kerja Di Rsud Pimgadi Medan

Item	Hasil Evaluasi	Tanggal	Paraf Dosen
Bab 1	<i>tambahkan bukti selain pra-survei</i>		<i>[Signature]</i>
Bab 2	<i>Minimal 5 sumber diatas 2020</i>		<i>[Signature]</i>
Bab 3	<i>Buat kesimpulan untuk dijadikan defenisi operasional.</i>		<i>[Signature]</i>
Bab 4	<i>Perbaiki tabelnya.</i>		<i>[Signature]</i>
Bab 5	<i>ok.</i>		<i>[Signature]</i>
Daftar Pustaka	<i>ok.</i>		<i>[Signature]</i>
Persetujuan Sidang Meja Hijau	<i>ACC y sidang skripsi</i>	<i>9-4-2026</i>	<i>[Signature]</i>

Diketahui oleh:  
Ketua Program Studi

*[Signature]*  
Agus Sani, S.E., M.Sc

Medan, April 2026

Disetujui oleh:  
Dosen Pembimbing

*[Signature]*  
Dr. Lila Bismala, S.T., M.Si



MAJELIS PENDIDIKAN TINGGI MUHAMMADIYAH  
UNIVERSITAS MUHAMMADIYAH SUMATERA UTARA  
**FAKULTAS EKONOMI DAN BISNIS**  
Jl. Kapten Mukhtar Basri No. 3 (061) 6624567 Medan 20238

**PERNYATAAN KEASLIAN TUGAS AKHIR**

أشهد ان لا اله الا الله

Saya yang bertanda tangan di bawah ini,

Nama : Nike Zavira Salsabillah  
NPM : 2005160211  
Program Studi : Manajemen  
Konsentrasi : Manajemen Sumber Daya Manusia

Dengan ini menyatakan bawah Tugas Akhir saya yang berjudul **“Pengaruh Budaya Organisasi Dan Komitmen Organisasi Terhadap Organizational Citizenship Behavior Yang Dimediasi Oleh Keterikatan Kerja Di Rsud Pirngadi Medan”** adalah bersifat asli (original), bukan hasil menyadur secara mutlak hasil karya orang lain.

Bilamana di kemudian hari ditemukan ketidaksesuaian dengan pernyataan ini, maka saya bersedia dituntut dan diproses sesuai dengan ketentuan yang berlaku di Universitas Muhammadiyah Sumatera Utara.

Demikian pernyataan ini dibuat dengan sesungguhnya dan dengan sebenar-benarnya.

**Yang Menyatakan**



*Nike Zavira Salsabillah*  
**Nike Zavira Salsabillah**

## ABSTRAK

# PENGARUH BUDAYA ORGANISASI DAN KOMITMEN ORGANISASI TERHADAP *ORGANIZATIONAL CITIZENSHIP BEHAVIOR* YANG DIMEDIASI OLEH KETERIKATAN KERJA DI RSUD PIRNGADI MEDAN

**Nike Zavira Salsabillah**

Program Studi Manajemen Fakultas Ekonomi Dan Bisnis

Universitas Muhammadiyah Sumatera Utara

Email : [Nikesalsabillah21@gmail.com](mailto:Nikesalsabillah21@gmail.com)

Buruknya budaya organisasi dan komitmen organisasi menghambat *organizational citizenship behavior* karyawan dalam bekerja dan mengakibatkan karyawan tidak merasa terikat dengan pekerjaannya. Tujuan dari penelitian ini adalah untuk mengetahui dan menganalisis pengaruh budaya organisasi dan komitmen organisasi secara parsial dan langsung terhadap *organizational citizenship behavior*, pengaruh budaya organisasi dan komitmen organisasi secara parsial dan langsung terhadap keterikatan kerja, pengaruh langsung keterikatan kerja terhadap *organizational citizenship behavior*, dan pengaruh budaya organisasi dan komitmen organisasi secara parsial terhadap *organizational citizenship behavior* dimediasi oleh keterikatan kerja. Pendekatan pada penelitian ini adalah kuantitatif asosiatif, teknik pengambilan sampel menggunakan rumus slovin, teknik pengumpulan data menggunakan angket, studi dokumentasi, observasi dan wawancara, teknik analisis data menggunakan SEM-PLS dengan aplikasi SmartPLS. Hasil penelitian membuktikan bahwa budaya organisasi dan komitmen organisasi secara parsial berpengaruh positif dan signifikan terhadap *organizational citizenship behavior* budaya organisasi dan komitmen organisasi secara parsial berpengaruh positif dan signifikan terhadap keterikatan kerja keterikatan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap *organizational citizenship behavior* budaya organisasi dan komitmen organisasi secara parsial berpengaruh positif dan signifikan terhadap *organizational citizenship behavior* dimediasi oleh keterikatan kerja pada RSUD Pirngadi Medan.

**Kata Kunci :** *Organizational Citizenship Behavior*, Keterikatan Kerja, Budaya Organisasi, Komitmen Organisasi

## **ABSTRACT**

# **THE INFLUENCE OF ORGANIZATIONAL CULTURE AND ORGANIZATIONAL COMMITMENT ON ORGANIZATIONAL MEDIATED CITIZENSHIP BEHAVIOR BY WORK ATTACHMENT IN PIRNGADI HOSPITAL MEDAN**

**Nike Zavira Salsabillah**

*Management Study Program, Faculty of Economics and Business*

*University of Muhammadiyah North Sumatra*

Email: [Nikesalsabillah21@gmail.com](mailto:Nikesalsabillah21@gmail.com)

*Poor organizational culture and organizational commitment hinder employees' organizational citizenship behavior at work and result in employees not feeling tied to their work. The purpose of this study is to find out and analyze the influence of organizational culture and organizational commitment partially and directly on organizational citizenship behavior, the influence of organizational culture and organizational commitment partially and directly on work attachment, the direct influence of work attachment on organizational citizenship behavior, and the influence of organizational culture and partial organizational commitment on work attachment to work behavior. Organizational citizenship behavior is mediated by work attachment. The approach in this study is associative quantitative, sampling techniques using the slovin formula, data collection techniques using questionnaires, documentation studies, observations and interviews, data analysis techniques using SEM-PLS with the SmartPLS application. The results of the study prove that organizational culture and organizational commitment partially have a positive and significant effect on organizational citizenship behavior, organizational culture and organizational commitment partially have a positive and significant effect on work attachment work attachment has a positive and significant effect on organizational citizenship behavior organizational culture and organizational commitment partially have a positive and significant effect on organizational citizenship behavior mediated by work attachment at Pirngadi Medan Hospital.*

**Keywords : Organizational Citizenship Behavior, Work Attachment, Organizational Culture, Organizational Commitment**

## KATA PENGANTAR



Assalamu'alaikum Wr. Wb

Dengan rasa syukur kehadiran Allah SWT karena berkah, rahmat dan karunianya penulis dapat menyelesaikan tugas akhir ini yang merupakan persyaratan akademik untuk menyelesaikan Sarjana Jurusan Manajemen Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Muhammadiyah Sumatera Utara. Dalam proses penyelesaian tugas akhir ini, penulis banyak menemukan kendala namun semuanya dapat diselesaikan dengan baik. Untuk itu dengan segala kerendahan hati dan ketulusan penulis ucapkan terimakasih kepada :

1. Yang teristimewa kedua orang tua Ayahanda tersayang Rismanto dan Ibunda tercinta Rinawati yang tiada henti-hentinya memberikan doa, dukungan dan dorongan moril maupun materil kepada saya.
2. Bapak Prof. Dr. Agussani. M.AP selaku Rektor Universitas Muhammadiyah Sumatera Utara.
3. Bapak Dr. Radiman, S.E., M.M., M.Si selaku Dekan Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Muhammadiyah Sumatera Utara.
4. Bapak Assoc. Prof. Dr. Hasrudy Tanjung, S.E., M.Si selaku Wakil Dekan I Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Muhammadiyah Sumatera Utara.
5. Bapak M. Shareza Hafiz, S.E., M.Acc selaku Wakil Dekan II Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Muhammadiyah Sumatera Utara.
6. Bapak Agus Sani, S.E., M.Sc selaku Ketua Program Studi Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Muhammadiyah Sumatera Utara.

7. Bapak Arif Pratama Marpaung, S.E, M.M selaku Sekretaris Program Studi Manajemen Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Muhammadiyah Sumatera Utara.
8. Ibu Assoc. Prof. Dr. Lila Bismala, S.T., M.Si Selaku Dosen Pembimbing tugas akhir yang telah banyak membantu untuk memberikan bimbingan, memotivasi serta memberikan nasehat yang baik kepada peneliti dalam penyelesaian tugas akhir ini.
9. Ibu Nel Arianty, S.E., M.M. Selaku dosen Pembimbing Akademik yang telah memberikan banyak arahan dan bantuan kepada penulis selama masa perkuliahan.
10. Kepada yang tercinta suami saya Aldi Wiranda dan adik saya Nabila Khairunisa serta anak saya tercinta Aqeela Wiranda yang selalu memberikan saya dukungan dan semangat untuk menyelesaikan penelitian ini
11. Seluruh Dosen, Pegawai dan Staff di Fakultas Ekonomi dan Bisnis jurusan Manajemen Universitas Muhammadiyah Sumatera Utara yang telah memberikan ilmu pengetahuan dan pengalaman kepada penulis.

Akhir kata dengan segala kerendahan hati, penulis mengucapkan banyak terimakasih kepada semua pihak yang telah berperan dalam penyelesaian tugas akhir ini. Semoga penelitian ini bermanfaat bagi semua yang membutuhkannya.

Medan, April 2026  
Penulis,

Nike Zavira Salsabillah  
NPM : 2005160211

## DAFTAR ISI

ABSTRAK .....	i
<i>ABSTRACT</i> .....	ii
KATA PENGANTAR .....	iii
DAFTAR ISI .....	v
DAFTAR TABEL .....	viii
DAFTAR GAMBAR .....	ix
BAB 1 PENDAHULUAN .....	1
1.1 Latar Belakang Masalah .....	1
1.2 Identifikasi Masalah .....	8
1.3 Batasan Masalah .....	9
1.4 Rumusan Masalah .....	9
1.5 Tujuan Penelitian .....	10
1.6 Manfaat Penelitian .....	11
BAB 2 LANDASAN TEORI .....	12
2.1 Kajian Teori .....	12
2.1.1 <i>Organizational Citizenship Behavior</i> .....	12
2.1.1.1 Pengertian <i>Organizational Citizenship Behavior</i> .....	12
2.1.1.2 Tujuan Dan Manfaat <i>Organizational Citizenship Behavior</i> .....	13
2.1.1.3 Faktor-faktor Yang Mempengaruhi <i>Organizational Citizenship Behavior</i> .....	15
2.1.1.4 Indikator <i>Organizational Citizenship Behavior</i> .....	16
2.1.2 Keterikatan Kerja .....	19
2.1.2.1 Pengertian Keterikatan Kerja .....	19
2.1.2.2 Faktor-faktor Yang Mempengaruhi Keterikatan Kerja .....	21
2.1.2.3 Indikator Keterikatan Kerja .....	23
2.1.3 Budaya Organisasi .....	25
2.1.3.1 Pengertian Budaya Organisasi .....	25
2.1.3.2 Tujuan Dan Manfaat Budaya Organisasi .....	27
2.1.3.3 Faktor-faktor Yang Mempengaruhi Budaya Organisasi .....	30
2.1.3.4 Indikator Budaya Organisasi .....	31
2.1.4 Komitmen Organisasi .....	33

2.1.4.1	Pengertian Komitmen Organisasi .....	33
2.1.4.2	Tujuan Dan Manfaat Komitmen Organisasi .....	34
2.1.4.3	Faktor-faktor Yang Mempengaruhi Komitmen Organisasi .....	35
2.1.4.4	Indikator Komitmen Organisasi .....	35
2.2	Kerangka Konseptual .....	37
2.3	Hipotesis .....	44
<b>BAB 3</b>	<b>METODE PENELITIAN</b> .....	<b>46</b>
3.1	Pendekatan Penelitian.....	46
3.2	Definisi Operasional.....	46
3.3	Tempat Dan Waktu Penelitian.....	47
3.4	Populasi Dan Sampel.....	48
3.5	Teknik Pengumpulan Data .....	49
3.6	Teknik Analisis Data .....	51
3.6.1	Analisis Statistik Deskriptif .....	51
3.6.2	Analisis Statistik Inferensial (SEM-PLS) .....	51
<b>BAB 4</b>	<b>HASIL DAN PEMBAHASAN</b> .....	<b>56</b>
4.1	Deskripsi Data .....	56
4.1.1	Karakteristik Responden.....	56
4.1.2	Distribusi Jawaban.....	58
4.2	Hasil Analisis Data .....	69
4.2.1	<i>Outer Model</i> .....	70
4.2.1.1	<i>Convergent Validity</i> .....	70
4.2.1.2	<i>Discriminant Validity</i> .....	71
4.2.1.3	<i>Composite Reliability</i> .....	72
4.2.2	<i>Inner Model</i> .....	73
4.2.2.1	<i>R-square</i> .....	73
4.2.2.2	<i>F-square</i> .....	74
4.2.3	Uji Hipotesis .....	75
4.2.3.1	<i>Direct Effect</i> .....	76
4.2.3.2	<i>Indirect Effect</i> .....	77
4.3	Pembahasan .....	79
4.3.1	Pengaruh Budaya Organisasi Terhadap OCB.....	79

4.3.2 Pengaruh Komitmen Organisasi Terhadap OCB.....	81
4.3.3 Pengaruh Budaya Organisasi Terhadap Keterikatan Kerja .....	83
4.3.4 Pengaruh Komitmen Organisasi Terhadap Keterikatan Kerja .....	85
4.3.5 Pengaruh Keterikatan Kerja Terhadap OCB .....	87
4.3.6 Pengaruh Budaya Organisasi Terhadap OCB Dimediasi Oleh Keterikatan Kerja.....	89
4.3.7 Pengaruh Komitmen Organisasi Terhadap OCB Dimediasi Oleh Keterikatan Kerja.....	91
BAB 5 PENUTUP .....	95
5.1 Kesimpulan.....	95
5.2 Saran .....	95
5.3 Keterbatasan Penelitian .....	96
DAFTAR PUSTAKA .....	98

## DAFTAR TABEL

Tabel 1.1 Hasil Pra-survei OCB.....	3
Tabel 1.2 Hasil Pra-survei Budaya Organisasi .....	4
Tabel 1.3 Hasil Pra-survei Komitmen Organisasi.....	5
Tabel 1.4 Hasil Pra-survei Keterikatan Kerja .....	6
Tabel 3.1 Definisi Operasional Variabel.....	46
Tabel 3.2 Rincian Kegiatan.....	47
Tabel 3.3 Jumlah Populasi Penelitian .....	48
Tabel 3.4 Penetapan Sampel Per Bidang .....	49
Tabel 3.5 Skala <i>Likert</i> .....	49
Tabel 4.1 Jenis Kelamin Responden .....	56
Tabel 4.2 Usia Responden.....	57
Tabel 4.3 Lama Bekerja Responden .....	57
Tabel 4.4 Distribusi Jawaban <i>Organizational Citizenship Behavior</i> (Y) .....	58
Tabel 4.5 Distribusi Jawaban Keterikatan Kerja (Z) .....	61
Tabel 4.6 Distribusi Jawaban Budaya Organisasi (X1) .....	63
Tabel 4.7 Distribusi Jawaban Komitmen Organisasi (X2) .....	67
Tabel 4.8 Hasil Analisis <i>Convergent Validity</i> .....	70
Tabel 4.9 Hasil Analisis <i>Discriminant Validity</i> .....	72
Tabel 4.10 Hasil Analisis <i>Composite Reliability</i> .....	72
Tabel 4.11 Hasil Analisis <i>R-square</i> .....	73
Tabel 4.12 Hasil Analisis <i>F-square</i> .....	74
Tabel 4.13 Hasil Analisis <i>Direct Effect</i> .....	76
Tabel 4.14 Hasil Analisis <i>Indirect Effect</i> .....	78

## DAFTAR GAMBAR

Gambar 1.1 Indeks Kepuasan Masyarakat RSUD DR. Pirngadi Medan 2025 .....	6
Gambar 2.1 Pengaruh Budaya Organisasi Terhadap OCB .....	38
Gambar 2.2 Pengaruh Komitmen Organisasi Terhadap OCB .....	39
Gambar 2.3 Pengaruh Budaya Organisasi Terhadap Keterikatan Kerja.....	40
Gambar 2.4 Pengaruh Komitmen Organisasi Terhadap Keterikatan Kerja.....	40
Gambar 2.5 Pengaruh Keterikatan Kerja Terhadap OCB .....	41
Gambar 2.6 Pengaruh Budaya Organisasi Terhadap OCB Dimediasi Oleh Keterikatan Kerja .....	42
Gambar 2.7 Pengaruh Komitmen Organisasi Terhadap OCB Dimediasi Oleh Keterikatan Kerja .....	44
Gambar 2.8 Paradigma Penelitian .....	44
Gambar 4.1 <i>Graphical Output Outer Model</i> .....	70
Gambar 4.2 <i>Graphical Output Uji Hipotesis</i> .....	76

# **BAB 1**

## **PENDAHULUAN**

### **1.1 Latar Belakang Masalah**

Tenaga kesehatan atau nakes adalah individu yang bekerja di bidang kesehatan, memiliki pendidikan dan keterampilan formal, serta berperan memberikan pelayanan kesehatan profesional, mencakup profesi seperti dokter, perawat, bidan, apoteker, ahli gizi, fisioterapis, dan tenaga teknis medis lainnya, yang semuanya bertujuan menjaga dan meningkatkan kesehatan masyarakat (Wibowo, 2023). Peran Nakes (tenaga kesehatan) di masyarakat sangat penting sebagai garda terdepan dalam pelayanan kesehatan, mencakup promosi kesehatan, pencegahan penyakit, diagnosis, pengobatan, hingga rehabilitasi; mereka mengedukasi, mengadvokasi, mengelola kasus, dan menjadi kunci komunikator untuk meningkatkan kualitas hidup dan membentuk perilaku sehat, dari posyandu hingga penanganan pandemi.

Sebagai tenaga kerja yang berurusan dengan kesehatan masyarakat, para nakes diharapkan memiliki perilaku sukarela yang melebihi tugas pokok demi kebaikan organisasi (seperti altruisme, kesadaran, dan etika kerja) yang penting bagi kinerja dan kualitas pelayanan. Menurut Organ et al (2006) peningkatan OCB dipengaruhi oleh dua faktor, yaitu faktor internal seperti kepuasan kerja, komitmen organisasi, kepribadian, moral karyawan, dan motivasi, serta faktor eksternal yang meliputi gaya kepemimpinan, kepercayaan pada pimpinan, dan budaya organisasi.

RSUD Pirngadi Medan adalah Rumah Sakit Umum Daerah yang dimiliki oleh Pemko Medan, karena statusnya yang memiliki pemerintah maka nakes yang

bekerja di RSUD Pirngadi Medan berstatus sebagai pegawai pemerintahan, namun karena status mereka yang sudah menjadi pegawai tetap membuat mereka hanya mau bekerja sesuai dengan *jobdesk* yang diberikan kepada mereka, dan jarang sekali mau memberikan perilaku sukarela (OCB) di luar tugas pokoknya, rendahnya OCB pada nakes yang ada di RSUD Pirngadi Medan sangat berdampak pada efektivitas dan produktivitas organisasi kesehatan karena kurangnya inisiatif membantu rekan atau efisiensi sumber daya.

Permasalahan *Organizational Citizenship Behavior* pada Tenaga Kesehatan (Nakes) seringkali terkait rendahnya komitmen organisasi, burnout, dan faktor kepemimpinan, yang bisa menyebabkan penurunan produktivitas, hingga masalah operasional seperti kesalahan administrasi. Faktor pemicunya bisa dari kepemimpinan yang tidak mendukung, lingkungan kerja yang buruk, hingga kurangnya kepuasan kerja, yang menghambat Nakes untuk memberikan perilaku sukarela (OCB) di luar tugas pokoknya

Dalam konteks ini, penting bagi perusahaan untuk mendorong terciptanya perilaku sukarela dari pegawai yang melebihi tugas dan tanggung jawab yang telah ditetapkan oleh perusahaan (*OCB*). Nakes sering kali tidak memiliki perilaku sukarela dalam melaksanakan pekerjaan mereka, hal ini bisa disebabkan budaya yang tidak mendukung atau tidak menghargai kontribusi sukarela, Nakes yang merasa kurang ikatan secara emosional dengan organisasi, Selain itu nakes mungkin merasa 'dianggap' sebagai pekerja kelas dua, sehingga enggan melakukan hal-hal yang 'terlalu berlebihan' atau menganggap itu bukan tanggung jawab mereka. Penulis telah melakukan mini survey kepada 20 nakes yang ada dilokasi penelitian terkait tentang perilaku sukarela mereka tentang pekerjaannya.

**Tabel 1.1 Hasil Pra-survei OCB**

No	Pertanyaan	Ya	%	Tidak	%
1	Saya memiliki rasa bangga bekerja diperusahaan ini.	8	40%	12	60%
2	Saya tidak merasa sikap sukarela yang dilakukan dihargai oleh perusahaan.	13	65%	7	35%
3	Saya tidak termotivasi bekerja sukarela sebab perusahaan tidak memberikan pengakuan atas kinerja saya.	7	35%	13	65%
4	Status nakes saya membuat saya enggan dalam melaksanakan pekerjaan yang berlebihan sebab hal tersebut bukan tanggung jawab saya.	10	50%	10	50%

Sumber : Pra-survei Peneliti (2026)

Tabel 1.1 menunjukkan bahwa rendahnya OCB nakes disebabkan karena pemimpin yang kurang suportif dalam meningkatkan mitra OCB, Budaya yang tidak menghargai semua kontribusi, terlepas dari status, sehingga tidak mendorong OCB nakes dan kurangnya pengakuan yang tidak formal (pujian, penghargaan) yang memastikan perlakuan yang adil bagi perusahaan mitra. Budaya organisasi memiliki peran yang penting terhadap OCB sebab.

Budaya organisasi merupakan nilai-nilai, keyakinan, norma, dan kebiasaan bersama yang menjadi ciri khas suatu organisasi dan mempengaruhi cara kerja serta interaksi anggotanya. Hal ini membentuk cara pegawai yang mencakup sikap, perilaku, dan filosofi yang dianut oleh seluruh karyawan, mulai dari gaya kepemimpinan hingga dinamika tim.

Budaya organisasi sangat mempengaruhi Perilaku Kewarganegaraan Organisasi (OCB) sebab dengan menyediakan norma, nilai, dan keyakinan bersama yang mendorong karyawan melakukan lebih dari tugas formal mereka ; budaya yang kuat dan positif akan meningkatkan komitmen, motivasi, dan kepuasan , sehingga memicu OCB (Zahra & Siregar, 2023).

Peneliti sudah menyebarkan kuisisioner kepada sejumlah karyawan untuk melihat bagaimana kondisi budaya organisasi yang ada di lokasi penelitian adapun hasil dari kuisisioner prariset akan peneliti jabarkan dibawah ini :

**Tabel 1.2 Hasil Pra-survei Budaya Organisasi**

No	Pertanyaan	Ya	%	Tidak	%
1	Perusahaan mampu mengontrol perilaku karyawan sehingga bisa bertindak sesuai kondisi pekerjaan	12	60%	8	40%
2	Saya memiliki kepercayaan yang tinggi terhadap aturan yang diterapkan perusahaan	13	65%	7	35%
3	Perusahaan Berorientasi kepada semua kepentingan anggota	6	30%	14	70%
4	Saya mampu mempertahankan dan menjaga stabilitas kerja saya	11	55%	9	45%

Sumber : Pra-survei Peneliti (2026)

Hasil pra-survei pada tabel 1.2 menunjukkan bahwa perusahaan mampu mengontrol perilaku karyawan sehingga bisa bertindak sesuai kondisi pekerjaan, responden memiliki kepercayaan yang tinggi terhadap aturan yang diterapkan perusahaan, Perusahaan yang belum berorientasi kepada semua kepentingan anggota dan responden mampu mempertahankan dan menjaga stabilitas kerja

Budaya yang menetapkan standar apa yang dianggap baik atau buruk, mendorong karyawan untuk berperilaku dan berperilaku sesuai harapan organisasi, termasuk perilaku ekstra-peran (OCB), Budaya yang kuat memberikan rasa identitas dan kebersamaan, membuat karyawan lebih cenderung berkomitmen dan melakukan hal-hal yang menguntungkan organisasi karena merasa menjadi

bagian dari “keluarga” organisasi. selain budaya organisasi faktor lain yang mempengaruhi ocb adalah komitmen organisasi (Angelina et al., 2022)

Komitmen organisasi sangat penting bagi *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) nakes, karena komitmen organisasi yang kuat membuat pegawai merasa terikat, ingin tetap di organisasi, dan bersedia bekerja keras demi tujuan bersama, yang secara langsung meningkatkan OCB (tindakan sukarela positif seperti membantu rekan kerja, menjaga nama baik) dan pada akhirnya kinerja tim serta produktivitas (Arifudin, 2020).

Penelitian menunjukkan komitmen organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap OCB, di mana semakin tinggi komitmen organisasi, semakin tinggi pula OCB yang muncul, hasil prasurvei menunjukkan kurangnya komitmen organisasi terhadap nakes, hal ini terlihat ada mini survey yang telah penulis lakukan sebelumnya.

**Tabel 1.3 Hasil Pra-survei Komitmen Organisasi**

No	Pertanyaan	Ya	%	Tidak	%
1	Saya memiliki Keterikatan emosional yang kuat pada organisasi.	13	65%	7	35%
2	Jika nsaya meninggalkan perusahaan ini saya akan mengalami kerugian sebab akan kehilangan maa pencaharian saya	13	65%	7	35%
3	Saya memiliki hutang budi pada perusahaan ini	10	50%	10	50%
4	Saya ingin menjadi pegawai tetap perusahaan ini.	11	55%	9	45%

Sumber : Pra-survei Peneliti (2026)

Hasil pra-survei pada tabel 1.3 diatas menunjukkan bahwa mayoritas responden memiliki keterikatan emosional yang kuat pada organisasi, responden yang merasa rugi jika meninggalkan pekerjaan mereka , dan responden yang ingin menjadi pegawai di perusahaan ini

Selain budaya organisasi dan komitmen organisasi, faktor lain yang secara tidak langsung mempengaruhi OCB adalah keterikatan kerja (Dini et al., 2024).

Keterikatan kerja (employee engagement) secara positif mempengaruhi OCB (Perilaku Kewarganegaraan Organisasi) karena karyawan yang terlibat penuh akan lebih termotivasi untuk melakukan tindakan sukarela yang melampaui tugas inti, seperti membantu rekan kerja, meningkatkan efisiensi, dan berpartisipasi aktif demi organisasi kebaikan, yang semuanya meningkatkan produktivitas dan lingkungan kerja yang harmonis, hasil prasurvei menunjukkan nakes di RSUD Pirngadi Medan belum memiliki keterikatan kerja pada perusahaan tersebut, hal ini bisa di jelaskan pada hasil angket yang sudah peneliti sebarakan sebelumnya.

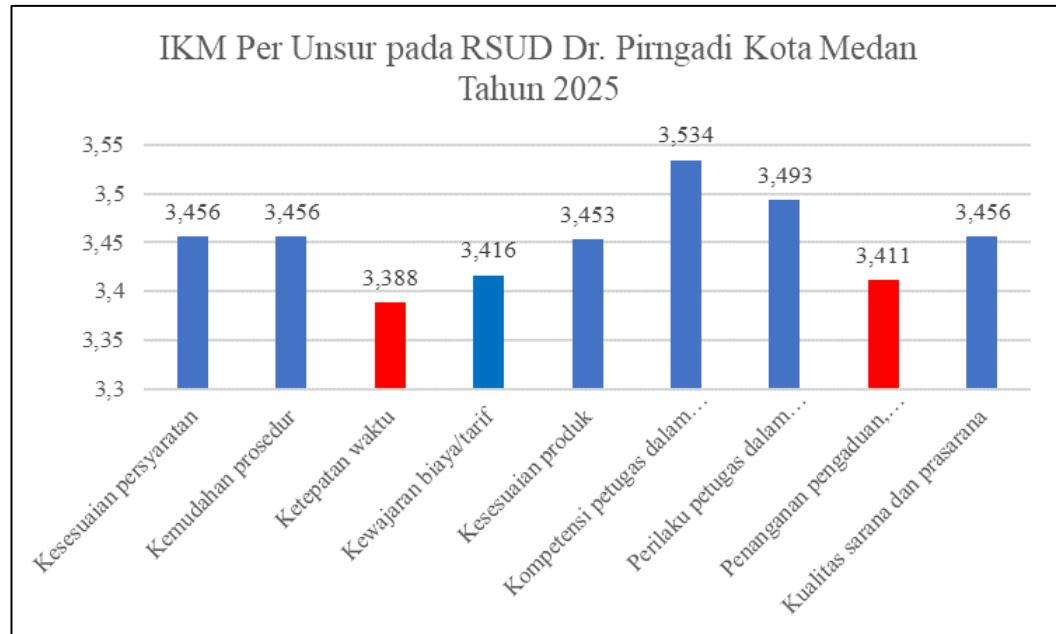
**Tabel 1.4 Hasil Pra-survei Keterikatan Kerja**

No	Pertanyaan	Ya	%	Tidak	%
1	Saya selalu merasa bersemangat untuk segera pergi ke tempat kerja.	16	70%	4	30%
2	Saya merasa antusias (semangat) dalam bekerja	13	65%	7	35%
3	Saya bangga dengan pekerjaan yang saya lakukan	10	50%	10	50%
4	pekerjaan yang saya lakukan penuh dengan makna dan tujuan.	11	55%	9	45%

Sumber : Pra-survei Peneliti (2026)

Hasil prasurvei diatas menunjukan karyawan yang “terikat” pada pekerjaannya akan merasa lebih berkomitmen untuk memberikan lebih, yang secara langsung meningkatkan perilaku kewarganegaraan organisasi mereka. Perilaku Kewarganegaraan Organisasi sangat penting bagi mitra pegawai karena meningkatkan produktivitas waktu, memperkuat loyalitas dan komitmen, menciptakan lingkungan kerja yang positif, serta membantu organisasi beradaptasi, yang pada akhirnya menstabilkan kinerja dan mencapai target bersama, bahkan di tengah tantangan seperti beban kerja tinggi atau krisis. Perilaku sukarela ini di luar tugas pokok, seperti membantu rekan, berbagi ilmu, atau aktif dalam diskusi, memperkuat rasa kepemilikan dan efektivitas organisasi secara keseluruhan.

**Gambar 1.1 Indeks Kepuasan Masyarakat RSUD DR. Pirngadi Medan 2025**



Sumber : SKM RSUD Dr. Pirngadi Medan 2025

Berdasarkan hasil survei kepuasan masyarakat (pasien/keluarga) RSUD Dr. Pirngadi Medan tahun 2025 pada gambar 1.1 diatas, dapat dilihat bahwa nilai terendah terdapat pada unsur ketepatan waktu dalam pelayanan dengan nilai sebesar 3,388 kemudian diikuti oleh unsur penanganan pengaduan, saran, dan masukan dengan nilai 3,411. Nilai yang relatif lebih rendah pada beberapa unsur tersebut menunjukkan bahwa masih terdapat aspek pelayanan yang belum sepenuhnya optimal, khususnya terkait kecepatan pelayanan dan respons terhadap keluhan masyarakat. Kondisi ini dapat mencerminkan bahwa perilaku karyawan dalam memberikan pelayanan secara sukarela, membantu secara cepat, serta memberikan perhatian lebih kepada pasien sebagai bagian dari *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) masih perlu ditingkatkan.

Bedasarkan latar belakang masalah yang sudah diutarakan diatas, maka peneliti tertarik untuk melakukan penelitian yang berjudul **“Pengaruh Budaya Organisasi dan Komitmen perusahaan Terhadap *Organizational Citizenship***

## ***Behavior Yang Dimediasi Oleh keterikatan kerja di RSUD Pirngadi Medan”.***

### **1.2 Identifikasi Masalah**

1. Rendahnya Organizational Citizenship Behavior tenaga kesehatan, yang tercermin dari masih lemahnya rasa bangga terhadap organisasi, rendahnya motivasi untuk bekerja secara sukarela, serta sikap enggan melakukan pekerjaan di luar tugas formal karena kurangnya pengakuan dan penghargaan dari perusahaan.
2. Budaya organisasi belum sepenuhnya mendukung peningkatan OCB, khususnya terkait rendahnya orientasi perusahaan terhadap kepentingan seluruh anggota, belum meratanya penghargaan terhadap kontribusi karyawan, serta masih terbatasnya budaya yang menumbuhkan rasa keadilan dan kebersamaan.
3. Komitmen organisasi nakes belum optimal, terlihat dari masih adanya keraguan terhadap keterikatan emosional jangka panjang, sikap hutang budi yang belum kuat, serta keinginan menjadi pegawai tetap yang belum sepenuhnya tinggi pada seluruh responden.
4. Keterikatan kerja nakes belum merata, ditandai dengan masih terdapat karyawan yang kurang bangga terhadap pekerjaannya, belum sepenuhnya merasakan makna dan tujuan kerja, sehingga berpotensi menghambat munculnya perilaku sukarela positif (OCB).
5. Hasil survei kepuasan masyarakat pada RSUD Dr. Pirngadi Medan menunjukkan rendahnya penilaian terhadap unsur ketepatan waktu dalam pelayanan dan unsur penanganan pengaduan, saran, dan masukan.

### 1.3 Batasan Masalah

Terdapat banyak faktor yang dapat mempengaruhi *organizational citizenship behavior*, namun dalam penelitian ini penulis membatasi variabel penelitian hanya pada budaya organisasi, komitmen organisasi, keterikatan karyawan, dan membatasi tempat penelitian hanya pada Rumah Sakit Umum Daerah Pirngadi Kota Medan.

### 1.4 Rumusan Masalah

1. Apakah budaya organisasi berpengaruh terhadap *organizational citizenship behavior* pada RSUD Pirngadi Medan?.
2. Apakah komitmen organisasi berpengaruh terhadap *organizational citizenship behavior* pada RSUD Pirngadi Medan?.
3. Apakah budaya organisasi berpengaruh terhadap keterikatan kerja pada RSUD Pirngadi Medan?.
4. Apakah komitmen organisasi berpengaruh terhadap keterikatan kerja pada RSUD Pirngadi Medan?.
5. Apakah keterikatan kerja berpengaruh terhadap *organizational citizenship behavior* pada RSUD Pirngadi Medan?.
6. Apakah budaya organisasi berpengaruh terhadap *organizational citizenship behavior* pada RSUD Pirngadi Medan dimediasi keterikatan kerja?.

7. Apakah komitmen organisasi berpengaruh terhadap *organizational citizenship behavior* pada RSUD Pirngadi Medan dimediasi keterikatan kerja?.

### **1.5 Tujuan Penelitian**

1. Untuk mengetahui dan menganalisis pengaruh budaya organisasi terhadap *organizational citizenship behavior* pada RSUD Pirngadi Medan.
2. Untuk mengetahui dan menganalisis pengaruh komitmen organisasi terhadap *organizational citizenship behavior* pada RSUD Pirngadi Medan.
3. Untuk mengetahui dan menganalisis pengaruh budaya organisasi terhadap keterikatan kerja pada RSUD Pirngadi Medan.
4. Untuk mengetahui dan menganalisis pengaruh komitmen organisasi terhadap keterikatan kerja pada RSUD Pirngadi Medan.

5. Untuk mengetahui dan menganalisis pengaruh keterikatan kerja terhadap *organizational citizenship behavior* pada RSUD Pirngadi Medan.
6. Untuk mengetahui dan menganalisis pengaruh budaya organisasi terhadap *organizational citizenship behavior* pada RSUD Pirngadi Medan dimediasi keterikatan kerja.
7. Untuk mengetahui dan menganalisis pengaruh komitmen organisasi terhadap *organizational citizenship behavior* pada RSUD Pirngadi Medan dimediasi keterikatan kerja.

## **1.6 Manfaat Penelitian**

Adapun manfaat dari dilakukannya penelitian ini diantaranya adalah sebagai berikut :

- a. Secara teoritis, dapat menambah pengetahuan dan wawasan bagi penulis dalam menganalisis pengaruh budaya organisasi dan komitmen perusahaan terhadap *organizational citizenship behavior* yang dimediasi oleh keterikatan kerja di RSUD Pirngadi Medan. Selain itu penelitian ini juga untuk mengembangkan penelitian terdahulu.
- b. Secara praktis, sebagai bahan masukan pada pihak manajemen dalam mengevaluasi kinerja pegawai terkait dengan Pengembangan karir terhadap kinerja karyawan dengan kepuasan Kerja yang sekarang dan mungkin seterusnya akan digunakan.

## BAB 2

### LANDASAN TEORI

#### 2.1 Kajian Teori

##### 2.1.1 *Organizational Citizenship Behavior*

###### 2.1.1.1 Pengertian *Organizational Citizenship Behavior*

Istilah *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) dipopulerkan oleh Organ untuk menggambarkan perilaku yang merupakan pilihan dan inisiatif individual yang tidak berkaitan dengan sistem reward formal organisasi tetapi secara agregat meningkatkan efektivitas organisasi. Perilaku kewarganegaraan organisasi (OCB) adalah konsep manajemen yang relatif modern yang telah mendapatkan perhatian banyak peneliti (Jufrizen et al., 2020). OCB digambarkan sebagai karyawan yang menunjukkan perilaku membantu pekerjaan di luar pekerjaan mereka, menghormati sesama karyawan, mematuhi aturan dalam organisasi, menghindari adanya konflik, dan mentoleransi situasi yang kurang ideal dalam pekerjaannya (Yaqien & Latib, 2024).

*Organizational Citizenship Behavior* yaitu perilaku karyawan yang melampaui tugas yang diberikan, memberikan kontribusi pada keefektifan organisasi dan tidak secara langsung dikaitkan dengan sistem pemberian imbalan secara formal (Agustina et al., 2022). Yusnandar & Muslih (2021) mendefinisikan OCB sebagai perilaku pilihan yang tidak menjadi bagian dari kewajiban kerja formal seorang pegawai, namun mendukung berfungsinya organisasi tersebut secara efektif.

*Organizational Citizenship Behavior* yang selanjutnya disebut OCB adalah kesediaan untuk melakukan tindakan ekstra di luar tugas pokok dan fungsi

pokoknya sebagai anggota organisasi. Hal ini dapat dilakukan dengan berbagai cara, seperti memimpin atau membantu siswa sukarela di luar jam pelajaran dan memberikan ide tanpa diminta. lebih lanjut, OCB merupakan perilaku yang mencerminkan komitmen seorang karyawan terhadap organisasi dan perilaku tersebut secara positif dapat meningkatkan kerjasama tim, komunikasi manajemen, mengembangkan lingkungan organisasi yang positif dan nyaman (Purwanto et al., 2021).

Berdasarkan pendapat para ahli di atas, *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) dapat didefinisikan sebagai perilaku sukarela karyawan yang melampaui tugas dan tanggung jawab formal yang telah ditetapkan organisasi, tidak secara langsung berkaitan dengan sistem imbalan formal, namun memberikan kontribusi positif terhadap efektivitas, kerjasama, serta kelancaran fungsi organisasi.

#### **2.1.1.2 Tujuan Dan Manfaat *Organizational Citizenship Behavior***

OCB merupakan istilah yang digunakan untuk mengidentifikasi perilaku karyawan. OCB ini mengacu pada konstruk dari “extra-role behavior”, di definisikan sebagai perilaku yang menguntungkan organisasi atau berniat untuk menguntungkan organisasi, yang langsung dan mengarah pada peran pengharapan. Dari hasil penelitian-penelitian mengenai pengaruh OCB terhadap kinerja organisasi, dapat disimpulkan hasil sebagai berikut: (1) OCB meningkatkan produktivitas rekan kerja, (a) Karyawan yang menolong rekan kerja lain akan mempercepat penyelesaian tugas rekan kerjanya, (Siagian, 2016), (b) Seiring dengan berjalannya waktu, (2) OCB meningkatkan produktivitas manajer,

(a) Karyawan yang menampilkan perilaku civic virtue, (b) Karyawan yang sopan,  
 (3) OCB menghemat sumber daya yang dimiliki manajemen dan organisasi secara

Selain itu OCB membantu menghemat energy sumber daya yang langka untuk memelihara fungsi kelompok, (a) Keuntungan dari perilaku menolong, (b) Karyawan yang menampilkan perilaku courtesy terhadap rekan kerja, (3) OCB dapat menjadi sarana efektif untuk mengkoordinasi kegiatan-kegiatan kelompok kerja, (4) Menampilkan perilaku civic virtue (seperti menghadiri dan berpartisipasi aktif dalam pertemuan di unit kerjanya) akan membantu koordinasi di antara anggota kelompok, yang akhirnya secara potensial meningkatkan efektivitas dan efisiensi kelompok, (4) Menampilkan perilaku courtesy (misalnya saling memberi informasi tentang pekerjaan dengan anggota dari tim lain) akan menghindari munculnya masalah yang membutuhkan waktu dan tenaga untuk diselesaikan.

Selain itu OCB meningkatkan kemampuan organisasi untuk menarik dan mempertahankan karyawan terbaik seperti, perilaku menolong dapat meningkatkan moral dan kerekatan, memberi contoh pada karyawan lain dengan menampilkan perilaku sportsmanship (Sumardjo & Priansa, 2018). Selain itu OCB meningkatkan stabilitas kinerja organisasi dengan cara :

1. Membantu tugas karyawan yang tidak hadir di tempat kerja
2. Karyawan yang conscientious cenderung mempertahankan tingkat kinerja yang tinggi secara konsisten
3. OCB meningkatkan kemampuan organisasi untuk beradaptasi dengan perubahan lingkungan

4. Karyawan yang mempunyai hubungan yang dekat dengan pasar dengan sukarela memberi informasi tentang perubahan yang terjadi di lingkungan,
5. Karyawan yang secara aktif hadir dan berpartisipasi pada pertemuanpertemuan di organisasi
6. Karyawan yang menampilkan perilaku conscientiousness (misalnya kesediaan untuk memikul tanggung jawab baru dan mempelajari keahlian baru) akan meningkatkan kemampuan organisasi beradaptasi dengan perubahan yang terjadi di lingkungannya

### **2.1.1.3 Faktor-faktor Yang Mempengaruhi *Organizational Citizenship Behavior***

Menurut Organ et al (2006) peningkatan OCB dipengaruhi oleh dua faktor, yaitu faktor internal seperti kepuasan kerja, komitmen organisasi, kepribadian, moral karyawan, dan motivasi, serta faktor eksternal yang meliputi gaya kepemimpinan, kepercayaan pada pimpinan, dan budaya organisasi. Berikut penjelasan lebih lanjut mengenai hal tersebut :

1. Faktor Internal mencakup
  - a. Kepuasan Kerja
  - b. Komitmen Organisasi
  - c. Kepribadian Organisasi
  - d. Moral Karyawan
  - e. Motivasi
2. Faktor Eksternal meliputi
  - a. Gaya Kepemimpinan
  - b. Kepercayaan

c. Budaya Organisas

Selain itu ada beberapa faktor yang mempengaruhi OCB adalah sebagai berikut, budaya dan iklim organisasi, persepsi terhadap dukungan organisasi, persepsi terhadap kualitas interaksi atasan-bawahan, kepribadian dan suasana hati, masa kerja beberapa faktor yang dapat mempengaruhi OCB sesuai hasil penelitian (Djati, 2013) antara lain: moral, rasa puas, sikap positif, komitmen organisasi, dan motivasi. Sedangkan menurut Rahmawati & Prasetya (2017) OCB terbagi menjadi 4 yaitu, kepuasan kerja, komitmen organisasi, kepribadian, moral karyawan.

#### **2.1.1.4 Indikator *Organizational Citizenship Behavior***

Adapun indikator *organizational citizenship behavior* menurut Organ et al (2006) adalah sebagai berikut :

1. Altruism (mementingkan orang lain): Perilaku diskresi di pihak karyawan yang memiliki pengaruh membantu orang tertentu dengan masalah yang relevan dengan organisasi.
2. Conscientiousness (kehati-hatian): Perilaku diskresi di pihak karyawan yang melebihi persyaratan peran minimal organisasi dalam kehadiran, mematuhi aturan dan peraturan, mengambil istirahat dan lain lain.
3. Sportsmanship (sikap positif): Kemauan karyawan untuk menoleransi keadaan yang kurang dari ideal tanpa mengeluh.
4. Courtesy (kehormatan): Perilaku diskresi di pihak individu karyawan yang ditujukan untuk menghindari terjadinya masalah dengan orang lain, yang berkaitan dengan pekerjaan.

5. Civic Virtue (kebajikan anggota): Perilaku di pihak individu yang mengindikasikan bahwa individu tersebut secara bertanggungjawab berpartisipasi/terlibat dalam atau memikirkan kehidupan perusahaan.

Menurut Sandhika & Sobandi (2018) indikator *organizational citizenship behavior* yaitu :

1. selalu siap memberi bantuan pada orang-orang yang ada di sekelilingnya.

Karyawan memiliki sikap peduli dan bersedia membantu rekan kerja ketika mereka mengalami kesulitan dalam menyelesaikan tugas atau pekerjaan. Sikap ini dilakukan tanpa harus diminta dan menunjukkan adanya rasa kebersamaan dalam lingkungan kerja.

2. secara sengaja, tulus, dan spontan menolong orang yang terlihat membutuhkan bantuan.

Perilaku membantu dilakukan dengan kesadaran pribadi, tanpa paksaan, serta didorong oleh niat yang tulus. Karyawan secara spontan memberikan bantuan kepada rekan kerja yang memerlukan, sehingga tercipta suasana kerja yang saling mendukung.

3. melaksanakan pekerjaan sesuai dengan prosedur.

Karyawan menjalankan tugas dan tanggung jawabnya dengan mematuhi aturan, standar operasional, serta kebijakan yang berlaku dalam organisasi. Kepatuhan terhadap prosedur ini menunjukkan kedisiplinan dan tanggung jawab dalam bekerja.

4. menunjukkan perilaku yang melebihi dari prasyarat minimum.

Karyawan tidak hanya melakukan pekerjaan sesuai dengan tuntutan dasar, tetapi juga berusaha memberikan usaha tambahan untuk menghasilkan kinerja

yang lebih baik. Hal ini mencerminkan dedikasi dan komitmen terhadap pekerjaan.

5. dapat dengan mudah beradaptasi dengan lingkungan kerja.

Karyawan mampu menyesuaikan diri dengan perubahan situasi, budaya kerja, maupun kebijakan organisasi. Kemampuan beradaptasi ini membantu menjaga stabilitas dan kelancaran aktivitas kerja.

6. selalu menunjukkan semangat dan antusiasme dalam bekerja.

Karyawan memiliki motivasi tinggi, menunjukkan sikap positif, serta bersemangat dalam melaksanakan tugasnya. Antusiasme tersebut dapat meningkatkan produktivitas dan memberikan energi positif bagi lingkungan kerja.

7. berusaha untuk menghargai dan menjaga hubungan baik dengan orang lain.

Karyawan menjaga hubungan kerja yang harmonis dengan rekan kerja maupun atasan melalui sikap saling menghormati, komunikasi yang baik, serta menghindari konflik yang dapat mengganggu suasana kerja.

8. mempunyai rasa memiliki pada organisasi di mana dia bekerja.

Karyawan merasa menjadi bagian penting dari organisasi sehingga memiliki kepedulian terhadap keberlangsungan dan perkembangan organisasi. Rasa memiliki ini mendorong karyawan untuk menjaga nama baik organisasi.

9. dan menginginkan adanya kemajuan bagi organisasi.

Karyawan memiliki keinginan agar organisasi terus berkembang dan mencapai keberhasilan. Hal ini ditunjukkan melalui partisipasi aktif dalam memberikan ide, saran, serta usaha untuk meningkatkan kinerja organisasi.

Sedangkan menurut Robbins (2001) indikator *organizational citizenship behavior* yaitu :

1. Membantu individu lain dalam tim.

Karyawan bersedia membantu rekan kerja yang mengalami kesulitan dalam menyelesaikan tugas atau pekerjaan.

2. Mengajukan diri untuk melakukan pekerjaan ekstra.

Karyawan memiliki inisiatif untuk melakukan tugas tambahan di luar tanggung jawab utama yang telah ditetapkan.

3. Menghindari konflik yang tidak perlu.

Karyawan berusaha menjaga hubungan kerja yang harmonis dengan rekan kerja maupun atasan dengan menghindari perselisihan yang tidak penting.

4. Dengan besar hati mentolerir kerugian dan gangguan terkait pekerjaan yang kadang terjadi.

Karyawan mampu menerima kondisi kerja yang kurang ideal, seperti keterlambatan, perubahan jadwal, atau kendala pekerjaan lainnya tanpa mengeluh secara berlebihan.

## **2.1.2 Keterikatan Kerja**

### **2.1.2.1 Pengertian Keterikatan Kerja**

Keterikatan kerja merupakan keadaan dimana seseorang mampu berkomitmen terhadap organisasi baik secara emosional maupun intelektual. Keterikatan kerja terjadi ketika seseorang merasa dihargai, menikmati pekerjaannya dan percaya akan hal itu. Keterikatan kerja bukan merupakan kondisi yang bersifat sesaat dan spesifik, namun merupakan kondisi afektif-

kognitif yang terus-menerus dan meresap yang tidak terfokus pada objek, peristiwa, individu, atau perilaku tertentu (Shen & Ma, 2022).

Diketahui bahwa karyawan yang terlibat memiliki keterlibatan fisik serta kognitif dan emosional dalam pekerjaan mereka dan dengan demikian memiliki hubungan yang efektif dengan pekerjaan mereka. Keterlibatan kerja sering didefinisikan sebagai keadaan pikiran positif yang meresap yang ditandai dengan semangat, dedikasi, dan penyerapan. Keterlibatan kerja diperlukan dan bermanfaat bagi karyawan dan organisasi. Karyawan yang memiliki tingkat keterikatan kerja yang tinggi lebih bersedia untuk memberikan usaha ekstra dalam pekerjaan mereka dan mereka juga lebih kreatif dan produktif (Landqvist & Schad, 2022).

*Work Engagement* (keterikatan kerja) merupakan perilaku karyawan dalam bekerja dengan mengekspresikan diri secara total baik secara fisik, kognitif, afektif, dan emosional. Karyawan menemukan makna dalam bekerja, merasa bangga menjadi bagian dari organisasi tempat mereka bekerja, dan bekerja untuk mencapai visi dan misi keseluruhan organisasi. Karyawan juga bersedia bekerja ekstra dan berusaha melebihi harapan yang ada dalam hal waktu dan energi yang mereka curahkan (James et al., 2023).

*Work engagement* merupakan suatu kondisi dimana karyawan berada secara fisik, kognitif, emosional, dan mental mengekspresikan diri mereka secara positif dalam peran kerja mereka (Prayogi & Fahmi, 2021). *Work Engagement* adalah suatu situasi dimana karyawan dapat berkomitmen secara positif dan dapat mengekspresikan dirinya secara total dan terikat. Jadi dalam bekerja karyawan merasa bersemangat, memiliki motivasi dalam bekerja, merasa nyaman dengan

pekerjaannya dan menerima dukungan dari orang lain baik secara emosional maupun intelektual (Rahmayani & Wikaningrum, 2022).

Berdasarkan pendapat para ahli di atas, *work engagement* dapat didefinisikan sebagai suatu kondisi psikologis yang positif dimana karyawan memiliki keterikatan yang kuat terhadap pekerjaannya dan organisasi yang ditunjukkan melalui keterlibatan secara fisik, kognitif, emosional, dan mental dalam melaksanakan tugas-tugasnya. Karyawan yang memiliki *work engagement* akan menunjukkan semangat kerja yang tinggi, rasa bangga terhadap pekerjaannya, serta memiliki komitmen untuk memberikan kontribusi terbaik bagi organisasi.

#### **2.1.2.2 Faktor-faktor Yang Mempengaruhi Keterikatan Kerja**

Menurut Bakker & Schaufeli (2008) *Job demand*, *job resources*, dan *personal resources* merupakan faktor-faktor yang kuat bagi Work Engagement. Adapun penjelasannya yaitu :

##### **1. Tuntutan pekerjaan (*job demands*)**

Tuntutan pekerjaan dapat dikategorikan sebagai segala hal yang membutuhkan usaha atau biaya secara fisik, psikologis, sosial dan organisasional yang dikeluarkan oleh karyawan dalam melakukan kegiatan yang mempengaruhi kondisi fisik, psikologis, sosial dan perusahaan. Tuntutan pekerjaan ini mampu memberikan dampak negatif pada keterikatan kerja bila disertai dengan kegiatan yang membutuhkan usaha besar. Salah satu contoh tuntutan kerja yaitu bekerja secara non stop dalam jangka waktu yang lama, pekerjaan yang terlalu banyak dan waktu yang diberikan untuk menyelesaikan pekerjaan sangat sedikit.

## 2. Sumber daya pribadi (*personal resources*)

Diartikan sebagai aspek kognitif dan afektif dari kepribadian, yang merupakan kepercayaan positif terhadap diri sendiri dan lingkungan serta bersifat dapat dikembangkan, yang mana hal ini dapat meJob crafting dan memfasilitasi pencapaian tujuan bahkan saat menghadapi kesulitan dan tantangan.

## 3. Sumber daya pekerjaan (*job resources*)

Aspek fisik, sosial, psikologis, atau emosional dari pekerjaan yang mampu membuat karyawan mencapai tujuan kerja, mampu mengurangi tuntutan pekerjaan, dan menstimulasi pertumbuhan serta perkembangan pribadi. Sumber daya ini dapat terbagi menjadi dua kategori yaitu internal (fitur kognitif dan pola aksi) dan eksternal (organisasional dan sosial). Sumber daya eksternal meliputi kontrol pekerjaan, variasi tugas, kesempatan untuk kenaikan pangkat dan partisipasi dalam mengambil keputusan. Sedangkan sumber daya sosial meliputi dukungan rekan kerja, keluarga dan teman sebaya.

Sedangkan menurut Sopiah (2018) faktor-faktor yang mempengaruhi keterikatan kerja karyawan meliputi

### 1. Faktor Organisasional & Lingkungan:

#### a. Persepsi Dukungan Organisasi (*Perceived Organizational Support*):

Dukungan yang dirasakan karyawan dari perusahaan meningkatkan komitmen.

#### b. Lingkungan Kerja: Kondisi kerja yang nyaman, aman, dan kondusif.

- c. Kepemimpinan: Kepemimpinan transformasional yang komunikatif dan suportif.
  - d. Budaya Organisasi: Budaya yang terbuka dan arah organisasi yang jelas.
  - e. Komitmen Organisasi: Keadilan dalam kompensasi yang kompetitif (Yesica & Rostiana, 2023).
2. Faktor Pekerjaan & Karir:
- a. Kesempatan Berkembang: Kesempatan untuk pertumbuhan pribadi dan pengembangan karier.
  - b. Karakteristik Pekerjaan: Pekerjaan yang bermakna, memiliki otonomi, dan memberikan umpan balik.
  - c. Hubungan Tim/Rekan Kerja: Hubungan sosial yang baik di tempat kerja (Dini et al., 2024).
3. Faktor Individu (Psikologis):
- a. Karakteristik kepribadian: kepribadian proaktif, ekstrovert, dan berorientasi pada prestasi.
  - b. Modal Psikologis (Psychological Capital): Tingkat optimisme, resiliensi, dan harga diri yang tinggi
  - c. Motivasi Intrinsik: Dorongan dalam diri untuk mencapai tujuan dan hasil yang lebih (Diah, 2019)

### **2.1.2.3 Indikator Keterikatan Kerja**

Keterikatan kerja didefinisikan sebagai keadaan pikiran yang berhubungan dengan pekerjaan yang bermanfaat, komprehensif dan tahan lama. Oksa (2022) menjelaskan keterikatan kerja terdiri dari tiga dimensi, yaitu:

1. Semangat (*vigor*)

Aspek yang ditandai dengan kekuatan dan ketahanan mental yang tinggi dalam bekerja, keinginan untuk bekerja keras dalam bekerja, dan gigih ketika menghadapi kesulitan dalam bekerja.

2. Dedikasi (*dedication*)

Perasaan yang penuh makna, semangat, inspirasi, kebanggaan, dan menantang dalam pekerjaannya sehingga menjadikan pekerjaannya sebagai pengalaman yang berharga, inspiratif dan menantang. Selain itu dedikasi juga ditandai dengan rasa antusiasme dan kebanggaan terhadap pekerjaannya. Hal tersebut akan berkorelasi dengan datangnya inspirasi dan ide untuk menyelesaikan pekerjaannya.

3. Penghayatan (*absortion*)

Penghayatan merupakan kegiatan dimana karyawan merasa penuh konsentrasi dan serius dalam mengerjakan pekerjaannya. Karyawan juga merasa senang dengan pekerjaannya. Hal tersebut membuat karyawan merasa bahwa waktu berjalan sangat cepat saat bekerja dan kesulitan untuk memisahkan diri dengan pekerjaan. Karyawan akan merasa tenggelam dengan pekerjaannya. Keuntungan yang didapatkan berupa kualitas pekerjaan yang baik.

Menurut Adnan et al (2020) *work engagement* memiliki tiga dimensi, diantaranya :

1. *Meaningfulness* (kebermaknaan), yaitu rasa pengembalian investasi diri dalam kinerja peran.

2. *Safety* (keamanan), yaitu perasaan mampu menunjukkan dan mempekerjakan diri sendiri tanpa rasa takut akan konsekuensi negative pada citra diri, status, atau karir.
3. *Availability* (ketersediaan), yaitu rasa memiliki sumber daya fisik, emosional, dan psikologis yang diperlukan untuk menginvestasikan diri dalam kinerja peran.

### **2.1.3 Budaya Organisasi**

#### **2.1.3.1 Pengertian Budaya Organisasi**

Budaya organisasi adalah keyakinan, nilai, ritual, dan mitos kolektif yang menentukan cara orang dalam organisasi berperilaku. Ini memengaruhi segalanya mulai dari bagaimana mereka berinteraksi satu sama lain hingga bagaimana mereka mendekati pekerjaan mereka. Budaya organisasi dapat didefinisikan sebagai seperangkat nilai, keyakinan, sikap, dan perilaku yang telah dilembagakan dalam suatu organisasi. Budaya ini memanifestasikan dirinya dalam cara organisasi terlihat, bertindak, dan dirasakan oleh orang lain (Nurkarim, 2023).

Budaya organisasi adalah keyakinan, nilai, ritual, dan mitos kolektif yang menentukan cara orang dalam organisasi berperilaku. Ini memengaruhi segalanya mulai dari bagaimana mereka berinteraksi satu sama lain hingga bagaimana mereka mendekati pekerjaan mereka. Budaya organisasi dapat didefinisikan sebagai seperangkat nilai, keyakinan, sikap, dan perilaku yang telah dilembagakan dalam suatu organisasi. Budaya ini memanifestasikan dirinya dalam cara organisasi terlihat, bertindak, dan dirasakan oleh orang lain (Puspita & Putra, 2023). Budaya organisasi juga didefinisikan sebagai suatu nilai-nilai yang mementingkan sumber daya manusia dalam menghadapi permasalahan

eksternal dan usaha penyesuaian integrasi ke dalam perusahaan, sehingga masing-masing anggota organisasi harus memahami nilai-nilai atau norma-norma yang ada serta mengerti bagaimana mereka harus bertindak dan bertingkah laku (Kurnia et al., 2023).

Budaya Organisasi didefinisikan sebagai kecenderungan berbagi praduga fundamental, diartikulasikan atau dikembangkan oleh asosiasi yang telah ditentukan sebelumnya (Purnamaningtyas & Rahardja, 2021). Sedangkan menurut Sumartik et al (2022) Pengertian dari budaya itu sendiri adalah seluruh pengetahuan, kepercayaan, seni, hukum, moral, kemampuan dan kebiasaan yang dipelajari oleh seseorang. Juga bermakna untuk seluruh pengetahuan sebagai makhluk sosial yang digunakan untuk memahami lingkungan sekitar dan pengalaman yang bisa menjadi pegangan dalam hidup dan kepribadiannya.

Berdasarkan pendapat para ahli di atas, budaya organisasi dapat didefinisikan sebagai sekumpulan nilai, keyakinan, norma, sikap, serta pola perilaku yang dianut dan dipahami bersama oleh anggota organisasi yang menjadi pedoman dalam berpikir, bertindak, dan berinteraksi dalam lingkungan kerja. Budaya organisasi terbentuk dari kebiasaan, pengalaman, serta aturan yang berkembang dalam organisasi dan kemudian menjadi pedoman bagi setiap anggota dalam menjalankan pekerjaannya. Budaya ini juga memengaruhi cara anggota organisasi berkomunikasi, bekerja sama, menyelesaikan masalah, serta menyesuaikan diri terhadap perubahan lingkungan baik internal maupun eksternal organisasi.

### **2.1.3.2 Tujuan Dan Manfaat Budaya Organisasi**

Menurut Sutrisno (2014) terdapat beberapa peran penting budaya organisasi bagi perusahaan, diantaranya adalah :

1. Sebagai batas pembeda terhadap lingkungan, organisasi maupun kelompok lain. Batas pembeda ini karena adanya identitas tertentu yang dimiliki oleh suatu organisasi atau kelompok yang tidak dimiliki organisasi atau kelompok lain.

2. Sebagai perekat bagi anggota organisasi dalam suatu organisasi. Hal ini merupakan bagian dari komitmen kolektif dari anggota organisasi. Mereka bangga sebagai seorang pegawai suatu organisasi ataupun perusahaan. Para pegawai mempunyai rasa memiliki, partisipasi, dan memiliki rasa tanggung jawab atas kemajuan perusahaannya.
3. Mempromosikan stabilitas sistem sosial. Hal ini menggambarkan dimana lingkungan kerja dirasakan positif, mendukung, dan konflik serta perubahan diatur secara efektif.
4. Sebagai mekanisme dalam memandu dan membentuk sikap serta perilaku anggota-anggota organisasi. Dengan dilebarkannya mekanisme kontrol, didatarkannya struktur, diperkenalkannya tim-tim dan diberi kuasanya anggota organisasi oleh organisasi, makna bersama yang diberikan oleh suatu budaya yang kuat memastikan bahwa semua orang diarahkan kearah yang sama.
5. Sebagai integrator. Budaya organisasi dapat dijadikan integrator karena adanya sub-sub budaya baru. Kondisi seperti ini biasanya dialami oleh adanya perusahaan-perusahaan besar dimana setiap unit terdapat sub budaya baru
6. Membentuk perilaku bagi anggota-anggota organisasi. Fungsi ini dimaksudkan agar anggota-anggota organisasi dapat memahami bagaimana mencapai suatu tujuan organisasi.
7. Sebagai saran untuk menyelesaikan masalah-masalah pokok organisasi. Budaya organisasi diharapkan dapat mengatasi masalah adaptasi terhadap lingkungan eksternal dan masalah integrasi internal.

8. Sebagai acuan dalam menyusun perencanaan pemasaran, segmentasi pasar, penentuan positioning yang akan dikuasai perusahaan tersebut.
9. Sebagai alat komunikasi. Budaya organisasi dapat berfungsi sebagai alat komunikasi antara atasan dan bawahan atau sebaliknya, serta antaranggota organisasi. Budaya sebagai alat komunikasi tercermin pada aspek-aspek komunikasi yang mencakup kata-kata, segala sesuatu yang bersifat material dan perilaku.
10. Sebagai penghambat berinovasi. Budaya organisasi dapat juga menjadi penghambat dalam berinovasi. Hal ini terjadi apabila budaya organisasi tidak mampu mengatasi masalah-masalah yang menyangkut lingkungan eksternal dan integrasi internal.

Menurut Saripuddin (2019) budaya organisasi juga dapat disimpulkan penentu perubahan perilaku yang ada di dalam diri individu karyawan yang sangat di perlukan dalam meningkatkan kinerja karyawan dan akhirnya mempengaruhi kinerja yang ada budaya organisasi yang benar – benar dikelola sebagai alat manajemen akan berpengaruh dan menjadi pendorong bagi karyawan untuk berperilaku positif, dedikatif, dan produktif. Dengan demikian, secara konseptual dapat dikemukakan bahwa budaya organisasi adalah dorongan dalam diri karyawan yang akan dapat meningkatkan kinerja karyawan dan akan dapat menyumbangkan keberhasilan kepada perusahaan.

Sedangkan menurut Kamaroellah (2014) Budaya organisasi yang kuat mendukung tujuan-tujuan perusahaan, sebaliknya yang lemah atau negatif menghambat atau bertentangan dengan tujuan-tujuan perusahaan. Dalam suatu perusahaan yang budaya organisasinya kuat, nilai-nilai bersama dipahami secara

mendalam, dianut, dan diperjuangkan oleh sebagian besar para anggota organisasi.

### **2.1.3.3 Faktor-faktor Yang Mempengaruhi Budaya Organisasi**

Budaya organisasi bisa berjalan dengan baik jika terdapat manajemen yang bagus pula dalam mengelola sumber dayanya. Menurut Rivai (2014) faktor yang mempengaruhi budaya organisasi ada dua, meliputi faktor dari dalam dan faktor luar. Kedua faktor ini harus menjadi pertimbangan dalam pengembangan sistem sosial untuk mempermudah proses pencapaian tujuan organisasi. Adapun faktor internal yang dapat mempengaruhi budaya organisasi meliputi kekuatan; parameter, dengan objek yang lebih besar akan semakin mudah untuk dimengerti; beragam; dan repetisi tekanan eksternal. Sedangkan faktor eksternalnya terdiri dari pembelajaran, motivasi dan kepribadian karyawan setiap individu. Menurut Sembiring & Sofiyani (2021) faktor-faktor lain yang disebut dapat mempengaruhi budaya kerja organisasi, seperti faktor karakter personal, faktor pembagian hak, faktor struktur organisasi, dan faktor etika perusahaan.

Sedangkan menurut Szczepańska & Kosiorek (2017), faktor penentu budaya organisasi adalah internal dan faktor eksternal. Faktor internal yang membentuk budaya organisasi adalah para pendiri organisasi, manajernya, dan karyawannya yang saling berinteraksi dalam lingkungan struktur formal dan tetap berada di bawah pengaruh gaya manajemen dan manajer. Sedangkan faktor eksternal yang berkaitan dengan perkembangan organisasi adalah misalnya: perubahan kondisi pasar, politik, teknologi, sosial, meningkatnya globalisasi dan mobilitas, perubahan kebiasaan konsumsi dan belanja, serta gaya hidup masyarakat. Faktor eksternal yang berhubungan dengan pertumbuhan

organisasi misalnya : pencapaian dan posisi organisasi di pasar, tren permintaan, penetrasi pasar baru dan bersaing di dalamnya, persyaratan kualitas pelanggan, aksesibilitas modal dan personel yang berkualitas.

#### **2.1.3.4 Indikator Budaya Organisasi**

Menurut Busro (2020) adapun indikator budaya organisasi adalah sebagai berikut :

1. Keyakinan pada diri sendiri

Keyakinan pada diri sendiri menunjukkan tingkat kepercayaan diri yang dimiliki oleh anggota organisasi dalam melaksanakan tugas dan tanggung jawabnya.

2. Sikap yang tegas

Sikap tegas mencerminkan kemampuan individu dalam bersikap konsisten, berani, dan tidak ragu dalam mengambil keputusan yang berkaitan dengan pekerjaan.

3. Kecakapan dalam mengelola emosi

Kecakapan dalam mengelola emosi berkaitan dengan kemampuan karyawan dalam mengendalikan perasaan dan emosi ketika menghadapi tekanan, konflik, atau permasalahan di lingkungan kerja.

4. Kemampuan untuk mengambil inisiatif

Kemampuan mengambil inisiatif menunjukkan kesediaan karyawan untuk bertindak secara proaktif dalam menyelesaikan pekerjaan atau permasalahan yang terjadi di organisasi.

5. Keterampilan dalam melakukan pengawasan.

Keterampilan dalam melakukan pengawasan menunjukkan kemampuan individu dalam memantau pelaksanaan pekerjaan agar berjalan sesuai dengan rencana, aturan, dan tujuan organisasi.

Sedangkan menurut Sutrisno (2019) indikator budaya organisasi adalah sebagai berikut:

1. Pelaksanaan Norma

Norma adalah pelaksanaan perilaku yang menentukan respon karyawan mengenai apa yang dianggap tepat dan tidak tepat didalam situasi tertentu. Norma pada organisasi sangat penting karena mengatur perilaku karyawan, sehingga perilaku karyawan dapat diramalkan dan dikontrol.

2. Pelaksanaan Nilai-nilai

Nilai-nilai merupakan pedoman atau kepercayaan yang digunakan oleh organisasi untuk bersikap jika berhadapan dengan situasi yang harus membuat pilihan yang berhubungan erat dengan moral dan kode etik yang menentukan apa yang harus kita lakukan.

3. Kepercayaan

Kepercayaan organisasi berhubungan dengan apa yang menurut organisasi dianggap benar dan tidak benar. Kepercayaan melukiskan karakteristik moral organisasi atau kode etik organisasi, misalnya memberikan upah minimum sesuai dengan kebutuhan layak akan meningkatkan motivasi kerja karyawan

4. Berorientasi kepada semua kepentingan anggota.

Kerja tim yang dilaksanakan anggota terhadap tupoksi mereka akan terkait dengan tim bagian lain yang berbeda tupoksinya. Apabila anggota

melaksanakan tugasnya dengan teliti dan cermat, mereka akan selalu berorientasi kepada sesama anggota agar dapat tercapai target organisasi.

5. Agresif dalam bekerja.

Produktivitas yang tinggi dapat dihasilkan dengan kualitas keahlian, disiplin, rajin, sehat dan agresif (berkemauan) dalam bekerja.

6. Mempertahankan dan menjaga stabilitas kerja.

Performa di atas harus dipertahankan untuk menjaga kestabilan kerja

## **2.1.4 Komitmen Organisasi**

### **2.1.4.1 Pengertian Komitmen Organisasi**

Komitmen organisasional merupakan keyakinan yang mengikat individu atau karyawan dengan organisasi yang ditunjukkan dengan sikap loyalitas, rasa keterlibatan dengan tugas tugas, keyakiannya atas nilai-nilai dan tujuan organisasi, dimana komitmen yang tinggi ditunjukkan oleh rendahnya tingkat ketidakhadiran dan rendahnya tingkat perputaran (*turn over*) individu atau karyawan (Wardhana, 2024). Komitmen Organisasi adalah kesepakatan untuk melakukan sesuatu untuk diri sendiri, individu lain, kelompok atau organisasi (Liawati, 2023). Menurut Jufrizen & Sitorus (2021) komitmen organisasi, adalah sikap anggota untuk tetap berada dalam organisasi dan terlibat dalam upaya-upaya mencapai misi, nilai-nilai dan tujuan organisasi.

Menurut Raharjo et al (2023) komitmen organisasi merupakan pengorbanan yang tinggi yang dilakukan oleh karyawan kepada organisasi dan keyakinan tertentu dalam penerimaan nilai-nilai organisasi. Sedangkan menurut Handayani et al (2023) komitmen organisasi merupakan keinginan karyawan untuk tetap mempertahankan keanggotaannya dalam sebuah organisasi atau

perusahaan dan bersedia melakukan usaha yang tinggi bagi pencapaian tujuan organisasi atau perusahaan tersebut.

Berdasarkan pendapat para ahli di atas, komitmen organisasional dapat didefinisikan sebagai sikap keterikatan dan kesediaan karyawan untuk tetap menjadi bagian dari organisasi yang ditunjukkan melalui loyalitas, keterlibatan dalam pekerjaan, serta kesediaan untuk berusaha secara maksimal dalam mencapai tujuan dan nilai-nilai organisasi.

#### **2.1.4.2 Tujuan Dan Manfaat Komitmen Organisasi**

Komitmen Organisasional menjadi penting khususnya bagi organisasi yang ada saat ini dikarenakan dengan melihat sejauh mana keberpihakan seorang karyawan terhadap organisasi, dan sejauh mana karyawan tersebut berniat untuk memelihara keanggotaannya terhadap organisasi maka dapat diukur pula sebaik apa komitmen seorang karyawan terhadap organisasinya (Yusuf & Syarif, 2017). Menurut Rohman et al (2023) Sebagian besar perilaku karyawan dalam organisasi, memiliki sifat dan berorientasi pada tujuan. Adanya tujuan ini mengakibatkan terjadinya integrasi di dalam pola perilaku pengambilan keputusan karyawan dalam organisasi. Jika keputusan karyawan dalam bertindak sesuai dengan tujuan-tujuan organisasi, maka dapat dinyatakan bahwa karyawan tersebut loyal atau komit terhadap organisasi dimana mereka bekerja.

Sedangkan menurut Jufrizen (2021) dengan komitmen organisasi yang kuat, maka akan mendorong seorang individu berusaha dengan keras demi mencapai suatu tujuan dalam sebuah organisasi. Seseorang yang bergabung dengan suatu organisasi tentunya membawa keinginan-keinginan, kebutuhan serta sebuah pengalaman masa lalu yang membentuk suatu harapan kerja baginya, dan

bersamasama dengan organisasinya berusaha agar mencapai tujuan bersama. Untuk dapat bekerjasama dan menghasilkan kinerja yang baik, seorang karyawan harusla memiliki suatu komitmen yang tinggi pada organisasinya.

#### **2.1.4.3 Faktor-faktor Yang Mempengaruhi Komitmen Organisasi**

Sulistianingrum & Mulyana (2024) menjelaskan faktor yang memengaruhi tingkat komitmen organisasi pegawai dikelompokkan menjadi tiga yaitu :

1. Faktor individu, meliputi : *Psychological Capital, Ambitious Employees, Dark Triad, Employees' Emotional Awareness, Learning Orientation, Emotional Quotient, Adversity Quotient, dan Perceived organizational support.*
2. Faktor pekerjaan, meliputi: *job involvement.*
3. Faktor organisasi, meliputi: *Psychological Empowerment, Leadership, dan Unit Tightness vs Looseness.*

Komitmen organisasi dipengaruhi oleh faktor personal (usia, pengalaman), karakteristik pekerjaan (tantangan, umpan balik), struktur organisasi (ukuran, desentralisasi), serta pengalaman kerja (dukungan organisasi), faktor utama lainnya adalah kepuasan kerja, motivasi, budaya organisasi, dan gaya kepemimpinan yang mendukung (Puryana & Shidiqy, 2021). Sedangkan menurut Praptiestrini (2020) faktor yang mempengaruhi komitmen organisasi yaitu motivasi kerja, kepuasan kerja, dan lingkungan kerja.

#### **2.1.4.4 Indikator Komitmen Organisasi**

Menurut Madjid (2016) indikator komitmen organisasi yaitu : upaya penyesuaian diri, adanya kesetiaan, Dukungan secara aktif, dan Rela berkorban.

Menurut Bangun (2012) menyatakan bahwa ada tiga dimensi Komitmen Organisasi adalah:

1. Komitmen Afektif

Komitmen Afektif adalah perasaan emosional untuk organisasi dan keyakinan dalam nilai-nilainya. Sebagai contoh, seorang karyawan mungkin memiliki komitmen aktif untuk perusahaannya karena keterlibatannya dengan hewan-hewan.

2. Komitmen Berkelanjutan

Komitmen Berkelanjutan adalah nilai ekonomis yang dirasa dari bertahan dalam suatu organisasi bila dibandingkan dengan meninggalkan organisasi tersebut. Sebagai contoh, seorang karyawan mungkin berkomitmen kepada seorang pemberi kerja karena ia dibayar tinggi dan mereka bahwa pengunduran diri dari perusahaan akan menghancurkan keluarga.

3. Komitmen Normatif

Komitmen Normatif adalah kewajiban untuk bertahan dalam organisasi untuk alasan-alasan moral dan etis. Sebagai contoh seorang karyawan yang mempelopori sebuah inisiatif baru mungkin bertahan dengan seorang pemberi kerja karena ia merasa meninggalkan seseorang dalam keadaan yang sulit bila ia pergi.

Menurut Robbins (2014) Komitmen Organisasional dapat diukur dengan tiga indikator yaitu:

1. Kemauan Karyawan Kemauan karyawan merupakan suatu usaha niat baik karyawan untuk berinisiatif dalam menekuni bidang pekerjaannya.

2. Kesetiaan Karyawan Kesetiaan karyawan adalah suatu bentuk dari loyalitas karyawan guna menunjukkan jati dirinya dalam upaya turut mengembangkan organisasi dimana karyawan bekerja.
3. Kebanggaan Karyawan Kebanggaan karyawan adalah suatu bentuk totalitas kerja atau prestasi secara maksimal dalam upaya menunjukkan bahwa hasil kerjanya sudah mencapai kualitas yang baik atau optimal.

## **2.2 Kerangka Konseptual**

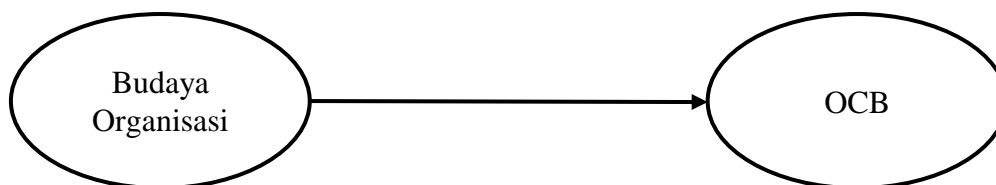
### **2.2.1 Pengaruh Budaya Organisasi Terhadap OCB**

Budaya organisasi merupakan serangkaian nilai-nilai dan strategi, gaya kepemimpinan, visi dan misi serta norma-norma kepercayaan dan pengertian yang dianut oleh anggota organisasi dan dianggap sebagai kebenaran bagi anggota yang baru yang nantinya akan menjadi sebuah tuntunan bagi setiap elemen organisasi suatu perusahaan untuk membentuk sikap dan perilaku. Hakikatnya, budaya organisasi bukan merupakan cara yang mudah untuk memperoleh keberhasilan, dibutuhkan strategi yang dapat dimanfaatkan sebagai salah satu andalan daya saing organisasi. Budaya organisasi merupakan sebuah konsep sebagai salah satu kunci keberhasilan suatu organisasi dalam mencapai tujuannya (Sutrisno, 2014).

Budaya organisasi mempunyai pengaruh positif dan signifikan terhadap Perilaku Kewarganegaraan Organisasi (OCB), artinya semakin kuat budaya organisasi yang tekanan nilai-nilai seperti inovasi, orientasi pada orang, dan integritas, maka semakin tinggi pula perilaku sukarela karyawan untuk membantu rekan kerja dan organisasi di luar tugas pokoknya, karena menciptakan lingkungan kerja yang suportif dan nyaman. OCB adalah perilaku sukarela yang menguntungkan organisasi, seperti membantu rekan kerja, dan budaya yang kuat

mendorong perilaku ini, sering kali dimediasi oleh komitmen organisasional (Farisi et al., 2021).

Hasil penelitian yang dilakukan oleh Farisi et al (2021), Rahmawati & Marhalinda (2022) dan Febrianti et al (2024) menunjukkan hubungan positif antara budaya organisasi dengan OCB



**Gambar 2.1 Pengaruh Budaya Organisasi Terhadap OCB**

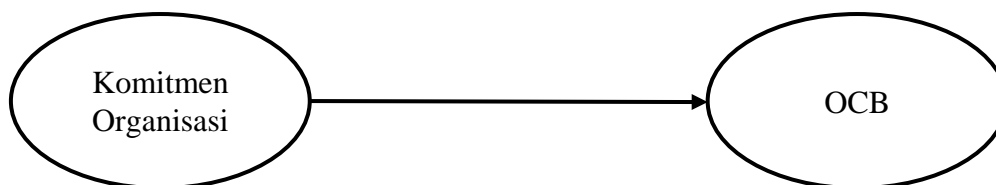
### **2.2.2 Pengaruh Komitmen Organisasi Terhadap OCB**

Komitmen Perusahaan adalah cerminan dimana seorang karyawan dalam mengenali organisasi dan terikat kepada tujuan-tujuannya. Ini adalah sikap kerja yang penting karena orang-orang memiliki komitmen diharapkan dapat menunjukkan ketersediaannya untuk bekerja lebih keras demi mencapai tujuan organisasi dan memiliki hasrat yang lebih besar untuk tetap bekerja di suatu perusahaan (Lauren, 2017). Menurut Liawati (2023) Komitmen Organisasi adalah kesepakatan untuk melakukan sesuatu untuk diri sendiri, individu lain, kelompok atau organisasi.

Komitmen organisasi sangat penting bagi *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) karena, karena komitmen organisasi yang kuat membuat pegawai merasa terikat, ingin tetap dalam organisasi, dan bersedia bekerja keras demi tujuan bersama, yang secara langsung meningkatkan OCB (tindakan sukarela positif seperti membantu rekan kerja, menjaga nama baik) dan pada akhirnya kinerja tim serta produktivitas. Penelitian menunjukkan komitmen organisasi

berpengaruh positif dan signifikan terhadap OCB, di mana semakin tinggi komitmen organisasi, semakin tinggi pula OCB yang muncul.

Hasil penelitian yang dilakukan oleh Ponumbol et al (2022), Arifudin (2020) dan Purwanto et al (2021) menunjukkan pengaruh yang positif antara komitmen perusahaan terhadap OCB.

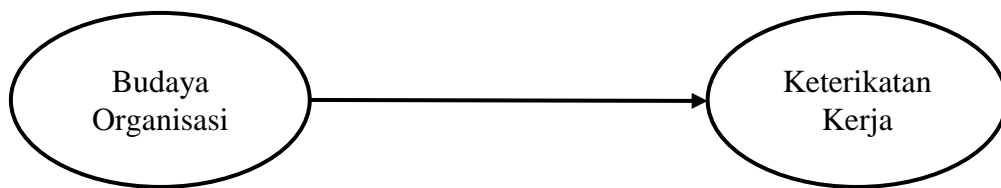


**Gambar 2.2 Pengaruh Komitmen Organisasi Terhadap OCB**

### **2.2.3 Pengaruh Budaya Organisasi Terhadap Keterikatan Kerja**

Budaya organisasi yang kuat, positif, dan mendukung (kolaborasi, inovasi, penghargaan) akan meningkatkan keterikatan kerja (keterlibatan kerja) nakes, membuat mereka lebih berenergi (vigor), ekosistem, dan larut dalam pekerjaan (absorpsi), yang pada akhirnya berdampak pada loyalitas, kepuasan, dan produktivitas yang lebih tinggi. Sebaliknya, budaya yang buruk justru menurunkan dan kinerja.

Secara keseluruhan, budaya organisasi merupakan fondasi penting yang menentukan tingkat kelangsungan, motivasi, dan kinerja karyawan, termasuk nakes, yang sangat mempengaruhi keberhasilan perusahaan, hasil penelitian yang dilakukan oleh Dini et al (2024), Yesica & Rostiana (2023) dan Permatasari et al (2021) menunjukkan pengaruh yang positif antara budaya organisasi terhadap keterikatan kerja sehingga bisa disimpulkan semakin baik budaya organisasi di sebuah perusahaan maka akan menaikkan keterikatan kerja pegawai dengan perusahaan yang menaungi mereka

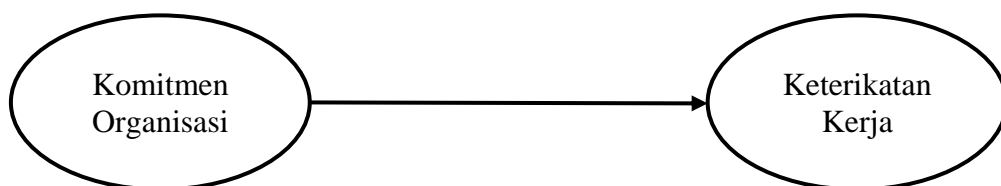


**Gambar 2.3 Pengaruh Budaya Organisasi Terhadap Keterikatan Kerja**

#### **2.2.4 Pengaruh Komitmen Organisasi Terhadap Keterikatan Kerja**

Dampak komitmen perusahaan terhadap keberlangsungan kerja (keterlibatan karyawan) adalah upaya proaktif untuk menciptakan lingkungan di mana karyawan merasa terhubung secara emosional, termotivasi, dan penyelamatan pada tujuan perusahaan, yang diwujudkan melalui budaya kerja positif, karier pengembangan, kepemimpinan yang suportif, serta penghargaan yang layak, sehingga meningkatkan produktivitas, retensi, dan kinerja bisnis secara. Perusahaan berkomitmen dengan membangun kepercayaan, kesejahteraan karyawan, dan nilai keselarasan, yang mendorong karyawan untuk memberikan kontribusi maksimal dan bertahan lebih lama (Yesica & Rostiana, 2023).

Komitmen perusahaan adalah investasi pada sumber daya manusia untuk menciptakan ekosistem kerja yang saling menguntungkan, dimana karyawan merasa dihargai dan memiliki, sehingga mereka secara sukarela memberikan yang terbaik bagi perusahaan, Hasil penelitian yang dilakukan oleh Karim & Abrian (2024) dan Yesica & Rostiana (2023) menunjukkan pengaruh yang positif antara komitmen perusahaan dengan keterikatan kerja

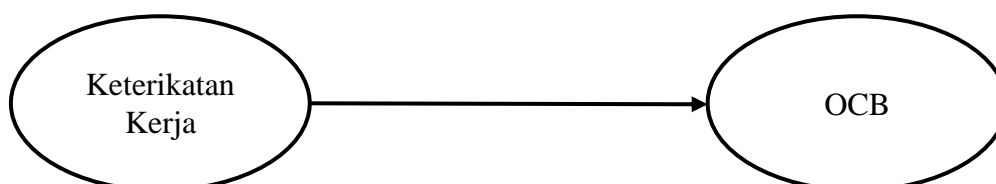


**Gambar 2.4 Pengaruh Komitmen Organisasi Terhadap Keterikatan Kerja**

### 2.2.5 Pengaruh Keterikatan kerja terhadap OCB

Keterikatan kerja memiliki hubungan positif yang sangat kuat terhadap Perilaku Kewarganegaraan Organisasi (OCB), artinya semakin tinggi posisi kerja (semangat, dedikasi, penyerapan), semakin tinggi pula perilaku sukarela karyawan yang melampaui tugas pokoknya demi kepentingan organisasi, seperti membantu rekan kerja, sportif, dan beretika, yang pada akhirnya meningkatkan kinerja individu dan organisasi secara keseluruhan (Ponumbol et al., 2022).

Ketika karyawan memiliki keterikatan kerja yang tinggi dengan organisasi, maka karyawan juga secara sukarela menunjukkan *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) yang berada di luar deskripsi pekerjaan formalnya (Bismala et al., 2023). Hasil penelitian yang dilakukan oleh Bismala et al (2024), Liawati (2023), Bismala et al (2024), Zahreni et al (2021) dan menunjukkan pengaruh yang positif antara OCB terhadap keterikatan kerja.



**Gambar 2.5 Pengaruh Keterikatan Kerja Terhadap OCB**

### 2.2.6 Pengaruh Budaya Organisasi Terhadap OCB Dimediasi Oleh Keterikatan Kerja

Budaya organisasi merupakan serangkaian nilai-nilai dan strategi, gaya kepemimpinan, visi dan misi serta norma-norma kepercayaan dan pengertian yang dianut oleh anggota organisasi dan dianggap sebagai kebenaran bagi anggota yang baru yang nantinya akan menjadi sebuah tuntunan bagi setiap elemen organisasi suatu perusahaan untuk membentuk sikap dan perilaku. Hakikatnya, budaya

organisasi bukan merupakan cara yang mudah untuk memperoleh keberhasilan, dibutuhkan strategi yang dapat dimanfaatkan sebagai salah satu andalan daya saing organisasi. Budaya organisasi merupakan sebuah konsep sebagai salah satu kunci keberhasilan suatu organisasi dalam mencapai tujuannya (Sutrisno, 2014).

Budaya organisasi mempunyai pengaruh positif dan signifikan terhadap *organizational citizenship behavior*, artinya semakin kuat budaya organisasi yang tekanan nilai-nilai seperti inovasi, orientasi pada orang, dan integritas, maka semakin tinggi pula perilaku sukarela karyawan untuk membantu rekan kerja dan organisasi di luar tugas pokoknya, karena menciptakan lingkungan kerja yang suportif dan nyaman, pengaruh tersebut sering kali melalui mediasi keterikatan kerja (Farisi et al., 2021). Secara keseluruhan, budaya organisasi merupakan fondasi penting yang menentukan tingkat kelangsungan, motivasi, dan kinerja karyawan, termasuk nakes, yang sangat mempengaruhi keberhasilan perusahaan, hasil penelitian yang dilakukan oleh Dini et al (2024), Yesica & Rostiana (2023) dan Permatasari et al (2021) menunjukkan pengaruh yang positif antara budaya organisasi terhadap keterikatan kerja.



**Gambar 2.6**  
**Pengaruh Budaya Organisasi Terhadap OCB Dimediasi**  
**Oleh Keterikatan Kerja**

### **2.2.7 Pengaruh Komitmen Organisasi Terhadap OCB Dimediasi Oleh Keterikatan Kerja**

Komitmen Perusahaan adalah cerminan dimana seorang karyawan dalam mengenali organisasi dan terikat kepada tujuan-tujuannya. Ini adalah sikap kerja yang penting karena orang-orang memiliki komitmen diharapkan dapat menunjukkan ketersediaannya untuk bekerja lebih keras demi mencapai tujuan organisasi dan memiliki hasrat yang lebih besar untuk tetap bekerja di suatu perusahaan (Lauren, 2017). Menurut Liawati (2023) Komitmen Organisasi adalah kesepakatan untuk melakukan sesuatu untuk diri sendiri, individu lain, kelompok atau organisasi.

Komitmen organisasi sangat penting bagi *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) karena, karena komitmen organisasi yang kuat membuat pegawai merasa terikat, ingin tetap dalam organisasi, dan bersedia bekerja keras demi tujuan bersama, yang secara langsung meningkatkan OCB (tindakan sukarela positif seperti membantu rekan kerja, menjaga nama baik) dan pada akhirnya kinerja tim serta produktivitas. Penelitian menunjukkan komitmen organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap OCB, di mana semakin tinggi komitmen organisasi, semakin tinggi pula OCB yang muncul.

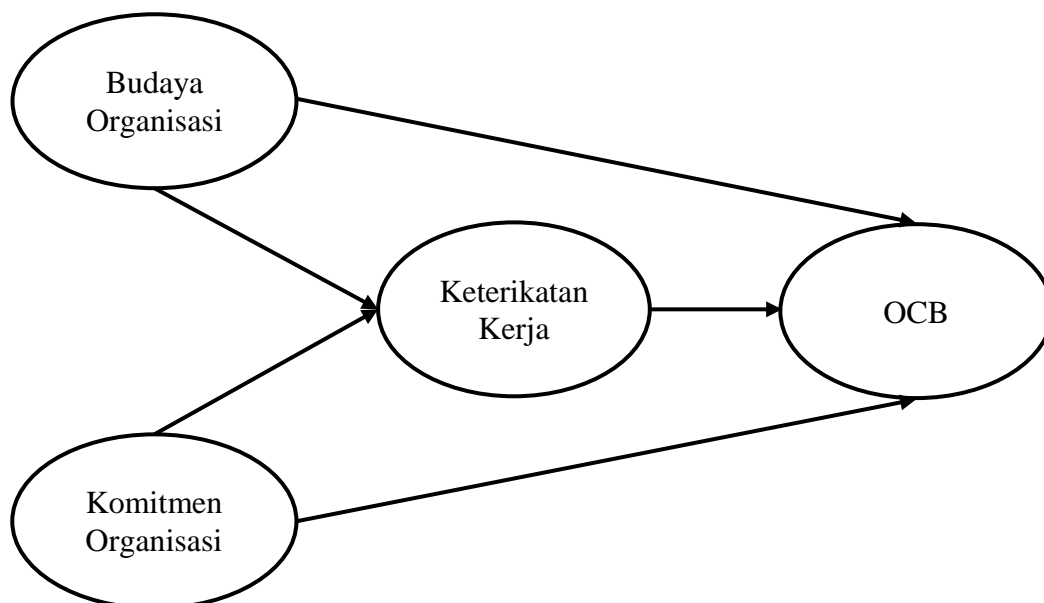
Dampak komitmen perusahaan terhadap keberlangsungan kerja (keterlibatan karyawan) adalah upaya proaktif untuk menciptakan lingkungan di mana karyawan merasa terhubung secara emosional, termotivasi, dan penyelamatan pada tujuan perusahaan, yang diwujudkan melalui budaya kerja positif, karier pengembangan, kepemimpinan yang suportif, serta penghargaan yang layak, sehingga meningkatkan produktivitas, retensi, dan kinerja bisnis

secara. Perusahaan berkomitmen dengan membangun kepercayaan, kesejahteraan karyawan, dan nilai keselarasan, yang mendorong karyawan untuk memberikan kontribusi maksimal dan bertahan lebih lama. Hasil penelitian yang dilakukan oleh Ponumbol et al (2022), Arifudin (2020) dan Purwanto et al (2021) menunjukkan pengaruh yang positif antara komitmen perusahaan terhadap OCB.



**Gambar 2.7**  
**Pengaruh Komitmen Organisasi Terhadap OCB Dimediasi**  
**Oleh Keterikatan Kerja**

Berdasarkan uraian kerangka konseptual diatas, maka digambarkan paradigma penelitian sebagai berikut :



**Gambar 2.8 Paradigma Penelitian**

### 2.3 Hipotesis

Menurut Sugiyono (2019), hipotesis adalah jawaban sementara terhadap rumusan masalah penelitian yang didasarkan pada teori relevan dan fakta empiris, bukan pengamatan lapangan langsung. Hipotesis dalam penelitian ini yaitu :

1. Budaya organisasi berpengaruh terhadap *organizational citizenship behavior* pada RSUD Pirngadi Medan.
2. Komitmen organisasi berpengaruh terhadap *organizational citizenship behavior* pada RSUD Pirngadi Medan.
3. Budaya organisasi berpengaruh terhadap keterikatan kerja pada RSUD Pirngadi Medan.
4. Komitmen organisasi berpengaruh terhadap keterikatan kerja pada RSUD Pirngadi Medan.
5. Keterikatan kerja berpengaruh terhadap *organizational citizenship behavior* pada RSUD Pirngadi Medan.
6. Budaya organisasi berpengaruh terhadap *organizational citizenship behavior* pada RSUD Pirngadi Medan dimediasi keterikatan kerja.
7. Komitmen organisasi berpengaruh terhadap *organizational citizenship behavior* pada RSUD Pirngadi Medan dimediasi keterikatan kerja.

## BAB 3

### METODE PENELITIAN

#### 3.1 Pendekatan Penelitian

Pendekatan penelitian yang digunakan dalam penelitian ini yaitu pendekatan asosiatif dan kuantitatif. Menurut Sugiyono (2019) pendekatan asosiatif bertujuan untuk melihat atau mengetahui hubungan/pengaruh dua variable atau lebih. Pendekatan penelitian kuantitatif digunakan untuk meneliti pada populasi atau sampel tertentu, pengumpulan data menggunakan instrumen penelitian, analisis data bersifat kuantitatif, dengan tujuan untuk menggambarkan dan menguji hipotesis yang telah ditetapkan (Darmawan, 2024).

#### 3.2 Definisi Operasional

Definisi operasional adalah merupakan petunjuk bagaimana suatu variabel akan diukur. dalam penelitian ini yang menjadi definisi operasional adalah:

**Tabel 3.1 Definisi Operasional Variabel**

No	Variabel	Definisi	Indikator	Skala
1	<i>Organizational Citizenship Behavior</i> (Y)	Organizational Citizenship Behavior (OCB) merupakan perilaku sukarela karyawan yang melampaui tugas dan tanggung jawab formal yang telah ditetapkan organisasi, tidak secara langsung berkaitan dengan sistem imbalan formal, namun memberikan kontribusi positif terhadap efektivitas, kerjasama, serta kelancaran fungsi organisasi.	1. <i>Altruisme</i> 2. <i>Conscientiousness</i> 3. <i>Sportmanship</i> 4. <i>Courtesy</i> 5. <i>Civic Virtue</i> (Organ et al., 2006)	Likert
2	Keterikatan Kerja (Z)	<i>work engagement</i> adalah suatu kondisi psikologis yang positif dimana karyawan memiliki keterikatan yang kuat terhadap pekerjaannya dan organisasi yang ditunjukkan melalui keterlibatan secara fisik, kognitif, emosional, dan mental dalam melaksanakan tugas-tugasnya.	1. <i>Meaningfulness</i> 2. <i>Safety</i> 3. <i>Availability</i> Adnan et al (2020)	Likert
3	Budaya Organisasi (X1)	Budaya organisasi merupakan sekumpulan nilai, keyakinan, norma, sikap, serta pola perilaku yang dianut dan dipahami bersama oleh anggota	1. Keyakinan pada diri sendiri. 2. Sikap yang tegas. 3. Kecakapan dalam	Likert

		organisasi yang menjadi pedoman dalam berpikir, bertindak, dan berinteraksi dalam lingkungan kerja.	4. Kemampuan untuk mengambil inisiatif. 5. Keterampilan dalam melakukan pengawasan. Busro (2020)	
4	Komitmen Organisasi (X2)	komitmen organisasional dapat didefinisikan sebagai sikap keterikatan dan kesediaan karyawan untuk tetap menjadi bagian dari organisasi yang ditunjukkan melalui loyalitas, keterlibatan dalam pekerjaan, serta kesediaan untuk berusaha secara maksimal dalam mencapai tujuan dan nilai-nilai organisasi.	1. Kemauan Karyawan 2. Kesetiaan Karyawan 3. Kebanggaan Karyawan Robbins (2014)	Likert

### 3.3 Tempat Dan Waktu Penelitian

Penelitian ini berlokasi di RSUD Pirngadi Medan yang berlokasi di Jl. Prof HM Yamin No.47, Perintis, Kec. Medan Timur, Kota Medan, Sumatera Utara 20234. Durasi penelitian ini berlangsung selama 6 (enam) bulan terhitung dari bulan November 2025 sampai dengan April 2026 dengan rincian kegiatan sebagai berikut :

**Tabel 3.2 Rincian Kegiatan**

Kegiatan	Minggu, Bulan & Tahun																											
	Nov 2025				Des 2025				Jan 2026				Feb 2026				Mar 2026				Apr 2026				Mei 2026			
	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4
1	Pengajuan Judul	■																										
2	Riset Awal		■	■	■																							
3	Penyusunan Proposal					■	■	■	■	■	■	■	■	■														
4	Bimbingan Proposal												■	■	■	■												
5	Seminar Proposal																		■	■								
6	Pengumpulan Data																				■	■	■					
7	Penulisan Skripsi																											
8	Bimbingan Skripsi																										■	
9	Sidang Meja Hijau																											■

Sumber : Data diolah peneliti (2026)

### 3.4 Populasi Dan Sampel

#### 3.4.1 Populasi

Menurut Sugiyono (2019) Populasi adalah generalisasi terdiri atas objek atau subjek yang mempunyai kualitas dan karakteristik tertentu yang ditetapkan oleh peneliti untuk dipelajari dan kemudian ditarik kesimpulannya, populasi dalam penelitian ini adalah seluruh nakes yang berstatus ASN dibawah naungan RSUD Pirngadi Medan yang dapat dilihat pada tabel sebagai berikut :

**Tabel 3.3 Jumlah Populasi Penelitian**

No	Bidang	Jumlah Pegawai
1	Tenaga Medis	122
2	Paramedis Keperawatan	257
3	Apoteker	13
4	Tenaga Kesehatan Lainnya	165
<b>Total</b>		<b>557</b>

Sumber : RSUD Pirngadi Medan 2025

#### 3.4.2 Sampel

Sampel adalah bagian dari jumlah dan karakteristik yang dimiliki oleh populasi tersebut. Bila populasi besar, dan peneliti tidak mungkin mempelajari semua yang ada pada populasi, misalnya karena keterbatasan dana, tenaga dan waktu, maka peneliti dapat menggunakan sampel yang diambil dari populasi itu (Sugiyono, 2019). Adapun cara menentukan sampel menggunakan rumus Slovin untuk mendapatkan jumlah sampel yang tepat adalah sebagai berikut :

$$n = \frac{N}{1 + Ne^2}$$

Keterangan :

n : Ukuran sampel

N : Ukuran populasi

e : Margin of error (10%)

Setelah dijabarkan rumus slovin untuk menentukan sampel penelitian yang tepat, maka diperoleh hasil sebagai berikut :

$$n = \frac{557}{1 + 557 (0.10)^2} = 84.78 \text{ (Dibulatkan 85)}$$

Setelah kalkulasi dengan penerapan rumus Slovin, telah diperoleh jumlah sampel yaitu 85 pegawai. Menurut Sugiyono (2019), jumlah sampel pada setiap bidang kerja, diperoleh dari rumus :

$$n = \frac{\text{jumlah populasi di bidang kerja}}{\text{jumlah populasi keseluruhan}} \times \text{jumlah sampel keseluruhan}$$

**Tabel 3.4 Penetapan Sampel Per Bidang**

No	Bidang	Jumlah Pegawai	Sampel
1	Tenaga Medis	122	18
2	Paramedis Keperawatan	257	39
3	Apoteker	13	3
4	Tenaga Kesehatan Lainnya	165	25
<b>Total</b>		<b>557</b>	<b>85</b>

### 3.5 Teknik Pengumpulan Data

#### 3.5.1 Kuesioner

Dalam penelitian ini teknik pengumpulan data yang digunakan adalah kuesioner. Kuesioner adalah sejumlah pertanyaan tertulis yang digunakan untuk memperoleh informasi dari responden dalam arti laporan tentang pribadinya atau hal-hal yang diketahui (Wajdi et al., 2024). Kuesioner yang digunakan untuk mengumpulkan data menggunakan opsi jawaban Skala Likert 1-5 mulai dari sangat tidak setuju sampai sangat setuju yang dapat dilihat pada tabel sebagai berikut :

**Tabel 3.5 Skala Likert**

No	Keterangan	Skala
1	Sangat Setuju (SS)	5
2	Setuju (S)	4
3	Kurang Setuju (KS)	3
4	Tidak Setuju (TS)	2
5	Sangat Tidak Setuju (STS)	1

Sumber : (Sugiyono, 2019)

### **3.5.2 Studi Dokumentasi**

Studi dokumen merupakan merupakan teknik pengumpulan data dengan menghimpun dan menganalisis dokumen-dokumen, baik dokumen tertulis, gambar, hasil karya, maupun elektronik. Dokumen yang diperoleh kemudian dianalisis, dibandingkan dan dipadukan (sintesis) membentuk satu kajian yang sistematis, terpadu dan utuh. Studi dokumenter tidak sekedar mengumpulkan dan menuliskan atau melaporkan dalam bentuk kutipan-kutipan tentang sejumlah dokumen. Hasil penelitian yang dilaporkan adalah hasil analisis terhadap dokumen-dokumen tersebut (Nilamsari, 2014).

### **3.5.3 Observasi**

Observasi yaitu teknik pengumpulan data dengan peneliti turun langsung ke lapangan, kemudian mengamati gejala yang sedang diteliti setelah itu peneliti bisa menggambarkan masalah yang terjadi yang bisa dihubungkan dengan teknik pengumpulan data yang lain seperti kuesioner atau wawancara dan hasil yang diperoleh dihubungkan dengan teori dan penelitian terdahulu (Sahir, 2021).

### **3.5.4 Wawancara**

Wawancara adalah Teknik pengumpulan data dimana terjadinya dialog langsung antara peneliti dengan responden penelitian (Juliandi et al., 2014). Menurut Sahir (2021) Wawancara merupakan teknik pengumpulan data dengan memberi sejumlah pertanyaan yang berhubungan dengan penelitian kepada narasumber yang sudah ditentukan.

## 3.6 Teknik Analisis Data

### 3.6.1 Analisis Statistik Deskriptif

Analisis deskriptif adalah statistik yang digunakan untuk menganalisis data dengan cara mendeskripsikan atau menggambarkan data yang telah terkumpul sebagaimana adanya tanpa bermaksud membuat kesimpulan yang berlaku untuk umum atau generalisasi. Pada metode analisis deskriptif ini data yang diperoleh, disusun, dikelompokkan, dan dianalisis untuk memperoleh gambaran yang jelas mengenai objek penelitian. Data diperoleh dari data primer berupa kuesioner yang telah diisi oleh sejumlah responden (Sugiyono, 2019).

### 3.6.2 Analisis Statistik Inferensial (SEM-PLS)

Data ini akan dianalisis dengan pendekatan kuantitatif menggunakan analisis statistik yakni *partial least square – structural equation model* (PLS SEM) yang bertujuan untuk melakukan analisis jalur (*path*) dengan variabel laten. Analisis ini sering disebut sebagai generasi kedua dari analisis *multivariate* (Ghozali, 2016). Tujuan dari penggunaan (*Partial Least Square*) PLS yaitu untuk melakukan prediksi yang mana dalam melakukan prediksi tersebut adalah untuk memprediksi hubungan antar konstruk, selain itu untuk membantu peneliti dan penelitiannya untuk mendapatkan nilai variabel laten yang bertujuan untuk melakukan pemrediksian. Variabel laten adalah linear agregat dari indikator-indikatornya. *Weight estimate* untuk menciptakan komponen skor variabel laten didapat berdasarkan bagaimana *inner model* (model struktural yang menghubungkan antar variabel laten) dan *outer model* (model pengukuran yaitu hubungan antar indikator dengan konstraknya) dispesifikasi.

Dalam metode PLS (*Partial Least Square*), teknik analisa yang dilakukan adalah sebagai berikut :

### 3.6.2.1 Analisa *Outer Model*

Analisa *outer model* dilakukan untuk memastikan bahwa measurement yang digunakan layak untuk dijadikan pengukuran (valid dan reliabel). Dalam analisa model ini menspesifikasi hubungan antar variabel laten dengan indikator indikatornya. Analisa *outer model* dapat dilihat dari beberapa indikator :

#### 1) *Convergent Validity*

adalah indikator yang dinilai berdasarkan korelasi antar item *score/component score* dengan *construct score*, yang dapat dilihat dari *standardized loading factor* yang mana menggambarkan besarnya korelasi antar setiap item pengukuran (indikator) dengan konstraknya. Ukuran refleksif individual dikatakan tinggi jika berkorelasi  $> 0,7$  dengan konstruk yang ingin diukur, nilai *outer loading* antara 0,5-0,6 sudah dianggap cukup (Sihombing et al., 2024).

#### 2) *Discriminant Validity*

*Discriminant validity* digunakan untuk mengukur seberapa jauh suatu konstruk benar-benar berbeda dari konstruk lainnya. Pada *discriminant validity*, suatu konstruk dikatakan memiliki validitas yang baik jika nilai HTMT  $< 0,9$  (Hair et al., 2022).

#### 3) *Composite reliability*

Merupakan indikator untuk mengukur suatu konstruk yang dapat dilihat pada *view latent variable coefficient*. Untuk mengevaluasi *composite reliability* terdapat dua alat ukur yaitu *internal consistency* dan *cronbach's alpha*.

Dengan pengukuran tersebut apabila nilai yang dicapai adalah  $> 0,70$  maka dapat dikatakan bahwa konstruk tersebut memiliki reliabilitas yang tinggi (Sihombing et al., 2024).

### 3.6.2.2 Analisa *Inner Model*

Analisis model struktural (*inner model*) biasanya juga disebut dengan (*inner relation, structural model dan substantive theory*) yang mana menggambarkan hubungan antara variabel laten berdasarkan pada *substantive theory*. Analisis model struktural (*inner model*) menggunakan dua pengujian antara lain *R-square* dan *F-square* (Hair et al., 2022).

#### 1) *R-Square*.

*R-Square* adalah ukuran proporsi variasi nilai variabel yang dipengaruhi (endogen) yang dapat dijelaskan oleh variabel yang mempengaruhinya (eksogen). Ini berguna untuk memprediksi apakah model adalah baik/buruk. Kriteria dari *R-Square* adalah :

- a) Nilai (adjusted) = 0.75  $\rightarrow$  model adalah substantial (kuat).
- b) Nilai (adjusted) = 0.50 model adalah moderate (sedang).
- c) Nilai (adjusted) = 0.25  $\rightarrow$  model adalah weak (lemah) (Hair et al., 2022).

#### 2) *f<sup>2</sup> Effect Size (f-Square)*

*f<sup>2</sup> Effect Size (f-Square)* menurut Juliandi (2018) adalah ukuran yang digunakan untuk menilai dampak relatif dari suatu variabel yang mempengaruhi (eksogen) terhadap variabel yang dipengaruhi (endogen). Perubahan nilai  $R^2$  saat variabel eksogen tertentu dihilangkan dari model, akan dapat digunakan untuk mengevaluasi apakah variabel yang dihilangkan

memiliki dampak substansif pada konstruk endogen. Adapun kriteria *f-Square* adalah sebagai berikut :

- a) Jika nilai  $f^2 = 0.02 \rightarrow$  Efek yang kecil dari variabel eksogen terhadap endogen.
- b) Jika nilai  $f^2 = 0.15 \rightarrow$  Efek yang sedang/moderat dari variabel eksogen terhadap endogen.
- c) Jika nilai  $f^2 = 0.35 \rightarrow$  Efek yang besar dari variabel eksogen terhadap endogen.

### 3.6.2.3 Uji Hipotesis

Pengujian Hipotesis (*hypotesis testing*) mengandung tiga sub analisis, antara lain : *direct effect*, *indirect effect*, dan *total effect*.

#### 1. *Direct Effects* (Pengaruh Langsung)

Tujuan analisis *direct effect* berguna untuk menguji hipotesis pengaruh langsung suatu variabel yang mempengaruhi (eksogen) terhadap variabel yang dipengaruhi (endogen). Kriteria untuk pengujian hipotesis *direct effect* adalah dengan melihat nilai probabilitas ataupun signifikansi (*P-Value*) dengan kriteria jika nilai *P-Values*  $< 0.05$ , maka signifikan; dan Jika nilai *P-Values*  $> 0.05$ , maka tidak signifikan (Juliandi, 2018).

#### 2. *Indirect Effect* (Pengaruh Tidak Langsung)

Tujuan analisis *indirect effect* berguna untuk menguji hipotesis pengaruh tidak langsung suatu variabel yang mempengaruhi (eksogen) terhadap variabel yang dipengaruhi (endogen) yang diantarai/dimediasi oleh suatu variabel intervening (variabel mediator) (Juliandi, 2018). Kriteria menentukan pengaruh tidak langsung (*indirect effect*) menurut Juliandi (2018) adalah :

- (i). jika nilai *P-Values*  $< 0.05$ , maka signifikan, artinya variabel mediator (Z), memediasi pengaruh variabel eksogen (X1) dan (X2) terhadap variabel endogen (Y). Dengan kata lain, pengaruhnya tidak langsung.
- (ii). jika nilai *P-Values*  $> 0.05$ , maka tidak signifikan artinya variabel mediator (Z), tidak memediasi pengaruh variabel eksogen (X1) dan (X2) terhadap variabel endogen (Y). Dengan kata lain, pengaruhnya adalah langsung.

### 3. *Total Effect* (Pengaruh Total)

*Total effect* merupakan total dari *direct* dan *indirect effect* (Juliandi, 2018).

## BAB 4

### HASIL DAN PEMBAHASAN

#### 4.1 Deskripsi Data

Dalam penelitian ini, penulis mengumpulkan data dalam bentuk kuesioner/angket yang terdiri dari 10 pernyataan untuk variabel *organizational citizenship behavior* (Y), 6 pernyataan untuk variabel keterikatan kerja (Z), 10 pernyataan untuk variabel budaya organisasi (X1), dan 10 pernyataan untuk variabel komitmen organisasi (X2). Angket tersebut disebarakan kepada 85 orang pegawai RSUD Pirngadi Medan sebagai sampel penelitian melalui *google form* dengan opsi jawaban menggunakan skala likert 1-5.

##### 4.1.1 Karakteristik Responden

Berdasarkan hasil penyebaran angket kepada 85 orang pegawai RSUD Pirngadi Medan sebagai sampel penelitian, didapati karakteristik responden berdasarkan jenis kelamin, usia, dan lama kerja yang dapat dilihat pada tabel sebagai berikut :

**Tabel 4.1 Jenis Kelamin Responden**

No	Jenis Kelamin	Jumlah	Persentase
1	Laki-laki	22	25,9%
2	Perempuan	63	74,1%
<b>Total</b>		85	100%

Sumber : Data peneliti (2026)

Berdasarkan Tabel 4.1 di atas, dapat dilihat bahwa responden dengan jenis kelamin laki-laki berjumlah 22 orang (25,9%) dan responden dengan jenis kelamin perempuan berjumlah 63 orang (74,1%). Maka, dapat diambil

kesimpulan bahwa mayoritas responden pada penelitian ini adalah berjenis kelamin perempuan.

**Tabel 4.2 Usia Responden**

No	Usia	Jumlah	Persentase
1	20-25 Tahun	13	15,3%
2	26-30 Tahun	25	29,4%
3	31-35 Tahun	21	24,7%
4	36-40 Tahun	12	14,1%
5	41-50 Tahun	5	5,9%
6	≥ 51 Tahun	9	10,6%
<b>Total</b>		85	100%

Sumber : Data peneliti (2026)

Berdasarkan Tabel 4.2 di atas, dapat dilihat bahwa responden dengan rentang usia 20–25 tahun berjumlah 13 orang (15,3%), usia 26–30 tahun berjumlah 25 orang (29,4%), usia 31–35 tahun berjumlah 21 orang (24,7%), usia 36–40 tahun berjumlah 12 orang (14,1%), usia 41–50 tahun berjumlah 5 orang (5,9%), dan usia ≥ 51 tahun berjumlah 9 orang (10,6%). Maka, dapat diambil kesimpulan bahwa mayoritas responden pada penelitian ini berada pada rentang usia 26–30 tahun.

**Tabel 4.3 Lama Bekerja Responden**

No	Lama Bekerja	Jumlah	Persentase
1	1-5 Tahun	28	32,9%
2	6-10 Tahun	33	38,8%
3	≥ 11 Tahun	24	28,3%
<b>Total</b>		85	100%

Sumber : Data peneliti (2026)

Berdasarkan Tabel 4.3 di atas, dapat dilihat bahwa responden dengan lama bekerja 1–5 tahun berjumlah 28 orang (32,9%), lama bekerja 6–10 tahun berjumlah 33 orang (38,8%), dan lama bekerja ≥ 11 tahun berjumlah 24 orang (28,3%). Maka, dapat diambil kesimpulan bahwa mayoritas responden pada penelitian ini memiliki lama bekerja 6–10 tahun.

#### 4.1.2 Distribusi Jawaban

Berdasarkan penyebaran angket yang penulis lakukan pada pegawai RSUD Pirngadi Medan, diperoleh distribusi jawaban responden mengenai variabel *organizational citizenship behavior* (Y), keterikatan kerja (Z), Budaya Organisasi (X1) dan Komitmen Organisasi (X2). Distribusi dari jawaban angket tersebut dapat dilihat pada tabel sebagai berikut :

**Tabel 4.4 Distribusi Jawaban *Organizational Citizenship Behavior* (Y)**

Pernyataan	SS		S		KS		TS		STS		Skor rata-rata	Ket
	$\Sigma$	%	$\Sigma$	%	$\Sigma$	%	$\Sigma$	%	$\Sigma$	%		
Saya bersedia membantu rekan kerja yang mengalami kesulitan dalam menyelesaikan tugas.	42	49	20	24	16	19	4	5	3	4	4,11	Baik
Saya bersedia mengajarkan atau membimbing rekan kerja yang belum memahami tugasnya.	31	36	29	34	18	21	4	5	3	4	3,95	Baik
Saya menyelesaikan pekerjaan sesuai tenggat waktu tanpa perlu diingatkan.	33	39	26	31	18	21	5	6	3	4	3,95	Baik
Saya selalu mengikuti peraturan dan kebijakan organisasi.	37	44	26	31	15	18	4	5	3	4	4,06	Baik
Saya tetap menjaga semangat kerja walaupun menghadapi kondisi kerja yang kurang menyenangkan.	43	51	25	29	11	13	4	5	2	2	4,21	Baik
Saya tidak mempermasalahkan hal-hal kecil yang tidak berjalan sesuai keinginan.	37	44	23	27	19	22	4	5	2	2	4,05	Baik
Saya selalu meminta masukan dari rekan kerja sebelum membuat keputusan tim.	30	35	28	33	19	22	5	6	3	4	3,91	Baik
Saya menjaga agar tindakan saya tidak menciptakan beban tambahan bagi rekan kerja.	34	40	28	33	17	20	4	5	2	2	4,04	Baik

Saya mengikuti kegiatan organisasi di luar jam kerja tanpa merasa terbebani.	29	34	32	38	15	18	7	8	2	2	3,93	Baik
Saya dengan sukarela ikut serta dalam acara atau kegiatan yang diselenggarakan organisasi.	26	31	29	34	20	24	7	8	2	2	3,80	Baik

Berdasarkan tabel 4.4 diatas mengenai distribusi jawaban *organizational citizenship behavior*, dapat diuraikan sebagai berikut :

1. Pada pernyataan pertama "Saya bersedia membantu rekan kerja yang mengalami kesulitan dalam menyelesaikan tugas.", sebanyak 42 responden (49%) menjawab sangat setuju, 20 responden (24%) menjawab setuju, 16 responden (19%) menjawab kurang setuju, 4 responden (5%) menjawab tidak setuju, dan 3 responden (4%) menjawab sangat tidak setuju. Skor rata-rata dari pernyataan tersebut adalah 4,11 dengan keterangan "baik".
2. Pada pernyataan kedua "Saya bersedia mengajarkan atau membimbing rekan kerja yang belum memahami tugasnya.", sebanyak 31 responden (36%) menjawab sangat setuju, 29 responden (34%) menjawab setuju, 18 responden (21%) menjawab kurang setuju, 4 responden (5%) menjawab tidak setuju, dan 3 responden (4%) menjawab sangat tidak setuju. Skor rata-rata dari pernyataan tersebut adalah 3,95 dengan keterangan "baik".
3. Pada pernyataan ketiga "Saya menyelesaikan pekerjaan sesuai tenggat waktu tanpa perlu diingatkan.", sebanyak 33 responden (39%) menjawab sangat setuju, 26 responden (31%) menjawab setuju, 18 responden (21%) menjawab kurang setuju, 5 responden (6%) menjawab tidak setuju, dan 3 responden (4%) menjawab sangat tidak setuju. Skor rata-rata dari pernyataan tersebut adalah 3,95 dengan keterangan "baik".

4. Pada pernyataan keempat "Saya selalu mengikuti peraturan dan kebijakan organisasi.", sebanyak 37 responden (44%) menjawab sangat setuju, 26 responden (31%) menjawab setuju, 15 responden (18%) menjawab kurang setuju, 4 responden (5%) menjawab tidak setuju, dan 3 responden (4%) menjawab sangat tidak setuju. Skor rata-rata dari pernyataan tersebut adalah 4,06 dengan keterangan "baik".
5. Pada pernyataan kelima "Saya tetap menjaga semangat kerja walaupun menghadapi kondisi kerja yang kurang menyenangkan.", sebanyak 43 responden (51%) menjawab sangat setuju, 25 responden (29%) menjawab setuju, 11 responden (13%) menjawab kurang setuju, 4 responden (5%) menjawab tidak setuju, dan 2 responden (2%) menjawab sangat tidak setuju. Skor rata-rata dari pernyataan tersebut adalah 4,21 dengan keterangan "baik".
6. Pada pernyataan keenam "Saya tidak mempermasalahkan hal-hal kecil yang tidak berjalan sesuai keinginan.", sebanyak 37 responden (44%) menjawab sangat setuju, 23 responden (27%) menjawab setuju, 19 responden (22%) menjawab kurang setuju, 4 responden (5%) menjawab tidak setuju, dan 2 responden (2%) menjawab sangat tidak setuju. Skor rata-rata dari pernyataan tersebut adalah 4,05 dengan keterangan "baik".
7. Pada pernyataan ketujuh "Saya selalu meminta masukan dari rekan kerja sebelum membuat keputusan tim.", sebanyak 30 responden (35%) menjawab sangat setuju, 28 responden (33%) menjawab setuju, 19 responden (22%) menjawab kurang setuju, 5 responden (6%) menjawab tidak setuju, dan 3 responden (4%) menjawab sangat tidak setuju. Skor rata-rata dari pernyataan tersebut adalah 3,91 dengan keterangan "baik".

8. Pada pernyataan kedelapan "Saya menjaga agar tindakan saya tidak menciptakan beban tambahan bagi rekan kerja.", sebanyak 34 responden (40%) menjawab sangat setuju, 28 responden (33%) menjawab setuju, 17 responden (20%) menjawab kurang setuju, 4 responden (5%) menjawab tidak setuju, dan 2 responden (2%) menjawab sangat tidak setuju. Skor rata-rata dari pernyataan tersebut adalah 4,04 dengan keterangan "baik".
9. Pada pernyataan kesembilan "Saya mengikuti kegiatan organisasi di luar jam kerja tanpa merasa terbebani.", sebanyak 29 responden (34%) menjawab sangat setuju, 32 responden (38%) menjawab setuju, 15 responden (18%) menjawab kurang setuju, 7 responden (8%) menjawab tidak setuju, dan 2 responden (2%) menjawab sangat tidak setuju. Skor rata-rata dari pernyataan tersebut adalah 3,93 dengan keterangan "baik".
10. Pada pernyataan kesepuluh "Saya dengan sukarela ikut serta dalam acara atau kegiatan yang diselenggarakan organisasi.", sebanyak 26 responden (31%) menjawab sangat setuju, 29 responden (34%) menjawab setuju, 20 responden (24%) menjawab kurang setuju, 7 responden (8%) menjawab tidak setuju, dan 2 responden (2%) menjawab sangat tidak setuju. Skor rata-rata dari pernyataan tersebut adalah 3,80 dengan keterangan "baik".

**Tabel 4.5 Distribusi Jawaban Keterikatan Kerja (Z)**

Pernyataan	SS		S		KS		TS		STS		Skor rata-rata	Ket
	Σ	%	Σ	%	Σ	%	Σ	%	Σ	%		
Pekerjaan yang saya lakukan memiliki makna yang penting bagi diri saya.	40	47	28	33	7	8	5	6	5	6	4,09	Baik
Pekerjaan yang saya lakukan memberikan dampak positif bagi orang banyak.	41	48	28	33	7	8	6	7	3	4	4,15	Baik
Saya dapat menyampaikan pendapat di tempat	38	45	31	36	7	8	6	7	3	4	4,12	Baik

kerja tanpa khawatir akan penilaian negative.													
Saya tidak ragu untuk menunjukkan kemampuan saya dalam melaksanakan tugas.	37	44	33	39	6	7	6	7	3	4	4,12	Baik	
Saya memiliki kesiapan diri untuk menghadapi berbagai tantangan dalam pekerjaan.	36	42	36	42	6	7	4	5	3	4	4,15	Baik	
Saya dapat tetap menjalankan pekerjaan secara optimal meskipun menghadapi situasi yang sulit.	43	51	29	34	8	9	1	1	4	5	4,25	Baik	

Berdasarkan tabel 4.5 diatas mengenai distribusi jawaban keterikatan kerja, dapat diuraikan sebagai berikut :

1. Pada pernyataan pertama "Pekerjaan yang saya lakukan memiliki makna yang penting bagi diri saya.", sebanyak 40 responden (47%) menjawab sangat setuju, 28 responden (33%) menjawab setuju, 7 responden (8%) menjawab kurang setuju, 5 responden (6%) menjawab tidak setuju, dan 5 responden (6%) menjawab sangat tidak setuju. Skor rata-rata dari pernyataan tersebut adalah 4,09 dengan keterangan "baik".
2. Pada pernyataan kedua "Pekerjaan yang saya lakukan memberikan dampak positif bagi orang banyak.", sebanyak 41 responden (48%) menjawab sangat setuju, 28 responden (33%) menjawab setuju, 7 responden (8%) menjawab kurang setuju, 6 responden (7%) menjawab tidak setuju, dan 3 responden (4%) menjawab sangat tidak setuju. Skor rata-rata dari pernyataan tersebut adalah 4,15 dengan keterangan "baik".
3. Pada pernyataan ketiga "Saya dapat menyampaikan pendapat di tempat kerja tanpa khawatir akan penilaian negatif.", sebanyak 38 responden (45%)

menjawab sangat setuju, 31 responden (36%) menjawab setuju, 7 responden (8%) menjawab kurang setuju, 6 responden (7%) menjawab tidak setuju, dan 3 responden (4%) menjawab sangat tidak setuju. Skor rata-rata dari pernyataan tersebut adalah 4,12 dengan keterangan "baik".

4. Pada pernyataan keempat "Saya tidak ragu untuk menunjukkan kemampuan saya dalam melaksanakan tugas.", sebanyak 37 responden (44%) menjawab sangat setuju, 33 responden (39%) menjawab setuju, 6 responden (7%) menjawab kurang setuju, 6 responden (7%) menjawab tidak setuju, dan 3 responden (4%) menjawab sangat tidak setuju. Skor rata-rata dari pernyataan tersebut adalah 4,12 dengan keterangan "baik".
5. Pada pernyataan kelima "Saya memiliki kesiapan diri untuk menghadapi berbagai tantangan dalam pekerjaan.", sebanyak 36 responden (42%) menjawab sangat setuju, 36 responden (42%) menjawab setuju, 6 responden (7%) menjawab kurang setuju, 4 responden (5%) menjawab tidak setuju, dan 3 responden (4%) menjawab sangat tidak setuju. Skor rata-rata dari pernyataan tersebut adalah 4,15 dengan keterangan "baik".
6. Pada pernyataan keenam "Saya dapat tetap menjalankan pekerjaan secara optimal meskipun menghadapi situasi yang sulit.", sebanyak 43 responden (51%) menjawab sangat setuju, 29 responden (34%) menjawab setuju, 8 responden (9%) menjawab kurang setuju, 1 responden (1%) menjawab tidak setuju, dan 4 responden (5%) menjawab sangat tidak setuju. Skor rata-rata dari pernyataan tersebut adalah 4,25 dengan keterangan "baik".

**Tabel 4.6 Distribusi Jawaban Budaya Organisasi (X1)**

Pernyataan	SS		S		KS		TS		STS		Skor rata-rata	Ket
	Σ	%	Σ	%	Σ	%	Σ	%	Σ	%		
Organisasi mendorong saya	36	42	26	31	13	15	8	9	2	2	4,01	Baik

untuk percaya pada kemampuan dan potensi diri sendiri.													
Saya merasa yakin bahwa saya dapat berkembang dan berkontribusi secara maksimal dalam organisasi ini.	32	38	31	36	13	15	7	8	2	2	3,99	Baik	
Budaya organisasi mendukung karyawan untuk bersikap tegas dalam menyelesaikan masalah.	35	41	26	31	14	16	8	9	2	2	3,99	Baik	
Organisasi mengedepankan ketegasan dalam menyelesaikan konflik atau masalah internal.	31	36	28	33	16	19	8	9	2	2	3,92	Baik	
Saya merasa mampu mengelola emosi saya dengan baik saat menghadapi konflik di tempat kerja.	34	40	25	29	15	18	8	9	3	4	3,93	Baik	
Saya merasa organisasi ini membantu saya untuk lebih sabar dan bijaksana dalam menghadapi masalah pekerjaan.	37	44	24	28	12	14	9	11	3	4	3,98	Baik	
Saya merasa bebas untuk mengambil langkah proaktif tanpa menunggu instruksi terlebih dahulu.	32	38	29	34	14	16	8	9	2	2	3,95	Baik	
Budaya organisasi menumbuhkan semangat karyawan untuk bertindak lebih awal dalam menghadapi tantangan.	31	36	29	34	12	14	9	11	4	5	3,87	Baik	
Pengawasan di organisasi ini mampu mengidentifikasi masalah dan memberikan solusi secara tepat waktu.	35	41	28	33	14	16	6	7	2	2	4,04	Baik	
Budaya organisasi mendorong pemantauan yang konsisten dan evaluasi yang	30	35	27	32	16	19	8	9	4	5	3,84	Baik	

berkelanjutan terhadap kinerja.												
------------------------------------	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--

Berdasarkan tabel 4.6 diatas mengenai distribusi jawaban budaya organisasi, dapat diuraikan sebagai berikut :

1. Pada pernyataan pertama "Organisasi mendorong saya untuk percaya pada kemampuan dan potensi diri sendiri.", sebanyak 36 responden (42%) menjawab sangat setuju, 26 responden (31%) menjawab setuju, 13 responden (15%) menjawab kurang setuju, 8 responden (9%) menjawab tidak setuju, dan 2 responden (2%) menjawab sangat tidak setuju. Skor rata-rata dari pernyataan tersebut adalah 4,01 dengan keterangan "baik".
2. Pada pernyataan kedua "Saya merasa yakin bahwa saya dapat berkembang dan berkontribusi secara maksimal dalam organisasi ini.", sebanyak 32 responden (38%) menjawab sangat setuju, 31 responden (36%) menjawab setuju, 13 responden (15%) menjawab kurang setuju, 7 responden (8%) menjawab tidak setuju, dan 2 responden (2%) menjawab sangat tidak setuju. Skor rata-rata dari pernyataan tersebut adalah 3,99 dengan keterangan "baik".
3. Pada pernyataan ketiga "Budaya organisasi mendukung karyawan untuk bersikap tegas dalam menyelesaikan masalah.", sebanyak 35 responden (41%) menjawab sangat setuju, 26 responden (31%) menjawab setuju, 14 responden (16%) menjawab kurang setuju, 8 responden (9%) menjawab tidak setuju, dan 2 responden (2%) menjawab sangat tidak setuju. Skor rata-rata dari pernyataan tersebut adalah 3,99 dengan keterangan "baik".
4. Pada pernyataan keempat "Organisasi mengedepankan ketegasan dalam menyelesaikan konflik atau masalah internal.", sebanyak 31 responden (36%) menjawab sangat setuju, 28 responden (33%) menjawab setuju, 16 responden

- (19%) menjawab kurang setuju, 8 responden (9%) menjawab tidak setuju, dan 2 responden (2%) menjawab sangat tidak setuju. Skor rata-rata dari pernyataan tersebut adalah 3,92 dengan keterangan "baik".
5. Pada pernyataan kelima "Saya merasa mampu mengelola emosi saya dengan baik saat menghadapi konflik di tempat kerja.", sebanyak 34 responden (40%) menjawab sangat setuju, 25 responden (29%) menjawab setuju, 15 responden (18%) menjawab kurang setuju, 8 responden (9%) menjawab tidak setuju, dan 3 responden (4%) menjawab sangat tidak setuju. Skor rata-rata dari pernyataan tersebut adalah 3,93 dengan keterangan "baik".
  6. Pada pernyataan keenam "Saya merasa organisasi ini membantu saya untuk lebih sabar dan bijaksana dalam menghadapi masalah pekerjaan.", sebanyak 37 responden (44%) menjawab sangat setuju, 24 responden (28%) menjawab setuju, 12 responden (14%) menjawab kurang setuju, 9 responden (11%) menjawab tidak setuju, dan 3 responden (4%) menjawab sangat tidak setuju. Skor rata-rata dari pernyataan tersebut adalah 3,98 dengan keterangan "baik".
  7. Pada pernyataan ketujuh "Saya merasa bebas untuk mengambil langkah proaktif tanpa menunggu instruksi terlebih dahulu.", sebanyak 32 responden (38%) menjawab sangat setuju, 29 responden (34%) menjawab setuju, 14 responden (16%) menjawab kurang setuju, 8 responden (9%) menjawab tidak setuju, dan 2 responden (2%) menjawab sangat tidak setuju. Skor rata-rata dari pernyataan tersebut adalah 3,95 dengan keterangan "baik".
  8. Pada pernyataan kedelapan "Budaya organisasi menumbuhkan semangat karyawan untuk bertindak lebih awal dalam menghadapi tantangan.", sebanyak 31 responden (36%) menjawab sangat setuju, 29 responden (34%)

menjawab setuju, 12 responden (14%) menjawab kurang setuju, 9 responden (11%) menjawab tidak setuju, dan 4 responden (5%) menjawab sangat tidak setuju. Skor rata-rata dari pernyataan tersebut adalah 3,87 dengan keterangan "baik".

9. Pada pernyataan kesembilan "Pengawasan di organisasi ini mampu mengidentifikasi masalah dan memberikan solusi secara tepat waktu.", sebanyak 35 responden (41%) menjawab sangat setuju, 28 responden (33%) menjawab setuju, 14 responden (16%) menjawab kurang setuju, 6 responden (7%) menjawab tidak setuju, dan 2 responden (2%) menjawab sangat tidak setuju. Skor rata-rata dari pernyataan tersebut adalah 4,04 dengan keterangan "baik".

10. Pada pernyataan kesepuluh "Budaya organisasi mendorong pemantauan yang konsisten dan evaluasi yang berkelanjutan terhadap kinerja.", sebanyak 30 responden (35%) menjawab sangat setuju, 27 responden (32%) menjawab setuju, 16 responden (19%) menjawab kurang setuju, 8 responden (9%) menjawab tidak setuju, dan 4 responden (5%) menjawab sangat tidak setuju. Skor rata-rata dari pernyataan tersebut adalah 3,84 dengan keterangan "baik".

**Tabel 4.7 Distribusi Jawaban Komitmen Organisasi (X2)**

Pernyataan	SS		S		KS		TS		STS		Skor rata-rata	Ket
	Σ	%	Σ	%	Σ	%	Σ	%	Σ	%		
Saya memiliki keinginan kuat untuk berkontribusi bagi kemajuan organisasi.	32	38	31	36	8	9	12	14	2	2	3,93	Baik
Saya bersedia memberikan upaya tambahan ketika organisasi membutuhkan.	32	38	31	36	7	8	12	14	3	4	3,91	Baik
Saya menjaga nama baik organisasi dalam setiap tindakan yang saya lakukan.	31	36	31	36	8	9	13	15	2	2	3,89	Baik
Saya tetap	29	34	34	40	7	8	11	13	4	5	3,86	Baik

mendukung organisasi ini meskipun menghadapi berbagai tantangan													
Saya dengan bangga menceritakan kepada orang lain bahwa saya bekerja di organisasi ini.	30	35	32	38	8	9	13	15	2	2	3,88	Baik	
Saya menunjukkan rasa bangga terhadap organisasi dengan berusaha memberikan kinerja terbaik.	31	36	31	36	9	11	12	14	2	2	3,91	Baik	

Berdasarkan tabel 4.7 diatas mengenai distribusi jawaban komitmen organisasi, dapat diuraikan sebagai berikut :

1. Pada pernyataan pertama "Saya memiliki keinginan kuat untuk berkontribusi bagi kemajuan organisasi.", sebanyak 32 responden (38%) menjawab sangat setuju, 31 responden (36%) menjawab setuju, 8 responden (9%) menjawab kurang setuju, 12 responden (14%) menjawab tidak setuju, dan 2 responden (2%) menjawab sangat tidak setuju. Skor rata-rata dari pernyataan tersebut adalah 3,93 dengan keterangan "baik".
2. Pada pernyataan kedua "Saya bersedia memberikan upaya tambahan ketika organisasi membutuhkan.", sebanyak 32 responden (38%) menjawab sangat setuju, 31 responden (36%) menjawab setuju, 7 responden (8%) menjawab kurang setuju, 12 responden (14%) menjawab tidak setuju, dan 3 responden (4%) menjawab sangat tidak setuju. Skor rata-rata dari pernyataan tersebut adalah 3,91 dengan keterangan "baik".
3. Pada pernyataan ketiga "Saya menjaga nama baik organisasi dalam setiap tindakan yang saya lakukan.", sebanyak 31 responden (36%) menjawab sangat setuju, 31 responden (36%) menjawab setuju, 8 responden (9%) menjawab kurang setuju, 13 responden (15%) menjawab tidak setuju, dan 2

responden (2%) menjawab sangat tidak setuju. Skor rata-rata dari pernyataan tersebut adalah 3,89 dengan keterangan "baik".

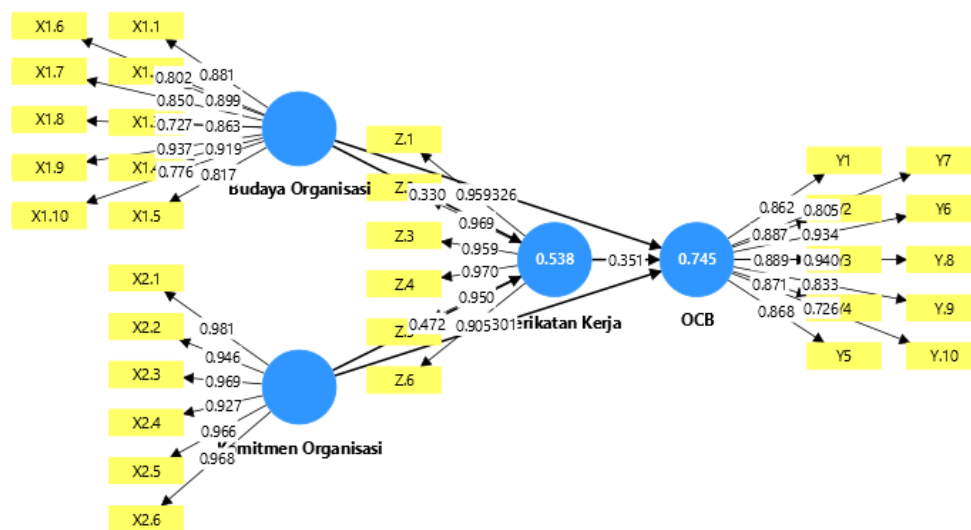
4. Pada pernyataan keempat "Saya tetap mendukung organisasi ini meskipun menghadapi berbagai tantangan.", sebanyak 29 responden (34%) menjawab sangat setuju, 34 responden (40%) menjawab setuju, 7 responden (8%) menjawab kurang setuju, 11 responden (13%) menjawab tidak setuju, dan 4 responden (5%) menjawab sangat tidak setuju. Skor rata-rata dari pernyataan tersebut adalah 3,86 dengan keterangan "baik".
5. Pada pernyataan kelima "Saya dengan bangga menceritakan kepada orang lain bahwa saya bekerja di organisasi ini.", sebanyak 30 responden (35%) menjawab sangat setuju, 32 responden (38%) menjawab setuju, 8 responden (9%) menjawab kurang setuju, 13 responden (15%) menjawab tidak setuju, dan 2 responden (2%) menjawab sangat tidak setuju. Skor rata-rata dari pernyataan tersebut adalah 3,88 dengan keterangan "baik".
6. Pada pernyataan keenam "Saya menunjukkan rasa bangga terhadap organisasi dengan berusaha memberikan kinerja terbaik.", sebanyak 31 responden (36%) menjawab sangat setuju, 31 responden (36%) menjawab setuju, 9 responden (11%) menjawab kurang setuju, 12 responden (14%) menjawab tidak setuju, dan 2 responden (2%) menjawab sangat tidak setuju. Skor rata-rata dari pernyataan tersebut adalah 3,91 dengan keterangan "baik".

## **4.2 Hasil Analisis Data**

Setelah data dikumpulkan melalui penyebaran kuesioner, dilakukan analisis data guna membuktikan hipotesis yang telah dirumuskan. Adapun hasil analisis data dapat dilihat pada sub-bab sebagai berikut :

### 4.2.1 Outer Model

Analisa *outer model* dilakukan untuk memastikan bahwa measurement yang digunakan layak untuk dijadikan pengukuran (valid dan reliabel). Dalam analisa model ini menspesifikasi hubungan antar variabel laten dengan indikator indikatornya. Analisa *outer model* dapat dilihat dari beberapa indikator yaitu *Convergent Validity*, *Discriminant Validity*, dan *Composite Reliability* yang dapat dilihat sebagai berikut :



Gambar 4.1 Graphical Output Outer Model

#### 4.2.1.1 Convergent Validity

*Convergent Validity* dapat dilihat dari *standardized loading factor* yang mana menggambarkan besarnya korelasi antar setiap item pengukuran (indikator) dengan konstraknya. Ukuran refleksif individual dikatakan tinggi jika berkorelasi  $> 0,7$  dengan konstruk yang ingin diukur, nilai *outer loading* antara 0,5-0,6 sudah dianggap cukup (Sihombing et al., 2024).

Tabel 4.8 Hasil Analisis *Convergent Validity*

	<i>Outer loadings</i>
X1.1 <- Budaya Organisasi	0.881
X1.2 <- Budaya Organisasi	0.899
X1.3 <- Budaya Organisasi	0.863

X1.4 <- Budaya Organisasi	0.919
X1.5 <- Budaya Organisasi	0.817
X1.6 <- Budaya Organisasi	0.802
X1.7 <- Budaya Organisasi	0.850
X1.8 <- Budaya Organisasi	0.727
X1.9 <- Budaya Organisasi	0.937
X1.10 <- Budaya Organisasi	0.776
X2.1 <- Komitmen Organisasi	0.981
X2.2 <- Komitmen Organisasi	0.946
X2.3 <- Komitmen Organisasi	0.969
X2.4 <- Komitmen Organisasi	0.927
X2.5 <- Komitmen Organisasi	0.966
X2.6 <- Komitmen Organisasi	0.968
Z.1 <- Keterikatan Kerja	0.959
Z.2 <- Keterikatan Kerja	0.969
Z.3 <- Keterikatan Kerja	0.959
Z.4 <- Keterikatan Kerja	0.970
Z.5 <- Keterikatan Kerja	0.950
Z.6 <- Keterikatan Kerja	0.905
Y1 <- OCB	0.862
Y2 <- OCB	0.887
Y3 <- OCB	0.889
Y4 <- OCB	0.871
Y5 <- OCB	0.868
Y6 <- OCB	0.934
Y7 <- OCB	0.805
Y.8 <- OCB	0.940
Y.9 <- OCB	0.833
Y.10 <- OCB	0.726

Sumber : Data diolah Smart PLS 4 (2026)

Berdasarkan hasil analisis *convergent validity* pada tabel 4.8 di atas, dapat dilihat bahwa semua nilai *loading factor* indikator sudah berada di atas 0,7. Maka dapat disimpulkan semua indikator memiliki validitas yang baik.

#### 4.2.1.2 *Discriminant Validity*

*Discriminant validity* digunakan untuk mengukur seberapa jauh suatu konstruk benar-benar berbeda dari konstruk lainnya. Pada *discriminant validity*,

suatu konstruk dikatakan memiliki validitas yang baik jika nilai HTMT < 0,9 (Hair et al., 2022).

**Tabel 4.9 Hasil Analisis *Discriminant Validity***

	<i>Heterotrait-monotrait ratio (HTMT)</i>
Keterikatan Kerja <-> Budaya Organisasi	0.656
Komitmen Organisasi <-> Budaya Organisasi	0.683
Komitmen Organisasi <-> Keterikatan Kerja	0.700
OCB <-> Budaya Organisasi	0.783
OCB <-> Keterikatan Kerja	0.790
OCB <-> Komitmen Organisasi	0.781

Sumber : Data diolah Smart PLS 4 (2026)

Berdasarkan hasil analisis *Discriminant Validity* pada tabel diatas, dapat dilihat bahwa nilai HTMT keseluruhan konstruk lebih kecil dari 0,9. maka dapat disimpulkan bahwa seluruh konstruk sudah memiliki validitas yang baik.

#### 4.2.1.3 *Composite Reliability*

Untuk mengevaluasi *composite reliability* terdapat dua alat ukur yaitu *internal consistency* dan *cronbach's alpha*. Dengan pengukuran tersebut apabila nilai yang dicapai adalah > 0,70 maka dapat dikatakan bahwa konstruk tersebut memiliki reliabilitas yang tinggi (Sihombing et al., 2024).

**Tabel 4.10 Hasil Analisis *Composite Reliability***

	<i>Cronbach's alpha</i>	<i>Composite reliability (rho_c)</i>
Budaya Organisasi	0.956	0.963
Komitmen Organisasi	0.983	0.986
Keterikatan Kerja	0.979	0.983
OCB	0.961	0.967

Sumber : Data diolah Smart PLS 4 (2026)

Berdasarkan hasil analisis *Composite Reliability* pada tabel diatas, dapat dilihat bahwa nilai *internal consistency* dan *cronbach's alpha* lebih besar dari 0,70. Maka dapat diambil kesimpulan bahwa seluruh konstruk tersebut telah memiliki *reliabilitas* yang tinggi.

## 4.2.2 Inner Model

Analisis model struktural (*inner model*) digunakan untuk menggambarkan hubungan antara variabel laten berdasarkan pada *substantive theory*. Analisis model struktural (*inner model*) menggunakan dua pengujian antara lain :

### 4.2.2.1 R-square

*R-Square* adalah ukuran proporsi variasi nilai variabel yang dipengaruhi (endogen) yang dapat dijelaskan oleh variabel yang mempengaruhinya (eksogen). Ini berguna untuk memprediksi apakah model adalah baik/buruk. Kriteria dari *R-Square* adalah :

1. Nilai (*adjusted*) = 0.75 → model adalah *substantial* (kuat).
2. Nilai (*adjusted*) = 0.50 model adalah *moderate* (sedang).
3. Nilai (*adjusted*) = 0.25 → model adalah *weak* (lemah) (Hair et al., 2022).

**Tabel 4.11 Hasil Analisis R-square**

	<i>R-square</i>	<i>R-square adjusted</i>
OCB	0.745	0.735
Keterikatan Kerja	0.538	0.527

Sumber : Data diolah Smart PLS 4 (2026)

Berdasarkan hasil analisis *R-square* pada tabel 4.11 diatas, dapat diambil kesimpulan sebagai berikut :

1. Pengaruh budaya organisasi dan komitmen organisasi terhadap *organizational citizenship behavior* memiliki nilai *R-Square (adjusted)* 0,735 atau dalam kata lain model terbilang *moderate* (sedang). Artinya adalah variabel *organizational citizenship behavior* dapat dijelaskan oleh variabel budaya organisasi dan komitmen organisas sebesar 73,5%, selebihnya 26,5% dapat dijelaskan oleh variabel lain yang tidak diteliti.

2. Pengaruh budaya organisasi dan komitmen organisasi terhadap keterikatan kerja memiliki nilai *R-Square (adjusted)* 0,527 atau dalam kata lain model terbilang *moderate* (sedang). Artinya adalah variabel keterikatan kerja dapat dijelaskan oleh variabel budaya organisasi dan komitmen organisas sebesar 52,7%, selebihnya 47,3% dapat dijelaskan oleh variabel lain yang tidak diteliti.

#### 4.2.2.2 *F-square*

*F-square* adalah ukuran yang digunakan untuk menilai dampak relatif dari suatu variabel yang mempengaruhi (eksogen) terhadap variabel yang dipengaruhi (endogen). Perubahan nilai  $R^2$  saat variabel eksogen tertentu dihilangkan dari model, akan dapat digunakan untuk mengevaluasi apakah variabel yang dihilangkan memiliki dampak substansif pada konstruk endogen (Juliandi, 2018). Adapun kriteria *f-Square* adalah sebagai berikut :

1. Jika nilai  $f^2 = 0.02 \rightarrow$  Efek yang kecil dari variabel eksogen terhadap endogen.
2. Jika nilai  $f^2 = 0.15 \rightarrow$  Efek yang sedang dari variabel eksogen terhadap endogen.
3. Jika nilai  $f^2 = 0.35 \rightarrow$  Efek yang besar dari variabel eksogen terhadap endogen.

**Tabel 4.12 Hasil Analisis *F-square***

	<i>f-square</i>
Budaya Organisasi -> OCB	0.205
Komitmen Organisasi -> OCB	0.156
Budaya Organisasi -> Keterikatan Kerja	0.131
Komitmen Organisasi -> Keterikatan Kerja	0.269
Keterikatan Kerja -> OCB	0.223

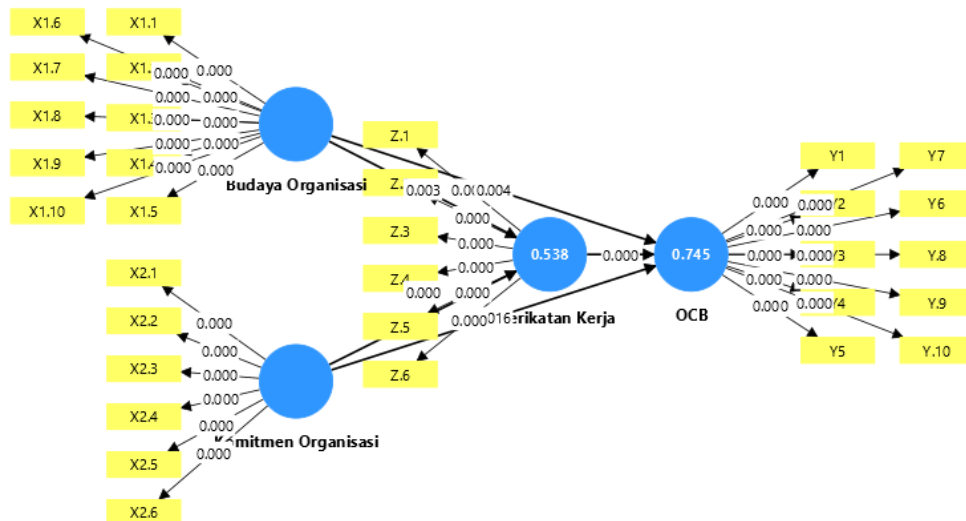
Sumber : Data diolah Smart PLS 4 (2026)

Berdasarkan hasil analisis *F-square* pada tabel 4.12 diatas, dapat diambil kesimpulan sebagai berikut :

1. Variabel budaya organisasi terhadap *organizational citizenship behavior* memiliki nilai *F-square* 0,205. Maka dapat disimpulkan kedua variabel tersebut memiliki efek yang sedang.
2. Variabel komitmen organisasi terhadap *organizational citizenship behavior* memiliki nilai *F-square* 0,156. Maka dapat disimpulkan kedua variabel tersebut memiliki efek yang sedang.
3. Variabel budaya organisasi terhadap keterikatan kerja memiliki nilai *F-square* 0,131. Maka dapat disimpulkan kedua variabel tersebut memiliki efek yang kecil.
4. Variabel komitmen organisasi terhadap keterikatan kerja memiliki nilai *F-square* 0,269. Maka dapat disimpulkan kedua variabel tersebut memiliki efek yang sedang.
5. Variabel keterikatan kerja terhadap *organizational citizenship behavior* memiliki nilai *F-square* 0,223. Maka dapat disimpulkan kedua variabel tersebut memiliki efek yang sedang.

#### **4.2.3 Uji Hipotesis**

Pengujian Hipotesis (*hypotesis testing*) mengandung tiga sub analisis, antara lain : *direct effect*, *indirect effect*, dan *total effect*.



**Gambar 4.2** *Graphical Output Uji Hipotesis*

#### 4.2.3.1 Direct Effect

*Direct effect* berguna untuk menguji hipotesis pengaruh langsung suatu variabel yang mempengaruhi (eksogen) terhadap variabel yang dipengaruhi (endogen). Kriteria untuk pengujian hipotesis *direct effect* adalah dengan melihat nilai probabilitas ataupun signifikansi (*P-Value*) dengan kriteria jika nilai *P-Values* < 0.05, maka signifikan; dan Jika nilai *P-Values* > 0.05, maka tidak signifikan (Juliandi, 2018).

**Tabel 4.13** Hasil Analisis *Direct Effect*

	<i>T statistics ( O/STDEV )</i>	<i>P-values</i>
Budaya Organisasi -> OCB	2.860	0.004
Komitmen Organisasi -> OCB	2.399	0.016
Budaya Organisasi -> Keterikatan Kerja	3.006	0.003
Komitmen Organisasi -> Keterikatan Kerja	4.291	0.000
Keterikatan Kerja -> OCB	3.853	0.000

Sumber : Data diolah Smart PLS 4 (2026)

Berdasarkan hasil analisis *direct effect* pada tabel 4.13 diatas, dapat diambil kesimpulan sebagai berikut :

1. Pengaruh budaya organisasi terhadap *organizational citizenship behavior* memiliki nilai *P-Values* sebesar  $0,004 < 0,05$ . Dapat disimpulkan bahwa

budaya organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap *organizational citizenship behavior* pegawai RSUD Pirngadi Medan.

2. Pengaruh komitmen organisasi terhadap *organizational citizenship behavior* memiliki nilai *P-Values* sebesar  $0,016 < 0,05$ . Dapat disimpulkan bahwa komitmen organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap *organizational citizenship behavior* pegawai RSUD Pirngadi Medan.
3. Pengaruh budaya organisasi terhadap keterikatan kerja memiliki nilai *P-Values* sebesar  $0,003 < 0,05$ . Dapat disimpulkan bahwa budaya organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap keterikatan kerja pegawai RSUD Pirngadi Medan.
4. Pengaruh komitmen organisasi terhadap keterikatan kerja memiliki nilai *P-Values* sebesar  $0,000 < 0,05$ . Dapat disimpulkan bahwa komitmen organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap keterikatan kerja pegawai RSUD Pirngadi Medan.
5. Pengaruh keterikatan kerja terhadap *organizational citizenship behavior* memiliki nilai *P-Values* sebesar  $0,000 < 0,05$ . Dapat disimpulkan bahwa keterikatan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap *organizational citizenship behavior* pegawai RSUD Pirngadi Medan.

#### **4.2.3.2 Indirect Effect**

*Indirect effect* berguna untuk menguji hipotesis pengaruh tidak langsung suatu variabel yang mempengaruhi (eksogen) terhadap variabel yang dipengaruhi (endogen) yang diantarai/dimediasi oleh suatu variabel intervening (variabel mediator) (Juliandi, 2018). Kriteria menentukan pengaruh tidak langsung (*indirect effect*) menurut Juliandi (2018) adalah :

1. Jika nilai *P-Values*  $< 0.05$ , maka signifikan, artinya variabel mediator (Z), memediasi pengaruh variabel eksogen (X1) dan (X2) terhadap variabel endogen (Y). Dengan kata lain, pengaruhnya tidak langsung.
2. Jika nilai *P-Values*  $> 0.05$ , maka tidak signifikan artinya variabel mediator (Z), tidak memediasi pengaruh variabel eksogen (X1) dan (X2) terhadap variabel endogen (Y). Dengan kata lain, pengaruhnya adalah langsung.

**Tabel 4.14 Hasil Analisis *Indirect Effect***

	T statistics ( O/STDEV )	P values
Budaya Organisasi -> Keterikatan Kerja -> OCB	2.242	0.025
Komitmen Organisasi -> Keterikatan Kerja -> OCB	2.837	0.005

Sumber : Data diolah Smart PLS 4 (2026)

Berdasarkan hasil analisis *Indirect effect* pada tabel 4.14 diatas, dapat diambil kesimpulan sebagai berikut :

1. Pengaruh budaya organisasi terhadap *organizational citizenship behavior* di mediasi keterikatan kerja nilai *P-Values* sebesar  $0,025 < 0,05$ . Dapat disimpulkan bahwa budaya organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap *organizational citizenship behavior* di mediasi keterikatan kerja pada Pegawai RSUD Pirngadi Medan
2. Pengaruh komitmen organisasi terhadap *organizational citizenship behavior* di mediasi keterikatan kerja sebagai memiliki nilai *P-Values* sebesar  $0,005 < 0,05$ . Dapat disimpulkan bahwa komitmen organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap *organizational citizenship behavior* di mediasi keterikatan kerja pada Pegawai RSUD Pirngadi Medan

## 4.3 Pembahasan

### 4.3.1 Pengaruh Budaya Organisasi Terhadap OCB

Budaya organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap *organizational citizenship behavior* pegawai RSUD Pirngadi Medan dengan nilai *P-Values* sebesar  $0,004 < 0,05$ . Budaya organisasi memiliki peran penting dalam membentuk *organizational citizenship behavior* karena nilai, norma, dan kebiasaan yang dianut dalam organisasi akan memengaruhi sikap serta perilaku karyawan. Budaya organisasi yang positif mendorong karyawan untuk secara sukarela melakukan tindakan di luar tugas formalnya seperti membantu rekan kerja, menjaga lingkungan kerja, dan berkontribusi terhadap kemajuan organisasi. Sebaliknya, budaya organisasi yang lemah atau tidak kondusif cenderung menghambat munculnya perilaku *organizational citizenship behavior* karena karyawan kurang memiliki keterikatan emosional terhadap organisasi.

Hasil penelitian ini sejalan dengan hasil penelitian Farisi et al (2021), Rahmawati & Marhalinda (2022) dan Febrianti et al (2024) yang menunjukkan adanya hubungan positif dan signifikan antara budaya organisasi dengan *organizational citizenship behavior*.

Lebih lanjut, Farisi et al (2021) menjelaskan semakin kuat budaya organisasi yang tekanan nilai-nilai seperti inovasi, orientasi pada orang, dan integritas, maka semakin tinggi pula perilaku sukarela karyawan untuk membantu rekan kerja dan organisasi di luar tugas pokoknya, karena menciptakan lingkungan kerja yang suportif dan nyaman. OCB adalah perilaku sukarela yang menguntungkan organisasi, seperti membantu rekan kerja, dan budaya yang kuat mendorong perilaku ini.

Selain dilihat dari nilai signifikansi, kekuatan pengaruh budaya organisasi terhadap *organizational citizenship behavior* (OCB) juga dapat dijelaskan melalui nilai *effect size* (*f-square*). Berdasarkan hasil penelitian, diperoleh nilai *f-square* sebesar 0,205 yang termasuk dalam kategori sedang. Hal ini menunjukkan bahwa budaya organisasi memiliki kontribusi yang cukup kuat dalam memengaruhi OCB pegawai, sehingga bukan hanya signifikan secara statistik, tetapi juga memiliki pengaruh yang substantif dalam model penelitian.

Nilai *f-square* yang berada pada kategori sedang mengindikasikan bahwa perubahan pada budaya organisasi akan memberikan dampak yang cukup berarti terhadap perubahan perilaku OCB. Dengan kata lain, ketika budaya organisasi mengalami peningkatan seperti adanya nilai-nilai kerja yang jelas, norma yang mendukung kerja sama, serta lingkungan kerja yang kondusif, maka perilaku OCB pegawai juga akan meningkat secara nyata. Sebaliknya, apabila budaya organisasi melemah, maka kecenderungan pegawai untuk menunjukkan perilaku sukarela di luar tugas formal juga akan menurun.

Hubungan ini menunjukkan bahwa budaya organisasi berperan sebagai fondasi dalam membentuk perilaku karyawan. Budaya organisasi yang kuat mampu menciptakan keyakinan pada diri sendiri, sikap yang tegas, kecakapan dalam mengelola emosi, kemampuan untuk mengambil inisiatif, dan keterampilan dalam melakukan pengawasan. Dalam konteks ini, OCB tidak hanya muncul sebagai perilaku individu semata, tetapi merupakan refleksi dari nilai-nilai organisasi yang telah diinternalisasi oleh pegawai.

Dengan demikian, berdasarkan nilai *f-square* sebesar 0,205 dapat disimpulkan bahwa budaya organisasi memiliki peran yang cukup dominan dalam

meningkatkan OCB pegawai. Hal ini menegaskan bahwa upaya organisasi dalam membangun dan memperkuat budaya yang positif menjadi salah satu strategi penting dalam meningkatkan perilaku kerja yang bersifat sukarela dan mendukung efektivitas organisasi secara keseluruhan.

#### **4.3.2 Pengaruh Komitmen Organisasi Terhadap OCB**

Komitmen organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap *organizational citizenship behavior* pegawai RSUD Pirngadi Medan dengan nilai *P-Values* sebesar  $0,016 < 0,05$ . Semakin tinggi tingkat komitmen karyawan terhadap organisasi, maka semakin besar kecenderungan mereka untuk menunjukkan perilaku sukarela di luar tugas formalnya. Karyawan yang memiliki komitmen tinggi akan merasa memiliki organisasi, sehingga terdorong untuk membantu rekan kerja, menjaga keharmonisan, serta berkontribusi lebih demi mencapai tujuan bersama tanpa mengharapkan imbalan langsung. Sebaliknya, rendahnya komitmen organisasi dapat mengurangi kemauan karyawan dalam menampilkan perilaku OCB.

Hasil penelitian ini sejalan dengan hasil penelitian Ponumbol et al (2022), Arifudin (2020) dan Purwanto et al (2021) yang menunjukkan adanya hubungan positif dan signifikan antara komitmen organisasi terhadap *organizational citizenship behavior*.

Pendapat Lauren (2017) menjelaskan bahwa komitmen organisasi adalah cerminan dimana seorang karyawan dalam mengenali organisasi dan terikat kepada tujuan-tujuannya. Ini adalah sikap kerja yang penting karena orang-orang memiliki komitmen diharapkan dapat menunjukkan ketersediaannya untuk

bekerja lebih keras demi mencapai tujuan organisasi dan memiliki hasrat yang lebih besar untuk tetap bekerja di suatu perusahaan.

Selain dilihat dari nilai signifikansi, kekuatan pengaruh komitmen organisasi terhadap *organizational citizenship behavior* (OCB) juga dapat dianalisis melalui nilai *effect size* (*f-square*). Berdasarkan hasil penelitian, diperoleh nilai *f-square* sebesar 0,156 yang termasuk dalam kategori sedang. Hal ini menunjukkan bahwa komitmen organisasi memiliki kontribusi yang cukup berarti dalam memengaruhi OCB pegawai, sehingga tidak hanya signifikan secara statistik, tetapi juga memiliki pengaruh yang cukup kuat dalam model penelitian.

Nilai *f-square* yang berada pada kategori sedang ini mengindikasikan bahwa peningkatan komitmen organisasi akan diikuti oleh peningkatan perilaku OCB secara nyata. Artinya, ketika pegawai memiliki rasa kemauan, kesetiaan, dan kebanggaan yang tinggi terhadap organisasi, maka mereka akan cenderung menunjukkan perilaku sukarela seperti membantu rekan kerja, menjaga hubungan kerja yang harmonis, dan berkontribusi lebih dari yang diharapkan.

Sebaliknya, apabila komitmen organisasi rendah, maka kontribusi pegawai terhadap perilaku OCB juga akan cenderung menurun. Pegawai yang tidak memiliki rasa memiliki terhadap organisasi biasanya hanya akan bekerja sebatas tugas formalnya tanpa adanya inisiatif untuk memberikan kontribusi tambahan. Hal ini menunjukkan bahwa komitmen organisasi menjadi salah satu faktor penting dalam membentuk perilaku ekstra peran pegawai.

Dengan demikian, berdasarkan nilai *f-square* sebesar 0,156 dapat disimpulkan bahwa komitmen organisasi memiliki peran yang cukup penting dalam meningkatkan OCB, meskipun pengaruhnya tidak sebesar budaya

organisasi. Oleh karena itu, organisasi perlu meningkatkan komitmen pegawai melalui berbagai upaya seperti menciptakan lingkungan kerja yang kondusif, memberikan penghargaan yang adil, serta membangun hubungan kerja yang harmonis agar perilaku OCB dapat terus ditingkatkan.

### **4.3.3 Pengaruh Budaya Organisasi Terhadap Keterikatan Kerja**

Budaya organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap keterikatan kerja pegawai RSUD Pirngadi Medan dengan nilai *P-Values* sebesar  $0,003 < 0,05$ . Semakin baik dan kuat nilai, norma, serta kebiasaan yang diterapkan dalam suatu organisasi maka semakin tinggi pula tingkat keterlibatan dan keterikatan karyawan terhadap pekerjaannya. Budaya organisasi yang mendukung seperti adanya komunikasi yang terbuka, kerja sama tim, serta penghargaan terhadap kinerja, akan membuat karyawan merasa nyaman, dihargai, dan memiliki rasa memiliki terhadap organisasi. Hal ini mendorong karyawan untuk bekerja dengan lebih semangat, berdedikasi, dan terlibat secara emosional maupun profesional dalam pekerjaannya, sehingga keterikatan kerja meningkat secara nyata.

Hasil penelitian ini sejalan dengan hasil penelitian Dini et al (2024), Yesica & Rostiana (2023) dan Permatasari et al (2021) yang menunjukkan adanya hubungan positif dan signifikan antara budaya organisasi terhadap keterikatan kerja pegawai.

Dini et al (2024) menjelaskan, Budaya organisasi yang kuat, yang tercermin melalui nilai-nilai seperti kerja sama, keterbukaan, saling menghargai, dan dukungan terhadap pengembangan karyawan, mampu menciptakan lingkungan kerja yang kondusif dan nyaman. Kondisi ini mendorong karyawan untuk merasa memiliki organisasi (*sense of belonging*), sehingga meningkatkan

semangat, dedikasi, dan keterlibatan mereka dalam pekerjaan. Selain itu, budaya organisasi yang positif juga dapat meningkatkan motivasi intrinsik serta mengurangi konflik dan tekanan kerja, sehingga karyawan lebih fokus dan antusias dalam menjalankan tugasnya.

Selain dilihat dari nilai signifikansi, kekuatan pengaruh budaya organisasi terhadap keterikatan kerja juga dapat dianalisis melalui nilai *effect size (f-square)*. Berdasarkan hasil penelitian, diperoleh nilai *f-square* sebesar 0,131 yang termasuk dalam kategori kecil. Hal ini menunjukkan bahwa budaya organisasi memiliki pengaruh terhadap keterikatan kerja, namun kontribusinya relatif terbatas dalam model penelitian.

Nilai *f-square* yang berada pada kategori kecil mengindikasikan bahwa perubahan pada budaya organisasi hanya memberikan dampak yang tidak terlalu besar terhadap peningkatan keterikatan kerja. Artinya, meskipun budaya organisasi yang baik tetap mampu mendorong keterlibatan karyawan, namun terdapat faktor lain yang lebih dominan dalam memengaruhi keterikatan kerja pegawai.

Hal ini menunjukkan bahwa keterikatan kerja tidak hanya dibentuk oleh budaya organisasi, tetapi juga dipengaruhi oleh faktor lain seperti komitmen organisasi, kepuasan kerja, kepemimpinan, maupun kondisi pekerjaan itu sendiri. Dengan kata lain, budaya organisasi berperan sebagai faktor pendukung, namun bukan faktor utama dalam meningkatkan keterikatan kerja pegawai.

Dengan demikian, hubungan positif yang ditunjukkan tetap memiliki makna penting, dimana budaya organisasi yang kondusif tetap mampu menciptakan lingkungan kerja yang nyaman dan mendukung keterlibatan

karyawan. Dengan adanya nilai-nilai organisasi yang jelas dan diterapkan secara konsisten, karyawan akan merasa lebih terarah dan memiliki kedekatan dengan organisasi, sehingga tetap berkontribusi dalam meningkatkan keterikatan kerja.

#### **4.3.4 Pengaruh Komitmen Organisasi Terhadap Keterikatan Kerja**

Komitmen organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap keterikatan kerja pegawai RSUD Pirngadi Medan dengan nilai *P-Values* sebesar  $0,000 < 0,05$ . Semakin tinggi tingkat komitmen karyawan terhadap organisasi, maka semakin tinggi pula keterikatan mereka dalam bekerja. Karyawan yang memiliki komitmen organisasi yang kuat cenderung merasa loyal, memiliki rasa tanggung jawab, serta keinginan untuk tetap menjadi bagian dari organisasi. Hal ini membuat mereka lebih bersemangat, fokus, dan terlibat secara emosional dalam menjalankan tugas-tugasnya. Dengan demikian, komitmen organisasi yang tinggi akan mendorong meningkatnya keterikatan kerja, karena karyawan tidak hanya bekerja untuk memenuhi kewajiban, tetapi juga karena adanya rasa memiliki dan kepedulian terhadap keberhasilan organisasi.

Hasil penelitian ini sejalan dengan hasil penelitian Karim & Abrian (2024) dan Yesica & Rostiana (2023) yang menunjukkan adanya hubungan positif dan signifikan antara komitmen organisasi terhadap keterikatan kerja pegawai.

Yesica & Rostiana (2023) menjelaskan dampak komitmen perusahaan terhadap keberlangsungan kerja (keterlibatan karyawan) adalah upaya proaktif untuk menciptakan lingkungan di mana karyawan merasa terhubung secara emosional, termotivasi, dan penyelamatan pada tujuan perusahaan, yang diwujudkan melalui budaya kerja positif, karier pengembangan, kepemimpinan yang suportif, serta penghargaan yang layak, sehingga meningkatkan

produktivitas, retensi, dan kinerja bisnis secara. Perusahaan berkomitmen dengan membangun kepercayaan, kesejahteraan karyawan, dan nilai keselarasan, yang mendorong karyawan untuk memberikan kontribusi maksimal dan bertahan lebih lama.

Selain dilihat dari nilai signifikansi, kekuatan pengaruh komitmen organisasi terhadap keterikatan kerja juga dapat dianalisis melalui nilai *effect size* (*f-square*). Berdasarkan hasil penelitian, diperoleh nilai *f-square* sebesar 0,269 yang termasuk dalam kategori sedang. Hal ini menunjukkan bahwa komitmen organisasi memiliki kontribusi yang cukup kuat dalam memengaruhi keterikatan kerja pegawai, sehingga tidak hanya signifikan secara statistik tetapi juga memiliki pengaruh yang substansial dalam model penelitian.

Nilai *f-square* yang berada pada kategori sedang ini mengindikasikan bahwa peningkatan komitmen organisasi akan memberikan dampak yang cukup besar terhadap meningkatnya keterikatan kerja. Artinya, ketika karyawan memiliki rasa kemauan, kesetiaan, dan kebanggaan yang kuat untuk tetap menjadi bagian dari organisasi, maka mereka akan lebih terlibat secara emosional, kognitif, dan fisik dalam pekerjaannya.

Dibandingkan dengan pengaruh budaya organisasi terhadap keterikatan kerja yang berada pada kategori kecil, komitmen organisasi terbukti memiliki pengaruh yang lebih dominan dalam meningkatkan keterikatan kerja. Hal ini menunjukkan bahwa keterikatan kerja lebih banyak dipengaruhi oleh faktor internal individu, yaitu sejauh mana karyawan memiliki komitmen terhadap organisasi tempat mereka bekerja.

Dengan demikian, berdasarkan nilai *f-square* sebesar 0,269 dapat disimpulkan bahwa komitmen organisasi merupakan salah satu faktor utama dalam meningkatkan keterikatan kerja pegawai. Oleh karena itu, organisasi perlu memperkuat komitmen karyawan melalui berbagai strategi seperti peningkatan kesejahteraan, pemberian penghargaan, serta menciptakan hubungan kerja yang harmonis, sehingga keterikatan kerja dapat meningkat secara optimal.

#### **4.3.5 Pengaruh Keterikatan Kerja Terhadap OCB**

Keterikatan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap *organizational citizenship behavior* pegawai RSUD Pirngadi Medan dengan nilai *P-Values* sebesar  $0,000 < 0,05$ . Semakin tinggi tingkat keterikatan kerja karyawan, maka semakin besar pula kecenderungan mereka untuk menampilkan perilaku ekstra di luar tugas formalnya. Karyawan yang memiliki keterikatan kerja tinggi biasanya merasa antusias, berdedikasi, dan terlibat penuh dalam pekerjaannya sehingga mereka dengan sukarela membantu rekan kerja, menjaga lingkungan kerja yang positif, serta berkontribusi lebih bagi organisasi tanpa mengharapkan imbalan langsung. Dengan demikian, keterikatan kerja mendorong munculnya perilaku OCB karena adanya dorongan internal untuk memberikan kinerja terbaik dan mendukung keberhasilan organisasi secara keseluruhan.

Hasil penelitian ini sejalan dengan hasil penelitian Bismala et al (2023), Bismala et al (2024), Liawati (2023), Bismala et al (2024), dan Zahreni et al (2021) yang menunjukkan adanya hubungan positif dan signifikan antara keterikatan kerja terhadap *organizational citizenship behavior*.

Ponumbol et al (2022) menjelaskan Keterikatan kerja memiliki hubungan positif yang sangat kuat terhadap perilaku kewarganegaraan organisasi (OCB),

artinya semakin tinggi keterikatan kerja (semangat, dedikasi, penyerapan), semakin tinggi pula perilaku sukarela karyawan yang melampaui tugas pokoknya demi kepentingan organisasi, seperti membantu rekan kerja, sportif, dan beretika, yang pada akhirnya meningkatkan kinerja individu dan organisasi secara keseluruhan.

Selain dilihat dari nilai signifikansi, kekuatan pengaruh keterikatan kerja terhadap *organizational citizenship behavior* (OCB) juga dapat dianalisis melalui nilai *effect size* (*f-square*). Berdasarkan hasil penelitian, diperoleh nilai *f-square* sebesar 0,223 yang termasuk dalam kategori sedang. Hal ini menunjukkan bahwa keterikatan kerja memiliki kontribusi yang cukup kuat dalam memengaruhi OCB pegawai, sehingga tidak hanya signifikan secara statistik tetapi juga memiliki pengaruh yang cukup besar dalam model penelitian.

Nilai *f-square* yang berada pada kategori sedang ini mengindikasikan bahwa peningkatan keterikatan kerja akan memberikan dampak yang nyata terhadap peningkatan perilaku OCB. Artinya, ketika karyawan memiliki tingkat keterikatan kerja yang tinggi ditandai dengan semangat, dedikasi, dan keterlibatan penuh dalam pekerjaan maka mereka akan lebih terdorong untuk melakukan perilaku sukarela di luar tugas formalnya.

Hubungan ini menunjukkan bahwa keterikatan kerja menjadi salah satu faktor penting dalam mendorong munculnya OCB. Karyawan yang terikat dengan pekerjaannya tidak hanya berfokus pada penyelesaian tugas utama, tetapi juga memiliki inisiatif untuk membantu rekan kerja, menjaga keharmonisan lingkungan kerja, serta berkontribusi lebih bagi organisasi. Hal ini terjadi karena

adanya keterlibatan emosional yang kuat sehingga karyawan merasa pekerjaannya memiliki makna dan penting bagi dirinya.

Dengan demikian, berdasarkan nilai *f-square* sebesar 0,223 dapat disimpulkan bahwa keterikatan kerja memiliki peran yang cukup dominan dalam meningkatkan OCB pegawai. Oleh karena itu, organisasi perlu meningkatkan keterikatan kerja karyawan melalui penciptaan lingkungan kerja yang mendukung, pemberian motivasi, serta penguatan hubungan antara karyawan dan organisasi agar perilaku OCB dapat terus berkembang secara optimal.

#### **4.3.6 Pengaruh Budaya Organisasi Terhadap OCB Dimediasi Oleh Keterikatan Kerja**

Budaya organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap *organizational citizenship behavior* di mediasi keterikatan kerja pada Pegawai RSUD Pirngadi Medan dengan nilai *P-Values* sebesar  $0,025 < 0,05$ . Budaya organisasi tidak hanya secara langsung memengaruhi OCB, tetapi juga melalui peningkatan keterikatan kerja karyawan. Budaya organisasi yang positif seperti adanya nilai kebersamaan, dukungan, komunikasi yang baik, dan penghargaan terhadap kinerja akan membuat karyawan merasa nyaman dan terikat dengan pekerjaannya. Keterikatan kerja inilah yang kemudian mendorong karyawan untuk menunjukkan perilaku ekstra seperti membantu rekan kerja, bekerja melebihi tugas formal, dan menjaga lingkungan kerja yang kondusif. Dengan demikian, keterikatan kerja berperan sebagai jembatan yang memperkuat pengaruh budaya organisasi terhadap munculnya perilaku OCB dalam organisasi.

Hasil penelitian ini sejalan dengan hasil penelitian Farisi et al (2021), Dini et al (2024), Yesica & Rostiana (2023), dan Permatasari et al (2021) yang

menunjukkan adanya hubungan positif dan signifikan antara budaya organisasi terhadap *organizational citizenship behavior* di mediasi oleh keterikatan kerja.

Saks (2006) menjelaskan, keterikatan kerja merupakan kondisi psikologis yang mencerminkan sejauh mana karyawan secara emosional, kognitif, dan fisik terlibat dalam pekerjaannya. Karyawan yang memiliki keterikatan kerja tinggi akan menunjukkan energi, dedikasi, dan penyerapan dalam bekerja, sehingga mendorong munculnya perilaku positif yang tidak hanya terbatas pada tugas formal. Dalam konteks ini, keterikatan kerja menjadi mekanisme penting yang menghubungkan kondisi organisasi dengan perilaku individu, termasuk dalam membentuk *organizational citizenship behavior* (OCB).

Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa keterikatan kerja berperan sebagai variabel mediasi yang memperkuat hubungan antara budaya organisasi dan OCB. Artinya, budaya organisasi yang baik tidak hanya secara langsung memengaruhi perilaku OCB, tetapi juga meningkatkan keterikatan kerja karyawan terlebih dahulu, yang kemudian berdampak pada meningkatnya perilaku OCB. Hal ini menunjukkan adanya hubungan tidak langsung yang memperjelas bagaimana budaya organisasi bekerja dalam membentuk perilaku karyawan.

Secara konseptual, budaya organisasi yang kuat akan menciptakan lingkungan kerja yang kondusif, dimana karyawan merasa dihargai, didukung, dan memiliki rasa memiliki terhadap organisasi. Kondisi ini mendorong munculnya keterikatan kerja yang tinggi, sehingga karyawan menjadi lebih antusias, berdedikasi, dan terlibat dalam pekerjaannya. Ketika keterikatan kerja meningkat, karyawan akan dengan sendirinya menunjukkan perilaku ekstra

seperti membantu rekan kerja, menjaga hubungan kerja yang harmonis, dan berkontribusi lebih bagi organisasi.

Efek mediasi yang terjadi dalam penelitian ini menunjukkan bahwa keterikatan kerja berfungsi sebagai penghubung yang memperkuat pengaruh budaya organisasi terhadap OCB. Tanpa adanya keterikatan kerja, pengaruh budaya organisasi terhadap OCB mungkin tidak akan optimal. Oleh karena itu, organisasi tidak hanya perlu membangun budaya yang kuat, tetapi juga memastikan bahwa budaya tersebut mampu meningkatkan keterikatan kerja karyawan agar perilaku OCB dapat berkembang secara maksimal.

Dengan demikian, semakin baik budaya organisasi yang diterapkan dan semakin tinggi keterikatan kerja yang dirasakan karyawan, maka kecenderungan munculnya perilaku OCB juga akan semakin meningkat. Hal ini menunjukkan bahwa hubungan antara budaya organisasi, keterikatan kerja, dan OCB bersifat saling berkaitan, dimana keterikatan kerja memperkuat pengaruh budaya organisasi dalam mendorong terbentuknya perilaku sukarela karyawan di dalam organisasi.

#### **4.3.7 Pengaruh Komitmen Organisasi Terhadap OCB Dimediasi Oleh Keterikatan Kerja**

Komitmen organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap *organizational citizenship behavior* di mediasi keterikatan kerja pada Pegawai RSUD Pirngadi Medan dengan nilai *P-Values* sebesar  $0,005 < 0,05$ . Komitmen organisasi tidak hanya berdampak langsung pada munculnya perilaku OCB tetapi juga melalui peningkatan keterikatan kerja karyawan. Karyawan yang memiliki komitmen tinggi cenderung merasa loyal, memiliki rasa memiliki, dan ingin

berkontribusi bagi keberhasilan organisasi. Perasaan ini mendorong mereka menjadi lebih terikat dengan pekerjaannya sehingga bekerja dengan penuh semangat, dedikasi, dan keterlibatan. Selanjutnya, keterikatan kerja tersebut memicu munculnya perilaku OCB seperti membantu rekan kerja, bekerja secara sukarela di luar tugas formal, serta menjaga lingkungan kerja yang positif. Dengan demikian, keterikatan kerja berperan sebagai variabel perantara yang memperkuat pengaruh komitmen organisasi terhadap OCB.

Hasil penelitian ini sejalan dengan hasil penelitian Ponumbol et al (2022), Arifudin (2020) dan Purwanto et al (2021) yang menunjukkan adanya hubungan positif dan signifikan antara komitmen organisasi terhadap *organizational citizenship behavior* di mediasi oleh keterikatan kerja.

Menurut Sari dan Nugroho (2021), komitmen organisasi mencerminkan sejauh mana karyawan memiliki keterikatan emosional, loyalitas, serta keinginan untuk tetap menjadi bagian dari organisasi, yang pada akhirnya dapat mendorong keterlibatan kerja dan perilaku positif seperti OCB. Karyawan yang memiliki komitmen tinggi tidak hanya bekerja untuk memenuhi kewajiban, tetapi juga memiliki dorongan internal untuk memberikan kontribusi terbaik bagi organisasi. Berdasarkan hasil penelitian ini, dapat dilihat bahwa keterikatan kerja berperan sebagai variabel mediasi dalam hubungan antara komitmen organisasi dan OCB. Artinya, pengaruh komitmen organisasi terhadap OCB tidak hanya terjadi secara langsung, tetapi juga melalui proses terbentuknya keterikatan kerja. Komitmen yang dimiliki karyawan akan terlebih dahulu meningkatkan keterlibatan mereka dalam pekerjaan, yang kemudian mendorong munculnya perilaku OCB.

Jika ditinjau dari hubungan antar variabel, komitmen organisasi yang tinggi akan membuat karyawan merasa memiliki tanggung jawab terhadap organisasi. Perasaan ini mendorong karyawan untuk lebih serius, fokus, dan bersemangat dalam menjalankan pekerjaannya. Ketika kondisi tersebut berlangsung secara konsisten, maka akan terbentuk keterikatan kerja yang ditandai dengan adanya energi, dedikasi, dan keterlibatan penuh dalam pekerjaan. Keterikatan kerja inilah yang menjadi dasar munculnya perilaku OCB, karena karyawan secara sukarela terdorong untuk memberikan kontribusi lebih.

Lebih lanjut, keterikatan kerja dalam penelitian ini dapat dipahami sebagai proses psikologis yang menjembatani antara sikap dan perilaku. Komitmen organisasi pada dasarnya merupakan sikap atau kondisi internal, sedangkan OCB merupakan bentuk perilaku nyata. Keterikatan kerja berperan menghubungkan keduanya, dimana karyawan yang memiliki komitmen tinggi akan lebih mudah mengembangkan keterikatan terhadap pekerjaannya, sehingga komitmen tersebut tidak berhenti pada sikap saja, tetapi diwujudkan dalam tindakan nyata seperti membantu rekan kerja, menjaga hubungan kerja yang harmonis, dan berkontribusi di luar tugas formal.

Dengan demikian, hubungan mediasi yang terjadi menunjukkan bahwa keterikatan kerja memperkuat pengaruh komitmen organisasi terhadap OCB. Karyawan yang memiliki komitmen tinggi namun tidak disertai dengan keterikatan kerja kemungkinan belum tentu menunjukkan perilaku OCB secara optimal. Sebaliknya, ketika komitmen organisasi mampu meningkatkan keterikatan kerja, maka perilaku OCB akan muncul secara lebih konsisten dan kuat. Hal ini menggambarkan bahwa ketiga variabel tersebut saling berkaitan dan

membentuk suatu alur hubungan yang logis dalam menjelaskan perilaku karyawan di dalam organisasi.

## **BAB 5**

### **PENUTUP**

#### **5.1 Kesimpulan**

Berdasarkan hasil analisis data dan pembahasan yang telah dijelaskan pada bab sebelumnya, ditarik kesimpulan sebagai berikut :

1. Budaya organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap *organizational citizenship behavior* pada RSUD Pirngadi Medan.
2. Komitmen organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap *organizational citizenship behavior* pada RSUD Pirngadi Medan.
3. Budaya organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap keterikatan kerja pada RSUD Pirngadi Medan.
4. Komitmen organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap keterikatan kerja pada RSUD Pirngadi Medan.
5. Keterikatan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap *organizational citizenship behavior* pada RSUD Pirngadi Medan.
6. Budaya organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap *organizational citizenship behavior* pada RSUD Pirngadi Medan dimediasi keterikatan kerja.
7. Komitmen organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap *organizational citizenship behavior* pada RSUD Pirngadi Medan dimediasi keterikatan kerja.

#### **5.2 Saran**

1. RSUD perlu memperkuat budaya organisasi yang positif melalui nilai kerja sama, komunikasi terbuka, dan saling menghargai antar tenaga kesehatan

(nakes), agar tercipta lingkungan kerja yang kondusif dan mendorong perilaku saling membantu.

2. Manajemen rumah sakit perlu meningkatkan komitmen nakes dengan memberikan penghargaan, peluang pengembangan karier, serta menciptakan rasa keadilan dan keterlibatan dalam pengambilan keputusan.
3. Rumah sakit perlu meningkatkan keterikatan kerja dengan memastikan beban kerja yang seimbang, dukungan atasan, serta menciptakan suasana kerja yang mendukung kesejahteraan fisik dan psikologis nakes.
4. Manajemen dapat mendorong OCB dengan memberikan teladan kepemimpinan yang baik, mengapresiasi perilaku ekstra karyawan, serta membangun budaya kerja yang menekankan kepedulian dan kolaborasi antar tenaga kesehatan.
5. Peneliti selanjutnya disarankan untuk menambahkan variabel lain yang adapt mempengaruhi *organizational citizenship behavior* (OCB) seperti kepuasan kerja, gaya kepemimpinan, motivasi kerja, dan lingkungan kerja, guna memperkaya hasil penelitian dengan melihat hubungan yang lebih luas antar variabel dalam konteks organisasi.

### **5.3 Keterbatasan Penelitian**

Berdasarkan penelitian yang telah penulis lakukan, penulis mengalami beberapa keterbatasan dalam penelitian yaitu :

1. Penelitian hanya dilakukan pada RSUD Pirngadi Medan, sehingga hasil penelitian belum tentu dapat digeneralisasikan ke rumah sakit lain dengan karakteristik yang berbeda.

2. Data diperoleh melalui kuesioner yang bergantung pada persepsi responden, sehingga memungkinkan adanya bias subjektivitas dalam jawaban.
3. Penelitian dilakukan dalam waktu yang relatif singkat, sehingga belum mampu menggambarkan perubahan perilaku karyawan dalam jangka panjang.

## DAFTAR PUSTAKA

- Adnan, N., Bhatti, O. K., & Farooq, W. (2020). Relating ethical leadership with work engagement: How workplace spirituality mediates? *Cogent Business and Management*, 7(1).
- Agustina, T., Umiyati, H., Komalasari, Y., Masli, A., Putra, R. S., Kusuma, C. S. D., Aristana, I. N., Lie, D., Nugroho, H. S., Simarmata, N., Pasaribu, S. E. S. P., Amin, S., Rahman, A., & Dwianto, S. B. (2022). *Perilaku Keorganisasian* (A. Sudirman (ed.); Pertama). CV. Media Sains Indonesia.
- Angelina, F., Haryono, P. M. B., & Fushen, F. (2022). Pengaruh Kerjasama Tim dan Komitmen Organisasi Terhadap Efektivitas Program Penyaluran Bantuan Sosial yang Dimediasi oleh Perilaku Kewargaan Organisasi Pada Yayasan Buddha Tzu Chi (Studi Kasus Pada Rumah Sakit Cinta Kasih Tzu Chi Cengkareng). *Jurnal Manajemen Dan Administrasi Rumah Sakit Indonesia (MARS)*.
- Arifudin, O. (2020). Analisis Budaya Organisasi Dan Komitmen Organisasi Karyawan Bank Swasta Nasional Di Kota Bandung. *Jurnal Ilmiah MEA (Manajemen, Ekonomi, Dan Akuntansi)*.
- Bakker, A. B., & Schaufeli, W. B. (2008). Positive organizational behavior: Engaged employees in flourishing organizations. *Journal of Organizational Behavior*, 29(1), 147–154.
- Bangun, W. (2012). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Erlangga.
- Bismala, L., Hafsa, Handayani, S., & Indari, A. (2024). Workplace Spirituality and Organization Citizenship Behavior (OCB): Employee Engagement Mediation. *Jurnal Pendidikan Progresif*, 14(01), 264–278.
- Bismala, L., Syaifuddin, S., & Sembiring, R. (2024). Drivers of organizational citizenship behavior of elementary school teachers. *International Journal of Evaluation and Research in Education (IJERE)*, 13(2), 792–800.
- Bismala, L., Syaifuddin, & Sembiring, R. (2023). The Impact of Transformational Leadership on Organizational Citizenship Behavior with Employee Engagement Mediation. *Proceeding Medan International Conference Economics and Business*, 1(1), 751–762.
- Busro, M. (2018). *Teori-teori Manajemen Sumber Daya Manusia* (I. Fahmi & Riefmanto (eds.); 1st ed.). Prenamedia Group.
- Darmawan, D. (2024). Metode Penelitian Kuantitatif. In *Eureka Media Aksara*.
- Diah, P. (2019). *Keterikatan Kerja Dosen sebagai Kunci Keberhasilan Perguruan Tinggi* (C. M. Sartono (ed.); I). Deepublish.
- Dini, A. R., Nabella, S. D., & Nurmayunita. (2024). Pengaruh Budaya Organisasi, Keterikatan Kerja, dan Keterampilan Komunikasi Terhadap Kinerja

- Karyawan PT Dimas Pratama Indah. *International Jurnal Of Economics, Business and Innovation Research*.
- Djati, P. S. (2013). Variabel Anteseden Organizational Citizenship Behavior (OCB) dan Pengaruhnya Terhadap Service Quality pada Perguruan Tinggi Swasta di Surabaya. In *Jurnal Aplikasi Manajemen* (Vol. 7, Issue 3, pp. 728–735).
- Farisi, Kalsum, & Hadinata. (2021). Peran Mediasi Organizational Citizenship Dalam Mediasi Pengaruh Budaya Organisasi dan Komitmen Organisasi Terhadap Kinerja. *Proceeding Seminar Nasional Kewirausahaan*.
- Febrianti, S. A., Tanti, I., Hamini, N., Yuniarni, S., Rvaldo, J. N. R., & Malikhah, I. (2024). Analisis Gaya Kepemimpinan Dan Budaya Organisasi Pada Dimensi Komitmen Organisasi Terhadap Kinerja Pegawai PT. Surya Mitra Kencana. *Jurnal Ekonomi, Manajemen Dan Akuntansi*.
- Hair, J. F., Hult, G. T. M., Ringle, C. M., Sarstedt, M., Danks, N. P., & Ray, S. (2022). *Partial Least Squares Structural Equation Modeling (PLS-SEM) Using R*. Springer.
- Handayani, P., Astaivada, T., Aisyah, N., Isa Anshori, M., Raya Telang, J., Telang Indah, P., Kamal, K., Bangkalan, K., & Timur, J. (2023). Kepemimpinan Transformasional. *Jurnal Manajemen Kreatif Dan Inovasi*, 1(3), 84–101.
- James, Rahmat, A., & Sswandi, A. (2023). Ethical Leadership Cultivates Innovative Work Behaviors In Employees Work Engagement. *Jurnal Komunitas Sains Manajemen*, 2(3), 151–162.
- Jufrizen. (2021). *Komitmen Organisasi Dan Kinerja Karyawan Dengan Etika Kerja Sebagai Variabel Moderating* (R. Yunida (ed.); Maya Sari). UMSU PRESS.
- Jufrizen, J., Farisi, S., Azhar, M. E., & Daulay, R. (2020). Model Empiris Organizational Citizenship Behavior Dan Kinerja Dosen Perguruan Tinggi Swasta Di Medan. *EKUITAS (Jurnal Ekonomi Dan Keuangan)*, 4(2), 145–165.
- Jufrizen, J., & Sitorus, T. S. (2021). Pengaruh Motivasi Kerja dan Kepuasan Kerja Terhadap Kinerja Dengan Disiplin Kerja Sebagai Variabel Intervening. *Seminar Nasional Teknologi Edukasi Dan Humaniora*, 1(1), 841–856.
- Juliandi, A. (2018). *Structural equation model based partial least square (SEM-PLS): Menggunakan SmartPLS*. 140.
- Juliandi, A., Irfan, & Manurung, S. (2014). *Metodologi Penelitian Bisnis Konsep dan Aplikasi* (F. Zulkarnain (ed.); 1st ed.). UMSU PRESS.
- Kamaroellah, A. (2014). *Pengantar Budaya Organisasi* (1st ed.). Pustaka Radja.
- Karim, M., & Abrian, Y. (2024). Pengaruh Lingkungan Kerja Dan Pengembangan Karir Terhadap Employee Engagement Karyawan Di Fave Hotel Olo Padang. *Jurnal Manajemen Pariwisata Dan Perhotelan*.

- Kurnia, D., Toyibah, E. H., Nurul, M., Ribcha, P., & Purkon, U. (2023). Konsep Budaya Organisasi dan Perilaku Organisasi. *Jurnal Pelita Nusantara: Kajian Ilmu Sosial Multidisiplin*, 1(3), 386–392.
- Landqvist, L., & Schad, E. (2022). Perceptions of work and work engagement among school psychologists in Sweden. *International Journal of School and Educational Psychology*, 10(4), 447–460.
- Lauren, J. (2017). Pengaruh Kompensasi Dan Komitmen Organisasional Terhadap Turnover Intention Dengan Kepuasan Kerja Sebagai Variabel Mediasi Pada Karyawan. *Jurnal Agora*, 5(1), 56–78.
- Liawati, L. (2023). Pengaruh Kepemimpinan Transformasional dan Komitmen Organisasi Terhadap Kepuasan Kerja dan Organization Citizenship Behavior (Ocb) Pada Pt Zaytuna Ufuk Abadi. *Jurnal Arastirma*.
- Madjid. (2016). *Pengembangan Kinerja Guru Melalui : Kompetensi, Komitmen dan Motivasi Kerja* (M. Huda (ed.); 1st ed.). Penerbit Samudra Biru.
- Nilamsari, N. (2014). Memahami studi dokumen dalam penelitian kualitatif. *Wacana*, XIII(2), 177–181.
- Nurkarim, S. (2023). Pengaruh Kepemimpinan dan Budaya Organisasi terhadap Kinerja Karyawan ( Studi Kasus di PT Swadharma Sarana Informatika (SSI)). *Journal on Education*, 05(03), 7020–7027.
- Oksa, R., Pirkkalainen, H., Salo, M., Savela, N., & Oksanen, A. (2022). Professional social media-enabled productivity: a five-wave longitudinal study on the role of professional social media invasion, work engagement and work exhaustion. *Information Technology and People*, 35(8), 349–368.
- Organ, D. W., Podsakoff, P. M., & MacKenzie, S. B. (2006). *Organizational Citizenship Behavior: Its Nature, Antecedents, and Consequences* (First). SAGE Publications.
- Permatasari, I., Abdurrahman, D., & Assyofa, A. R. (2021). Pengaruh Kualitas Kehidupan Kerja dan Budaya Organisasi terhadap Kepuasan Kerja melalui Keterikatan Kerja. *Jurnal Manajemen ....*
- Ponumbol, M. W. I., Lengkong, V. P. K., & Walangitan, M. D. B. (2022). Pengaruh Komitmen Organisasi Terhadap Job Satisfaction Dengan Organizational Citizenship Behavior (OCB) Sebagai Variabel Intervening Pada Pt. Shield On Service Indonesia Cabang Manado. *Jurnal EMBA : Jurnal Riset Ekonomi, Manajemen, Bisnis Dan Akuntansi*.
- Praptiestrini. (2020). Faktor-Faktor Yang Mempengaruhi Komitmen Organisasi Karyawan Alfamart Di Wilayah Kabupaten Karanganyar. *Ekonomi Bisnis Dan Kewirausahaan*, IX(1), 11–20.
- Prayogi, M. A., & Fahmi, M. (2021). Job Outcome: Job Involment, Job Characteristics Dan Work Engagement Sebagai Variabel Intervening. *Jurnal Ilmiah Manajemen Dan Bisnis*, 22(1), 121–139.
- Purnamaningtyas, S. D., & Rahardja, E. (2021). Pengaruh Kepemimpinan Inklusif

Dan Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Pegawai Dengan Perilaku Inovatif Sebagai Variabel Mediasi (Studi Pada Pegawai Dinas Perindustrian Dan Perdagangan Provinsi Jawa Tengah). *Diponegoro Journal Of Management*, 10(3), 1–12.

- Purwanto, A., Purba, J. T., Bernarto, I., & Sijabat, R. (2021). Peran Organizational Citizenship Behavior (OCB), Transformational and Digital Leadership Terhadap Kinerja Melalui Mediasi Komitmen Organisasi Pada Family Business. *Jurnal Ilmiah, Manajemen Sumber Daya Manusia*, 4(3), 256–272.
- Puryana, P. P., & Shidiqy, M. W. A. (2021). Faktor-faktor Pembentuk Komitmen Organisasi. *Festival Riset Ilmiah Manajemen & Akuntansi*, 1(4), 559–566.
- Puspita, N. D., & Putra, I. G. S. (2023). Pengaruh Kepemimpinan dan Budaya Organisasi terhadap Kinerja Karyawan. *Jurnal Ilmiah Ilmu Pendidikan*, 6(5), 3099–3105.
- Raharjo, B. S., Masahere, U., & Widodo, W. (2023). Komitmen organisasi sebagai strategi peningkatan kinerja dan loyalitas karyawan: studi tinjauan literatur. *Entrepreneurship Bisnis Manajemen Akuntansi (E-BISMA)*, 4(1), 143–156.
- Rahmawati, L., & Marhalinda, M. (2022). Determinan Komitmen Organisasional Terhadap Kinerja Karyawan Pada PT. Magendra Shatra Pratama Di Jakarta. *IKRAITH-EKONOMIKA*.
- Rahmawati, T., & Prasetya, A. (2017). Analisis.faktor – faktor.yang.mempengaruhi. *Analisis Faktor-Faktor Yang Mempengaruhi Organizational Citizenship Behavior (OCB) Pada Karyawan Tetap Dan Karyawan Kontrak (Studi Pada Karyawan Pizza Hut Kota Malang)*, 48(1), 98.
- Rahmayani, W. E., & Wikaningrum, T. (2022). Analisis Perceived Organizational Support , Dukungan Atasan Dan Work Engagement Terhadap Kinerja Karyawan Selama Masa Pandemi Covid-19. *Jurnal Ekonomi Dan Bisnis*, 23(2), 1–15.
- Rivai, V. (2014). *Manajemen Sumber Daya Manusia Untuk Perusahaan* (6th ed.). PT. Raja Grafindo Persada.
- Robbins, S. P. (2001). *Organizational Behavior*. Prentice-Hal.
- Robbins, S. P. (2014). *Perilaku Organisasi, Jilid I dan II, Alih Bahasa: Hadayana*. Prehallindo.
- Rohman, F., Wijaya, C., Mesiono, & Ananda, R. (2023). *komitmen organisasi (Analisis Faktor Trait Kepribadian, Iklim Organisasi Dan Kepuasan Kerja)* (Amiruddin (ed.); 1st ed.). CV. Manhaji M e d a n.
- Sahir, S. H. (2021). *Metodologi Penelitian* (M. S. Dr. Ir. Try Koryati (ed.); 1st ed.). Penerbit KBM Indonesia. [www.karyabaktimakmur.co.id](http://www.karyabaktimakmur.co.id)
- Sandhika, D., & Sobandi, A. (2018). Perilaku Kewargaan Organisasi

- (Organizational Citizenship Behavior) Sebagai Faktor Yang Mempengaruhi Kinerja Pegawai. *Jurnal Manajerial*, 17(2), 174–183.
- Saripuddin, J. (2019). Pengaruh Lingkungan Kerja Dan Budaya Organisasi Terhadap Kepuasan Kerja Karyawan Pada Pt. Sarana Agro Nusantara Medan. *Sustainability (Switzerland)*, 3(2), 1–14.
- Sembiring, R., & Sofiyani. (2021). Faktor-Faktor yang Mempengaruhi Budaya Kerja Organisasi di Perusahaan Rasmulia. *STIE Sultan Agung. Jalan Surabaya*, 7(2), 208–213.
- Shen, W., & Ma, H. (2022). Leading for Whom? Teaching-Research Officers' Role Perception and Work Engagement in Chinese Mainland. *ECNU Review of Education*, 5(3), 491–508.
- Siagian, S. P. (2016). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Alfabeta.
- Sihombing, P. R., Arsani, A. M., Oktaviani, M., Nugraheni, R., Wijaya, L., & Muhammad, I. (2024). *Aplikasi Smartpls 4.0 untuk Statistisi Pemula* (I. Marzuki (ed.); 1st ed.). Minhaj Pustaka.
- Sopiah. (2018). *Perilaku Organisasi* (Cetakan 1). Andi Offset.
- Sugiyono. (2019). *Metode Penelitian Kuantitatif, Kualitatif, Dan R&D* (19th ed.). CV. Alfabeta.
- Sulistianingrum, L., & Mulyana, O. P. (2024). Eksplorasi Faktor-Faktor Komitmen Organisasi pada Pegawai. *Jurnal Pendidikan Tambusai*, 8(2), 18365–18375.
- Sumartik, Abadiyah, R., & Ubaidillah, H. (2022). Buku Ajar Budaya Organisasi. In T. Multazam & M. D. K. Wardana (Eds.), *Buku Ajar Budaya Organisasi* (1st ed.). UMSIDA Press.
- Sutrisno, E. (2014). *Budaya Organisasi*. Kencana Pranada Media.
- Sutrisno, E. (2019). *Manajemen Sumber Daya Manusia* (11th ed.). Kencana prenada media group.
- Szczepańska, K., & Kosiorek, D. (2017). Factors influencing organizational culture. *Scientific Papers of Silesian University of Technology. Organization and Management Series*, 1972(100), 457–468.
- Wajdi, F., Seplyana, D., Juliastuti, Rumahlewang, E., Fatchiatuzahro, Halisa, N. N., Rusmalinda, S., Kristiana, R., Niam, M. F., Purwanti, E. W., Melinasari, S., & Kusumaningrum, R. (2024). Metode Penelitian Kuantitatif. In *Widina Media Utama*.
- Wardhana, A. (2024). *Teori Organisasi di Era Digital* (M. Pradana (ed.); Pertama). CV. Eureka Media Aksara.
- Wibowo, R. J. A. (2023). Urgensi Pembaharuan Hukum Ketenagakerjaan Indonesia Untuk Mengakomodasi Perlindungan Hubungan Kemitraan. *Jurnal Ketenagakerjaan*.

- Yaqien, M. F. M. A., & Latib, A. (2024). Pengaruh Organizational Citizenship Behavior ( OCB ) terhadap Kinerja Guru di SMK 01 Diponegoro Wuluhan Jember. *Jurnal Administrasi Publik*, 1(2), 144–155.
- Yesica, S., & Rostiana, R. (2023). Pengaruh grit dan budaya organisasi terhadap kinerja dengan keterikatan kerja sebagai mediator pada perusahaan XYZ. *Jurnal Manajemen Bisnis Dan Kewirausahaan*.
- Yusnandar, W., & Muslih, M. (2021). Peranan Kinerja Pegawai: Kepuasan Kerja Dan Etos Kerja. *SiNTESa : Seminar Nasional Teknologi Edukasi Dan Humaniora*, 1(1), 352–365.
- Yusuf, R. M., & Syarif, D. (2017). *Komitmen Organisasi : Definisi, Dipengaruhi dan Mempengaruhi* (N. A. Saleh (ed.); 1st ed.). Nas Media Pustaka.
- Zahra, D., & Siregar, O. M. (2023). Pengaruh Kepuasan Kerja Dan Komitmen Organisasi Terhadap Organizational Citizenship Behavior (OCB) (Studi Pada Karyawan Pengolahan Pabrik Teh PTPN IV Bah Butong). *Jurnal Ekonomi, Akuntansi Dan Manajemen Indonesia*.
- Zahreni, S., Simarmata, R., & Nainggolan, Y. (2021). Pengaruh Budaya Organisasi terhadap Keterikatan Kerja dan Organizational Citizenship Behavior (OCB). *Analitika: Jurnal Magister Psikologi UMA*.