

**PENGARUH BUDAYA ORGANISASI TERHADAP *ORGANIZATIONAL CITIZENSHIP BEHAVIOR* (OCB) MELALUI KEPUASAN KERJA DAN KOMUNIKASI PADA SEKOLAH LUAR BIASA SE KOTA BANJARBARU**

**Irfan Stiyan Noor<sup>1</sup>, Ahmad Suriansyah<sup>2</sup>, Noorhapizah<sup>3</sup>**  
Universitas Lambung Mangkurat<sup>1,2,3</sup>  
irfanstiyannoor@gmail.com<sup>1</sup>

**ABSTRAK**

Tujuan dari penelitian ini untuk menganalisis pengaruh budaya organisasi terhadap *organizational citizenship behavior* melalui kepuasan kerja dan komunikasi pada SLB se Kota Banjarbaru. Penelitian ini merupakan penelitian korelasional dengan metode deskriptif-kuantitatif. Populasi penelitian adalah semua guru SLB se Kota Banjarbaru sebanyak 138 orang dengan jumlah sampel sebanyak 103 orang responden yang diambil dengan teknik *random sampling*. Pengumpulan data menggunakan instrumen kuesioner dan analisis data menggunakan analisis deskriptif, uji asumsi klasik, analisis regresi linear berganda dan analisis jalur (*path analysis*). Hasil penelitian menunjukkan bahwa Budaya Organisasi memiliki pengaruh terhadap *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) dengan nilai koefisien korelasi sebesar 0,436 dan arah positif; Kepuasan Kerja memiliki pengaruh terhadap *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) dengan nilai koefisien korelasi sebesar 0,359 dan arah positif; Komunikasi memiliki pengaruh terhadap *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) dengan nilai koefisien korelasi sebesar 0,246 dan arah positif; Budaya Organisasi memiliki pengaruh terhadap Kepuasan Kerja dengan nilai koefisien korelasi sebesar 0,656 dan arah positif; Budaya Organisasi memiliki pengaruh terhadap Komunikasi dengan nilai koefisien korelasi sebesar 0,757 dan arah positif; Budaya Organisasi memiliki pengaruh melalui Kepuasan Kerja terhadap *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) dengan hasil nilai  $Z_{Sobel} 5,86936 > Z_{Score} 1,96$ ; Budaya Organisasi memiliki pengaruh melalui Komunikasi terhadap *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) dengan hasil nilai  $Z_{Sobel} 5,92750 > Z_{Score} 1,96$ . Simpulan, ada pengaruh budaya organisasi terhadap *organizational citizenship behavior* melalui kepuasan kerja dan komunikasi pada SLB se Kota Banjarbaru

**Kata Kunci** : *Budaya Organisasi, Kepuasan Kerja, Komunikasi, Organizational Citizenship Behavior*

**ABSTRACT**

*The purpose of this study is to analyze the influence of organizational culture on organizational citizenship behavior through job satisfaction and communication in SLB in Banjarbaru City. This research is a correlational research with descriptive-quantitative methods. The study population was all SLB teachers in Banjarbaru City as many as 138 people with a sample of 103 respondents taken by random sampling technique. Data collection using questionnaire instruments and data analysis using descriptive analysis, classical assumption test, multiple linear regression analysis and path analysis. The results showed that Organizational Culture has an influence on Organizational Citizenship Behavior (OCB) with a correlation coefficient value of 0.436 and a positive direction; Job Satisfaction has an influence on Organizational Citizenship Behavior (OCB) with a correlation coefficient value of 0.359 and a positive direction;*

*Communication has an influence on Organizational Citizenship Behavior (OCB) with a correlation coefficient value of 0.246 and a positive direction; Organizational Culture has an influence on Job Satisfaction with a correlation coefficient value of 0.656 and a positive direction; Organizational Culture has an influence on Communication with a correlation coefficient value of 0.757 and a positive direction; Organizational Culture has an influence through Job Satisfaction on Organizational Citizenship Behavior (OCB) with ZSobel values of 5.86936 > ZScore 1.96; Organizational Culture has an influence through Communication on Organizational Citizenship Behavior (OCB) with the results of ZSobel values of 5.92750 > ZScore 1.96.*

**Keywords:** *Communication, Job Satisfaction, Organizational Culture, Organizational Citizenship Behavior*

## **PENDAHULUAN**

Kontribusi guru sejauh ini dalam mewujudkan tujuan sekolah tentu dipengaruhi banyak faktor, salah satunya adalah sejauhmana peran guru untuk menunjukkan perilaku ekstra, atau biasa disebut OCB. Perilaku ini menuntun guru untuk melakukan tindakan-tindakan positif yang menguntungkan organisasi sekolah. OCB ini ditunjukkan dengan kesediaan guru untuk menjalankan tugas dan perannya di luar peran utama yang dimilikinya, kemauan untuk menjaga kepentingan organisasi, dan mengambil tanggung jawab yang sangat besar untuk memajukan sebuah organisasi. Perilaku-perilaku guru tersebut jelas sangat diperlukan untuk dapat mewujudkan tujuan organisasi sekolah.

Sebuah organisasi yang sukses terutama lembaga pendidikan berupa sebuah sekolah dasar tentu saja membutuhkan seorang guru yang akan melakukan lebih dari tugas pekerjaan normal mereka melebihi harapan organisasi. Dalam dunia kerja yang dinamis saat ini, dimana tugas-tugas makin banyak dilakukan dalam tim dan fleksibilitas menjadi sangat kritis, lembaga sekolah dasar membutuhkan seorang guru yang akan mampu melakukan OCB. Diputra (2015), menjelaskan bahwa guru memegang tugas ganda dalam proses pendidikan di sekolah yaitu sebagai pengajar dan guru. Pendidikan merupakan sesuatu yang harus diperhatikan kualitasnya, seperti yang kita ketahui untuk mendapatkan pendidikan yang berkualitas tentunya dibutuhkan tenaga pengajar yang memiliki peran *Organizational Citizenship Behavior*.

Hal tersebut memungkinkan guru melaksanakan tugasnya dengan penuh tanggung jawab untuk membimbing, membimbing dan memotivasi siswa agar menjadi siswa yang cerdas dan beretika. Seorang guru harus memiliki martabat seorang guru. Sehubungan dengan OCB, seorang guru yang menunjukkan perilaku OCB berarti guru tersebut memberikan contoh yang baik. Guru dengan OCB tinggi dalam prestasi kerja bersedia untuk melampaui tugas dan tanggung jawab mereka. Perilaku OCB pada guru adalah perilaku guru yang suka membantu teman dan sekolahnya, memiliki rasa tanggung jawab yang tinggi terhadap sekolah, dan melakukan pekerjaan di atas rata-rata. Perilaku OCB yang tinggi ini penting bagi semua guru di sekolah agar sekolah tetap maju.

Menurut Robbins (2015), *Organizational Citizenship Behavior* adalah perilaku individu atau perseorangan yang sukarela dan bukan bagian dari syarat formal pekerjaan, tetapi dapat meningkatkan fungsi efektif organisasi. OCB sebagai sebuah tipe spesial dari kebiasaan kerja yang mendefinisikan sebagai perilaku individu yang sangat menguntungkan untuk organisasi dan merupakan kebebasan memilih, secara tidak langsung atau secara eksplisit diakui oleh sistem penghargaan formal. OCB merupakan perilaku yang membangun, tetapi tidak termasuk dalam *job description* formal karyawan.

Pada penelitian ini, penulis menggunakan dimensi *Organizational Citizenship Behavior (OCB)* yang dikemukakan oleh Organ, Podsakoff & MacKenzie (Budihardjo, 2014), sebagai bentuk OCB untuk mengukur *Organizational Citizenship Behavior (OCB)*. Bentuk OCB ini memiliki Indikator yang terdiri dari 7 item yaitu: perilaku menolong (*helping behavior/ altruism/ courtesy*), sikap sportif (*sportmanship*), kepatuhan umum/ organisasi (*organizational compliance/ general compliance/ organizational obedience*), loyalitas organisasi (*organizational loyalty/ spreading goodwill*), partisipasi organisasi (*civic virtue/ organizational participation*), inisiatif individu (*individual initiative/ conscientiousness*) dan pengembangan diri (*self development*).

Budaya organisasi yang kuat dan positif dapat meningkatkan OCB. Budaya yang mempromosikan nilai-nilai seperti kerjasama, kepercayaan, dan dukungan terhadap anggota organisasi dapat mendorong karyawan untuk lebih terlibat dalam perilaku sukarela yang mendukung organisasi. Menurut Denison (2013), budaya organisasi adalah nilai-nilai, keyakinan, dan prinsip-prinsip dasar yang merupakan landasan bagi sistem-sistem dan paktek manajemen serta perilaku yang meningkatkan dan menguatkan prinsip-prinsip tersebut. Kajian budaya organisasi Denison (2013), mengemukakan 4 indikator budaya organisasi yaitu: (*involvement*); konsistensi (*concistency*); adaptabilitas (*adaptability*); dan misi (*mission*).

Menurut Davis (2014), kepuasan kerja merupakan kepuasan karyawan terhadap pekerjaannya antara apa yang diharapkan karyawan dari pekerjaan/kantornya. Strauss dan Sayles Handoko, (2011) mengatakan bahwa kepuasan kerja adalah penting untuk aktualisasi diri. Karyawan yang tidak memperoleh kepuasan kerja tidak akan pernah mencapai kematangan psikologis, dan selanjutnya akan berakibat frustrasi, semangat kerja rendah, cepat lelah dan bosan, emosi tidak stabil, melakukan kesibukan yang tidak ada hubungannya dengan pekerjaan yang harus dilakukan dan sebagainya. Sedangkan karyawan yang mendapatkan kepuasan kerja berkinerja lebih baik dari karyawan yang tidak memperoleh kepuasan kerja. Luthans, (2016), menyatakan bahwa terdapat lima dimensi pekerjaan yang dapat mempengaruhi dan dapat dijadikan sebagai indikator untuk mengukur kepuasan kerja yaitu: pekerjaan itu sendiri, gaji, rekan kerja, promosi, dan supervisi.

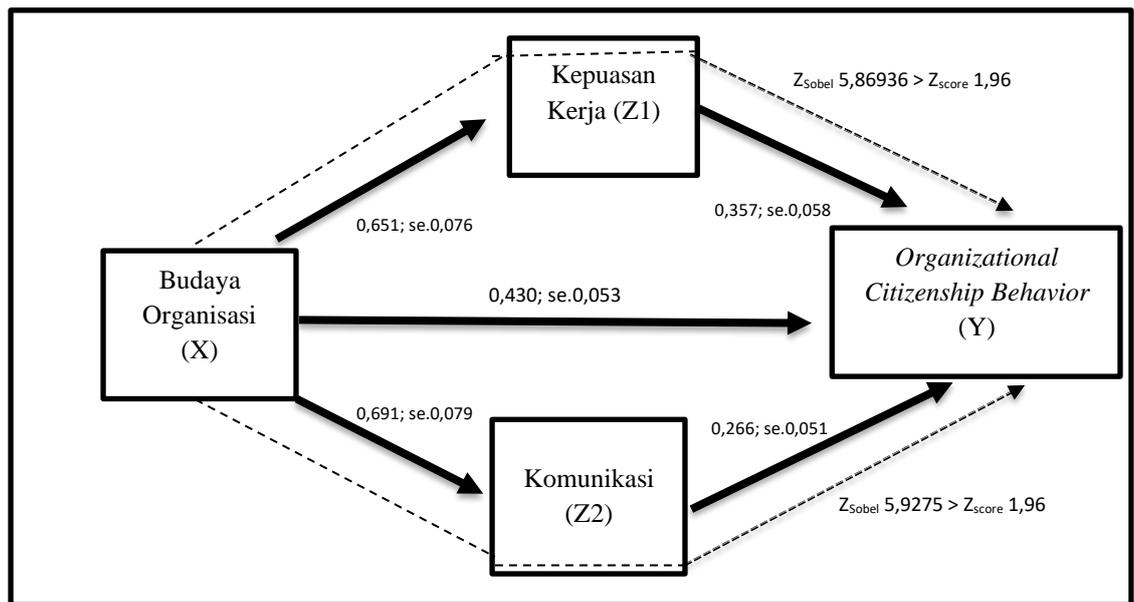
Organ, (2008), mengemukakan bahwa komunikasi yang efektif dalam organisasi dapat meningkatkan kemungkinan karyawan untuk terlibat dalam OCB, terutama dalam hal memberikan dukungan kepada rekan kerja dan berpartisipasi dalam kegiatan organisasi yang tidak termasuk dalam deskripsi pekerjaan mereka. Komunikasi yang efektif menurut Effendy (2011), adalah komunikasi yang berhasil menyampaikan pikiran dengan menggunakan perasaan yang disadari. Effendy (2011), juga menjelaskan komunikasi yang efektif adalah komunikasi yang berusaha memilih cara yang tepat agar gambaran dalam benak dan isi kesadaran dari komunikator dapat dimengerti, diterima bahkan dilakukan oleh komunikan. Sehingga efektivitas komunikasi merupakan suatu proses kegiatan penyampaian pesan yang mampu menghasilkan kesamaan persepsi dan pengertian antara komunikator dan komunikan. Komunikasi yang efektif menurut Effendy, (2011), adalah komunikasi yang berhasil menyampaikan pikiran dengan menggunakan perasaan yang disadari. Indikator komunikasi terdiri dari: komunikasi ke bawah, komunikasi ke atas, komunikasi horizontal, komunikasi lintas saluran, dan komunikasi pribadi atau selentingan

**METODE PENELITIAN**

Jenis penelitian yang digunakan yaitu penelitian kuantitatif deskriptif yang merupakan salah satu metode penelitian dengan teknik korelasional atau teknik penelitian yang menggambarkan suatu hubungan dua variabel atau lebih. penelitian ini mempunyai rancangan penelitian yang digunakan untuk mengetahui hubungan budaya organisasi (X) sebagai variabel bebas (*independen variable*) dengan variabel *Organizational Citizenship Behavior* (Y) sebagai variabel terikat (*dependen variable*), serta variabel kepuasan kerja (Z<sub>1</sub>) dan variabel komunikasi (Z<sub>2</sub>) merupakan variabel mediasi (*intervening*). Populasi penelitian adalah semua guru SLB se Kota Banjarbaru sebanyak 138 orang dengan jumlah sampel sebanyak 103 orang responden yang diambil dengan teknik *random sampling*. Pengumpulan data menggunakan instrumen kuesioner dan analisis data menggunakan analisis deskriptif, uji asumsi klasik, analisis regresi linear berganda dan analisis jalur (*path analysis*).

**HASIL PENELITIAN**

Berdasarkan hasil analisis data menggunakan analisis jalur (*path analysis*) dapat diketahui korelasi yang dijelaskan sebagai berikut:



Gambar 1. Analisis Jalur Model X<sub>1</sub>,Z<sub>1</sub>, Z<sub>2</sub> dan Y

Tabel 1.  
Hasil Uji Hipotesis dari H<sub>1</sub>, H<sub>2</sub>, H<sub>3</sub>, H<sub>4</sub>, H<sub>5</sub>

	Hipotesis	p	Keputusan
H <sub>1</sub>	Ada pengaruh positif signifikan budaya organisasi dengan OCB	0,000	Diterima
H <sub>2</sub>	Ada pengaruh positif signifikan kepuasan kerja dengan OCB	0,000	Diterima
H <sub>3</sub>	Ada pengaruh positif signifikan komunikasi dengan OCB	0,000	Diterima

H <sub>4</sub>	Ada pengaruh positif signifikan budaya organisasi dengan kepuasan kerja	0,000	Diterima
H <sub>5</sub>	Ada pengaruh positif signifikan budaya organisasi dengan komunikasi	0,000	Diterima

Tabel 2. Hasil Uji Hipotesis dari H<sub>6</sub>, H<sub>7</sub>

Hipotesis	Zscore		Keputusan
	Zsobel	Zscore	
H <sub>6</sub> Ada pengaruh positif tidak langsung budaya organisasi dengan OCB melalui kepuasan kerja	5,86936	1,96	Diterima
H <sub>7</sub> Ada pengaruh positif tak langsung budaya organisasi dengan OCB melalui komunikasi	5,9275	1,96	Diterima

Tabel 1 merupakan ringkasan keputusan H<sub>1</sub>, H<sub>2</sub>, H<sub>3</sub>, H<sub>4</sub>, dan H<sub>5</sub> dengan kriteria nilai signifikansi kurang dari 0.05, maka hipotesis diterima. Tabel 2 merupakan ringkasan keputusan pengujian hipotesis H<sub>6</sub> dan H<sub>7</sub> dengan ketentuan apabila Zscore lebih kecil dari pada Zsobel, maka hipotesis diterima. Berdasarkan hasil analisis pada Tabel 1, dan 2 di atas, dalam penelitian ini berhasil ditemukan hubungan antar variabel yang dapat dijelaskan sebagai berikut.

## PEMBAHASAN

### **Pengaruh langsung Budaya Organisasi (X) terhadap *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) (Y) di SLB se Kota Banjarbaru.**

Berdasarkan interpretasi uji analisis regresi dan hasil uji jalur analisis, terlihat adanya hubungan yang signifikan antara variabel Budaya Organisasi terhadap *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) diperoleh nilai koefisien variabel bebas Budaya Organisasi (X) bernilai positif sebesar 0,436 dengan hasil uji t parsial sebesar 7,567 berada signifikan karena nilai sig. 0,000 berada lebih kecil dibawah taraf nyata 0,05. Hasil perhitungan ini menunjukkan kesimpulan bahwa hipotesis awal (H<sub>0</sub>) terkait hubungan parsial Budaya Organisasi (X) dengan *Organizational Citizenship Behaviors* (OCB) (Y) (hipotesis pertama) ditolak, sehingga dapat dikatakan bahwa terdapat hubungan yang nyata, langsung, serta positif antara variabel bebas Budaya Organisasi (X) dengan variabel terikat *Organizational Citizenship Behaviors* (OCB) (Y). Hal ini menunjukkan hasil bahwa Budaya Organisasi memiliki pengaruh yang positif dan signifikan secara langsung dengan *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) guru SLB se Kota Banjarbaru. Artinya apabila Budaya Organisasi semakin baik, maka semakin baik pula *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) dan sebaliknya semakin buruk Budaya Organisasi, maka semakin buruk pula *Organizational Citizenship Behavior* (OCB). Keeratan pengaruh budaya organisasi (X) terhadap OCB (Y) guru di SLB se Kota Banjarbaru dilihat dari sumbangan efektifnya nampak bahwa variabel bebas X menunjukkan pengaruh yang paling signifikan dengan nilai Sumbangan Efektif (SE) sebesar 36,421% dan Sumbangan Relatif (SR) sebesar 42,397%. Ini berarti bahwa sekitar 36,421% dari variabilitas dalam Y dapat dijelaskan oleh variabel bebas X, dan variabel ini memiliki kontribusi paling signifikan dalam model regresi.

Sejalan dengan penelitian Kusmayadi dan Yusuf (2022), menemukan bahwa koefisien menunjukkan tingkat keeratan hubungan antara budaya organisasi dan Kemampuan Kerja terhadap *Organization Citizenship Behavior* yaitu dalam hubungan

yang kuat. Hal ini dibuktikan dengan tabel pedoman interval koefisien korelasi, koefisien determinasi menunjukkan bahwa *Organization Citizenship Behavior* (Y) dipengaruhi oleh budaya organisasi (X1) dan Kemampuan kerja (X2) yaitu sebesar 49,1%, sedangkan sisanya sebesar 50,9% dipengaruhi oleh faktor lain yang tidak termasuk dalam penelitian ini.

Hasil dari penelitian ini menunjukkan bahwa Secara parsial Budaya organisasi berpengaruh signifikan terhadap *Organization Citizenship Behavior*. Secara parsial Kemampuan Kerja tidak berpengaruh signifikan terhadap *Organization Citizenship Behavior*. Secara simultan Budaya organisasi dan Kemampuan Kerja berpengaruh signifikan terhadap *Organization Citizenship Behavior* pegawai pada Dinas Tenaga Kerja dan Transmigrasi Kabupaten Bima. Budaya organisasi adalah nilai-nilai, keyakinan, dan prinsip-prinsip dasar yang merupakan landasan bagi sistem-sistem dan paktek manajemen serta perilaku yang meningkatkan dan menguatkan prinsip-prinsip tersebut. Budaya organisasi yang kuat dan positif dapat meningkatkan OCB. Budaya yang mempromosikan nilai-nilai seperti kerjasama, kepercayaan, dan dukungan terhadap anggota organisasi dapat mendorong karyawan untuk lebih terlibat dalam perilaku sukarela yang mendukung organisasi.

### **Pengaruh Langsung Kepuasan Kerja (Z1) terhadap *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) (Y) di SLB se Kota Banjarbaru.**

Berdasarkan hasil analisis jalur antara Kepuasan Kerja terhadap *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) diperoleh nilai koefisien variabel bebas Kepuasan Kerja (Z1) bernilai positif sebesar 0,359 dengan hasil uji t parsial sebesar 6,832 berada signifikan karena nilai sig. 0,000 berada lebih kecil dibawah taraf nyata 0,05. Hasil perhitungan ini menunjukkan kesimpulan bahwa hipotesis awal (H0) terkait hubungan parsial Kepuasan Kerja (Z1) dengan *Organizational Citizenship Behaviors* (OCB) (Y) (hipotesis kedua) ditolak, sehingga dapat dikatakan bahwa terdapat hubungan yang nyata, langsung, serta positif antara variabel bebas Kepuasan Kerja (Z1) dengan Organizational Citizenship Behaviors (OCB) (Y). Hal ini menunjukkan hasil bahwa Kepuasan Kerja memiliki pengaruh yang positif dan signifikan secara langsung dengan *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) guru SLB se Kota Banjarbaru. Artinya apabila Kepuasan Kerja semakin baik, maka semakin baik pula *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) dan sebaliknya semakin buruk Kepuasan Kerja, maka semakin buruk pula Organizational Citizenship Behavior (OCB). Keeratan pengaruh kepuasan kerja (Z1) terhadap OCB (Y) guru di SLB se Kota Banjarbaru dilihat dari sumbangan efektifnya nampak bahwa variabel Z1 menunjukkan pengaruh yang signifikan dengan nilai Sumbangan Efektif (SE) sebesar 28,631% dan Sumbangan Relatif (SR) sebesar 33,328%.. Ini berarti bahwa sekitar 28,631% dari variabilitas dalam Y dapat dijelaskan oleh variabel Z, dan variabel ini memiliki kontribusi signifikan dalam model regresi.

Utami, Kirana & Subiyanto (2022), menemukan bahwa berdasarkan uji t, hasil yang didapatkan yaitu kepuasan kerja tingkat sig.  $0,000 < 0,05$  serta nilai  $3,786 > 1,99125$  ( $t \text{ hitung} > t \text{ tabel}$ ). Sehingga diartikan, kepuasan kerja mempunyai dampak atau pengaruh positif serta signifikan terhadap variabel OCB. Sebagaimana sejalan dengan penelitian Foote & Li-Ping (2008), menunjukkan jika kepuasan kerja berhubungan secara signifikan dengan OCB. Robbins dan Judge (2014), menyatakan bahwa kepuasan kerja berkorelasi moderat dengan OCB, sebab orang-orang yang lebih puas dengan pekerjaannya lebih mungkin terlibat dalam OCB. Selanjutnya Robbins dan Judge (2014), juga mengatakan bahwa: logis untuk menganggap bahwa kepuasan kerja seharusnya menjadi faktor

penentu utama dari perilaku kewargaan organisasional (OCB) seorang karyawan. Karyawan yang puas tampaknya cenderung berbicara secara positif tentang organisasi, membantu individu lain, dan melewati harapan normal dalam pekerjaan mereka. Selain itu, karyawan yang puas mungkin lebih mudah berbuat lebih dalam pekerjaan karena mereka ingin merespon pengalaman positif mereka. Diskusi-diskusi awal mengenai OCB beranggapan bahwa hal ini sangat berhubungan dengan kepuasan.

### **Pengaruh Langsung Komunikasi (Z2) terhadap *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) (Y) di SLB se Kota Banjarbaru.**

Berdasarkan hasil analisis jalur antara Komunikasi terhadap *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) diperoleh nilai koefisien variabel Komunikasi (Z2) bernilai positif sebesar 0,246 dengan hasil uji t parsial sebesar 4,855 berada signifikan karena nilai sig. 0,000 berada lebih kecil dibawah taraf nyata 0,05. Hasil perhitungan ini menunjukkan kesimpulan bahwa hipotesis awal (H0) terkait hubungan parsial Komunikasi (Z2) dengan *Organizational Citizenship Behaviors* (OCB) (Y) (hipotesis ketiga) ditolak, sehingga dapat dikatakan bahwa terdapat hubungan yang nyata, langsung, serta positif antara variabel bebas Komunikasi (Z2) dengan *Organizational Citizenship Behaviors* (OCB) (Y). Hal ini menunjukkan hasil bahwa Komunikasi memiliki pengaruh yang positif dan signifikan secara langsung dengan *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) guru SLB se Kota Banjarbaru. Artinya apabila Komunikasi semakin baik, maka semakin baik pula *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) dan sebaliknya semakin buruk Komunikasi, maka semakin buruk pula *Organizational Citizenship Behavior* (OCB). Keeratan pengaruh komunikasi (Z2) terhadap OCB (Y) guru di SLB se Kota Banjarbaru turut memiliki korelasi Pearson yang kuat dengan variabel Y dilihat dari sumbangan efektifnya (SE) memberikan kontribusi sebesar 20,854% dan sumbangan relatif (SR) sebesar 24,275%. SE dan SR pada variabel ini merupakan yang terkecil dibandingkan dengan variabel lainnya.

Abadi (2021), menemukan bahwa komunikasi berpengaruh signifikan terhadap OCB. Besar kecilnya pengaruh komunikasi pada OCB sebesar 0,266 atau dibulatkan menjadi 27%. Artinya tinggi OCB adalah dipengaruhi oleh komunikasi sebesar 27% sedangkan sisanya sebesar 73% dipengaruhi oleh faktor lain di luar model. Komunikasi yang baik antar karyawan juga akan mempengaruhi perilaku positif pegawai sebagai cerminan *Organizational Citizenship Behavior* (OCB), agar pegawai mampu memperoleh, mengembangkan, dan menyelesaikan tugasnya. Sebaliknya jika komunikasi yang buruk terjadi karena tidak adanya hubungan baik, maka sifat otoriter, sikap ketidaktahuan, perbedaan pendapat atau konflik yang berkepanjangan, dan sebagainya, dapat menyebabkan tidak tercapainya kinerja maksimal. Komunikasi yang bersifat sukarela (*discretionary*) dapat memengaruhi OCB, seperti berbagi informasi yang tidak diharuskan tetapi bermanfaat bagi organisasi. Komunikasi dalam bentuk dukungan sosial dan bantuan informasi memiliki pengaruh positif terhadap OCB. Komunikasi yang efektif dalam organisasi dapat meningkatkan hubungan interpersonal dan motivasi untuk berperilaku secara sukarela.

### **Pengaruh langsung Budaya Organisasi (X) terhadap Kepuasan Kerja (Z1) di SLB se Kota Banjarbaru.**

Berdasarkan hasil analisis jalur, koefisien variabel bebas Budaya Organisasi (X) pada model 2 hubungan parsial ini bernilai positif sebesar 0,656 dengan hasil uji t parsial sebesar 8,626 berada signifikan karena nilai sig. 0,000 berada lebih kecil dibawah taraf

nyata 0,05. Hasil perhitungan ini menunjukkan kesimpulan bahwa hipotesis awal ( $H_0$ ) terkait hubungan parsial Budaya Organisasi (X) dengan Kepuasan Kerja ( $Z_1$ ) (hipotesis Keempat) ditolak, sehingga dapat dikatakan bahwa terdapat hubungan yang nyata, langsung, serta positif antara variabel bebas Budaya Organisasi (X) dengan variabel terikat Kepuasan Kerja ( $Z_1$ ). Hal ini menunjukkan hasil bahwa Budaya Organisasi memiliki pengaruh yang positif dan signifikan secara langsung dengan Kepuasan Kerja guru SLB se Kota Banjarbaru. Artinya apabila Budaya Organisasi semakin baik, maka semakin baik pula Kepuasan Kerja. Berdasarkan hasil data distribusi responden dalam diagram menunjukkan bahwa jawaban responden mengenai pernyataan-pernyataan kepuasan kerja berada pada posisi tinggi.

Penelitian Wibawa dan Putra (2023), menunjukkan bahwa Budaya Organisasi berpengaruh positif terhadap Kepuasan Kerja. Nilai t statistic budaya organisasi pada kepuasan kerja sebesar 15,025 lebih besar dari pada t tabel 1,68. Hasil ini menjelaskan bahwa budaya organisasi berpengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja yang berarti semakin baik atau kuat budaya yang ada pada organisasi maka semakin puas karyawan dalam bekerja di perusahaan. Budaya organisasi yang kuat dan positif dapat menciptakan lingkungan kerja yang menyenangkan, yang pada gilirannya dapat meningkatkan kepuasan kerja karyawan. Budaya organisasi dapat memengaruhi perilaku dan sikap karyawan. Jika budaya organisasi mendukung nilai-nilai dan norma-norma yang sejalan dengan nilai-nilai pribadi karyawan, maka hal ini dapat meningkatkan kepuasan kerja.

### **Pengaruh langsung Budaya Organisasi (X) terhadap Komunikasi ( $Z_2$ ) di SLB se Kota Banjarbaru.**

Berdasarkan hasil analisis, koefisien variabel bebas Budaya Organisasi (X) pada model 3 hubungan parsial ini bernilai positif sebesar 0,757 dengan hasil uji t parsial sebesar 9,616 berada signifikan karena nilai sig. 0,000 berada lebih kecil dibawah taraf nyata 0,05. Hasil perhitungan ini menunjukkan kesimpulan bahwa hipotesis awal ( $H_0$ ) terkait hubungan parsial Budaya Organisasi (X) dengan Komunikasi ( $Z_2$ ) (hipotesis Kelima) ditolak, sehingga dapat dikatakan bahwa terdapat hubungan yang nyata, langsung, serta positif antara variabel bebas Budaya Organisasi (X) dengan variabel terikat Komunikasi ( $Z_2$ ). Hal ini menunjukkan bahwa Budaya Organisasi memiliki pengaruh yang positif dan signifikan secara langsung dengan Komunikasi guru SLB se Kota Banjarbaru. Artinya apabila Budaya Organisasi semakin baik, maka semakin baik pula Komunikasi. Berdasarkan hasil data distribusi responden dalam diagram menunjukkan bahwa jawaban responden mengenai pernyataan-pernyataan komunikasi berada pada posisi tinggi.

Penelitian Siregar (2023), menunjukkan bahwa budaya organisasi berpengaruh positif terhadap komunikasi. Besarnya pengaruh budaya terhadap komunikasi sebesar 0,275 (27,5%) dengan signifikansi  $3,692 > 1,96$  atau p-value  $0,000 < 0,05$ . Hasil analisis ini menunjukkan bahwa budaya organisasi berpengaruh secara positif dan signifikan terhadap komunikasi. Organisasi mencakup tiga lapisan, yaitu artefak (simbol, norma, dan nilai yang dapat diamati), nilai-nilai yang dibagikan (norma dan nilai yang dipegang bersama oleh anggota organisasi), dan asumsi dasar (prinsip-prinsip yang mendasari budaya organisasi). Budaya organisasi ini akan mempengaruhi cara komunikasi di dalam organisasi, karena norma dan nilai yang dipegang bersama akan memengaruhi cara orang berkomunikasi satu sama lain. Pendapat Luthans (2016), yaitu budaya organisasi merupakan norma-norma dan nilai-nilai yang mengarahkan perilaku anggota organisasi. Setiap organisasi tentunya memiliki tujuan, guna mencapai tujuan tersebut perlu

dilakukan kegiatan-kegiatan pendukung salah satunya adalah komunikasi. Komunikasi mempunyai pengertian yang berbeda dari berbagai para ahli namun tetap memiliki makna yang sama.

**Pengaruh tidak langsung Budaya Organisasi (X) terhadap *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) (Y) melalui Kepuasan Kerja (Z1) di SLB se Kota Banjarbaru.**

Hasil nilai ZSobel  $5,86936 > Zscore 1,96$ ; maka Hipotesis awal (H0) terkait hubungan tidak langsung variabel Budaya Organisasi (X) terhadap *Organizational Citizenship Behaviors* (OCB) (Y) melalui Kepuasan Kerja (Z1) (hipotesis ke enam) ditolak. Artinya terdapat hubungan tidak langsung antara variabel Budaya Organisasi (X) dengan *Organizational Citizenship Behaviors* (OCB) (Y) melalui Kepuasan Kerja (Z1) di SLB se Kota Banjarbaru.

Penelitian Gustami (2019), menunjukkan bahwa ada pengaruh secara positif dari persepsi dukungan organisasi, budaya organisasi dan kepuasan kerja terhadap OCB dalam diri guru di sekolah dasar di Kabupaten Sleman baik secara partial maupun secara simultan. Ada pengaruh kepuasan kerja dalam memoderasi hubungan budaya organisasi terhadap OCB yaitu meningkatkan nilai OCB. Penelitian ini diharapkan mampu untuk memperluas wawasan dan pemahaman bagaimana meningkatkan OCB dalam diri guru agar dapat meningkatkan kualitas kinerjanya. Budaya organisasi yang mendukung partisipasi karyawan dan memberikan kebebasan dalam pekerjaan dapat meningkatkan Kepuasan Kerja. Penelitian oleh Organ, Podsakoff, dan MacKenzie (2006) juga mengaitkan Kepuasan Kerja dengan OCB. Mereka menemukan bahwa Kepuasan Kerja memediasi hubungan antara variabel budaya dan variabel OCB. Menurut Naway, (2018), dalam dinamika kehidupan organisasi, khususnya organisasi nonprofit seperti organisasi kependidikan, diperlukan perilaku ekstra peran yang lazim disebut *organizational citizenship behavior* (OCB). Istilah lain OCB adalah *extra-role behaviour*. Menurut Davis (2014), kepuasan kerja merupakan kepuasan karyawan terhadap pekerjaannya antara apa yang diharapkan karyawan dari pekerjaan/kantornya.

**Pengaruh tidak langsung Budaya Organisasi (X) terhadap *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) (Y) melalui Komunikasi (Z2) di SLB se Kota Banjarbaru.**

Hasil nilai ZSobel  $5,9275 > Zscore 1,96$ ; maka Hipotesis awal (H0) terkait hubungan tidak langsung variabel Budaya Organisasi (X) terhadap *Organizational Citizenship Behaviors* (OCB) (Y) melalui Komunikasi (Z2) (hipotesis ke tujuh) ditolak. Artinya terdapat hubungan tidak langsung antara variabel Budaya Organisasi (X) dengan *Organizational Citizenship Behaviors* (OCB) (Y) melalui Komunikasi (Z2) di SLB se Kota Banjarbaru.

Penelitian Thelen dan Formanchuk (2021), memperoleh hasil bahwa budaya organisasi etis memiliki pengaruh positif terhadap OCB melalui komunikasi transparan. Hasil penelitian ini berpendapat bahwa dengan adanya komunikasi yang transparan, budaya organisasi etis dapat mendorong perilaku OCB secara tidak langsung pada karyawan. Budaya organisasi adalah nilai-nilai, keyakinan, dan prinsip-prinsip dasar yang merupakan landasan bagi sistem-sistem dan paktek manajemen serta perilaku yang meningkatkan dan menguatkan prinsip-prinsip tersebut. Budaya organisasi yang terbuka, responsif, dan bersifat kooperatif akan mendorong komunikasi yang lebih baik, yang pada gilirannya akan meningkatkan OCB. Karyawan yang merasa nyaman dalam

berkomunikasi dengan rekan-rekan mereka cenderung lebih cenderung untuk berpartisipasi dalam perilaku sukarela di tempat kerja. Podsakoff et al. (2000), menekankan pentingnya komunikasi sebagai alat untuk menyampaikan harapan dan norma organisasi. Ketika budaya organisasi secara efektif disampaikan melalui komunikasi, karyawan lebih cenderung untuk menginternalisasi nilai-nilai tersebut dan mengubahnya menjadi perilaku positif, termasuk OCB.

## SIMPULAN

Budaya organisasi, *Organizational Citizenship Behavior* (OCB), kepuasan kerja dan komunikasi SLB se Kota Banjarbaru tinggi. Ada pengaruh langsung antara budaya organisasi terhadap *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) guru SLB se Kota Banjarbaru. Ada pengaruh langsung antara kepuasan kerja terhadap *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) guru SLB se Kota Banjarbaru. Ada pengaruh langsung antara komunikasi terhadap *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) guru SLB se Kota Banjarbaru. Ada pengaruh langsung antara budaya organisasi terhadap kepuasan kerja guru SLB se Kota Banjarbaru. Ada pengaruh langsung antara budaya organisasi terhadap komunikasi guru SLB se Kota Banjarbaru. Ada pengaruh tidak langsung antara budaya organisasi terhadap *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) melalui kepuasan kerja guru SLB se Kota Banjarbaru. Ada pengaruh tidak langsung antara budaya organisasi terhadap *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) melalui komunikasi guru SLB se Kota Banjarbaru..

## DAFTAR PUSTAKA

- Agustiningasih, H.N., Thoyib, A., H.D., & Noermijati. (2017). The Effect of Remuneration, Job Satisfaction and OCB on the Employee Performance. *Science Journal of Business and Management*, 212-222.
- Ahmed, N., Rasheed, A., and Jehanzeb, K. (2012). An Exploration of Predictors of Organizational Citizenship Behaviour and Its Significant Link to Employee Engagement, *International Journal of Business, Humanities and Technology*, Vol 2, No 4, pp. 99-106.
- Anshori, M. Isa, (2013). Relasi Komitmen Organisasi dan Kepuasan Kerja terhadap Organizational Citizenship Behavior (OCB) (Studi Kasus di Poltekkes Surabaya)-*Jurnal Ilmu Manajemen dan Akuntansi Terapan*, 2(1), 42-50.
- Arikunto, S. (2014). *Prosedur Penelitian: Suatu Pendekatan Praktik*. Jakarta: Rineka Cipta.
- Arimbawa, I. P W. (2016). Pengaruh Kepemimpinan Transformasional, Kepuasan Kerja dan Komitmen Organisasional terhadap Organizational Citizenship Behavior. As'ad. 2014. *Seri Ilmu Sumber Daya Manusia Psikologi Industri*. Yogyakarta: Liberty.
- Aslamiah, (2016). Organizational Citizenship Behavior (OCB) Guru Sekolah Dasar. *Prosiding Seminar Nasional PS2DMP Unlam 2*. Banjarmasin: Universitas Lambung <http://eprints.ulm.ac.id/5306/>
- Aydogdu, S., and Asikgil, B. (2011). An Empirical Study of the Relationship Among Job Satisfaction, Organizational Commitment and Turnover Intention, *International Review of Management and Marketing*, Vol 1, No 3, pp.43- 53.
- Azeem, S.M. (2010). Job Satisfaction and Organizational Commitment among Employees in the Sultanate of Oman, *Journal of Psychology*, Vol 1, pp. 295-299.

- Birhasan, M. Sulaiman & Metroyadi (2022) ada hubungan antara kepemimpinan instruksional kepala sekolah, motivasi berprestasi dan Organizational Citizenship Behavior (OCB) guru melalui kepuasan kerja di SDN Kecamatan Kandangan Kabupaten Hulu Sungai Selatan. *Jurnal Internasional Ilmu Sosial Dan Penelitian Manusia*. Volume 05 Edisi 06 Juni 2022 Halaman: 2457-2564
- Budihardjo, M. (2014). *Panduan Praktis Menyusun SOP*. Jakarta: Raih Asa Sukses.
- Callea, A., Urbini, F., & Chirumbolo, A. (2016). The mediating role of organizational identification in the relationship between qualitative job insecurity, OCB and job performance. *Journal of Management Development*, 35(6), 735–746. <https://doi.org/10.1108/jmd-10-2015-0143>
- Cavazotte, F., Moreno, V., Hickmann, M. (2012). Effects of leader intelligence, personality and emotional intelligence on transformational leadership and managerial performance, *The Leadership Quarterly*, Vol 23, pp. 443 - 455.
- Cho, J., & Dansereau, F. (2010). Are transformational leaders fair? A multi-level study of transformational leadership, justice perceptions, and organizational citizenship behaviors. *The Leadership Quarterly*, 21(3), 409-421
- Curtis, S., and Wright, D. (2001). Retaining employees - the fast track to commitment, *Management Research News*, Vol 24, No 8, pp. 59 – 64.
- Danim, Sudarwan. (2012). *Kepemimpinan Pendidikan Kepemimpinan Jenius (IQ+EQ), Etika, Perilaku Motivasional, dan Mitos*. Bandung: Alfabeta.
- Darmawati, A. (2018). Pengaruh Kepuasan Kerja Terhadap Organizational Citizenship Behavior Dengan Komitmen Organisasi Sebagai Variabel Mediasi. *Jurnal Ilmu Manajemen*. <https://doi.org/10.21831/jim.v13i1.22220>
- Daryanto dan Rachmawati, T. (2015). *Supervisi Pembelajaran*. Yogyakarta: Gacva Media.
- Dharma, Surya. (2008). *Manajemen Kinerja*. Edisi Ketiga. Yogyakarta: Pustaka Pelajar.
- DiPaola, M.F., and Neves, P.M.M.C. (2009). Organizational citizenship behaviors in American and Portuguese public schools: Measuring the construct across cultures, *Journal of Educational Administration*, Vol. 47, No 4, pp. 490–507.
- Don Helliege, John W. Slocumm JR. (2011). *Organizational Behavior 13 edition USA: South Western Cengage Learning*
- Dunn, M.W., Dastoor, B. and Sims, R.L. (2012). Transformational Leadership and Organizational Commitment: A Cross-Cultural Perspective, *Journal of Multidisciplinary Research*, Vol 4, No 1, pp. 45-59.
- Duwi Priyatno, (2014). *Teknik Mudah dan Cepat Melakukan Analisis Data. Penelitian dengan SPSS dan Tanya Jawab Ujian Pendadaran*. Yogyakarta: Gaya. Media.
- Effendy, (2009). *Ilmu Komunikasi Teori dan Praktek*. Bandung: PT Remaja Rosdakarya.
- Eliyana, A., Ma'arif, S., & Muzakki. (2019). Job satisfaction and organizational commitment effect in the transformational leadership towards employee performance. *European Research on Management and Business Economics*, 25(3), 144–150. <https://doi.org/10.1016/j.iemeen.2019.05.001>
- Faharani,et.al. (2011). An Exploration of the Relationship between Transformational Leadership and Organizational Commitment: The Moderating Effect of Emotional Intelligence: Case Study in Iran. *International Business Research*,4(4),pp:211-217.
- Fatturohman, Pupuh & Suryana, A. A. 2015. *Supervisi Pendidikan*. Bandung: Refika Aditama.

- Garcia-Morales, V. J., Llorens-Montes, F. J., & Verdu-Jover, A. J. (2008). The effects of transformational leadership on organizational performance through Knowledge and Innovation.
- Ghozali, Imam. (2018). Aplikasi Multivariate dengan Program IBM SPSS 25. Badan Penerbit Universitas Diponegoro: Semarang.
- Ghozali, I. L. H. 2012. Partial Least Square : Konsep, Teknik dan Aplikasi. SmartPLS 2.0 M3. Semarang: Badan Penerbit Universitas Diponegoro.
- Goodwin, V.L., Wofford, J.C., and Whittington, J.L. (2001). A Theoretical and Empirical Extension to the Transformational Leadership Construct, *Journal of Organizational Behavior*, Vol 22, No 7, pp.759-774.
- Gordon, S., Oliver, J., & Solis, R. (2016). Successful Innovations in Educational Leadership Preparation. *International Journal of Educational Leadership Preparation*, 11(2), 51–70.
- Greenberg, J. & Baron, R.A. (2003). *Behavior in Organization*. Eight Edition. New Jersey: Pearson Education Inc
- Griffith, J. (2004). Relation of principal transformational leadership to school staff job satisfaction, staff turnover, and school performance, *Journal of Educational Administration*, Vol 42, No 3, pp. 333-356.
- Gunawan R. (2016). Pengaruh Kepemimpinan Transformasional Terhadap Organizational Citizenship Behavior (OCB) Pada PT First Machinery Tradeco Cabang Surabaya. *Agora*; 4: 60–66. 16.
- Hairiyati, Sulaiman, & Novitawati. (2022). pengaruh kegiatan manajerial kepala sekolah dan budaya organisasi terhadap Organizational Citizenship Behavior (OCB) melalui kepuasan kerja guru SD di Paringin Selatan. *Jurnal Internasional Ilmu Sosial Dan Penelitian Manusia*. Volume 05 Edisi 06 Juni 2022. Nomor Halaman: 2688-2694
- Handoko, T. H. (2011). *Manajemen Personalia dan Sumber Daya Manusia*. Yogyakarta: BPFE.
- Herminingsih, A. (2012). Spiritualitas dan Kepuasan Kerja sebagai faktor Organizational Citizenship Behaviour. *Jurnal Ilmu Ekonomi dan Sosial*. Jilid 1, No. 2 : 126-140.
- Hidayat, Ara dan Machali, Imam. (2012). *Pengelolaan Pendidikan*. Yogyakarta : Kaukaba.
- Hidayat, Ara dan Machali, Imam. 2016. *The Handbook of Education Management; Teori dan Praktik Pengelolaan Sekolah/Madrasah di Indonesia*. Yogyakarta:Kaukaba.
- Iswara Putra, B., & Kartika Dewi, A. (2016). Pengaruh Kepuasan Kerja Dan Komitmen Organisasional Terhadap Organizational Citizenship Behavior. *E-Jurnal Manajemen Universitas Udayana*. [https://doi.org/ 10.21831/economia.v9i1.1372](https://doi.org/10.21831/economia.v9i1.1372)
- Jahangir, N., Akbar, M., and Haq, M. 2004. Organizational Citizenship Behaviors: Its Nature and Antecedents, *BRAC University Journal*, Vol I, No 2, pp. 75- 85.
- Keith, D. (2014). *Perilaku Organisasi*. Jakarta: Erlangga.
- Khan, Z., Jam, & Ramay. (2010). The Impact of Organizational Commitment on Employee Job Performance. *Journal of Social Sciences*. 15(3).
- Koesmono, (2011). Pengaruh Budaya Organisasi Terhadap Motivasi dan Kepuasan Kerja Serta Kinerja Karyawan. *Jurnal Manajemen dan kewirausahaan*, Vo. 7 No. 2 September 2011: 171-188.
- Koh, H.C., and Boo, E.H.Y. (2004). Organisational Ethics and Employee Satisfaction and Commitment, *Management Decision*, Vol 42, No 5, pp. 677-693.

- Kolade, O., Ogunnaike, O. & Osibanjo, A. (2014). Organizational Citizenship Behaviour, Hospital Corporate Image and Performance, 16(1), 36-48.
- Kreitner, R and Angelo K. (2014). Perilaku Organisasi (Organizational Behavior). Jakarta: Salemba Empat.
- Krishnan R., Arumugam, N., Chandran, V., and Kanchymalay, K. (2009). Examining the Relationship between Job Satisfaction and Organizational Citizenship Behavior: A Case Study among Non Academic Staffs in A Public Higher Learning Institution in Malaysia, Global Business Summit Conference, Vol 2, No 43, pp. 221-232.
- Kusumaningsih, S. W., Ong, F., Hutagalung, D., Basuki, S., Asbari, M., & Purwanto, A. (2020). Organizational Culture, Organizational Commitment and Employees ' Performance : The Mediating Role of Organizational Citizenship Behavior. TEST Engineering and Management, 83 (March-April 2020), 18277–18294. <http://www.testmagzine.biz/index.php/testmagzine/article/view/6958>
- Luthans, F. (2012). Perilaku Organisasi, (Alih Bahasa V.A Yuwono, dkk), Edisi. Bahasa Indonesia, Yogyakarta: ANDI.
- Machfoedz I. 2014. Metodologi Penelitian (Kualitatif dan Kuantitatif). Yogyakarta: Fitramaya.
- Maharani, Vivin, et al. (2013). Organization Citizenship Behavior Role in Mediating the Effect of Transformation Leadership, Job Satisfaction on Employee Performance: Studies in PT Bank Syariah Mandiri Malang East Java. International Journal of Business and Management; Vol.8 No.17;2013.
- Mangkunegara, AP. (2015), Manajemen Sumber Daya Manusia Perusahaan. Bandung : Remaja Rosdakarya
- Mangkunegara AP, (2015), Perencanaan dan Pengembangan Sumber Daya Manusia, Rfika Aditama, Bandung : Remaja Rosdakarya
- Mohammad, J., Habib, F.Q., and Alias, M.A. (2011). Job Satisfaction and Organisational Citizenship Behaviour: An Empirical Study at Higher Learning Institutions, Asian Academy of Management Journal, Vol 16, No 2, pp. 149–165.
- Naway, Fory Armin. (2018). Organizational Citizenship Behavior. Jakarta: Ideas Publishing.
- Oemar, Y. (2013). Pengaruh Budaya Organisasi, Kemampuan Kerja dan Komitmen Organisasi terhadap Organizational Citizenship Behaviour (OCB) Pegawai pada Bappeda Kota Pekanbaru. Jurnal Aplikasi Manajemen Maret 2013, 11(1): 65-76.
- Olowookere, E. I., Oguntuashe, K. A., & Adekeye, O. A. (2016). Relationship between Religiosity and Citizenship Behaviours in Organizations : Empirical Evidence from Selected Organisations in Lagos State. Mediterranean Journal of Social Sciences, 7(4), 475–484. <https://doi.org/10.5901/mjss.2016.v7n4p>
- Organ, D. W., Podsakoff, P. M., & MacKenzie, S. B. (2005). Organizational Citizenship Behavior; Its Nature, Antecedents, and Consequences. SAGE Publications.
- Organ, Podsakoff, MacKenzie. (2006). Organizational Citizenship Behavior: Its Nature, Antecedents, and Consequences. USA: Sage Publications, Inc. Organ, Podsakoff, MacKenzie, S. B., Paine, J. B., & Bachrach, D. G. (2011). Organizational Citizenship Behavior: A Critical Review of the Theoretical and Empirical Literature and Suggestions for Future Research. Journal of Management.
- Podsakoff, Mackenzie, Paine, & Bachrach, (2000). Organizational Citizenship Behaviors: A Critical Review of the Theoretical and Empirical Literature and

- Suggestions for Future Research. *Journal Of Management*, 2000 Vol. 26, No. 3, 513–563.
- Rahayu, E. S. (2017). Pengaruh Komitmen Organisasi terhadap Organizational Citizenship Behavior dan Kinerja Karyawan. *Jurnal Administrasi Bisnis*, 52(1), 138-145.
- Rani Anwara. (2018). Pengaruh Kepuasan Kerja Dan Loyalitas Kerja Terhadap Organizational Citizenship Behavior (OCB) Pada Kinerja Karyawan Pt.Hm.Sampoerna,Tbk Baturaja Timur Sumatera Selatan). Universitas Manajemen dan Bisnis Sriwijaya. *Jurnal Manajemen dan Bisnis Sriwijaya (JMBS)* ISSN: 1412-4521 Vol.16 No.2 2018 <http://ejournal.unsri.ac.id/index.php/jmbs> Baturaja, Fakultas Ekonomi, Jurusan Manajemen. Indonesia.
- Riansyah Novan. 2018. Pengaruh Kepuasan Kerja Dan Motivasi Kerja Terhadap Organizational Citizenship Behavior (OCB) Pada Perawat Di RSUD Kota Yogyakarta. Universitas Muhammadiyah Yogyakarta, 2018. 7.
- Rini, D. P., Rusdarti & Suparjo. 2013. Pengaruh Komitmen Organisasi, Kepuasan Kerja dan Budaya Organisasi terhadap Organizational Citizenship Behavior (OCB) pada PT. Plasa Simpanglima Semarang. *Jurnal Ilmiah Dinamika Ekonomi dan Bisnis*, 1(1): 69-88.
- Ristiana, M. (2013). Pengaruh Komitmen Organisasi dan Kepuasan Kerja terhadap Organizational Citizenship Behavior (OCB) dan Kinerja Karyawan Rumah Sakit Bhayangkara Trijata Denpasar. *Jurnal Ilmu Ekonomi dan Manajemen*, 3(1): 56-70.
- Rivai, V., dan Mulyadi, D. (2012). *Kepemimpinan dan Perilaku Organisasi*, Jakarta: Rajawali Pers.
- Siregar,dkk. (2021). *Komunikasi Organisasi*. Bandung: Widina Bhakti Persada Bandung.
- Suriansyah, A. (2014). Hubungan Budaya Sekolah Komunikasi, dan Komitmen Kerja Terhadap Kinerja Guru Sekolah Dasar Negeri. *Jurnal Cakrawala Pendidikan* 33 (3). Retrieved from <https://journal.uny.ac.id/index.php/cp/article/view/2380>
- Suriansyah, A. (2014). Hubungan budaya sekolah, komunikasi, dan komitmen kerja terhadap kinerja guru sekolah dasar negeri. *Jurnal Cakrawala Pendidikan*, 33(3).
- Suriansyah, A., Aslamiah, A., Noorhapizah, N., Winardi, I., & Dalle, J. (2019). The relationship between university autonomy, lecturer empowerment, and organizational citizenship behavior in Indonesian universities. *Journal of Social Studies Education Research*, 10(4), 127-152.
- Wirawan dan Guritno. (2015). *Budaya dan Iklim Organisasi. Teori Aplikasi dan Penelitian*. Salemba Jakarta: Empat.
- Zahari, I., and Shurbagi, A. (2012). The Effect of Organizational Culture and the Relationship between Transformational Leadership and Job Satisfaction in Petroleum Sector of Libya, *International Business Research*, Vol 5, No 9, pp. 89-97.
- Zeinabadi, H. (2010). Job satisfaction and organizational commitment as antecedents of organizational citizenship behavior (OCB) of teachers. *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, 5, 998-1003.