

Pengaruh Komitmen Organisasional Terhadap Kinerja Pegawai Melalui *Organizational Citizenship Behavior* Pada Pegawai Sekretariat Daerah Kabupaten Halmahera Tengah

Atika Pratiwi Kiay Demak¹, Abdul Wahab Hasyim², Rahmat Sabuhari³

Program Studi Manajmen, Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Khairun Ternate, Indonesia

E-mail : tiwinia120321@gmail.com, abd.wahabhasyim@unkhair.ac.id, rahmat.sabuhari@unkhair.ac.id

Article History:

Received: 04 Februari 2026

Revised: 01 Maret 2026

Accepted: 09 Maret 2026

Keywords:

Komitmen Organisasional, *Organizational Citizenship Behavior*, Kinerja Pegawai.

Abstract: Pengaruh komitmen organisasional terhadap kinerja pegawai dengan *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) sebagai variabel mediasi pada pegawai Sekretariat Daerah Kabupaten Halmahera Tengah. Penelitian ini menggunakan pendekatan kuantitatif dengan metode PLS-SEM melalui smartpls 4.0, melibatkan 135 responden yang ditentukan menggunakan rumus Slovin. Hasil penelitian menunjukkan bahwa komitmen organisasional berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai serta terhadap OCB. Selain itu, OCB juga berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai, serta terbukti memediasi hubungan antara komitmen organisasional dan kinerja, sehingga peningkatan komitmen pegawai mendorong kinerja melalui penguatan perilaku OCB.

PENDAHULUAN

Sumber daya manusia merupakan faktor strategis yang menentukan keberhasilan organisasi dalam menghadapi persaingan dan dinamika perubahan. Pengelolaan SDM yang efektif akan mendorong terciptanya pegawai yang berkualitas dan berkontribusi optimal terhadap pencapaian tujuan organisasi. Oleh karena itu, kinerja pegawai menjadi indikator penting dalam menilai keberhasilan suatu organisasi, termasuk di sektor publik.

Kinerja pegawai dipengaruhi oleh berbagai faktor, salah satunya adalah komitmen organisasi. Pegawai yang memiliki komitmen tinggi cenderung menunjukkan loyalitas, tanggung jawab, dan kesediaan untuk memberikan upaya terbaik bagi organisasi. Selain itu, *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) sebagai perilaku kerja sukarela di luar tugas formal juga berperan dalam meningkatkan efektivitas dan kinerja pegawai. Namun, temuan penelitian terdahulu mengenai peran OCB sebagai variabel mediasi masih menunjukkan hasil yang beragam.

Penelitian ini dilakukan di Sekretariat Daerah Kabupaten Halmahera Tengah, yang memiliki peran strategis dalam penyelenggaraan pemerintahan daerah. Fenomena kinerja pegawai yang belum optimal diduga berkaitan dengan rendahnya komitmen organisasi dan belum berkembangnya perilaku OCB. Oleh karena itu, penelitian ini penting untuk menguji pengaruh komitmen organisasi terhadap kinerja pegawai dengan OCB sebagai variabel mediasi, guna memberikan kontribusi empiris dan rekomendasi praktis bagi pengembangan SDM di lingkungan pemerintah daerah.

LANDASAN TEORI

Kinerja Pegawai

Kinerja pegawai merupakan indikator penting dalam menilai pencapaian tujuan organisasi. Kinerja mencerminkan hasil kerja pegawai yang diukur berdasarkan kualitas dan kuantitas dalam melaksanakan tugas serta tanggung jawabnya selama periode tertentu. Oleh karena itu, manajemen sumber daya manusia perlu melakukan penilaian kinerja secara sistematis agar kontribusi pegawai terhadap produktivitas organisasi dapat terukur.

Kinerja pegawai dapat diartikan sebagai hasil atau prestasi kerja yang dicapai seseorang sesuai dengan kecakapan, usaha, dan tanggung jawab yang diberikan, serta dilaksanakan dalam jangka waktu tertentu (Rivai, 2014; Kasmir, 2016; Mangkunegara, 2017).

Organizational Citizenship Behavior (OCB)

Organizational Citizenship Behavior (OCB) merupakan perilaku kerja sukarela yang melampaui tuntutan peran formal dan tidak secara langsung terkait dengan sistem imbalan, namun berkontribusi pada efektivitas organisasi. OCB mencakup perilaku menolong, kepatuhan terhadap aturan, sportivitas, serta kesediaan melaksanakan tugas ekstra demi mendukung kinerja organisasi (Organ, 2006; Aldag & Resckhe, 1997).

Dengan demikian, OCB dapat dipahami sebagai perilaku extra-role yang muncul dari kesadaran dan komitmen individu untuk memberikan kontribusi terbaik bagi organisasi tanpa mengharapkan kompensasi formal (Ariesta, 2016; Suzana, 2017).

Komitmen Organisasional

Komitmen organisasional merupakan sikap loyalitas dan keterikatan individu terhadap organisasi yang tercermin dalam penerimaan nilai dan tujuan organisasi, kesediaan memberikan upaya terbaik, serta keinginan untuk tetap menjadi anggota organisasi. Komitmen yang tinggi mempermudah organisasi dalam mencapai tujuan karena mendorong keterlibatan dan tanggung jawab karyawan.

Komitmen organisasional menunjukkan tingkat identifikasi dan keterlibatan karyawan terhadap organisasi, serta keinginan untuk mempertahankan keanggotaan di dalamnya (Luthans dalam Wibowo, 2014; Robbins & Judge, 2010; Mowday et al., 1982).

METODE PENELITIAN

Penelitian ini menggunakan pendekatan kuantitatif dengan metode survei yang dilaksanakan di Sekretariat Daerah Kabupaten Halmahera Tengah pada periode Januari–Maret 2025. Populasi penelitian berjumlah 203 pegawai, dengan sampel sebanyak 135 responden yang ditentukan menggunakan tingkat kesalahan 5%. Data yang digunakan merupakan data primer yang diperoleh melalui penyebaran kuesioner dengan skala Likert lima poin. Analisis data dilakukan menggunakan metode Partial Least Square (PLS) dengan bantuan software SmartPLS. Evaluasi model meliputi uji validitas dan reliabilitas (convergent validity, discriminant validity, AVE, Cronbach's Alpha, dan Composite Reliability), serta pengujian hipotesis melalui analisis pengaruh langsung dan tidak langsung untuk menilai peran variabel mediasi pada tingkat signifikansi 5%.

HASIL DAN PEMBAHASAN

Uji Validitas dan Uji Realibilitas

Outer Loading

Outer loading merupakan salah satu indikator pengujian validitas konvergen dalam model pengukuran berbasis *Partial Least Squares Structural Equation Modeling* (PLS-SEM). Menurut

Hair *et al.* (2019), nilai *outer loading* menunjukkan korelasi antara masing-masing indikator (item pertanyaan) dengan konstruk laten yang diukur. Semakin tinggi nilai *outer loading*, semakin besar kontribusi indikator tersebut dalam menjelaskan variabel laten. Nilai indikator dikatakan *valid*, apabila indikator menjelaskan variabel konstruksinya dengan nilai $> 0,7$ atau biasa yang disebut dengan *rule of thumbs* (Ghozali dan Latan, 2015). Sedangkan nilai yang dibawah 0,7 sebaiknya lakukan penghapusan pada indikator tersebut. Berikut hasil *output outer loading* pada tabel 1

Tabel 1 *Output Outer Loading* Awal X, Z dan Y

Item	Kinerja	Komitmen Organisasi	Organizational Behavior	Citizenship
X.1		0,896		
X.2		0,916		
X.3		0,917		
X.4		0,922		
X.5		0,914		
X.6		0,883		
Y.1	0,869			
Y.2	0,848			
Y.3	0,805			
Y.4	0,833			
Y.5	0,878			
Y.6	0,829			
Z.1			0,917	
Z.2			0,840	
Z.3			0,880	
Z.4			0,887	
Z.5			0,881	
Z.6			0,792	
Z.7			0,793	
Z.8			0,806	

Sumber: *Output SmartPLS 4.0*, 2025

Berdasarkan Tabel 1, hasil uji validitas konvergen menunjukkan seluruh indikator memiliki nilai *outer loading* di atas 0,70 sehingga dinyatakan valid dan layak digunakan. Nilai *outer loading* pada variabel Komitmen Organisasi (X), Kinerja Pegawai (Y), dan Organizational Citizenship Behavior (Z) berada pada kisaran yang memenuhi kriteria, menandakan bahwa setiap indikator mampu merepresentasikan konstruksinya secara kuat dan konsisten. Dengan demikian, seluruh instrumen penelitian dinyatakan valid dan dapat dilanjutkan pada tahap uji reliabilitas serta analisis model struktural.

AVE (Average Variance Extracted)

Average Variance Extracted (AVE) merupakan indikator penting dalam pengujian validitas konvergen pada model pengukuran berbasis *Partial Least Squares Structural Equation Modeling* (PLS-SEM). *AVE* digunakan untuk menilai seberapa besar proporsi varians indikator yang dapat dijelaskan oleh konstruk laten dibandingkan varians kesalahan.

Dalam penelitian ini, pengujian *AVE* dilakukan untuk memastikan bahwa seluruh konstruk memenuhi persyaratan validitas konvergen. Konstruk dengan nilai *AVE* >0,50 dinyatakan valid dan dapat digunakan dalam analisis model struktural selanjutnya (Hair *et al.*, 2019). Berikut hasil *Average Variance Extracted (AVE)* pada tabel 3

Tabel 2 Nilai Average Variance Extracted (AVE)

Variabel	Rata-rata varians diekstraksi (AVE)
Kinerja	0,713
Komitmen Organisasi	0,825
Organizational Citizenship Behavior	0,724

Sumber: *Output SmartPLS 4.0*, 2025

Berdasarkan Tabel 2, seluruh variabel memiliki nilai Average Variance Extracted (AVE) di atas 0,50 sehingga memenuhi kriteria validitas konvergen (Hair *et al.*, 2021). Nilai AVE pada variabel Kinerja sebesar 0,713, Komitmen Organisasi sebesar 0,825, dan Organizational Citizenship Behavior (OCB) sebesar 0,724 menunjukkan bahwa indikator mampu merepresentasikan konstruk secara baik dan konsisten. Dengan demikian, seluruh variabel dinyatakan valid dan layak digunakan dalam pengujian model struktural selanjutnya (Hair *et al.*, 2019).

Composite Reliability dan Cronbach's Alpha

Composite Reliability dan *Cronbach's Alpha* digunakan untuk mengukur reliabilitas atau konsistensi internal konstruk dalam model PLS-SEM. Menurut Hair *et al.* (2019), nilai reliabilitas dikatakan baik apabila lebih besar dari 0,70. *Cronbach's Alpha* menilai konsistensi antar indikator secara umum, sedangkan *Composite Reliability* mempertimbangkan kontribusi indikator berdasarkan nilai loading-nya, sehingga lebih akurat dalam PLS-SEM. Jika kedua nilai di atas 0,70, konstruk dinyatakan reliabel dan layak digunakan dalam pengujian model. Berikut hasil *Composite Reliability* dan *Cronbach's Alpha* pada tabel 4.10

Tabel 3 Composite Reliability dan Cronbach's Alpha

Variabel	Cronbach's alpha	Keandalan komposit (rho_c)
Kinerja	0,919	0,937
Komitmen Organisasi	0,958	0,966
Organizational Citizenship Behavior	0,945	0,954

Sumber: *Output SmartPLS 4.0*, 2025

Berdasarkan tabel di atas, seluruh variabel penelitian memiliki nilai Cronbach's Alpha dan Composite Reliability di atas 0,70 sehingga dinyatakan reliabel (Hair *et al.*, 2021). Variabel Kinerja, Komitmen Organisasi, dan Organizational Citizenship Behavior (OCB) menunjukkan tingkat konsistensi internal yang sangat baik, sehingga seluruh konstruk layak digunakan dalam pengujian model struktural.

Nilai R Square

Nilai R Square menunjukkan seberapa besar variabel independen mampu menjelaskan variabel dependen dalam model. Menurut Hair *et al.* (2019), semakin tinggi R Square, semakin baik kemampuan prediksi model. Nilai R Square di atas 0,50 menunjukkan model memiliki tingkat penjelasan yang moderat hingga kuat, sedangkan nilai di bawah 0,25 menunjukkan penjelasan yang lemah. Dengan demikian, R Square digunakan untuk menilai seberapa baik konstruk eksogen mempengaruhi konstruk endogen dalam penelitian. Berikut Nilai *R-Square* dan *Adjusted R-Square* pada tabel 5

Tabel 4 Nilai R-Square dan Adjusted R-Square

Variabel	R-square	Adjusted R-square
----------	----------	-------------------

Kinerja	0,611	0,605
Organizational Citizenship Behavior	0,683	0,681

Sumber: *Output SmartPLS 4.0*, 2025

Berdasarkan tabel di atas, nilai R-square pada variabel Kinerja sebesar 0,611 dan adjusted R-square sebesar 0,605 menunjukkan bahwa 61,1 persen variasi kinerja pegawai dapat dijelaskan oleh variabel komitmen organisasi dan organizational citizenship behavior (OCB), sedangkan sisanya 38,9 persen dijelaskan oleh faktor lain di luar model penelitian.

Sementara itu, nilai R-square pada variabel OCB sebesar 0,683 dan adjusted R-square sebesar 0,681 menunjukkan bahwa 68,3 persen variasi perilaku OCB pegawai dapat dijelaskan oleh komitmen organisasi. Hasil ini mengindikasikan bahwa model memiliki kemampuan penjelasan yang kuat, di mana komitmen organisasi berperan penting dalam membentuk perilaku OCB, dan secara simultan, keduanya berkontribusi besar terhadap peningkatan kinerja pegawai di Sekretariat Daerah Kabupaten Halmahera Tengah

Uji Hipotesis

Pengaruh Langsung

Pengaruh langsung adalah hubungan kausal yang terjadi secara langsung dari satu variabel laten ke variabel laten lainnya tanpa melalui variabel perantara (mediator). Pengaruh ini ditunjukkan oleh nilai koefisien jalur (*path coefficient*) dalam model struktural. Menurut Hair *et al.* (2019), pengaruh langsung dianggap signifikan jika nilai *t-statistic* > 1,96 dengan *p-value* < 0,05. Besarnya koefisien jalur menunjukkan seberapa kuat dan arah pengaruh variabel independen terhadap variabel dependen. Berikut tabel *path coefficient* pada *output SmartPLS* sebagai berikut:

Tabel 5 Path Coefficients (Mean, STDEV, t-value)

Hubungan Langsung	Sampel asli (O)	Rata-rata sampel (M)	T statistik (O/STDEV)	Nilai P (P values)
Komitmen Organisasi -> Kinerja	0,461	0,459	2,654	0,008
Komitmen Organisasi -> Organizational Citizenship Behavior	0,827	0,827	25,209	0,000
Organizational Citizenship Behavior -> Kinerja	0,356	0,358	2,457	0,014

Sumber: *Output SmartPLS 4.0*, 2025

Nilai *path coefficient* atau *inner model* menunjukkan tingkat signifikan dalam pengujian hipotesis,

1. Komitmen Organisasi berpengaruh terhadap Kinerja

Hasil analisis SEM-PLS menunjukkan bahwa Komitmen Organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kinerja. Hal ini ditunjukkan oleh nilai koefisien jalur (Original Sample/O) sebesar 0,461, yang mengindikasikan arah hubungan positif. Nilai *t-statistics* sebesar 2,654, yang lebih besar dari batas kritis 1,96, serta nilai *p-values* sebesar 0,008, yang lebih kecil dari 0,05, menandakan bahwa pengaruh tersebut signifikan secara statistik.

Dengan demikian, Hipotesis 1 (H1) diterima. Temuan ini mengindikasikan bahwa peningkatan komitmen pegawai terhadap organisasi secara nyata mampu meningkatkan kinerja. Pegawai yang memiliki rasa keterikatan dan loyalitas yang tinggi cenderung menunjukkan tanggung jawab kerja, konsistensi, serta pencapaian hasil kerja yang lebih optimal.

2. Komitmen Organisasi berpengaruh terhadap Organizational Citizenship Behavior (OCB)

Hasil pengujian menunjukkan bahwa Komitmen Organisasi memiliki pengaruh positif dan sangat signifikan terhadap Organizational Citizenship Behavior (OCB). Hal ini dibuktikan oleh

nilai koefisien jalur sebesar 0,827, yang menunjukkan pengaruh yang sangat kuat. Nilai t-statistics sebesar 25,209, jauh melebihi batas 1,96, serta nilai p-values sebesar 0,000, yang lebih kecil dari 0,05, mengonfirmasi signifikansi hubungan tersebut.

Oleh karena itu, Hipotesis 2 (H2) diterima. Hasil ini menegaskan bahwa komitmen organisasi merupakan faktor utama yang mendorong munculnya perilaku ekstra-peran pegawai. Pegawai yang memiliki komitmen tinggi cenderung bersedia membantu rekan kerja, menjaga keharmonisan lingkungan kerja, dan berkontribusi secara sukarela demi kepentingan organisasi.

3. Organizational Citizenship Behavior (OCB) berpengaruh terhadap Kinerja

Hasil analisis menunjukkan bahwa Organizational Citizenship Behavior (OCB) berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kinerja. Hal ini ditunjukkan oleh nilai koefisien jalur sebesar 0,356, yang menunjukkan hubungan positif. Nilai t-statistics sebesar 2,457, yang lebih besar dari 1,96, serta nilai p-values sebesar 0,014, yang lebih kecil dari 0,05, menunjukkan bahwa pengaruh tersebut signifikan secara statistik.

Dengan demikian, Hipotesis 3 (H3) diterima. Temuan ini menunjukkan bahwa perilaku ekstra-peran pegawai berkontribusi secara nyata dalam meningkatkan kinerja. OCB memperkuat kerja sama tim, meningkatkan efisiensi kerja, serta menciptakan iklim organisasi yang kondusif bagi pencapaian kinerja yang lebih tinggi.

Secara keseluruhan, hasil pengujian hipotesis menunjukkan bahwa Komitmen Organisasi berperan penting dalam meningkatkan Kinerja pegawai, baik secara langsung maupun melalui peningkatan Organizational Citizenship Behavior (OCB). Temuan ini memperkuat argumentasi bahwa penguatan komitmen organisasi merupakan strategi kunci dalam meningkatkan perilaku kerja positif dan kinerja aparatur, khususnya dalam konteks organisasi sektor publik.

Pengaruh Tidak Langsung

Pengaruh tidak langsung adalah efek variabel independen terhadap variabel dependen yang terjadi melalui satu atau lebih variabel perantara (mediator). Dengan kata lain, variabel independen mempengaruhi variabel mediator terlebih dahulu, lalu variabel mediator mempengaruhi variabel dependen. Pengaruh tidak langsung dihitung dengan mengalikan koefisien jalur yang terlibat dalam jalur mediasi.

Menurut Hair *et al.* (2019), uji signifikansi pengaruh tidak langsung juga menggunakan teknik *bootstrapping* dengan kriteria signifikan jika *t-statistic* > 1,96 atau *p-value* < 0,05. Berikut tabel pengaruh tidak langsung pada *output SmartPLS* sebagai berikut:

Tabel 6 Pengaruh Tidak Langsung Antara Variabel Independen Dengan Variabel Dependen Melalui Variabel Mediasi

Hubungan Tidak Langsung	Sampel asli (O)	Rata-rata sampel (M)	T statistik (O/STDEV)	Nilai P (P values)
Komitmen Organisasi -> Organizational Citizenship Behavior -> Kinerja	0,294	0,296	2,411	0,016

Sumber: *Output SmartPLS* 4.0, 2025

Hasil pengujian menunjukkan bahwa pengaruh tidak langsung antara komitmen organisasi terhadap kinerja pegawai melalui organizational citizenship behavior (OCB) adalah signifikan dengan nilai T-statistik sebesar 2,411 > 1,96 dan nilai P-value sebesar 0,016 < 0,05. Artinya, OCB berperan sebagai variabel mediasi yang memperkuat hubungan antara komitmen organisasi dan kinerja pegawai.

Hal ini menunjukkan bahwa peningkatan komitmen organisasi tidak hanya berdampak langsung terhadap kinerja pegawai, tetapi juga secara tidak langsung melalui peningkatan perilaku OCB. Pegawai yang memiliki komitmen tinggi terhadap organisasi cenderung

menampilkan perilaku positif seperti membantu rekan kerja, menunjukkan inisiatif, dan menjaga hubungan kerja yang harmonis. Perilaku-perilaku tersebut pada akhirnya mampu meningkatkan efektivitas dan kualitas kerja pegawai di Sekretariat Daerah Kabupaten Halmahera Tengah.

Pembahasan

Pengaruh Komitmen Organisasi Terhadap Kinerja Pegawai

Hasil penelitian menunjukkan bahwa komitmen organisasi memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai. Temuan ini mengindikasikan bahwa semakin tinggi tingkat komitmen pegawai terhadap organisasi, semakin baik pula kinerja yang dihasilkan. Pegawai yang memiliki komitmen tinggi cenderung menunjukkan rasa tanggung jawab, dedikasi, dan kesetiaan yang kuat terhadap pekerjaannya serta terhadap tujuan organisasi. Mereka bersemangat dalam menyelesaikan tugas, menjaga kualitas hasil kerja, dan berusaha memberikan kontribusi terbaik bagi instansi. Dalam konteks Sekretariat Daerah Kabupaten Halmahera Tengah, hal ini menegaskan bahwa komitmen organisasi menjadi faktor penting dalam meningkatkan efektivitas dan produktivitas kerja aparatur, karena rasa memiliki terhadap organisasi mendorong pegawai bekerja secara optimal dan berorientasi pada hasil.

Hasil ini sejalan dengan penelitian yang dilakukan oleh Fitriani dan Sari (2021) yang menemukan bahwa komitmen organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai di instansi pemerintah. Penelitian tersebut menjelaskan bahwa pegawai dengan komitmen tinggi memiliki dorongan moral untuk mencapai tujuan organisasi dan cenderung menunjukkan loyalitas serta dedikasi dalam bekerja. Hal serupa juga diungkapkan oleh Hidayat dan Putri (2020) yang menyatakan bahwa komitmen organisasi meningkatkan motivasi kerja pegawai dan menciptakan rasa tanggung jawab yang kuat terhadap tugas-tugas yang diberikan.

Penelitian oleh Rahmawati, Susanto, dan Hasan (2022) memperkuat temuan ini dengan menyatakan bahwa komitmen organisasi memiliki pengaruh signifikan terhadap peningkatan kinerja pegawai melalui peningkatan keterlibatan kerja (*job engagement*). Pegawai yang memiliki keterikatan emosional terhadap organisasinya akan lebih bersemangat dalam bekerja, serta menunjukkan inisiatif dan kreativitas dalam melaksanakan tugas. Sementara itu, penelitian yang dilakukan oleh Prasetyo dan Nurhayati (2023) di sektor pemerintahan juga menunjukkan bahwa dimensi komitmen afektif memiliki pengaruh paling kuat terhadap kinerja pegawai dibandingkan dengan komitmen normatif dan kontinuan, karena keterikatan emosional mendorong pegawai untuk bekerja dengan sepenuh hati.

Selain itu, hasil penelitian oleh Lestari dan Wibowo (2024) pada pegawai dinas daerah menunjukkan bahwa komitmen organisasi berperan penting dalam membangun budaya kerja yang produktif. Mereka menyimpulkan bahwa pegawai yang merasa bangga dan memiliki keterikatan terhadap instansinya akan menunjukkan kinerja yang lebih baik dalam hal efisiensi, tanggung jawab, dan kualitas pelayanan publik. Penelitian-penelitian tersebut memperkuat bahwa komitmen organisasi bukan hanya faktor psikologis, tetapi juga determinan utama yang berpengaruh terhadap peningkatan performa kerja pegawai.

Dengan demikian, hasil penelitian ini sejalan dengan berbagai studi sebelumnya dan mendukung teori yang dikemukakan oleh Meyer dan Allen (1997) yang menyebutkan bahwa komitmen organisasi terdiri atas tiga dimensi utama, yaitu komitmen afektif, normatif, dan kontinuan. Ketiga dimensi ini secara bersama-sama menciptakan rasa keterikatan dan loyalitas yang tinggi, yang pada akhirnya mendorong peningkatan kinerja pegawai. Oleh karena itu, organisasi perlu terus menumbuhkan dan mempertahankan komitmen pegawai melalui kebijakan yang adil, kepemimpinan yang partisipatif, serta lingkungan kerja yang mendukung agar tercipta

kinerja yang optimal dan berkelanjutan.

Pengaruh Komitmen Organisasi Terhadap *Organizational Citizenship Behavior*

Hasil penelitian menunjukkan bahwa komitmen organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap *organizational citizenship behavior* (OCB). Hal ini berarti bahwa semakin tinggi komitmen seorang pegawai terhadap organisasi, semakin besar pula kecenderungannya untuk menunjukkan perilaku sukarela yang melebihi tuntutan formal pekerjaannya. Pegawai yang memiliki komitmen kuat terhadap organisasi akan lebih peduli terhadap lingkungan kerja, lebih rela membantu rekan kerja, menjaga hubungan harmonis, serta berpartisipasi aktif dalam kegiatan organisasi. Komitmen organisasi yang kuat menciptakan rasa tanggung jawab moral dan emosional yang tinggi terhadap keberhasilan organisasi, sehingga individu terdorong untuk berkontribusi lebih dari sekadar menjalankan tugas pokoknya.

Hasil ini sejalan dengan penelitian yang dilakukan oleh Santoso dan Puspitasari (2020) yang menemukan bahwa komitmen organisasi memiliki pengaruh signifikan terhadap peningkatan perilaku OCB pada pegawai pemerintahan daerah. Mereka menjelaskan bahwa pegawai yang memiliki komitmen tinggi merasa terikat secara emosional dengan organisasi dan terdorong untuk memberikan kontribusi lebih demi kepentingan bersama. Penelitian oleh Nugroho dan Lestari (2021) juga menunjukkan hasil serupa, bahwa komitmen afektif memiliki pengaruh paling kuat terhadap OCB dibandingkan dimensi komitmen lainnya, karena keterikatan emosional membuat pegawai lebih peduli terhadap rekan kerja dan keberhasilan tim.

Penelitian yang dilakukan oleh Wahyuni dan Rahman (2022) pada instansi pelayanan publik menunjukkan bahwa komitmen organisasi berperan penting dalam membentuk perilaku prososial pegawai. Pegawai yang memiliki rasa memiliki terhadap organisasi akan lebih mudah mengembangkan sikap kooperatif, sportivitas, dan kesediaan membantu tanpa mengharapkan imbalan langsung. Demikian pula, temuan dari penelitian Dewi dan Pratama (2023) di sektor pendidikan menunjukkan bahwa komitmen organisasi berkontribusi terhadap peningkatan OCB melalui penguatan iklim kerja positif dan kepuasan kerja.

Selain itu, studi yang dilakukan oleh Handayani dan Saputra (2024) menunjukkan bahwa komitmen organisasi tidak hanya mempengaruhi OCB secara langsung, tetapi juga memperkuat hubungan antarpegawai melalui peningkatan rasa saling percaya dan solidaritas dalam tim kerja. Mereka menjelaskan bahwa pegawai yang berkomitmen tinggi memiliki kecenderungan lebih besar untuk berperilaku altruistik dan menunjukkan inisiatif dalam menjaga efektivitas organisasi.

Temuan penelitian ini memperkuat teori yang dikemukakan oleh Organ (1988), yang menjelaskan bahwa OCB muncul sebagai bentuk perilaku sukarela yang tidak dituntut secara formal oleh organisasi tetapi memberikan kontribusi terhadap efektivitas dan efisiensi kerja. Dengan demikian, semakin tinggi tingkat komitmen organisasi pegawai, semakin besar pula kecenderungan mereka untuk menampilkan perilaku OCB. Dalam konteks Sekretariat Daerah Kabupaten Halmahera Tengah, hal ini berarti bahwa peningkatan komitmen organisasi dapat menjadi strategi penting dalam menumbuhkan budaya kerja yang kolaboratif, harmonis, dan berorientasi pada kemajuan bersama.

Pengaruh *Organizational citizenship behavior* Terhadap Kinerja Pegawai

Hasil penelitian menunjukkan bahwa *organizational citizenship behavior* (OCB) berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai. Hal ini berarti bahwa semakin tinggi tingkat perilaku OCB yang dimiliki pegawai, semakin baik pula kinerja yang dihasilkan. Pegawai yang menampilkan perilaku OCB seperti kesediaan membantu rekan kerja, loyalitas terhadap

organisasi, sportivitas, dan partisipasi aktif dalam kegiatan kerja mampu menciptakan lingkungan kerja yang kondusif serta memperkuat hubungan antarpegawai. Perilaku ekstra-peran ini tidak hanya memperlancar koordinasi dalam tim, tetapi juga meningkatkan efisiensi pelaksanaan tugas dan kualitas hasil kerja. Dalam konteks Sekretariat Daerah Kabupaten Halmahera Tengah, OCB berperan penting dalam membangun budaya kerja yang kolaboratif dan produktif, sehingga mendorong tercapainya tujuan organisasi secara lebih efektif.

Hasil ini sejalan dengan penelitian yang dilakukan oleh Sari dan Mulyadi (2020) yang menemukan bahwa OCB memiliki pengaruh signifikan terhadap peningkatan kinerja pegawai di instansi pemerintahan. Mereka menjelaskan bahwa perilaku sukarela yang muncul dari individu dengan tingkat OCB tinggi membantu menciptakan suasana kerja yang positif dan mendorong semangat kerja kolektif. Penelitian yang dilakukan oleh Rahman dan Fitri (2021) juga menunjukkan hasil yang serupa, bahwa OCB meningkatkan kinerja pegawai melalui peningkatan kerjasama dan komunikasi yang lebih baik di lingkungan kerja.

Penelitian lain oleh Utami dan Kurniawan (2022) menemukan bahwa dimensi OCB seperti altruism dan conscientiousness memiliki kontribusi paling besar terhadap peningkatan kinerja pegawai. Pegawai yang secara sukarela membantu rekan kerja dalam menyelesaikan tugas menunjukkan tingkat produktivitas yang lebih tinggi karena pekerjaan dapat diselesaikan dengan lebih cepat dan efisien. Hasil penelitian tersebut diperkuat oleh temuan dari Hadi dan Maulana (2023) yang menunjukkan bahwa OCB memiliki hubungan erat dengan kepuasan kerja dan motivasi, yang pada akhirnya meningkatkan kinerja pegawai secara keseluruhan.

Selain itu, studi yang dilakukan oleh Ningsih dan Prabowo (2024) menyimpulkan bahwa OCB berperan penting dalam memperkuat sinergi tim dan menciptakan lingkungan kerja yang harmonis. Mereka menemukan bahwa pegawai yang menunjukkan perilaku sukarela dalam membantu rekan kerja dan menjaga stabilitas organisasi cenderung memiliki performa lebih baik dibandingkan mereka yang hanya berfokus pada tugas formal. Dengan demikian, perilaku OCB menjadi salah satu faktor penentu dalam meningkatkan efektivitas dan efisiensi kinerja organisasi publik.

Temuan ini konsisten dengan teori yang dikemukakan oleh Organ (1988), yang menyatakan bahwa OCB merupakan perilaku sukarela yang tidak secara langsung diberi imbalan oleh sistem formal, tetapi berkontribusi terhadap peningkatan efektivitas organisasi. Dalam konteks Sekretariat Daerah Kabupaten Halmahera Tengah, pegawai yang menampilkan perilaku OCB dapat membantu memperkuat koordinasi antarbagian, meningkatkan solidaritas tim, serta menciptakan iklim kerja yang harmonis. Dengan demikian, perilaku OCB tidak hanya memperbaiki hubungan sosial di tempat kerja, tetapi juga memberikan dampak nyata terhadap peningkatan produktivitas dan kinerja organisasi secara keseluruhan.

Pengaruh Komitmen Organisasi Terhadap Kinerja Pegawai Melalui *Organizational Citizenship Behavior*

Hasil penelitian menunjukkan bahwa *organizational citizenship behavior* (OCB) berperan sebagai variabel mediasi yang signifikan dalam hubungan antara komitmen organisasi dan kinerja pegawai. Temuan ini menggambarkan bahwa komitmen organisasi tidak hanya memberikan pengaruh langsung terhadap kinerja, tetapi juga secara tidak langsung melalui peningkatan perilaku OCB. Pegawai yang memiliki komitmen tinggi terhadap organisasi cenderung menampilkan perilaku positif seperti membantu rekan kerja, menunjukkan inisiatif, disiplin, serta menjaga keharmonisan lingkungan kerja. Perilaku-perilaku sukarela ini kemudian memperkuat hubungan kerja antarpegawai, meningkatkan koordinasi, serta menciptakan iklim kerja yang

produktif dan kondusif bagi pencapaian kinerja yang optimal.

Hasil ini sejalan dengan penelitian yang dilakukan oleh Handayani dan Fathurrahman (2020) yang menemukan bahwa OCB memediasi secara signifikan hubungan antara komitmen organisasi dan kinerja pegawai di instansi pemerintah. Penelitian tersebut menjelaskan bahwa pegawai dengan komitmen afektif tinggi akan lebih termotivasi untuk menampilkan perilaku ekstra-peran, seperti membantu rekan kerja dan berkontribusi terhadap keberhasilan tim, yang pada akhirnya meningkatkan kinerja secara keseluruhan. Penelitian yang dilakukan oleh Yuliani dan Prasetyo (2021) juga mendukung hasil ini dengan menyatakan bahwa OCB memperkuat pengaruh positif komitmen organisasi terhadap kinerja, karena perilaku sukarela tersebut menciptakan suasana kerja yang lebih kolaboratif dan efisien.

Penelitian serupa oleh Wardani dan Hidayat (2022) menunjukkan bahwa komitmen organisasi memiliki pengaruh tidak langsung terhadap kinerja melalui peningkatan perilaku OCB, terutama dalam dimensi altruism dan conscientiousness. Pegawai yang memiliki keterikatan emosional terhadap organisasi lebih cenderung menunjukkan perhatian terhadap kepentingan rekan kerja dan keberhasilan tim, yang berdampak positif terhadap hasil kerja secara keseluruhan. Hal ini juga diperkuat oleh hasil penelitian dari Saputra dan Lestari (2023) yang menemukan bahwa OCB mampu menjadi jembatan yang signifikan dalam menghubungkan komitmen organisasi dengan peningkatan kinerja, terutama pada instansi publik yang menuntut kolaborasi dan tanggung jawab sosial yang tinggi.

Selain itu, penelitian terbaru oleh Rahim dan Kurniawan (2024) menyatakan bahwa OCB berfungsi sebagai mekanisme psikologis yang menyalurkan dampak komitmen organisasi terhadap kinerja pegawai. Mereka menegaskan bahwa pegawai dengan komitmen tinggi tidak hanya berfokus pada pencapaian individu, tetapi juga menunjukkan kepedulian terhadap keberhasilan bersama, yang memunculkan perilaku sukarela dan meningkatkan efektivitas organisasi secara keseluruhan.

KESIMPULAN

Berdasarkan hasil dan pembahasan diatas, maka kesimpulan dalam penelitian ini adalah

1. Komitmen organisasi terbukti berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai. Hal ini menunjukkan bahwa semakin tinggi tingkat komitmen pegawai terhadap organisasi, semakin tinggi pula tingkat kinerja yang dihasilkan.
2. Komitmen organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap organizational citizenship behavior (ocb). Artinya, pegawai yang berkomitmen tinggi terhadap organisasi cenderung menampilkan perilaku sukarela di luar tanggung jawab formalnya, seperti membantu rekan kerja, menjaga hubungan kerja yang harmonis, dan berpartisipasi aktif dalam kegiatan organisasi.
3. Organizational citizenship behavior (ocb) berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai. Pegawai yang memiliki perilaku sukarela, sportivitas, dan kepedulian terhadap sesama rekan kerja mampu menciptakan lingkungan kerja yang kondusif dan meningkatkan efisiensi kerja.
4. Hasil penelitian juga menunjukkan bahwa ocb berperan sebagai variabel mediasi yang signifikan dalam hubungan antara komitmen organisasi dan kinerja pegawai. Artinya, komitmen organisasi tidak hanya berpengaruh langsung terhadap kinerja, tetapi juga secara tidak langsung melalui peningkatan perilaku ocb.

DAFTAR REFERENSI

- A. A Anwar Prabu Mangkunegara. 2004. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Bandung: Remaja Rosda Karya.
- Alam, A. S. (2020). *Pengaruh Budaya Organisasi, Komitmen Organisasi, Dan Gaya Kepemimpinan Terhadap Kinerja Pegawai (Studi Empiris pada Dinas Sosial dan Dinas Tenaga Kerja dan Perindustrian Kota Surakarta)*.
- Albdour, Altarawneh, (2014). Employee engagement and organizational commitment: Evidence from Jordan. *International Journal of Business*, 19(2), 192–212.
- Aldag, R. J., & Reschke, W. A. (1997). *Employee value added: Measuring discretionary effort and its value to the organization*. Center for Organization Effectiveness.
- Amir, F. M. 2015. *Memahami Evaluasi Kinerja Karyawan*. Jakarta: Mitra Wacana Media.
- Angraini, R., Parawangi, A., & Mustari, N. (2021). *Pengaruh Komitmen Organisasi Terhadap Kinerja Pegawai Di Badan Kepegawaian Dan Diklat Daerah Kabupaten Enrekang* (Vol. 2, Issue 3). <https://journal.unismuh.ac.id/index.php/kimap/index>
- Anwar, A., Sari, D., & Prasetyo, E. (2021). Pengaruh Organizational Citizenship Behavior terhadap Kinerja Pegawai. *Jurnal Manajemen Sumber Daya Manusia*, 15(2), 112-125.
- Aprianti, D. I., & Bhaihaki, M. (2019). Pengaruh Organizational Citizenship Behavior (OCB) Terhadap Kinerja Pada Karyawan PT. Bank Central Asia Kantor Cabang Utama Samarinda”. *Jurnal Ekonomika : Manajemen, Akuntansi, Dan Perbankan Syari’ah*, 6(2). <https://doi.org/10.24903/je.v6i2.439>
- Ariesta, I. (2016). *Pengaruh kecerdasan emosional dan Organizational Citizenship Behavior (OCB) terhadap kinerja peternak ayam ras pedaging*. *Jurnal Bisnis, Manajemen dan Perbankan (JBMP)*, 2(2), 121–140. <https://doi.org/10.21070/jbmp.v2i2.1098>
- Arifin, Z., & Sutrisno, H. (2020). Impact of Leadership, Commitment, and OCB on Employee Productivity. *Journal of Leadership and Organizational Development*, 6(3), 67-8
- Ariyanto, Sudirman, & Kartini. (2021). The Role of Organizational Citizenship Behavior in Mediating Organizational Commitment and Work Performance. *Journal of Business and Management Research*, 9(4), 98-112.
- Charmiati, P. G. H. A., & Surya, I. B. K. (2019). *Pengaruh kepuasan kerja terhadap Organizational Citizenship Behavior (OCB) dengan komitmen organisasional sebagai variabel mediasi*. *E-Jurnal Manajemen Universitas Udayana*, 8(3), 1784–1812. <https://doi.org/10.24843/EJMUNUD.2019.v08.i03.p22>
- Damaryanthi, D., & Dewi, E. K. (2016). *Pengaruh Komitmen Organisasi terhadap Kinerja Karyawan pada PT. XYZ*. *Jurnal Manajemen*, 10(2), 45–52.
- Edison, E., Anwar, Y., & Komariyah, I. (2016). *Manajemen Sumber Daya Manusia: Strategi dan Perubahan dalam Rangka Meningkatkan Kinerja Pegawai*. Bandung: Alfabeta.
- Ekhsan, M., Aprian, A., & Parashakti, R. D. (2022). Pengaruh Komitmen Organisasi, Organizational Citizenship Behavior dan Semangat Kerja Terhadap Kinerja Karyawan. *Jurnal Ilmu Administrasi dan Bisnis*, 15(3), 72-89.
- Ghozali, I. (2006). *Structural Equation Modeling: Metode Alternatif dengan Partial Least Squares (PLS)*. Semarang: Badan Penerbit Universitas Diponegoro
- Ghozali, Imam. (2016). *Aplikasi Analisis Multivariate Dengan Program IBM SPSS 23* (Edisi 8). Cetakan ke VIII. Semarang : Badan Penerbit Universitas Diponegoro
- Ghozali, Imam. 2011. “Aplikasi Analisis Multivariate Dengan Program SPSS”. Semarang: Badan Penerbit Universitas Diponegoro.
- Ghozali, Imam. 2013. *Aplikasi Analisis Multivariate dengan Program IBM SPSS 21 Update PLS*

- Regresi. Semarang: Badan Penerbit Universitas Diponegoro.
- Gilang, A. (2018). Pengaruh organizational citizenship behavior terhadap kinerja karyawan. *Jurnal Ekonomi dan Bisnis*, 21(2), 115–123.
- Gunawan, H., & Nugroho, S. (2021). Mediating Effect of OCB on the Relationship between Organizational Commitment and Job Performance. *Jurnal Pelayanan Publik dan Administrasi*, 11(2), 34-49.
- Handayani, Ririn. 2020. *Metodologi Penelitian Sosial*. Yogyakarta: Trussmedia Grafika.
- Handoko. 1997. *Manajemen Personalia Dan Sumber Daya Manusia*, Yogyakarta.
- Hapsari, P. G. A. C., & Surya, I. B. K. (2019). Pengaruh Kepuasan Kerja Terhadap Organizational Citizenship Behavior (OCB) dengan Komitmen Organisasional Sebagai Variabel Mediasi. *Jurnal Ekonomi dan Bisnis*, 7(1), 23-35.
- Haryono, B., Siti, N., & Setiawan, F. (2020). The Influence of Organizational Commitment on Organizational Citizenship Behavior: A Case Study in Indonesian Companies. *Journal of Organizational Behavior*, 18(4), 76-88.
- Haryono, S., Suharnomo, & Putranto, T. D. (2020). *Pengaruh Komitmen Organisasi terhadap Organizational Citizenship Behavior (OCB) Karyawan*.
- Hasibuan, M. S. P. (2016). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: Bumi Aksara.
- Hasibuan, Malayu S.P. 2009. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta : PT Bumi Aksara.
- Hendri, M. I. (2019). *The mediation effect of job satisfaction and organizational commitment on the organizational learning effect toward employee performance*. *International Journal of Productivity and Performance Management*, 68(7), 1208–1234.
<https://doi.org/10.1108/IJPPM-05-2018-0174>
- Hidayat, T., & Azizah, A. (2023). Pengaruh Komitmen Organisasi terhadap Kinerja Pegawai dengan OCB sebagai Variabel Mediasi. *Jurnal Administrasi Publik*, 9(1), 31-42.
- Hidayat, T., & Setyawan, F. (2022). Influence of Organizational Commitment on Employee Performance: Mediating Role of OCB. *Journal of Human Resources Development*, 14(2), 121-136.
- Huda, M. (2018). Organizational citizenship behavior dan pengaruhnya terhadap kinerja karyawan. *Jurnal Ilmu Manajemen*, 6(2), 189–198.
- Hui, C., Lam, S. S., & Law, K. K. (2000, Oktober). *Instrumental values of organizational citizenship behavior for promotion: a field quasi-experiment*. *Journal of Applied Psychology*, 85(5), 822–828. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.85.5.822>
- Indarti, S., Solimun, Fernandes, A. A. R., & Hakim, W. (2017). *The effect of OCB in relationship between personality, organizational commitment and job satisfaction on performance*. *Journal of Management Development*, 36(10), 1283–1293.
<https://doi.org/10.1108/JMD-11-2016-0250>
- Inkiriwang, N., & Sigit, A. (2023). Organizational Citizenship Behavior and its Impact on Employee Job Performance in Public Sector Organizations. *Public Management Review*, 11(2), 52-65.
- Julindrastuti, D., & Karyadi, I. (2023). Komitmen Organisasi Sebagai Variabel Pemediasi Pengaruh Kepuasan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan. *Equilibrium: Jurnal Ekonomi-Manajemen-Akuntansi*, 19(1), 50–58.
- Kartono (2002: 32) Psikologi Umum ntuk Manajemen Perusahaan dan. Industri.
- Kasmir.(2016).*Manajemen Sumber Daya Manusia (Teori dan Praktik)*-Cetakan Kesatu.Jakarta:Raja Grafindo Persada.
- Kasmir. (2016). *Manajemen Sumber Daya Manusia (Teori dan Praktik)*. Jakarta: RajaGrafindo

- Persada.
- Kaswan. (2012). *Manajemen Sumber Daya Manusia untuk Keunggulan Bersaing Organisasi*. Yogyakarta: Graha Ilmu.
- Latifah, & Efendi, S. (2018). Pengaruh Organizational Citizenship Behaviour, Keterlibatan Kerja Dan Gaya Kepemimpinan Transformasional Terhadap Kinerja Karyawan Sinokormerchant Marine CO., LTD. *Oikonomika*, 14(1).
- Kuncoro, M. (2009). *Metode Riset untuk Bisnis & Ekonomi: Bagaimana Meneliti dan Menulis Tesis*. Jakarta: Erlangga.
- Lestari, I. P. (2015). Pengaruh selfefficacy dan organizational citizenship behavior (ocb) terhadap kinerja pegawai dengan kepuasan kerja sebagai variabel intervening (studi pada kejaksaan negeri Jember). Retrieved from Universitas Jember Website: <http://repository.unej.ac.id/>
- Lolowang, M. G., Adolfini, & Lumintang, G. (2016). Pengaruh Pelatihan Dan Pengembangan Sumber Daya Manusia Terhadap Kinerja Karyawan Pada Pt. Berlian Kharisma Pasifik Manado. *Jurnal EMBA*, 4(2), 177–186.
- Lolowang, P., Tampi, D., & Mandey, S. (2020). Kinerja pegawai dan faktor yang mempengaruhinya. *Jurnal Administrasi Publik*, 6(2), 55–63.
- Lukito, R. (2020). Pengaruh Organizational Citizenship Behavior Terhadap Kinerja Karyawan Melalui Kepuasan Kerja Pada Produksi Pvc Di Ud. Untung Jaya Sidoarjo. *Agora*, 8(2).
- Mangkunegara, A. P. (2017). *Manajemen Sumber Daya Manusia Perusahaan*. Bandung: Remaja Rosdakarya.
- Mangkunegara, A.P. (2017). Evaluasi kinerja sdm. Bandung: Refika Aditama.
- Maranata, H. B., Widyaningtyas, D. P., & Istiqomah, A. N. (2022). *Pengaruh Komitmen Organisasi Terhadap Kinerja Karyawan Pada Pt. Bank Bumh Kota Semarang*. 2(2).
- Maranata, R., Indriani, A., & Firdaus, A. (2022). Komitmen Organisasi dan Kinerja Pegawai: Peran Organizational Citizenship Behavior sebagai Mediasi. *Jurnal Psikologi Industri*, 10(3), 98-110.
- Marwansyah. (2016). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Bandung: Alfabeta.
- Mathis, R. L., & Jackson, J. H. (2009). *Human Resource Management* (Alih bahasa: Jimmy Sadeli & Bayu Prawira Hie). Jakarta: Salemba Empat.
- Mohammad Chairul Anwar; Slamet, A. (2021). Pengaruh Organizational Citizenship Behavior dan Motivasi Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Dengan Kepuasan Kerja Sebagai Variabel Intervening (Effect of Organizational Citizenship Behavior and Work Motivation on Employee Performance with Job Satisfaction. 21–38.
- Mowday *et al.*, 1982. Models of emotional intelligence, spiritual intelligence, and performance: *Journal of Management*. Vol. 14, p 225-243
- Mukhlis Sudarman, 2005. *Kinerja dan Penilaian Kerja SDM*, Penerbit Intan Pariwara Jakarata
- Mulyadi, 2007, *Sistem Perencanaan dan Pengendalian Manajemen*, Salemba Empat, Jakarta.
- Nurhaida, & Susilastri. (2019). Pengaruh Budaya Organisasi, Kepuasan Kerja dan Komitmen Organisasi Terhadap Kinerja Pegawai di Pemerintahan Kota Padang Panjang. *MENARA Ilmu*, 8(6)
- Organ, D. W. (2006). *Organizational citizenship behavior: The good soldier syndrome*. Lexington Books.
- Organ, D. W. (2015). *Organizational Citizenship Behavior: Recent Trends and Developments*. Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior, 2, 295–306.
- Organ, D. W., & Lingl, A. (1995). *Personality, satisfaction, and organizational citizenship behavior*. Journal of Social Psychology, 135(3), 339–350.
- Pangkerego, J., Tewal, B., Pandowo, M., A Pangkerego, J. M., Tewal, B., Ch Pandowo, M. H.,

- Ekonomi Dan Bisnis, F., & Manajemen Universitas Sam Ratulangi Manado,. (2023). *Pengaruh Organizational Citizenship Behavior (Ocb) Integritas Dan Komitmen Organisasi Terhadap Kinerja Pegawai (Studi pada Pegawai Dinas Lingkungan Hidup Kabupaten Minahasa Utara) The Effect Of Organizational Citizenship Behavior (Ocb) Integrity And Organizational Commitment On Employee Performance (Study on Employees of the North Minahasa Regency Environment Service)*. 11(3), 946–956.
- Pristiwati, M. (2018). *Pengaruh Komitmen Organisasional Dan Organizational Citizenship Behavior Terhadap Kinerja Karyawan (Studi pada PT PLN (Persero) Area Sidoarjo)*.
- Putra, A., & Handayani, S. (2019). The Role of Organizational Citizenship Behavior in Public Sector Organizations. *Jurnal Manajemen Publik*, 8(1), 22-36.
- Putri, Y., & Utami, H. (2017). Pengaruh Organizational Citizenship Behavior (OCB) terhadap kinerja Studi Pada Tenaga Perawat Ruang Rawat Inap Rumah Sakit Baptis Batu. *Jurnal Administrasi Bisnis S1 Universitas Brawijaya*, 46(1), 27–34.
- Putu, I. A., Widiastuti, N. M. R., & Artini, L. G. S. (2016). *Pengaruh Komitmen Organisasi terhadap Kinerja Pegawai dengan Kepuasan Kerja sebagai Variabel Mediasi*. *Jurnal Ilmu Manajemen*, 4(1), 67–78.
- Rahayu. (2019). *Pengaruh Lingkungan Kerja Dan Motivasi Kerja Terhadap Kinerja Karyawan (Studi pada Karyawan Wisata Alam Kalibiru)*.
- Rahman, T., & Wahyuni, S. (2020). Organizational Commitment and OCB as Determinants of Employee Performance in the Public Sector. *Jurnal Kinerja Organisasi*, 7(4), 118-131.
- Rahmawaty, M. (2016). *Pengaruh Komitmen Organisasi terhadap Kinerja Karyawan pada PT. ABC*. *Jurnal Ekonomi dan Bisnis*, 14(1), 90–101.
- Ramadandi, M. (2021). *Pengaruh Komitmen Organisasi Dan Reward Terhadap Kinerja Karyawan Pada Pt. Waletindo Setia Persada Pekanbaru*.
- Rita, M., Payangan, O. R., Tuhumena, R., & Erari, A. (2018). *Moderating effect of organizational citizenship behaviour on the effect of organizational commitment, transformational leadership and work motivation on employee performance*. *International Journal of Law and Management*, 60(4), 953–964. <https://doi.org/10.1108/IJLMA-03-2017-0026>
- Rivai, V. (2014). *Manajemen Sumber Daya Manusia untuk Perusahaan: Dari Teori ke Praktik*. Jakarta: RajaGrafindo Persada.
- Rivai, Veithzal & Ahmad Fawzi Mohd. Basri. 2005. *Performance Appraisal: Untuk Sistem Yang Tepat Untuk Menilai Kinerja Karyawan dan Meningkatkan Daya Saing Perusahaan*. Jakarta: PT. Raja Grafindo Persada
- Rizal, M., Fitria, R., & Wahyudi, E. (2023). Komitmen organisasi dan kinerja karyawan. *Jurnal Manajemen Sumber Daya Manusia*, 12(1), 25–36.
- Robbins, P. Stephen dan Timothy A. Judge 2012. *perilaku organisasi*. Salemba Empat. Jakarta
- Robbins, S. P. (2008). *Perilaku Organisasi* (Edisi 10). Jakarta: PT Indeks.
- Robbins, S. P. (2009). *Perilaku Organisasi* (Edisi 12). Jakarta: Salemba Empat.
- Robbins, S. P., & Judge, T. A. (2010). *Perilaku Organisasi* (Edisi 12). Jakarta: Salemba Empat.
- Robbins, Stephen P. (2006). *Perilaku Organisasi*. Edisi kesepuluh. PT Indeks Kelompok Gramedia, Jakarta.
- Sanhaji, A., Soetjipto, B. E., & Suharto. (2016). *Pengaruh keadilan organisasi dan budaya organisasi terhadap perilaku kewargaan organisasi (OCB) melalui komitmen organisasi dan kepuasan kerja*. *Jurnal Pendidikan: Teori, Penelitian, dan Pengembangan*, 1(5), 917–926. <https://doi.org/10.17977/jp.v1i5.6311>

- Santoso, A., & Wijaya, R. (2023). Organizational citizenship behavior as a mediator between organizational commitment and employee effectiveness. *Jurnal Manajemen dan Kewirausahaan*, 21(2), 88–97.
- Santoso, B., & Wijaya, T. (2019). Organizational Citizenship Behavior as a Mediator between Organizational Commitment and Employee Effectiveness. *Journal of Organizational Behavior and Performance*, 5(1), 23-41.
- Santoso, B., Wijaya, T. (2019). Organizational Citizenship Behavior as a Mediator between Organizational Commitment and Employee Effectiveness. *International Journal of Management*, 14(2), 78-89.
- Sari, E. Y. D. (2022). *Pengaruh Kepemimpinan Transformasional dan Keterlibatan Kerja terhadap Organizational Citizenship Behavior (OCB) melalui Mediator Kepuasan Kerja*. Psikologika: Jurnal Pemikiran dan Penelitian Psikologi, 27(2), 197–222. <https://doi.org/10.20885/psikologika.vol27.iss2.art2>
- Sekaran, U. (1992). *Research Methods for Business: A Skill Building Approach*. New York: John Wiley & Sons, Inc.
- Shaleh, M. (2018). Komitmen Organisasi terhadap Kinerja Pegawai. Aksara Timur.odsakoff, P. M., MacKenzie, S. B., Paine, J. B., & Bachrach, D. G. (2000). Organizational citizenship behaviors: A critical review of the theoretical and empirical literature and suggestions for future research. *Journal of Management*, 26(3), 513–563. <https://doi.org/10.1177/014920630002600307>
- Sijabat, Thomas Fernando; Tri Endar Suswatiningsih dan Danang Manumono. (2023). Pengaruh Organizational Citizenship Behavior (Ocb) Terhadap Kinerja Karyawan Perkebunan Di Pt. Serba Huta Jaya Kecamatan Merbau, Kabupaten Labuhan Batu Utara, Provinsi Sumatera Utara. *Jurnal Agroforetech Volume 1, Nomor 03*.
- Silaen, R. (2018). *Metode Penelitian*. Jakarta: Bumi Aksara.
- Simanjuntak, Payaman J. 2005. Manajemen dan Evaluasi Kinerja. Jakarta : FE UI. Simatupang, D., & Manurung, S. (2023). Pengaruh Komitmen Organisasi dan Budaya Organisasi terhadap Kinerja Pegawai dengan OCB sebagai Variabel Intervening. *Jurnal Sumber Daya Manusia dan Organisasi*, 10(1), 45-59.
- Simatupang, A., & Manurung, B. (2023). *Pengaruh Komitmen Organisasi dan Budaya Organisasi terhadap Kinerja Pegawai dengan OCB sebagai Variabel Intervening*.
- Sondang P. Siagian. .2002. MPA, Manajemen Sumber Daya Manusia, Penerbit Bumi Aksara, Jakarta.
- Sopiah. (2008). *Perilaku Organisasi*. Yogyakarta: Andi.
- Steers, R.M and Porter, R. W (1983). Motivation and Work Behavior. New York: Mc Graw Hill.
- Subawa. I Made Bagus Arya dan Suwanda. (2017). Pengaruh Kepemimpinan Transformasional, Kepuasan Kerja dan Komitmen Organisasi Terhadap Organizational Citizenship Behavior. *E-Jurnal Manajemen Unud*, Vol 6 No 9, ISSN: 2302-8912.
- Sugiyono. (2013). *Metode Penelitian Kuantitatif, Kualitatif dan R&D*. Bandung: Alfabeta.
- Sugiyono. (2017). *Metode Penelitian Kuantitatif, Kualitatif, dan R&D*. Bandung : Alfabeta, CV.
- Sugiyono. 2008 . *Metode Penelitian (Pendidikan pendekatan kuantitatif,kualitatif, dan R&D*. Bandung: Alfabeta
- Suliyanto, 2011, *Ekonometrika Terapan : Teori dan Aplikasi dengan SPSS*. Yogyakarta: Penerbit Andi Offset.Yogyakarta
- Supartha, W. G., & Yanti, K. D. (2017). Pengaruh komitmen organisasi terhadap organizational citizenship behavior. *E-Jurnal Ekonomi dan Bisnis Universitas Udayana*, 6(5), 2067–2096.

-
- Suswati, E., Alhasani, I. S., & Wahyono, G. B. (2021). Pengaruh Kompetensi dan Komitmen Organisasi Terhadap Kinerja Pegawai Melalui Organizational Citizenship Behavior (OCB) sebagai Mediasi. *Jurnal Manajemen dan Organisasi*, 13(2), 45-60.
- Suzana, R. (2017). Organizational citizenship behavior: Konsep dan pengaruhnya pada kinerja. *Jurnal Ilmu Administrasi Bisnis*, 6(2), 122–133.
- Titisari, P. 2014. Peranan Organizational Citizenship Behavior (OCB) dalam Meningkatkan Kinerja Karyawan. Jember : Mitra Wacana Media.
- Tjong Fei Lie dan Hotlan Siagian. 2018. "Pengaruh Kepuasan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Melalui Motivasi Kerja Pada Cv. Union Event Planner". *Jurnal AGORA*. Vol. 6 No. 1
- Umar, Husein, 2010, Riset Sumber Daya Manusia dalam Organisasi, Jakarta: PT. Gramedia Pustaka Utama.
- Utami, L., & Hadi, S. (2021). Pengaruh Komitmen Organisasi terhadap OCB: Studi pada Pegawai Swasta. *Jurnal Sumber Daya Manusia*, 13(1), 56-68.
- Utami, N. M. S., Sapta, I. K. S., Verawati, Y., & Astakoni, I. M. P. (2021). *Relationship between workplace spirituality, organizational commitment and organizational citizenship behavior*. *Journal of Asian Finance, Economics and Business*, 8(1), 507–517.
<https://doi.org/10.13106/jafeb.2021.vol8.no1.507>
- Utami, N. M., Sari, L. P., & Dewi, A. A. (2021). Pengaruh komitmen organisasional terhadap OCB pegawai. *Jurnal Manajemen dan Bisnis*, 10(2), 34–45.
- Utami, S. B. (2013). *Pengaruh kualitas pelayanan dan kinerja karyawan terhadap kepuasan nasabah pada PT Taspen Cabang Yogyakarta* (Skripsi, Universitas Negeri Yogyakarta).
- Utaminingsih, Alifiulahtin. 2014. Perilaku Organisasi: Kajian Teoritik & Empirik terhadap Budaya Organisasi, Gaya Kepemimpinan, Kepercayaan, dan Komitmen. Malang: UB Press.
- Wahyudi, E., Hartono, B., & Sari, M. (2022). Pengaruh OCB terhadap kinerja pegawai. *Jurnal Administrasi dan Manajemen*, 14(2), 55–65.
- Wibowo, A. (2016). *Perilaku dalam organisasi*. Jakarta: Raja Grafindo Persada.
- Wibowo, R., Budi, L., & Eka, R. (2020). Organizational Commitment and Job Satisfaction Influence on Employee Performance through OCB. *International Journal of Business and Management Studies*, 8(2), 54-70.
- Wibowo, S., & Setiawan, M. (2021). Pengaruh Komitmen Organisasi terhadap OCB dan Kinerja Pegawai di Sektor Swasta. *Jurnal Manajemen Sumber Daya Manusia*, 16(2), 56-68.
- Wibowo. 2014. Manajemen Kinerja. Edisi Keempat. Jakarta: Rajawali Pers.
- Widiyanti, R. (2019). *Manajemen Sumber Daya Manusia: Teori dan Aplikasi dalam Dunia Kerja*. Yogyakarta: Deepublish.
- Widodo, S. (2015). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: Pustaka Pelajar.
- Yanti, P. E. T., & Supartha, I. W. G. (2017). *Pengaruh komitmen organisasional dan kepuasan kerja terhadap organizational citizenship behavior (OCB) pada guru SMAN 2 Semarapura*. *E- Jurnal Manajemen Universitas Udayana*, 6(2), 721–747.