

**PENGARUH MOTIVASI KERJA DAN KOMITMEN ORGANISASI  
TERHADAP ORGANIZATIONAL CITIZENSHIP BEHAVIOR (OCB) PADA  
KARYAWAN RRI BANDAR LAMPUNG**

**(Skripsi)**

**Oleh**

**AISYAH RIZQA AYUNDRA**

**2011011072**



**PROGRAM STUDI S1 MANAJEMEN  
FAKULTAS EKONOMI DAN BISNIS  
UNIVERSITAS LAMPUNG**

**2025**

## **ABSTRAK**

### **PENGARUH MOTIVASI KERJA DAN KOMITMEN ORGANISASI TERHADAP *ORGANIZATIONAL CITIZENSHIP BEHAVIOR* (OCB) PADA KARYAWAN RRI BANDAR LAMPUNG**

**Oleh :  
Aisyah Rizqa Ayundra**

Sumber daya manusia membutuhkan motivasi dalam melakukan tugasnya sehingga dapat meningkatkan kinerja organisasi yang akan membantu perusahaan untuk mencapai tujuannya. Oleh karena itu, penulis meneliti pengaruh motivasi kerja dan komitmen organisasi terhadap *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) pada karyawan RRI Bandar Lampung. Penelitian ini menggunakan kuesioner skala likert dengan ukuran sampel sebanyak 84 responden dengan teknik analisis data yaitu analisis regresi linier berganda. Hasil penelitian pada hipotesis pertama yang diajukan didukung dalam penelitian. Temuan penelitian ini adalah motivasi kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap *Organizational Citizenship Behavior* (OCB). Hipotesis kedua yang diajukan yaitu komitmen organisasi berpengaruh negatif dan tidak signifikan terhadap *Organizational Citizenship Behavior* (OCB). Saran penelitian ini diharapkan bahwa perusahaan senantiasa melibatkan karyawan dalam proses pengambilan keputusan dan memberikan kesempatan yang sama kepada setiap karyawan. Perusahaan juga disarankan untuk mengikutsertakan karyawan pada program pelatihan yang mampu membantu jenjang karier di masa depan dan menciptakan budaya kerja kolaboratif yang tetap menjaga keseimbangan hak dan kewajiban para karyawan. Keterbatasan dalam penelitian ini adalah jumlah populasi dan sampel yang terbilang masih sedikit. Bagi penelitian selanjutnya diharapkan untuk mempertimbangkan penambahan variabel lain yang mungkin mampu mempengaruhi motivasi kerja, komitmen organisasi, dan *Organizational Citizenship Behavior* (OCB).

**Kata kunci:** Motivasi Kerja, Komitmen Organisasi dan *Organizational Citizenship Behavior* (OCB).

## **ABSTRACT**

### **THE INFLUENCE OF WORK MOTIVATION AND ORGANIZATIONAL COMMITMENT ON ORGANIZATIONAL CITIZENSHIP BEHAVIOR (OCB) IN RRI BANDAR LAMPUNG EMPLOYEES**

**By :  
Aisyah Rizqa Ayundra**

Human resources need motivation in performing their duties to improve organizational performance, which will help the company to achieve its goals. Therefore, the authors examined the effect of work motivation and organizational commitment on organizational citizenship behavior in RRI Bandar Lampung employees. This study used a Likert-scale questionnaire with a sample size of 84 respondents and the data were analyzed using multiple linear regression analysis. The result of the research on the first hypothesis proposed were supported in the study. The findings of this study are that work motivation has a positive and significant effect on organizational citizenship behavior. The second hypothesis proposed is that organizational commitment has a negative and insignificant impact on organizational citizenship behavior. This research suggests that the company always involve employees in the decision making process and provide equal opportunities to every employee. Companies are also advised to include employees in training programs that can help future career paths and create a collaborative work culture that maintains a balance of employees' rights and responsibilities. The limitation of this study is the relatively small number of respondents. Future research is suggested to consider adding other variables that may influence work motivation, organizational commitment, and organizational citizenship behavior.

**Keywords :** Work Motivation, Organizational Commitment, Organizational Citizenship Behavior.

**PENGARUH MOTIVASI KERJA DAN KOMITMEN ORGANISASI  
TERHADAP ORGANIZATIONAL CITIZENSHIP BEHAVIOR (OCB) PADA  
KARYAWAN RRI BANDAR LAMPUNG**

**Oleh**

**AISYAH RIZQA AYUNDRA**

**Skripsi**

**Sebagai Salah Satu Syarat untuk Mencapai Gelar  
SARJANA MANAJEMEN**

**Pada**

**Jurusan Manajemen  
Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Lampung**



**FAKULTAS EKONOMI DAN BISNIS  
UNIVERSITAS LAMPUNG  
BANDAR LAMPUNG**

**2025**

**Judul Skripsi**

**: Pengaruh Motivasi Kerja dan Komitmen**

**Organisasi Terhadap *Organizational Citizenship***

***Behavior (OCB)* pada Karyawan RRI**

**Bandar Lampung**

**Nama Mahasiswa**

**: Aisyah Riezqa Ayundra**

**Nomor Pokok Mahasiswa : 2011011072**

**Jurusan**

**: Manajemen**

**Fakultas**

**: Ekonomi dan Bisnis**



**Yuningsih, S.E., M.M.**

**NIP 19610326 198603 2 001**

**2. Ketua Jurusan Manajemen**

**Dr. Ribhan, S.E., M.Si.**

**NIP. 19680708 200212 1 003**

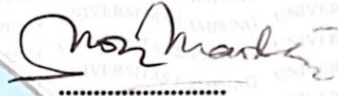
**MENGESAHKAN**

**1. Tim Penguji**

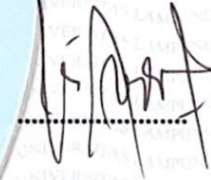
**Ketua : Yuningsih, S.E., M.M.**



**Penguji Utama : Dr. Nova Mardiana, S.E., M.M.**



**Sekretaris : Lis Andriani HR, S.E., M.Si.**



**2. Dekan Fakultas Ekonomi dan Bisnis**



**Prof. Dr. Nairobi, S.E., M.Si.**

**NIP. 19660621 199003 1 003**

**Tanggal Lulus Ujian Skripsi : 30 Juni 2025**

## PERNYATAAN BEBAS PLAGIARISME

Nama : Aisyah Rizqa Ayundra  
Nomor Pokok Mahasiswa : 2011011072  
Fakultas : Ekonomi dan Bisnis  
Jurusan : Manajemen  
Judul Skripsi : Pengaruh Motivasi Kerja dan Komitmen Organisasi  
Terhadap *Organizational Citizenship Behavior* (OCB)  
pada Karyawan RRI Bandar Lampung

Dengan ini menyatakan bahwa penelitian ini adalah hasil karya saya sendiri, dan dalam skripsi ini tidak terdapat keseluruhan atau sebagian dari orang lain yang saya ambil dengan cara menyalin atau meniru dalam bentuk rangkaian kalimat atau symbol yang menunjukkan gagasan atau pendapat pemikiran dari peneliti lain tanpa pengakuan peneliti aslinya. Apabila di kemudian hari terbukti bahwa pernyataan ini tidak benar, maka saya sanggup menerima hukuman atau sanksi sesuai dengan peraturan yang berlaku.

Bandar Lampung, 8 Juli 2025

Yang membuat pernyataan,



Aisyah Rizqa Ayundra

2011011072

## **RIWAYAT HIDUP**

Penulis Aisyah Rizqa Ayundra dilahirkan pada 19 April 2002 di Jakarta. Penulis merupakan anak pertama dari tiga bersaudara dari pasangan Bapak M Radja Hendry Siagian dan Ibu Fitria Rosmala Dewi. Penulis menyelesaikan studi tingkat Sekolah Dasar (SD) di SD Negeri 07 Jatipulo Jakarta pada tahun 2014, kemudian Sekolah Menengah Pertama (SMP) di SMP Negeri 88 Jakarta pada tahun 2017, dan Sekolah Menengah Atas (SMA) di SMA Negeri 112 Jakarta pada tahun 2020. Pada tahun yang sama penulis melanjutkan pendidikan sebagai mahasiswa jurusan Manajemen dengan konsentrasi Manajemen Sumber Daya Manusia (MSDM) di Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Lampung melalui jalur SBMPTN. Penulis melaksanakan Kuliah Kerja Nyata (KKN) selama 40 hari di Pekon Cipta Waras Kecamatan Gedung Surian, Lampung Barat pada tahun 2023.

## MOTTO

“Maka sesungguhnya bersama kesulitan ada kemudahan, sesungguhnya bersama kesulitan ada kemudahan”

(Q.S Al-Insyirah : 5-6)

*“You don’t need to know all of the answers, you just need to be courageous enough to take the first step and trust where it leads.”*

(Bronnie Ware)

“Tidak apa merasa lelah atau menangis ketika segalanya terasa berat, karena kamu sudah melakukannya lebih baik dari yang kamu kira”

(Seventeen)

## **PERSEMBAHAN**

Alhamdulillahirobbil' alamin, segala puji syukur hanya kepada Allah SWT yang telah melimpahkan berkat, rahmat, serta karunia-Nya sehingga saya dapat menyelesaikan tugas akhir skripsi ini.

Saya persembahkan skripsi ini untuk Kedua orang tua (Mama dan Papa) saya yang sangat saya sayangi dan cintai. Mama dan Papa sudah tulus mendukung semua usaha saya, selalu berdoa untuk saya, selalu mengupayakan segala kebutuhan saya, dunia beserta isinya tidak dapat membayar semua yang telah kalian berikan kepada saya.

Kedua saudara kandung saya Findryan Danniell Siagian dan Faira Angelinasyandra Siagian yang saya sayangi dan cintai, terima kasih selalu memberikan dukungan, dan saling mendoakan untuk satu sama lain.

Kepada sahabat dan teman-teman Terima kasih telah hadir di kehidupan saya, terima kasih atas waktu dan cerita suka duka selama menjalankan pendidikan ini, berkat kalian hidup saya terisi dengan hal-hal membahagiakan.

Almamater tercinta, Universitas Lampung.

## SANWACANA

Alhamdulillah, penulis panjatkan kehadirat Allah SWT, atas taufik dan hidayahNya sehingga penulis dapat menyelesaikan penulisan skripsi ini. Skripsi ini disusun sebagai salah satu bagian dari persyaratan untuk menyelesaikan pendidikan program Strata Satu (S1) pada Program Studi Manajemen Fakultas Ekonomi dan Bisnis di Universitas Lampung. Sholawat serta salam tidak lupa selalu tercurahkan atas manusia yang akhlaknya paling mulia, yang telah membawa perubahan luar biasa di muka bumi dan menjadi uswatun hasanah yaitu Rasulullah Muhammad SAW.

Penulis menyadari bahwa dalam penyusunan skripsi ini tidak terlepas dari peranan dan bantuan berbagai pihak. Untuk itu, penulis mengucapkan terima kasih kepada:

1. Bapak Prof. Dr. Nairobi, S.E., M.Si., selaku Dekan FEB Universitas Lampung
2. Bapak Dr. Ribhan, S.E., M.Si., selaku Ketua Jurusan Manajemen FEB Universitas Lampung
3. Ibu Dr. Zainnur M. Rusdi, S.E., M.Sc., selaku Sekretaris Jurusan Manajemen FEB Universitas Lampung
4. Ibu Yuningsih, S.E., M.M selaku Dosen Pembimbing Skripsi, terimakasih sebesar-besarnya atas kesediaan nya memberikan waktu, ilmu pengetahuan, bimbingan serta masukan dan kritik dalam proses penyelesaian skripsi ini di sela kesibukan dan juga keadaan ibu.
5. Ibu Dr. Keumala Hayati, S.E., M.Si., dan Ibu Dina Safitri, S.E., M.IntnlBus. selaku pembahas seminar saya atas waktu yang diberikannya, atas masukan dan kritiknya dalam proses penyelesaian skripsi ini.
6. Ibu Nova Mardiana, S.E., M.M. selaku penguji utama dan Ibu Lis Andriani HR, S.E., M.Si., selaku sekretaris penguji, atas segala masukan dan kritiknya dalam proses penyelesaian skripsi ini.
7. Seluruh Dosen Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Lampung yang telah memberikan ilmu pengetahuan dan pengalaman yang sangat berharga bagi penulis selama proses perkuliahan.

8. Kedua orang tua tercinta Bapak M Radja Hendry Siagian dan Ibu Fitria Rosmala Dewi, yang telah memberikan semangat serta dukungan yang tiada henti. Terima kasih atas doa-doanya sehingga penulis terus semangat dan termotivasi dalam menulis skripsi.
9. Kedua adik kandung saya Findryan Dannel Siagian dan Faira Angelinasyandra Siagian yang senantiasa memberikan dukungan, doa, dan juga kasih sayang.
10. Teruntuk Om Didi dan Mama Ndari yang sudah memberikan saya segala bantuan dan kebaikan selama saya di Bandar Lampung.
11. Sepupu seperjuanganku Shabrina Aisha Putri yang senantiasa memberikan dukungan, menemani setiap waktu, serta segala canda tawa yang sudah kita lewati bersama.
12. Teruntuk Mba Pai dan Drian dade yang sudah hadir mewarnai hidup saya, terima kasih atas segala hal penyemangat yang diberikan kepada saya.
13. Bestie Total, Irta, Seli, Sapira, dan Dean yang telah memberikan ruang untuk berkeluh kesah, memberikan dukungan moral, menjadi tempat bertukar pikiran, dan sumber motivasi dalam menyelesaikan setiap masalah yang saya hadapi.
14. Teruntuk teman-teman Lampung saya Jeje, Anya, Pandu, Fauzan, Hafidz yang sudah selalu memberikan tawa, canda, dan segala kenangan yang berharga di Bandar Lampung.
15. Teman-teman di perkuliahan Dhea, Adel, Alan, Luthfi, Deni, Fadil, Dafi yang sudah selalu memberikan dukungan dan bantuan untuk satu sama lain.
16. Almamater Universitas Lampung tercinta yang telah memberikan banyak pelajaran berharga sehingga saya mampu mencapai titik ini.
17. RRI Bandar Lampung, tempat saya melakukan penelitian, yang telah memberikan kesempatan dan izin sehingga penulisan skripsi ini dapat diselesaikan.
18. Serta semua pihak yang telah membantu penulis dalam menyelesaikan skripsi ini.

Penulis menyadari bahwa penelitian ini masih terdapat ketidaksempurnaan di dalam penulisannya, kritik dan saran yang bersifat membangun atau konstruktif sangat berguna untuk penulis demi kesempurnaan penelitian ini. Semoga penelitian ini dapat memberikan manfaat bagi pihak yang membutuhkan.

## DAFTAR ISI

|                                                                         |              |
|-------------------------------------------------------------------------|--------------|
| <b>DAFTAR ISI.....</b>                                                  | <b>xiv</b>   |
| <b>DAFTAR GAMBAR.....</b>                                               | <b>xviii</b> |
| <b>I. PENDAHULUAN.....</b>                                              | <b>19</b>    |
| 1.1 Latar Belakang .....                                                | 19           |
| 1.2 Rumusan Masalah.....                                                | 27           |
| 1.3 Tujuan Penelitian .....                                             | 28           |
| 1.4 Manfaat Penelitian .....                                            | 28           |
| <b>II. TINJAUAN PUSTAKA.....</b>                                        | <b>29</b>    |
| 2.1 Motivasi Kerja .....                                                | 29           |
| 2.1.1 Pengertian Motivasi Kerja .....                                   | 29           |
| 2.1.2 Faktor-Faktor yang Mempengaruhi Motivasi Kerja .....              | 29           |
| 2.1.3 Tujuan dan Teori Motivasi Kerja.....                              | 30           |
| 2.2 Komitmen Organisasi .....                                           | 32           |
| 2.2.1 Pengertian Komitmen Kerja.....                                    | 32           |
| 2.2.2 Dimensi Komitmen Kerja .....                                      | 32           |
| 2.3 <i>Organizational Citizenship Behavior (OCB)</i> .....              | 33           |
| 2.3.1 Pengertian <i>Organizational Citizenship Behavior (OCB)</i> ..... | 33           |
| 2.3.2 Manfaat <i>Organizational Citizenship Behavior (OCB)</i> .....    | 34           |
| 2.3.3 Dimensi <i>Organizational Citizenship Behavior (OCB)</i> .....    | 36           |
| 2.4 Penelitian Terdahulu .....                                          | 37           |
| 2.5 Kerangka Pemikiran.....                                             | 39           |
| 2.6 Pengembangan Hipotesis .....                                        | 40           |
| <b>III. METODE PENELITIAN .....</b>                                     | <b>42</b>    |
| 3.1 Objek Penelitian.....                                               | 42           |
| 3.2 Jenis Penelitian.....                                               | 42           |
| 3.3 Sumber Data.....                                                    | 43           |

|                                                                                            |           |
|--------------------------------------------------------------------------------------------|-----------|
| 3.3.1. Data primer .....                                                                   | 43        |
| 3.3.2. Data sekunder.....                                                                  | 43        |
| 3.4 Metode Pengumpulan Data.....                                                           | 43        |
| 3.5 Skala pengukuran.....                                                                  | 44        |
| 3.6 Populasi.....                                                                          | 45        |
| 3.7 Definisi Konseptual .....                                                              | 45        |
| 3.7.1 Variabel Bebas .....                                                                 | 45        |
| 3.7.2 Variabel Terikat .....                                                               | 45        |
| 3.8 Definisi Operasional dan Pengukuran Variabel.....                                      | 46        |
| 3.9 Uji Validitas, Reliabilitas, dan Normalitas .....                                      | 47        |
| 3.9.1. Uji Validitas .....                                                                 | 47        |
| 3.9.2. Uji Reliabilitas .....                                                              | 48        |
| 3.9.3. Uji Normalitas.....                                                                 | 48        |
| 3.10. Metode Analisis Data.....                                                            | 48        |
| 3.11. Pengujian Hipotesis .....                                                            | 49        |
| <b>IV. HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN.....</b>                                            | <b>51</b> |
| 4.1 Hasil Pengumpulan Data.....                                                            | 51        |
| 4.1.1 Deskripsi Responden Berdasarkan Jenis Kelamin .....                                  | 51        |
| 4.1.2 Deskripsi Responden Berdasarkan Status Kepegawaian .....                             | 52        |
| 4.1.3 Deskripsi Responden Berdasarkan Bidang Pekerjaan .....                               | 52        |
| 4.2 Tanggapan Responden .....                                                              | 53        |
| 4.3 Uji Kualitas Data.....                                                                 | 58        |
| 4.3.1 Uji Validitas .....                                                                  | 58        |
| 4.3.2 Uji Reliabilitas .....                                                               | 61        |
| 4.4 Uji Normalitas.....                                                                    | 61        |
| 4.5. Analisis Regresi Linear Berganda.....                                                 | 62        |
| 4.6. Analisis Uji T .....                                                                  | 63        |
| 4.7 Pembahasan Hasil Penelitian .....                                                      | 64        |
| 4.7.1 Pengaruh motivasi kerja terhadap <i>Organizational Citizenship Behavior</i> .....    | 64        |
| 4.7.2 Pengaruh komitmen organisasi terhadap <i>Organizational Citizenship Behavior</i> ... | 66        |

|                                    |           |
|------------------------------------|-----------|
| <b>V. SIMPULAN DAN SARAN .....</b> | <b>68</b> |
| 5.1 Simpulan .....                 | 68        |
| 5.2 Saran .....                    | 68        |
| <b>DAFTAR PUSTAKA.....</b>         | <b>71</b> |
| <b>LAMPIRAN.....</b>               | <b>77</b> |

## DAFTAR TABEL

| Tabel                                                                        | Halaman |
|------------------------------------------------------------------------------|---------|
| 1. Komitmen organisasi berdasarkan indikator kehadiran .....                 | 14      |
| 2. Penelitian terdahulu .....                                                | 25      |
| 3. Keterangan pembagian karyawan berdasarkan bidangnya .....                 | 30      |
| 4. Definisi operasional dan pengukuran variabel .....                        | 34      |
| 5. Data Responden Berdasarkan Jenis Kelamin .....                            | 39      |
| 6. Data Responden Berdasarkan Status Kepegawaian .....                       | 40      |
| 7. Data Responden Berdasarkan Bidang Pekerjaan .....                         | 40      |
| 8. Hasil Tanggapan Motivasi Kerja .....                                      | 41      |
| 9. Hasil Tanggapan Komitmen Organisasi .....                                 | 43      |
| 10. Hasil Tanggapan <i>Organizational Citizenship Behavior</i> .....         | 45      |
| 11. Uji Validitas KMO and Bartlett's Test .....                              | 46      |
| 12. Hasil <i>Anti Image Matrix</i> Motivasi Kerja .....                      | 47      |
| 13. Hasil <i>Anti Image Matrix</i> Komitmen Organisasi .....                 | 47      |
| 14. Hasil <i>Anti Image Matrix Organizational Citizenship Behavior</i> ..... | 48      |
| 15. Hasil Uji Reliabilitas .....                                             | 49      |
| 16. Hasil Uji Normalitas .....                                               | 49      |
| 17. Hasil Uji Regresi Linear Berganda .....                                  | 50      |
| 18. Hasil Uji T .....                                                        | 51      |

## DAFTAR GAMBAR

| Gambar                     | Halaman |
|----------------------------|---------|
| 1. Kerangka Pemikiran..... | 27      |

## I. PENDAHULUAN

### 1.1 Latar Belakang

Sumber daya manusia pasti memiliki kontribusi yang sangat besar dalam proses berjalannya suatu organisasi dan sumber daya manusia juga mampu berkontribusi dalam mengembangkan organisasi tersebut. Sumber daya manusia pada dasarnya menjadi penggerak dalam organisasi dimana keterlibatannya dalam suatu perusahaan sudah diatur menggunakan wewenang dan tanggung jawab. Sumber daya manusia membutuhkan motivasi dalam melakukan tugasnya sehingga dapat meningkatkan kinerja organisasi yang akan membantu perusahaan untuk mencapai tujuannya. Kinerja yang tinggi akan mendorong terciptanya *Organizational Citizenship Behavior* (OCB), yang menurut Aldag dan Reschke (1997) merupakan keadaan dimana individu berkontribusi melampaui persyaratan yang telah ditetapkan.

*Organizational Citizenship Behavior* (OCB) merupakan perilaku pilihan yang tidak menjadi bagian dari kewajiban kerja formal seorang karyawan, namun mendukung berfungsinya organisasi tersebut secara efektif (Robbins, 2006). Selain itu Dara dan Garay (2006) menyebutkan bahwa OCB merupakan perilaku sukarela seorang karyawan untuk melakukan tugas atau aktivitas di luar tanggung jawab atau kewajibannya untuk memajukan atau memberi manfaat bagi organisasinya.

Menurut Mujiati (2017), proses munculnya OCB adalah saat dimana pegawai sudah melaksanakan dengan baik seluruh tugas utamanya yang nantinya akan memunculkan perilaku melebihi perannya dengan memberikan kontribusi yang lebih banyak. Adanya OCB ini menjadi sangat penting bagi keberhasilan organisasi, hal ini dikarenakan OCB merupakan perilaku sukarela yang diberikan karyawan pada

organisasi. Jika OCB ini bisa berjalan dengan baik maka perusahaan akan menerima manfaat jangka panjang yang bisa menyebabkan loyalitas jangka panjang, kinerja yang baik dalam jangka panjang dan juga nama baik akan diperoleh perusahaan dikarenakan karyawan menceritakan kebaikan organisasi pada lingkungan eksternal.

Perusahaan dapat melakukan beberapa hal demi mendorong karyawan untuk memiliki sikap OCB, seperti memberikan dukungan organisasi (Kao et al., 2023), menerapkan prinsip *work-life balance* (Deery et al., 2016), serta turut menyertakan karyawan dalam urusan perusahaan (Raineri dan Paillé, 2016). Hal tersebut dapat memberikan rasa puas karyawan terhadap pekerjaan, sehingga mampu meningkatkan perilaku positif karyawan, termasuk OCB. *Organizational Citizenship Behavior (OCB)* ini dapat memainkan peran penting dalam perusahaan karena dianggap mampu meningkatkan pertumbuhan dan perkembangan perusahaan dengan mendorong kinerja karyawan yang efektif dan efisien (Margahana, 2020).

*Organizational Citizenship Behavior (OCB)* mampu memberikan signifikansi manfaat yang sangat baik bagi perusahaan. Penelitian yang dilakukan oleh Kusumajati (2014) menjabarkan terkait manfaat OCB bagi perusahaan, seperti mampu menjaga stabilitas kinerja perusahaan, mengurangi adanya *turnover* karyawan, mendorong peningkatan kemampuan beradaptasi pada perubahan lingkungan, dan mampu meningkatkan produktivitas manajemen perusahaan. Oleh karena itu, jika suatu perusahaan mendukung atau mendorong agar karyawannya memiliki OCB maka perusahaan akan mencapai kinerja yang lebih baik lagi kedepannya.

Untuk meningkatkan OCB dalam organisasi maka motivasi kerja juga harus ditingkatkan. Hal ini dikarenakan kualitas sumber daya manusia akan terpenuhi apabila kepuasan yang didapatkan dari adanya motivasi kerja berpengaruh terhadap kinerja dapat tercipta dengan sempurna. Oleh karena itu karyawan yang merasa puas akan berbicara positif terhadap organisasinya. Di samping itu menurut Van Dyne (dalam Sopiah, 2008) komitmen organisasi juga menjadi penentu terciptanya OCB,

karena perilaku ini akan mengarahkan karyawan sehingga tidak bergantung pada tekanan dari pimpinan atau karena adanya sistem *reward* yang telah ditetapkan, tetapi karyawan bekerja karena memiliki kepercayaan yang kuat terhadap tujuan dari organisasi.

Motivasi kerja merupakan konsep multidimensional terkait bagaimana seorang karyawan mampu berinteraksi dengan organisasi mereka dan sejauh mana seorang karyawan tersebut merasakan koneksi, kewajiban, dan juga penghargaan yang didapatkan dari organisasi tersebut (Allen dan Meyer, 1990). Motivasi kerja yang didapatkan oleh karyawan dari lingkungan kerja disekitarnya merupakan salah satu faktor pemicu atau faktor pendorong bagi karyawan tersebut untuk menunjukkan semua potensi dirinya guna membantu organisasi tersebut mencapai tujuan yang diinginkannya.

Berbagai penelitian telah mengidentifikasi faktor-faktor yang mampu mempengaruhi motivasi kerja, seperti kepemimpinan yang baik (Chua dan Ayoko, 2021), lingkungan kerja (Prakoso et al., 2014), program pelatihan bagi karyawan (Chahar et al., 2021), jenjang karir, karakteristik tugas yang jelas, dan penghargaan atas kinerja karyawan (Seqhobane dan Koko, 2021). Oleh karena itu, faktor-faktor tersebut mampu mendorong karyawan mendapatkan motivasi kerja sehingga kualitas kerja para karyawan akan meningkat dan mampu mencapai tujuan perusahaan.

Beberapa hal yang dapat dilakukan oleh perusahaan untuk memotivasi karyawan adalah dengan mengajak karyawan untuk turut aktif berpartisipasi dalam setiap kegiatan yang ada, memberikan setiap karyawan kesempatan yang sama dalam menyampaikan pendapatnya dan juga memberikan kesempatan dalam proses pengambilan suatu keputusan. Hal ini dapat senantiasa mendorong rasa tanggung jawab setiap karyawan tersebut atas tujuan perusahaan.

Dampak positif yang didapatkan oleh perusahaan dari adanya motivasi, menurut Kurniasari (2018), adalah seperti adanya peningkatan produktivitas karyawan, membangun kinerja tim yang stabil, dan meningkatnya reputasi baik perusahaan.

Sehingga dapat disimpulkan bahwa motivasi kerja pada karyawan tidak hanya memengaruhi individu, tetapi juga mampu meningkatkan dinamika tim maupun perusahaan. Lalu dengan terciptanya lingkungan kerja yang mendukung motivasi kerja karyawan maka perusahaan tidak hanya meningkatkan produktivas kerja namun juga membangun kerja sama tim yang inovatif.

Penelitian yang dilakukan oleh Gomes (2005) menyebutkan bahwa pegawai yang memiliki motivasi adalah pegawai yang perilakunya mengarah pada tujuan organisasi dan dalam kegiatan-kegiatannya tidak mudah terganggu oleh gangguan-gangguan yang mungkin terjadi. Lalu menurut bytyqi (2020) dalam penelitian yang dilakukannya menunjukkan hasil bahwa motivasi kerja memiliki pengaruh yang positif dan signifikan terhadap komitmen organisasi.

Komitmen organisasi merupakan faktor yang sangat penting dalam organisasi dalam upaya mencapai tujuan, visi, dan misi organisasi secara maksimal (Bar-Hayim dan Berman, 1992). Adanya komitmen yang tinggi dari individu dalam organisasi diharapkan akan memiliki keinginan yang kuat untuk menampilkan kinerja yang baik, dan sebaliknya jika tidak adanya komitmen yang baik dari individu dalam organisasi maka hal tersebut akan berdampak pada organisasi yang tidak akan berjalan dengan baik.

Keberlangsungan suatu organisasi akan meningkat seiring dengan tingginya komitmen pegawai dalam hal produktivitas dan kualitas pekerjaan. Karyawan yang memiliki komitmen akan membantu organisasi dalam mencapai tujuannya karena karyawan yang memiliki komitmen tinggi akan memiliki sikap loyalitas pada pekerjaannya, sikap produktif, dan memiliki tanggung jawab kerja yang tinggi pula (Locke dan Latham, 1990).

Dampak positif komitmen organisasi bagi organisasi menurut Mowday et al., (1982) mencakup tercapainya tujuan organisasi, biaya pelatihan pegawai yang rendah, tingkat *turnover* yang rendah, dan memiliki rasa kepuasan yang tinggi. Seorang karyawan yang memiliki komitmen yang tinggi terhadap pekerjaannya cenderung

merasa puas dengan pekerjaannya sehingga memiliki niat yang lebih kecil untuk mengambil cuti atau berhenti dari pekerjaan (Sahoo et al., 2010).

Sejumlah penelitian sebelumnya telah mengidentifikasi keterkaitan antara motivasi kerja dan komitmen organisasi terhadap *Organizational Citizenship Behavior* (OCB). Penelitian yang dilakukan oleh Mahmoud et al., (2020) mengungkapkan bahwa motivasi kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap *Organizational Citizenship Behavior* (OCB). Hasil yang sama juga ditemukan pada penelitian yang dilakukan oleh Osman et al., (2015), yang menunjukkan bahwa motivasi kerja berpengaruh positif terhadap *Organizational Citizenship Behavior* (OCB), hasil penelitian ini menunjukkan bahwa ketika organisasi menyediakan unsur-unsur motivasi seperti gaji yang tinggi dan lingkungan kerja yang baik maka akan mempengaruhi tingkat *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) di antara karyawan.

Hasil penelitian yang dilakukan oleh Hermanto et al., (2024) menunjukkan bahwa komitmen organisasi sangat penting dalam membentuk tindakan atau sikap *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) dalam berorganisasi. Hasil yang sama ditemukan pada penelitian yang dilakukan oleh Gupta dan Tamhankar (2023), bahwasanya komitmen organisasi memiliki hubungan yang signifikan dan positif dengan *Organizational Citizenship Behavior* (OCB). Sehingga organisasi yang mengharapkan pegawainya untuk melampaui peran pekerjaan yang telah ditetapkan harus fokus pada peningkatan komitmen terhadap organisasi. Temuan berbeda justru ditemukan oleh Pramesty et al., (2020), dimana menunjukkan bahwa komitmen organisasi tidak berpengaruh terhadap *Organizational Citizenship Behavior* (OCB), hal tersebut terjadi karena kemauan pegawai dalam mengupayakan tercapainya kepentingan organisasi telah tercantum dalam tujuan kerja karyawan sehingga tidak selamanya menyebabkan pegawai melakukan *Organizational Citizenship Behavior* (OCB). Hal ini tentunya menimbulkan inkonsistensi terhadap temuan terkait dengan pengaruh komitmen organisasi terhadap *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) dan perlu untuk dilakukan penelitian lebih lanjut terkait hal tersebut.

Ketika seorang karyawan yang memiliki komitmen tinggi terhadap organisasi, maka karyawan tersebut akan melakukan berbagai hal untuk turut serta mengembangkan organisasinya karena keyakinannya terhadap organisasi tersebut (Luthans, 1995). Begitu juga dengan seorang karyawan mendapatkan motivasi kerja yang sesuai dengan pekerjaan yang dilakukannya, maka karyawan tersebut akan secara maksimal menyelesaikan pekerjaannya, bahkan mungkin akan melakukan pekerjaan yang ada diluar tugasnya.

Hal yang sama terjadi pada Radio Republik Indonesia (RRI) yang merupakan satu-satunya radio Lembaga Penyiaran Publik (LPP) yang mengatasmakan Negara dan menerima anggaran operasional dari APBN untuk stasiun pusat di Jakarta dan APBD untuk stasiun daerah. Radio Republik Indonesia (RRI), satu-satunya radio nasional di Indonesia, sudah sepatutnya memperkerjakan sumber daya manusia yang memiliki motivasi kerja yang tinggi sehingga selaras dengan upaya mencapai tujuan organisasi. Selain itu sumber daya manusia yang ada pada Radio Republik Indonesia (RRI) juga sudah sepantasnya menjaga dan mempertahankan komitmen organisasi agar tercapainya kinerja yang baik.

RRI Bandar Lampung selaku lembaga penyiaran yang ada di Kota Bandar Lampung hingga saat ini senantiasa eksis dan diminati oleh para pendengarnya, hal ini dikarenakan adanya kemampuan para pegawainya untuk membentuk suatu strategi dalam program program yang disajikan maupun dengan cara mereka menyampaikan informasi kepada para pendengarnya. Pada saat ini RRI Bandar Lampung memiliki 84 karyawan yang terdiri dari 29 orang PNS, 11 orang PBPNS, dan 44 orang PPPK. Pegawai RRI Bandar Lampung juga terbagi menjadi beberapa bidang yaitu bidang tata usaha, bidang layanan pengembangan usaha, bidang teknologi media baru, bidang pemberitaan, dan juga bidang siaran.

Terdapat beberapa faktor motivasi pegawai Radio Republik Indonesia (RRI) Bandar Lampung yang dapat diterima adalah yaitu:

1. Promosi jabatan

## 2. Pemilihan Agen Perubahan

### 3. Izin cuti

Promosi jabatan merupakan kegiatan kenaikan jabatan seorang pegawai di dalam suatu organisasi. Menurut Pergamit dan Veum (1999), promosi merupakan proses peningkatan posisi saat ini, yang biasanya dibarengi dengan peningkatan upah, penerimaan pelatihan, tanggung jawab pengawasan, dan juga kepuasan kerja. Saat ini promosi kerja yang dilakukan oleh Radio Republik Indonesia (RRI) Bandar Lampung adalah dengan mengangkat karyawan dengan status PBPNS untuk mengisi status PNS atau PPPK yang telah pensiun selaras dengan hal tersebut promosi kerja ini dilakukan dengan melihat prestasi kerja karyawan tersebut.

Menurut penelitian yang dilakukan oleh Raharja et al., (2022) promosi jabatan memiliki pengaruh yang signifikan terhadap motivasi karyawan. Hasil dari penelitian tersebut menjelaskan bahwa karyawan yang mendapatkan promosi cenderung memiliki motivasi kerja yang lebih tinggi. Karyawan yang mendapatkan kesempatan promosi jabatan akan mendapatkan tugas dan tanggung jawab yang lebih tinggi daripada jabatan sebelumnya. Namun selain itu karyawan Radio Republik Indonesia (RRI) Bandar Lampung dapat ikut serta dalam berbagai pelatihan yang dilakukan oleh organisasi ataupun mengikuti kompetisi yang diselenggarakan oleh Radio Republik Indonesia (RRI).

Selain itu motivasi yang dilakukan oleh Radio Republik Indonesia (RRI) Bandar Lampung adalah pemilihan agen perubahan. Pemilihan agen perubahan ini dilakukan sebagai bentuk upaya apresiasi tertinggi yang diberikan oleh perusahaan kepada karyawan terbaik yang sudah senantiasa menjadi *role model* yang dapat mempengaruhi rekan sekelilingnya. Oleh karena itu, dengan adanya kegiatan tersebut akan mendorong karyawan lainnya untuk turut senantiasa terlibat dalam organisasi tersebut dan apabila terdapat keterlibatan kerja karyawan maka akan terbentuk suatu komitmen organisasi.

Bentuk komitmen organisasi dalam perusahaan biasanya mencakup berbagai kesepakatan, tindakan, dan janji yang menunjukkan komitmen perusahaan terhadap para pegawainya. Komitmen organisasi yang dilakukan RRI Bandar Lampung untuk para pegawai salah satunya adalah dengan menyediakan program pelatihan. Program pelatihan yang dilakukan RRI Bandar Lampung beragam seperti pelatihan manajemen dan pelatihan keterampilan teknis. Pelatihan-pelatihan ini dapat membantu untuk senantiasa memperbarui keterampilan para pegawai dan memberikan kesempatan bagi para pegawai untuk terus berkembang.

Menurut penelitian yang dilakukan oleh Meyer et al., (2002) komitmen afektif dalam indikator komitmen organisasi memiliki korelasi kuat dengan kehadiran pegawai, yang akhirnya relevan dengan kinerja organisasi dan juga OCB. Lalu penelitian lain yang dilakukan oleh Thomas, (2023) juga menunjukkan bahwa pegawai yang memiliki sikap altruisme akan cenderung aktif dalam kehadiran dan mampu berkomitmen terhadap organisasinya. Selain itu juga, lingkungan kerja yang mendukung dan menghargai pegawainya akan membentuk pegawai yang aktif berkontribusi untuk organisasinya.

Tabel 1 Komitmen organisasi berdasarkan indikator kehadiran

| No | Keterangan | Bulan   |          |       |       |     |       |
|----|------------|---------|----------|-------|-------|-----|-------|
|    |            | Januari | Februari | Maret | April | Mei | Juni  |
| 1  | Kehadiran  | 97.4%   | 96.7%    | 98.3% | 96.7% | 97% | 95.3% |

Sumber : Bidang tata usaha RRI Bandar Lampung

Melalui tabel diatas dapat dilihat bahwa kehadiran pegawai RRI Bandar Lampung pada periode waktu Januari – Juni 2024 selalu berada di atas 90%. Hal ini dapat menunjukkan bahwa adanya dedikasi dan tanggung jawab para pegawai terhadap pekerjaan mereka yang mencerminkan adanya komitmen pegawai terhadap organisasi. Tingkat keaktifan pegawai yang konsisten juga menunjukkan bahwa pegawai tersebut memiliki komitmen organisasi, hal ini dikarenakan apabila seorang pegawai memiliki komitmen yang tinggi maka para pegawai akan lebih disiplin dan memiliki kemauan untuk bekerja demi tujuan organisasinya.

Berdasarkan latar belakang masalah yang telah dijelaskan dan terdapatnya masalah teoritis dengan adanya inkonsistensi temuan dari penelitian terdahulu, maka penulis tertarik untuk melakukan penelitian dengan judul “Pengaruh motivasi kerja dan komitmen organisasi terhadap *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) pada karyawan RRI Bandar Lampung”.

## 1.2 Rumusan Masalah

Rumusan masalah dalam penelitian ini sesuai dengan uraian yang ada di dalam latar belakang, dimana saat ini RRI Bandar Lampung sedang meningkatkan motivasi kerja dan komitmen organisasi karyawannya agar dapat tercipta *Organizational Citizenship Behavior* (OCB). Oleh karena itu dilakukan penelitian terkait dengan pengaruh motivasi kerja dan komitmen organisasi terhadap *Organizational Citizenship Behavior* (OCB). RRI Bandar Lampung telah memberikan berbagai macam hal guna memotivasi karyawannya seperti mengadakan kegiatan pemilihan agen perubahan, hal ini dilakukan guna mendorong karyawan untuk dapat menerapkan konsep *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) dalam lingkup perusahaan, sehingga perlu diteliti apakah motivasi kerja yang diterima oleh karyawan RRI Bandar Lampung dapat berpengaruh terhadap *Organizational Citizenship Behavior* (OCB). Selain motivasi kerja, komitmen organisasi juga menjadi hal yang akan diteliti dalam penelitian ini. Akan tetapi berdasarkan penelitian yang dilakukan oleh Pramesty et al., (2020), bahwasanya komitmen organisasi tidak berpengaruh terhadap *Organizational Citizenship Behavior* (OCB). Untuk menghindari hal tersebut maka komitmen organisasi yang dilakukan oleh RRI Bandar Lampung adalah dengan menyediakan beberapa program pelatihan, sehingga perlu diteliti apakah pemberian komitmen organisasi ini berpengaruh terhadap penerapan konsep *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) pada karyawan. Berdasarkan uraian latar belakang yang telah dijelaskan di atas, maka memunculkan beberapa pertanyaan yang akan menjadi rumusan masalah dalam penelitian ini sebagai berikut :

1. Apakah motivasi kerja berpengaruh terhadap *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) pada karyawan RRI Bandar Lampung.

2. Apakah komitmen organisasi berpengaruh terhadap *Organizational Citizenship Behavior (OCB)* pada karyawan RRI Bandar Lampung.

### 1.3 Tujuan Penelitian

Sesuai dengan rumusan masalah di atas, maka tujuan dari penelitian ini adalah sebagai berikut:

1. Untuk mengetahui pengaruh motivasi kerja terhadap *Organizational Citizenship Behavior (OCB)* pada karyawan RRI Bandar Lampung.
2. Untuk mengetahui pengaruh komitmen organisasi terhadap *Organizational Citizenship Behavior (OCB)* pada karyawan RRI Bandar Lampung.

### 1.4 Manfaat Penelitian

1. Bagi perusahaan  
Hasil penelitian ini diharapkan dapat menjadi bahan pertimbangan perusahaan yang berkaitan dengan motivasi kerja, komitmen organisasi, dan *Organizational Citizenship Behavior (OCB)*
2. Bagi pihak akademis  
Penelitian ini diharapkan dapat menambahkan pengetahuan dan wawasan, serta referensi dalam bidang sumber daya manusia, khususnya yang berkaitan dengan motivasi kerja, komitmen organisasi, dan *Organizational Citizenship Behavior (OCB)*. Penelitian ini juga diharapkan dapat menjadi referensi bagi penelitian selanjutnya sebagai bahan referensi untuk pengembangan penelitian terbaharukan.
3. Bagi peneliti  
Hasil penelitian ini diharapkan dapat menambah pengetahuan dan pemahaman peneliti terkait motivasi kerja, komitmen organisasi, dan *Organizational Citizenship Behavior (OCB)*

## **II. TINJAUAN PUSTAKA**

### **2.1 Motivasi Kerja**

#### **2.1.1 Pengertian Motivasi Kerja**

Motivasi adalah suatu kumpulan kekuatan energik yang mengkoordinasi di dalam dan di luar diri seseorang pekerja, yang mendorong usaha kerja dalam menentukan arah perilaku, tingkat usaha, intensitas, dan kegigihan (Colquitt et al., 2009). Motivasi kerja adalah keinginan dan pemberian daya penggerak yang menciptakan kegairahan kerja seseorang agar mereka mau bekerja efektif dan terintegrasi dengan segala upayanya untuk mencapai kepuasan. Bahwa dalam kehidupan berorganisasi termasuk kehidupan berkarya yang berorganisasi bisnis, aspek motivasi kerja karyawan mendapat perhatian serius dari bagi para manajer seperti sikap dan tingkah laku pada karyawan untuk melakukan aktivitas-aktivitas kerja yang sesuai dengan pola-pola tertentu, keputusan-keputusan, peraturan-peraturan, dan norma-norma yang telah ditetapkan dan disetujui dengan baik antara karyawan. Dengan adanya motivasi kerja akan meningkatkan perasaan kepercayaan diri yang telah dimiliki karyawan terhadap kemampuan dirinya, dan dapat berfikir secara positif dalam menghadapi kenyataan yang terjadi seara bertanggung jawab atas keputusan yang diambil sehingga dapat menyelesaikan suatu masalah dengan tenang.

#### **2.1.2 Faktor-Faktor yang Mempengaruhi Motivasi Kerja**

Faktor-faktor yang mempengaruhi motivasi kerja seseorang karyawan berasal dari 2 faktor, yaitu internal dan eksternal.

- a. Faktor internal adalah faktor yang berasal dari dalam diri seseorang karyawan. Faktor internal terdiri dari persepsi mengenai diri sendiri, harga diri, prestasi, harapan, kebutuhan, pembawaan individu, tingkat pendidikan, dan pengalaman masa lalu.
- b. Faktor eksternal adalah faktor yang berasal dari luar diri karyawan. Faktor ini terdiri dari lingkungan kerja, pemimpin dan gaya kepemimpinannya, tuntutan perkembangan organisasi, dan dorongan atasan.

Sumber lain mengungkapkan bahwa didalam motivasi terdapat suatu rangkaian interaksi antar berbagai faktor, berbagai faktor yang dimaksud meliputi :

- a. Individu dengan segala unsur-unsurnya: kemampuan dan keterampilan, kebiasaan, sikap dan sistem nilai yang dianut, pengalaman traumatis, latar belakang kehidupan sosial budaya, tingkat kedewasaan, dsb.
- b. Situasi dimana individu bekerja akan menimbulkan berbagai rangsangan : persepsi individu terhadap kerja, harapan dan cita-cita dalam kerja itu sendiri, persepsi bagaimana kecakapannya terhadap kerja, kemungkinan timbulnya perasaan cemas, perasaan bahagia yang disebabkan oleh pekerjaan.
- c. Proses penyesuaian yang harus dilakukan oleh masing-masing individu terhadap pelaksanaan pekerjaannya.
- d. Pengaruh yang datang dari berbagai pihak : pengaruh dari sesama rekan, kehidupan kelompok maupun tuntutan atau keinginan kepentingan keluarga, pengaruh dari berbagai hubungan di luar pekerjaan.
- e. Reaksi yang timbul terhadap pengaruh individu.
- f. Perilaku yang timbul terhadap pengaruh individu.
- g. Timbulnya persepsi dan bangkitnya kebutuhan baru, cita-cita dan tujuan.

### **2.1.3 Tujuan dan Teori Motivasi Kerja**

1. Tujuan motivasi antara lain ialah sebagai berikut, yaitu:
  - a. Meningkatkan moral dan kepuasan kerja karyawan.
  - b. Meningkatkan produktivitas kerja karyawan.

- c. Mempertahankan kestabilan karyawan perusahaan
  - d. Meningkatkan kedisiplinan karyawan.
  - e. Mengefektifkan pengadaan karyawan.
  - f. Menciptakan suasana dan hubungan kerja yang baik.
  - g. Meningkatkan loyalitas, kreativitas dan partisipasi karyawan.
  - h. Meningkatkan tingkat kesejahteraan karyawan.
  - i. Mempertinggi rasa tanggung jawab karyawan terhadap tugas-tugasnya.
2. Teori yang dikemukakan oleh David McClelland dalam Dinibutun (2012) disebut juga dengan teori motivasi prestasi dimana teori ini memiliki komponen dasar yang dapat digunakan untuk memotivasi orang dalam bekerja, yaitu kebutuhan akan:
- a. Kebutuhan akan Prestasi (*Need for Achievement*)  
Merupakan kebutuhan untuk mencapai sukses, yang diukur berdasarkan standar kesempurnaan dalam diri seseorang. Kebutuhan ini terkait erat dengan pekerjaan dan mendorong tingkah laku untuk mencapai prestasi tertentu.
  - b. Kebutuhan akan Kekuasaan (*Need for Power*)  
Merupakan kebutuhan untuk menguasai dan mempengaruhi orang lain, namun orang yang memiliki kebutuhan ini mungkin tidak memperhatikan perasaan orang lain sama sekali. Hal ini sering terjadi pada kehidupan sehari-hari.
  - c. Kebutuhan akan Hubungan (*Need for Affiliation*)  
Merupakan kebutuhan untuk mendorong tingkah laku untuk membangun hubungan yang akrab dengan orang lain. Dalam hubungannya dengan orang lain, mereka mengharapkan kehangatan dan dukungan.

## **2.2 Komitmen Organisasi**

### **2.2.1 Pengertian Komitmen Kerja**

Komitmen organisasi digambarkan sebagai sikap individu pada organisasi digambarkan sebagai sikap individu pada organisasi yang menunjukkan identitasnya kepada organisasi dan perasaan memiliki organisasi (Gautam et al., 2004). Allen dan Meyer (1990) menyatakan bahwa komitmen organisasi ada ketika karyawan dan organisasi menumbuhkan minat yang lebih besar untuk menjaga hubungan kerja mereka. Ia juga menambahkan bahwa Komitmen organisasi merupakan menggambarkan emosi, identifikasi dan keterlibatan individu dengan organisasi serta keinginan untuk tetap menjadi anggota organisasi. komitmen organisasi terbentuk saat karyawan dan organisasi mengembangkan minat yang lebih besar untuk mempertahankan hubungan kerja mereka.

Komitmen organisasi dapat didefinisikan sebagai keadaan psikologis yang mencirikan hubungan karyawan dengan organisasi dan mengurangi kemungkinan bahwa ia akan meninggalkan organisasi tersebut (Allen dan Meyer, 2012). Sehingga dapat disimpulkan bahwa komitmen organisasi merupakan sifat hubungan antara individu dan organisasi, dimana individu mempunyai keyakinan diri terhadap nilai-nilai dan tujuan organisasi, adanya kerelaan untuk menggunakan usahanya secara sungguh-sungguh demi kepentingan organisasi, serta mempunyai rasa keinginan yang kuat untuk tetap menjadi bagian dari organisasi tersebut.

### **2.2.2 Dimensi Komitmen Kerja**

Tipe-tipe komitmen organisasi cenderung timbul dari dalam diri karyawan pada perusahaan tempat ia bekerja, seperti halnya yang dikemukakan oleh Allen dan Mayer. Jenis-jenis komitmen tersebut diantaranya adalah komitmen afektif, komitmen berkelanjutan, dan komitmen normatif. Berikut adalah tipe-tipe komitmen organisasi menurut (Allen dan Meyer, 1990), yaitu:

1. Komitmen Afektif (*Affective commitment*)

Komitmen Afektif (*Affective commitment*) berkaitan dengan hubungan emosional anggota terhadap organisasinya, identifikasi dengan organisasi, dan keterlibatan anggota dalam kegiatan berorganisasi. Anggota organisasi dengan *affective commitment* yang tinggi akan terus menjadi anggota dalam organisasi karena memang memiliki keinginan untuk itu.

2. Komitmen Berkelanjutan (*Continuance Commitment*)

Komitmen Berkelanjutan (*Continuance commitment*) berkaitan dengan kesadaran anggota organisasi akan mengalami kerugian jika meninggalkan organisasi. Anggota organisasi dengan *continuance commitment* yang tinggi akan terus menjadi anggota dalam organisasi karena mereka memiliki kebutuhan untuk menjadi anggota organisasi tersebut.

3. Komitmen Normatif (*Normative Commitment*)

Komitmen Normatif (*Normative commitment*) menggambarkan perasaan keterikatan untuk terus berada dalam organisasi. Anggota organisasi dengan *normative commitment* yang tinggi akan terus menjadi anggota dalam organisasi karena merasa dirinya harus berada dalam organisasi tersebut.

## **2.3 Organizational Citizenship Behavior (OCB)**

### **2.3.1 Pengertian Organizational Citizenship Behavior (OCB)**

*Organizational Citizenship Behavior (OCB)* merupakan perilaku individu yang ekstra, yang tidak secara langsung atau eksplisit dapat dikenali dalam suatu sistem kerja yang formal, dan yang secara agregat mampu meningkatkan efektivitas fungsi organisasi (Nielsen et al., 2012). Pada umumnya organisasi percaya bahwa untuk mencapai keunggulan harus mengusahakan kinerja individual yang setinggi-tingginya, karena pada dasarnya kinerja individual mempengaruhi kinerja organisasi secara keseluruhan.

*Organizational Citizenship Behavior* adalah perilaku yang bersifat sukarela, bukan merupakan tindakan yang terpaksa terhadap hal-hal yang mengedepankan kepentingan organisasi, *Organizational Citizenship Behavior* juga merupakan perilaku individual sebagai wujud dari kepuasan berdasarkan kinerja, dan tidak diperintah secara formal, terakhir *Organizational Citizenship Behavior* tidak berkaitan langsung dengan sistem reward. Artinya perilaku ekstra peran yang dilakukan karyawan tidak mengharapkan imbalan dalam bentuk uang (Niehoff et al., 1993).

### **2.3.2 Manfaat *Organizational Citizenship Behavior* (OCB)**

Hasil penelitian mengenai pengaruh OCB terhadap kinerja organisasi menurut Podsakoff et al., (1997) terdiri dari meningkatkan produktivitas rekan kerja, meningkatkan produktivitas manajer, menghemat sumber daya yang dimiliki manajemen dan organisasi secara keseluruhan, membantu menghemat energi sumber daya yang langka untuk memelihara fungsi kelompok, menjadi sarana efektif untuk mengoordinasi kegiatan-kegiatan kelompok kerja, meningkatkan kemampuan organisasi untuk menarik dan mempertahankan karyawan terbaik, meningkatkan stabilitas kinerja organisasi, dan meningkatkan kemampuan organisasi untuk beradaptasi dengan perubahan lingkungan.

#### **a. OCB meningkatkan produktivitas rekan kerja.**

Karyawan yang menolong rekan kerja lain akan mempercepat penyelesaian tugas rekan kerjanya, dan pada gilirannya meningkatkan produktivitas rekan tersebut. Seiring dengan berjalannya waktu, perilaku membantu yang ditunjukkan karyawan akan membantu menyebarkan kemudahan dalam bekerja ke seluruh unit kerja atau kelompok.

#### **b. OCB menghemat sumber daya yang dimiliki manajemen dan organisasi secara keseluruhan**

Jika karyawan saling tolong menolong dalam menyelesaikan masalah dalam suatu pekerjaan sehingga tidak perlu melibatkan manajer,

konsekuensinya manajer dapat memakai waktunya untuk melakukan tugas lainnya.

- c. Meningkatkan kemampuan organisasi untuk menarik dan mempertahankan karyawan terbaik

Perilaku menolong dapat meningkatkan moral dan kerekatan serta perasaan saling memiliki di antara anggota kelompok, sehingga akan meningkatkan kinerja organisasi dan membantu organisasi menarik dan mempertahankan karyawan yang baik. Memberi contoh pada karyawan lain dengan menampilkan perilaku sportsmanship (misalnya tidak mengeluh karena permasalahan-permasalahan kecil).

- d. OCB meningkatkan produktivitas manajer

Karyawan yang menampilkan perilaku civic virtue akan membantu manajer mendapatkan saran dan/atau umpan balik yang berharga dari karyawan tersebut untuk meningkatkan efektivitas unit kerja. Karyawan yang sopan, yang menghindari terjadinya konflik dengan rekan kerja, akan menolong manajer terhindar dari krisis manajemen.

- e. OCB meningkatkan stabilitas kinerja organisasi

Membantu tugas karyawan yang tidak hadir di tempat kerja atau yang mempunyai beban kerja berat akan meningkatkan stabilitas (dengan cara mengurangi variabilitas) dari kinerja unit kerja. Karyawan yang conscientious cenderung mempertahankan tingkat kinerja yang tinggi secara konsisten, sehingga mengurangi variabilitas pada kinerja unit kerja.

- f. OCB meningkatkan kemampuan organisasi untuk beradaptasi dengan perubahan lingkungan

Karyawan yang mempunyai hubungan yang dekat dengan pasar dengan sukarela memberi informasi tentang perubahan yang terjadi di lingkungan dan memberi saran tentang bagaimana merespons perubahan tersebut, sehingga organisasi dapat beradaptasi dengan cepat.

### 2.3.3 Dimensi *Organizational Citizenship Behavior (OCB)*

Niehoff et al., (1993) mengemukakan bahwa terdapat ada lima dimensi *Organizational Citizenship Behavior* pada penelitiannya yaitu :

#### 1. Altruisme (*Altruism*)

Altruisme merupakan perilaku karyawan dalam menolong rekan kerjanya yang mengalami kesulitan dalam situasi yang sedang dihadapi baik mengenai tugas dalam organisasi maupun masalah pribadi orang lain. Dimensi ini mengarah kepada memberi pertolongan yang bukan merupakan kewajiban yang ditanggungnya.

#### 2. Kesopanan (*Courtesy*)

Perilaku menjaga hubungan baik dengan rekan kerjanya agar terhindar dari konflik interpersonal. Seseorang yang memiliki dimensi ini adalah orang yang menghargai dan memerhatikan orang lain. Contoh perilaku dalam kategori ini adalah secara berkala "menyentuh dasar" rekan kerja untuk mencari tahu bagaimana pekerjaan akan berjalan, atau membiarkan orang lain tahu bagaimana mencapainya.

#### 3. Sikap Sportif (*Sportsmanship*)

Perilaku yang memberikan toleransi terhadap keadaan yang kurang ideal dalam organisasi tanpa mengajukan keberatan–keberatan. Seseorang yang mempunyai tingkatan yang tinggi dalam sportsmanship akan meningkatkan iklim yang positif di antara karyawan. Karyawan akan lebih sopan dan bekerja sama dengan yang lain sehingga akan menciptakan lingkungan kerja yang lebih menyenangkan.

#### 4. Ketelitian (*Conscientiousness*)

Perilaku yang ditunjukkan dengan berusaha melebihi yang diharapkan perusahaan, misalnya efisiensi penggunaan waktu dan melampaui harapan, perilaku sukarela yang bukan merupakan kewajiban atau tugas karyawan. Dimensi ini menjangkau jauh di atas dan jauh ke depan dari panggilan tugas. Seseorang yang sadar akan tanggung jawabnya secara sukarela mengambil tanggung jawab ekstra, tepat waktu, menempatkan kepentingan pada

keterperincian dan kualitas tugas, dan secara umum mengerjakan di atas dan jauh melebihi panggilan tugas.

5. Kebijakan Sipil (*Civic Virtue*)

Perilaku yang mengindikasikan tanggung jawab pada kehidupan organisasi (mengikuti perubahan dalam organisasi, mengambil inisiatif untuk merekomendasikan bagaimana operasi atau prosedur-prosedur organisasi dapat diperbaiki dan melindungi sumber-sumber yang dimiliki oleh organisasi). Dimensi ini mengarah pada tanggung jawab yang diberikan organisasi kepada seorang untuk meningkatkan kualitas bidang pekerjaan yang ditekuni.

## 2.4 Penelitian Terdahulu

Penelitian terdahulu berguna sebagai acuan dari penelitian yang akan dilakukan, berikut penelitian terdahulu yang relevan

Tabel 2 Penelitian terdahulu

| NO | Nama dan Tahun           | Judul                                                                                                                  | Hasil Penelitian                                                                                                                                 |
|----|--------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 1  | Zeinabadia, (2010)       | Job satisfaction and organizational commitment as antecedents of Organizational Citizenship Behavior (OCB) of teachers | Dalam penelitian ini, Kepuasan kerja dan komitmen organisasi adalah variabel dominan yang mempengaruhi OCB secara langsung maupun tidak langsung |
| 2  | Freud dan Carmeli (2004) | The Relationship Between Work Commitment And Organizational Citizenship Behavior Among Lawyers In The                  | Penelitian ini menghasilkan adanya pengaruh positif komitmen organisasi terhadap OCB karyawan. Semakin tinggi level karyawan dalam               |

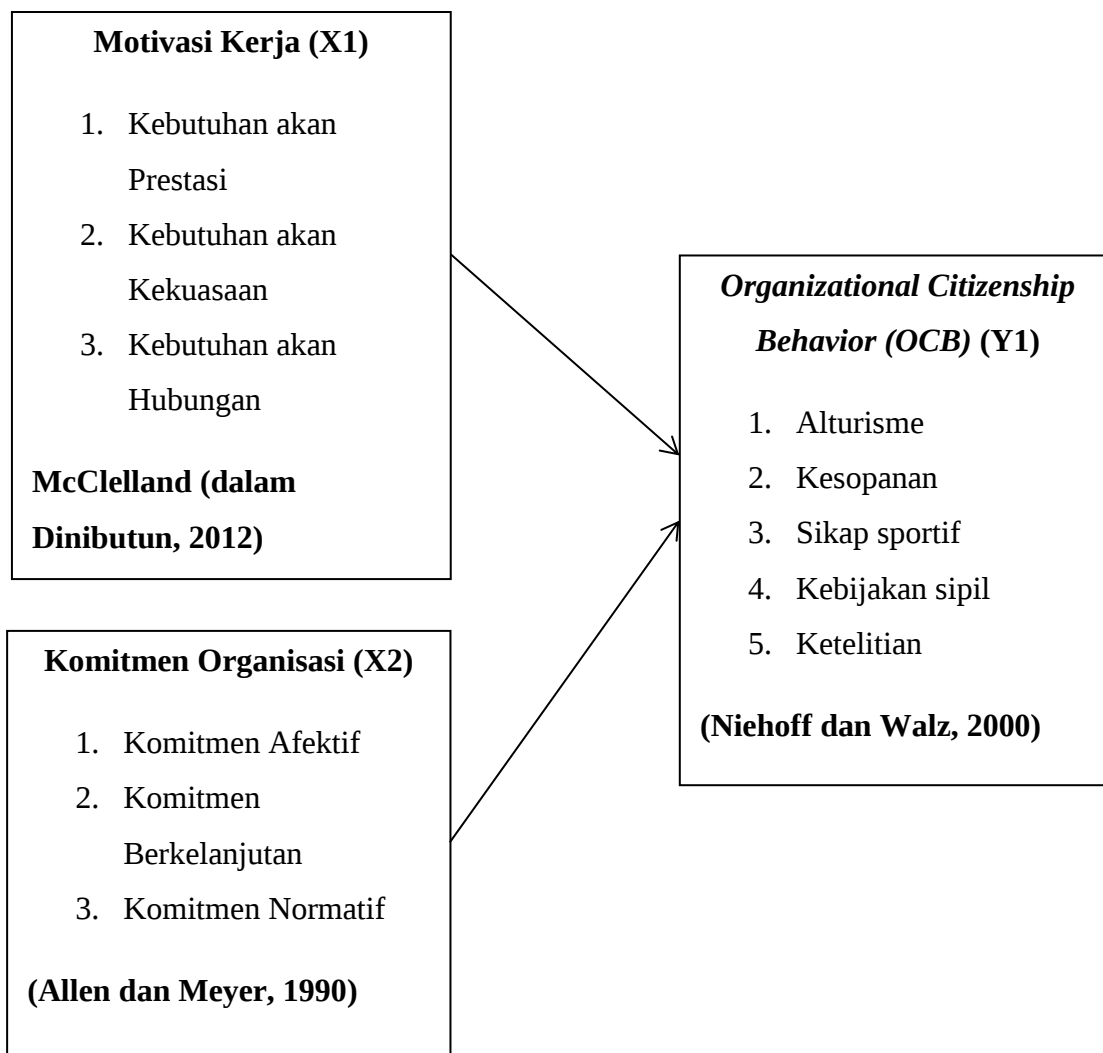
| NO | Nama dan Tahun                        | Judul                                                                                                                                               | Hasil Penelitian                                                                                                                                                                                                                        |
|----|---------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
|    |                                       | Private Sector                                                                                                                                      | organisasi maka akan semakin tinggi pengaruhnya terhadap OCB karyawan                                                                                                                                                                   |
| 3  | Widyastuti dan Palupiningdyah, (2015) | Pengaruh Kepuasan Dan Motivasi Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Dengan <i>Organizational Citizenship Behavior</i> (OCB) Sebagai Variabel Intervening | Hasil dari penelitian ini adalah adanya pengaruh kepuasan kerja dan motivasi kerja terhadap OCB, adanya pengaruh OCB terhadap kinerja karyawan, dan OCB mampu memediasi hubungan kepuasan dan motivasi kerja terhadap kinerja karyawan. |
| 4  | Zayas-ortiz et al., (2015)            | Relationship between organizational commitments and organizational citizenship behavior in a sample of private banking employees                    | Hasil dari penelitian ini menunjukkan bahwa komitmen organisasi berkorelasi positif dengan indikator OCB khususnya indikator kebijakan sipil, kesopanan, dan altruisme                                                                  |
| 5  | Widarko dan Anwarodin, (2022)         | Work Motivation and Organizational Culture on Work Performance: Organizational Citizenship Behavior (OCB) as Mediating Variable                     | Penelitian ini menunjukkan bahwa semakin kuat OCB yang didukung oleh motivasi karyawan yang baik dan kinerja yang baik akan membantu karyawan dalam menentukan sikapnya terhadap perilaku kerja                                         |

| NO | Nama dan Tahun | Judul                                                                                                                         | Hasil Penelitian                                                                                                                                                              |
|----|----------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 6  | Planer, (2019) | The Relationship between Organizational Commitment and Organizational Citizenship Behaviors in the Public and Private Sectors | Penelitian ini menunjukkan bahwa komitmen organisasi berkorelasi positif dengan OCB khususnya dalam dimensi komitmen afektif bagi organisasi di sektor 39ublic maupun swasta. |

Sumber: Penelitian terdahulu

## 2.5 Kerangka Pemikiran

Gambar 1 Kerangka Pemikiran



Keterangan :

Variabel Independen (X) : Motivasi Kerja  
Komitmen Organisasi

Variabel Dependen (Y) : *Organizational Citizenship Behavior (OCB)*

—————→ : Garis panah menggambarkan garis pengaruh variable  
X1 terhadap Y dan pengaruh variabel X2 terhadap Y.

## 2.6 Pengembangan Hipotesis

### **Pengaruh Motivasi Kerja Terhadap *Organizational Citizenship Behavior (OCB)***

Motivasi kerja merupakan proses yang dihasilkan dari adanya hubungan timbal balik antara individu dengan lingkungan yang dipengaruhi oleh suatu usaha, sebuah pilihan, dan sikap tekun (Latham dan Ernst, 2006). Widarko dan Anwarodin (2022) menyatakan teori terkait motivasi kerja bahwa motivasi kerja merupakan salah satu faktor yang dapat memengaruhi *Organizational Citizenship Behavior (OCB)* yang pada gilirannya akan berdampak positif terhadap komitmen organisasi. Hal tersebut menunjukkan bahwa semakin tinggi motivasi kerja pada pegawai maka akan semakin besar pula para pegawai memiliki sikap *Organizational Citizenship Behavior (OCB)* yang akan mengarahkan pegawai untuk mencapai tujuan organisasi. Hasil dari penelitian tersebut juga sesuai dengan penelitian yang dilakukan oleh Senen dan Az-Zahra (2021) yang menyatakan bahwa motivasi kerja memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap *Organizational Citizenship Behavior (OCB)*, yang artinya ketika karyawan memiliki motivasi tinggi maka akan selalu ingin menyelesaikan pekerjaan menantang yang akan mendorong karyawan tersebut untuk memiliki sikap *Organizational Citizenship Behavior (OCB)*. Dengan hasil pemaparan diatas maka penulis menyusun hipotesis sebagai berikut :

H1 : Motivasi kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap *Organizational Citizenship Behavior (OCB)* pada karyawan RRI Bandar Lampung

**Pengaruh Komitmen Organisasi Terhadap *Organizational Citizenship Behavior (OCB)***

Komitmen organisasi mengacu pada suatu perilaku kesetiaan karyawan terhadap organisasi tempatnya bekerja dan sikap mampu mengidentifikasi masalah untuk mengarahkan segala upaya untuk organisasi tersebut (Bar-Hayim dan Berman, 1992). Penelitian Zayas-ortiz et al. (2015) menyatakan bahwa komitmen organisasi berkorelasi positif dengan indikator *Organizational Citizenship Behavior (OCB)*. Hal tersebut secara gamblang menjelaskan bahwa komitmen organisasi akan membantu karyawan untuk meningkatkan perilaku sukarela seperti menjaga lingkungan kerja yang positif. Hasil penelitian yang sama dilakukan oleh Donglong et al. (2020) yang menyebutkan bahwa komitmen organisasi sangat berpengaruh terhadap perilaku *Organizational Citizenship Behavior (OCB)*, artinya setiap karyawan yang memiliki komitmen terhadap organisasinya maka akan memiliki sikap *Organizational Citizenship Behavior (OCB)*. Dengan hasil pemaparan diatas maka penulis menyusun hipotesis sebagai berikut :

H2 : Komitmen organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap *Organizational Citizenship Behavior (OCB)* pada Karyawan RRI Bandar Lampung

### III. METODE PENELITIAN

#### 3.1 Objek Penelitian

Objek pada penelitian “Pengaruh Motivasi Kerja Dan Komitmen Organisasi Terhadap Organizational Citizenship Behavior (OCB) Pada Karyawan RRI Bandar Lampung” ialah karyawan yang terdapat pada perusahaan RRI Bandar Lampung yang berjumlah 84 pegawai. Pembagian jumlah pegawai berdasarkan bidangnya ialah sebagai berikut:

Tabel 3 Keterangan pembagian karyawan berdasarkan bidangnya

| No.   | Bidang                            | Jumlah |
|-------|-----------------------------------|--------|
| 1     | Bidang Tata Usaha                 | 23     |
| 2     | Bidang Layanan Pengembangan Usaha | 6      |
| 3     | Bidang Teknologi Media Baru       | 22     |
| 4     | Bidang Pemberitaan                | 11     |
| 5     | Bidang Siaran                     | 22     |
| Total |                                   | 84     |

Sumber : Bidang tata usaha RRI Bandar Lampung

#### 3.2 Jenis Penelitian

Jenis penelitian yang digunakan dalam penelitian ini adalah penelitian asosiatif, menurut Sugiyono (2012) Penelitian asosiatif adalah penelitian yang bertujuan untuk menganalisis dan mengidentifikasi hubungan antara dua variabel atau lebih.

Penelitian asosiatif sering disebut juga sebagai penelitian hubungan, dan fokusnya adalah pada pengujian dan pemahaman kekuatan serta hubungan antara variabel-variabel yang dikaji. Penelitian asosiatif ini melihat hubungan sebab akibat antara variabel bebas dan variabel terikat. Oleh karena itu pengertian tersebut sejalan dengan tujuan penelitian ini yang bertujuan untuk mengetahui pengaruh Motivasi Kerja dan Komitmen Organisasi terhadap Organizational Citizenship Behavior (OCB).

### **3.3 Sumber Data**

Sumber data yang digunakan dalam penelitian ini menggunakan data primer dan data sekunder, berikut yaitu:

#### **3.3.1. Data primer**

Data primer merupakan data yang diambil langsung. Perolehan data primer ini dengan mengadakan wawancara langsung dengan pihak manajemen perusahaan, serta penyebaran kuesioner kepada responden yang terpilih karena wawancara, kuesioner, dan observasi merupakan cara-cara yang dapat digunakan untuk memperoleh data primer.

#### **3.3.2. Data sekunder**

Data sekunder merupakan data yang sudah ada, dimana data tersebut dapat dikumpulkan sebelumnya tanpa ada tujuan yang jelas atau untuk hal-hal yang tidak mendesak. Sehingga data sekunder ini diambil secara tidak langsung, data sekunder ini merupakan data yang diolah perusahaan, sejarah perusahaan, struktur organisasi, dan lain-lain.

### **3.4 Metode Pengumpulan Data**

Metode pengumpulan data yang akan digunakan dalam penelitian ini yaitu:

#### **1. Kuesioner**

Kuesioner yaitu penelitian yang dilakukan dengan menyebarkan angket pertanyaan atau pernyataan kepada sejumlah responden yang menjadi sampel dalam penelitian ini. Peneliti akan menyebarkan kuesioner kepada sejumlah responden yang berisikan pertanyaan dengan pilihan jawaban yang berkaitan dengan variabel-variabel dalam

penelitian ini, yaitu motivasi kerja (X1), komitmen organisasi (X2), dan *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) (Y).

## 2. Studi Kepustakaan

Studi Kepustakaan merupakan kegiatan dalam pengumpulan bahan-bahan yang berkaitan dengan penelitian terdahulu yang berasal dari jurnal-jurnal ilmiah, literatur-literatur, serta publikasi lainnya yang dapat dijadikan sumber dalam penelitian ini. Tujuan utama dari studi kepustakaan adalah untuk memahami konteks dan kerangka pemikiran yang telah dikembangkan oleh para ahli sebelumnya terkait dengan masalah yang dibahas.

### 3.5 Skala pengukuran

Menurut Sekaran, U., dan Bougie, (2016), skala adalah suatu instrument atau mekanisme yang digunakan untuk membedakan individu dalam hal terkait dengan variabel yang akan diteliti. Berdasarkan skala pengukuran, penelitian ini menggunakan skala interval, dimana responden diminta untuk memberikan tanggapan berdasarkan setiap pertanyaan berdasarkan pendapat responden terhadap masing-masing pertanyaan. Selanjutnya untuk pertanyaan yang telah dibuat ditentukan skornya.

Pemberian skor pada pernyataan positif dengan skala dimulai dari angka 1 sampai 5 dengan rincian sebagai berikut :

- a. Sangat Setuju (SS) diberi nilai = 5
- b. Setuju (S) diberi nilai = 4
- c. Netral (N) diberi nilai = 3
- d. Tidak Setuju (TS) diberi nilai = 2
- e. Sangat Tidak Setuju (STS) diberi nilai = 1

### 3.6 Populasi

Populasi merupakan wilayah generalisasi yang terdiri atas objek atau subjek yang mempunyai kualitas dan karakteristik tertentu yang ditetapkan oleh peneliti untuk dipelajari dan kemudian diambil kesimpulannya (Sugiyono, 2018). Pada Penelitian ini populasi yang digunakan berasal dari seluruh karyawan RRI Bandar Lampung dengan jumlah keseluruhan tenaga kerja pada RRI Bandar Lampung adalah sebanyak 84 (Delapan Puluh Empat) karyawan.

### 3.7 Definisi Konseptual

Variabel yang digunakan dalam penelitian ini, yaitu:

#### 3.7.1 Variabel Bebas

Variabel bebas adalah variabel yang mempengaruhi variabel terikat, baik secara positif maupun negative. Variabel bebas yang digunakan dalam penelitian ini adalah Motivasi kerja (X1) dan Komitmen Organisasi (X2)

##### 1. Motivasi Kerja

Motivasi kerja merupakan suatu keadaan yang mendorong seseorang untuk melakukan antusiasme dan konsistensi dalam mencapai tujuan terkait dengan pekerjaan mereka.

##### 2. Komitmen Organisasi

Komitmen organisasi merupakan suatu tingkatan keterikatan, loyalitas, dan keterlibatan individu terhadap organisasi tempat mereka bekerja.

#### 3.7.2 Variabel Terikat

Variabel terikat adalah variabel yang dipengaruhi oleh variabel bebas. Variabel terikat yang digunakan dalam penelitian ini adalah *Organizational Citizenship Behavior (OCB)* (Y1)

##### 1. *Organizational Citizenship Behavior (OCB)*

*Organizational Citizenship Behavior (OCB)* merupakan perilaku sukarela yang dilakukan oleh karyawan di luar tugas-tugas mereka yang resmi, namun berkontribusi pada efektivitas organisasi dan kesejahteraan rekan kerja.

### 3.8 Definisi Operasional dan Pengukuran Variabel

Penelitian ini dilakukan untuk mengukur keberadaan suatu variabel dengan menggunakan instrumen penelitian.

Tabel 4 Definisi operasional dan Pengukuran variabel

| Variabel                          | Definisi Variabel                                                                                                                                                                                                                    | Indikator                                                                                                                            | Skala                                                                                                                                                                                                                                           |
|-----------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Motivasi Kerja<br>(X1)            | Motivasi kerja adalah keinginan dan pemberian daya penggerak yang menciptakan kegairahan kerja seseorang agar mereka mau bekerja efektif dan terintegrasi dengan segala upayanya untuk mencapai kepuasan.<br><b>(Hasibuan, 2014)</b> | 1. Kebutuhan akan Prestasi<br>2. Kebutuhan akan Kekuasaan<br>3. Kebutuhan akan Hubungan<br><b>McClelland (dalam Dinibutun, 2012)</b> | Skala Likert merupakan respon terhadap sejumlah pertanyaan yang berkaitan dengan variabel tertentu untuk menelaah seberapa kuat subjek setuju atau tidak setuju dengan pernyataan pada lima skala.<br>(STS,TS,N,S,ST)<br><b>(Sekaran, 2006)</b> |
| Komitmen Organisasi<br>(X2)       | Komitmen organisasi digambarkan sebagai sikap individu pada organisasi yang menunjukkan identitasnya kepada organisasi dan perasaan memiliki organisasi.<br><b>(Gautam et al., 2004)</b>                                             | 1. Komitmen Afektif<br>2. Komitmen Berkelanjutan<br>3. Komitmen Normatif<br><b>(Allen dan Meyer, 1990)</b>                           |                                                                                                                                                                                                                                                 |
| <i>Organizational Citizenship</i> | <i>Organizational Citizenship Behavior</i>                                                                                                                                                                                           | 1. Altruisme<br>2. Kesopanan                                                                                                         |                                                                                                                                                                                                                                                 |

|                            |                                                                                                                                                                   |                                                                                     |  |
|----------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------|--|
| <i>Behavior (OCB) (Y1)</i> | adalah perilaku yang bersifat sukarela, bukan merupakan tindakan yang terpaksa terhadap hal-hal yang mengedepankan kepentingan organisasi. (Niehoff et al., 1993) | 3. Sikap sportif<br>4. Kebijakan sipil<br>5. Ketelitian<br>(Niehoff dan Walz, 2000) |  |
|----------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------|--|

### 3.9 Uji Validitas, Reliabilitas, dan Normalitas

#### 3.9.1. Uji Validitas

Menurut Sekaran, U., dan Bougie (2016), Uji validitas merupakan proses untuk memastikan bahwa instrumen penelitian benar-benar mengukur konsep yang dimaksud dengan tepat dan akurat. Instrumen utama yang digunakan dalam penelitian ini adalah daftar pertanyaan yang disebarakan kepada responden. Instrumen tersebut sebelum disebarakan kepada responden yang menjadi sampel penelitian harus diuji kevalidannya dan kereliabelannya melalui analisis faktor.

Analisis faktor atau *Confirmatory Factory Analysis* (CFA) digunakan untuk menguji dimensional dari suatu konstruk teoritis dan sering kali disebut menguji validitas suatu konstruk teoritis (Ghozali, 2018). Dalam penelitian ini teknik uji validitas yang digunakan adalah teknik analisis faktor menggunakan *Kaise-Mayer-Olin Measure of Sampling Adequacy* (KMO MSA) dengan bantuan software SPSS for windows. Apabila nilai KMO MSA lebih besar dari 0,5 maka proses analisis dapat dilanjutkan. Validitas suatu butir kuesioner dapat diketahui dengan ketentuan jika nilai *factor loading* lebih besar dari 0,5, apabila terdapat nilai *factor loading* lebih kecil dari 0,5 maka harus dikeluarkan sampai tidak ada lagi nilai *factor loading* kurang dari 0,5.

### 3.9.2. Uji Reliabilitas

Menurut Sekaran, U., dan Bougie (2016), Uji reliabilitas dilakukan untuk menunjukkan sejauh mana pengukuran tersebut tanpa bias (bebas kesalahan) dan memastikan pengukuran yang konsisten dalam berbagai item dalam instrument. Reliabilitas suatu ukuran merupakan indikasi stabilitas dan konsistensi instrumen yang mengukur konsep dan membantu menilai suatu tindakan. Instrumen penelitian dipastikan reliabel saat menghasilkan nilai *alpha chronbach*  $> 0,60$ . Jika nilainya lebih kecil dari 0,60 maka kuesioner penelitian tersebut tidak reliabel (Ghozali, 2018). Pada penelitian ini proses pengujian reliabilitas akan memanfaatkan bantuan program SPSS.

### 3.9.3. Uji Normalitas

Menurut Sekaran, U., dan Bougie (2016), Uji Normalitas penting karena mengasumsikan bahwa data berdistribusi normal. Jika data tidak memenuhi asumsi ini, hasil analisis statistic mungkin tidak valid. Model regresi yang dikatakan baik memiliki distribusi data normal atau mendekati normal. Proses uji normalitas dilakukan untuk menguji suatu model regresi, suatu variabel bebas dan variabel terikat ataupun keduanya apakah mempunyai distribusi normal atau tidak normal (Ghozali, 2018). Uji normalitas data dapat dilakukan dengan uji *One Sample Kolmogorov Smirnov* yaitu dengan ketentuan apabila nilai signifikansi  $> 5\%$  atau 0,05 maka data dapat dikatakan memiliki distribusi normal.

## 3.10. Metode Analisis Data

### 1. Analisis Regresi Linear Berganda

Metode analisis regresi linear berganda digunakan guna untuk mengetahui pengaruh antara variabel bebas (X) dan variabel terikat (Y), yang mana dalam penelitian ini pengaruh antara Motivasi Kerja (X1) dan Komitmen Organisasi (X2) terhadap *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) (Y). Metode analisis data analisis regresi linear berganda pada penelitian ini menggunakan bantuan software SPSS *for windows*. Persamaan regresi linier berganda untuk penelitian ini adalah sebagai berikut :

$$Y = a + b_1X_1 + b_2X_2 + e$$

Keterangan:

$Y$  : *Organizational Citizenship Behavior (OCB)*

$X_1$  : Motivasi Kerja

$X_2$  : Komitmen Organisasi

$a$  : konstanta

$b$  : koefisien regresi

$e$  : error term

### 3.11. Pengujian Hipotesis

#### 1. Uji parsial (Uji T)

Tujuan dari uji parsial (Uji T) menjelaskan seberapa jauh pengaruh variabel bebas (independen) atau secara signifikan terhadap variabel bebas (dependen) (Ghozali, 2018). Pengujian dilakukan dengan menggunakan signifikan level 0,05 ( $\alpha=5\%$ ). Penerimaan atau penolakan terhadap hipotesis dilakukan dengan kriteria sebagai berikut:

- a. Jika nilai signifikan  $> 0,05$  atau  $t\text{-hitung} < t\text{-tabel}$  maka hipotesis ditolak (koefisien regresi tidak signifikan), berarti variabel bebas (independen) tidak mempunyai pengaruh secara signifikan terhadap variabel (dependen).
- b. Jika nilai signifikan  $< 0,05$  atau  $t\text{-hitung} > t\text{-tabel}$  maka hipotesis diterima (koefisien regresi signifikan), berarti variabel bebas (independen) mempunyai pengaruh yang signifikan terhadap variabel (dependen).

Adapun besaran  $t\text{-tabel}$  dalam penelitian ini dapat dicari dengan cara berikut:

$$df = n - k - 1$$

Keterangan:

df : derajat kebebasan

n : jumlah responden

k : jumlah variabel independen

$$\mathbf{df = 84 - 2 - 1 = 81}$$

Diketahui bahwa nilai df sebesar 81 lalu dapat dilihat nilai t-tabel melalui Tabel Distribusi t yaitu sebesar 1.990

## V. SIMPULAN DAN SARAN

### 5.1 Simpulan

Berdasarkan hasil olah data yang telah dilakukan dalam penelitian “Pengaruh Motivasi Kerja dan Komitmen Organisasi terhadap *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) pada Karyawan RRI Bandar Lampung” dapat ditarik kesimpulan sebagai berikut:

- a. Motivasi kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) yang artinya mendukung hipotesis pertama dalam penelitian. Hal ini menunjukkan semakin tingginya motivasi kerja maka akan berpengaruh positif dan signifikan pada perilaku *Organizational Citizenship Behavior* (OCB).
- b. Komitmen organisasi berpengaruh negatif dan tidak signifikan terhadap *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) sehingga hasil tersebut tidak mendukung hipotesis kedua dalam penelitian. Hasil tersebut menggambarkan bahwa karyawan yang sudah memiliki komitmen organisasi belum tentu mau untuk melakukan pekerjaan ekstra ataupun membantu rekan kerjanya.

### 5.2 Saran

Berdasarkan keterbasan yang ada pada penelitian ini, maka saran yang dapat peneliti berikan yaitu:

- a. Motivasi kerja pada penelitian ini dinilai cukup positif tetapi masih ada item pertanyaan yang memperoleh mean rendah yaitu pada item MK6 “Saya berani menyampaikan langsung pendapat yang menyatakan terkait sesuatu yang tidak saya setuju” dengan mean 3,80. Berdasarkan hal tersebut perusahaan disarankan untuk memberikan perasaan aman dan nyaman secara emosional

khususnya dalam berkomunikasi antara perusahaan dengan karyawan. Perusahaan juga diharapkan senantiasa melibatkan karyawan dalam proses pengambilan keputusan, seperti memberi kesempatan karyawan untuk melakukan diskusi tim atau menerima umpan balik berdasarkan pendapatnya. Selain itu untuk meningkatkan motivasi kerja karyawan, perusahaan disarankan untuk memberikan kesempatan yang sama kepada karyawan untuk terus berkembang yang dibarengi dengan menghargai usaha yang mereka lakukan.

- b. Hasil tanggapan item komitmen organisasi menghasilkan rata-rata mean 3.83, hal ini mengindikasikan bahwa respon karyawan terhadap komitmen organisasi pada perusahaan masih berada pada tingkatan yang baik. Namun terdapat beberapa saran yang dapat dilakukan untuk meningkatkan komitmen organisasi karyawan terhadap perusahaan seperti perusahaan yang harus memperhatikan terkait keseimbangan hidup para karyawan. Perusahaan juga disarankan untuk memberikan tugas yang bermakna sehingga karyawan mampu bertanggung jawab penuh yang akhirnya membentuk rasa kepemilikan. Komitmen organisasi juga dapat ditingkatkan dengan mengikutsertakan karyawan pada program pelatihan yang mampu membantu jenjang karier di masa depan sehingga karyawan akan merasa dihargai.
- c. Rata-rata mean pada item *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) adalah 4,40, yang artinya sudah sangat baik. Salah satu item dengan nilai mean tertinggi yaitu item OCB3 “Saya tidak akan menyalahgunakan hak orang lain” dengan mean 4,70. Hasil item tersebut dapat juga dikatakan bahwa karyawan mampu mengerjakan tugas mereka tanpa menyalahgunakan hak orang lain. Dalam hal ini perusahaan diharapkan untuk selalu menjaga suasana kerja yang positif, menjaga keseimbangan hak dan kewajiban para karyawan, dan mampu menciptakan budaya kerja kolaboratif.
- d. Untuk penelitian selanjutnya, disarankan agar tidak hanya fokus pada pengaruh langsung dari motivasi kerja dan komitmen organisasi terhadap *Organizational Citizenship Behavior* (OCB). Penelitian selanjutnya mungkin

dapat mempertimbangkan menambahkan faktor-faktor mediator lain yang mungkin memiliki hubungan dengan ketiga variabel tersebut, seperti budaya organisasi, *Perceived Organizational Support* (POS), kepuasan kerja, ataupun *transformational leadership*. Penelitian selanjutnya juga dapat menambahkan cakupan populasi menjadi lebih besar mengingat penelitian ini hanya menggunakan populasi yang cenderung kecil.

## DAFTAR PUSTAKA

- Aldag, R., & Reschke, W. (1997). Employee value added: Measuring Discretionary Effort and its Value to the Organization. *Center for Organization Effectiveness*, 1–8.
- Allen, N. J., & Meyer, J. P. (1990). *The Measurement and Antecedents of Affective , Continuance and Normative Commitment to the Organization*. 1–18.
- Allen, N. J., & Meyer, J. P. (2012). The measurement and antecedents of affective, continuance, and normative commitment to the organization. *Journal of Occupational Psychology*, 63, 1–18. <https://doi.org/10.4324/9781351121149-6>
- Bar-Hayim, A., & Berman, G. S. (1992). The dimensions of organizational commitment. *Journal of Organizational Behavior*, 13(4), 379–387. <https://doi.org/10.1002/job.4030130406>
- Basford, T. E., & Offermann, L. R. (2012). Beyond leadership: The impact of coworker relationships on employee motivation and intent to stay. *Journal of Management & Organization*, 18(6), 807–817. <https://doi.org/https://doi.org/10.5172/jmo.2012.18.6.807>
- Borman, W. C., & Motowidlo, S. M. (1993). *Expanding the Criterion Domain to Include Elements of Contextual Performance* (pp. 71–98). Psychology Faculty Publications.
- BYTYQI, Q. (2020). The Impact of Motivation on Organizational Commitment: An Empirical Study with Kosovar Employees. *Prizren Social Science Journal*, 4(3), 24–32. <https://doi.org/10.32936/pssj.v4i3.187>
- Chahar, B., Jain, S. R., & Hatwal, V. (2021). Mediating role of employee motivation for training, commitment, retention, and performance in higher education institutions. *Problems and Perspectives in Management*, 19(3), 95–106. [https://doi.org/10.21511/ppm.19\(3\).2021.09](https://doi.org/10.21511/ppm.19(3).2021.09)
- Chua, J., & Ayoko, O. B. (2021). Employees' self-determined motivation, transformational leadership and work engagement. *Journal of Management and Organization*, 27(3), 523–543. <https://doi.org/10.1017/jmo.2018.74>

- Colquitt, Lepine, & Wesson. (2009). *Organizational Behavior* (McGrow Hil).
- Dara, H., & Garay, V. (2006). KINERJA EXTRA-ROLE DAN KEBIJAKAN KOMPENSASI. *KAJIAN BISNIS DAN MANAJEMEN*, 8(1), 33–42.
- Darmawati, A., Hidayati, L. N., & Herlina S., D. (2013). PENGARUH KEPUASAN KERJA DAN KOMITMEN ORGANISASI TERHADAP ORGANIZATIONAL CITIZENSHIP BEHAVIOR Studi Pada Karyawan Fakultas Ilmu Sosial dan Ekonomi Universitas Negeri Yogyakarta Oleh: *Jurnal Manajemen*, 422–427. <https://doi.org/10.4337/9781803921761.00084>
- Deery, S., Rayton, B., Walsh, J., & Kinnie, N. (2016). The costs of exhibiting organizational citizenship behavior. *Human Resource Management*, 56(6). <https://doi.org/10.1002/hrm.21815>
- Dinibutun, S. R. (2012). Work\_Motivation\_Theoretical\_Framework GSTF Business Review (GBR), 1(4), 133. *GSTF Business Review (GBR)*, 1(4), 133–140.
- Donglong, Z., Taejun, C., Julie, A., & Sanghun, L. (2020). The structural relationship between organizational justice and organizational citizenship behavior in university faculty in China: the mediating effect of organizational commitment. *Asia Pacific Education Review*, 21, 167–179.
- Gautam, T., Van Dick, R., & Wagner, U. (2004). Organizational identification and organizational commitment : Distinct aspects of two related concepts Thanesor Gautam Rolf Van Dick. *Asian Journal of Social Psychology*, 7(May 2003), 301–315.
- Ghozali, I. (2018). *Aplikasi Analisis Multivariate dengan IBM SPSS 25*. Badan Penerbit Universitas Diponegoro.
- Gomes, F. C. (2005). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Andi Offset.
- Gupta, S., & Tamhankar, S. (2023). Impact of Organizational Commitment on Organizational Citizenship Behaviours: An Empirical Analysis. *Orissa Journal of Commerce*, 44(1), 77–90. <https://doi.org/10.54063/ojc.2023.v44i01.07>
- Hasibuan, M. (2014). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Bumi Aksara.
- Hermanto, Y. B., Srimulyani, V. A., & Pitoyo, D. J. (2024). The mediating role of quality of work life and organizational commitment in the link between transformational leadership and organizational citizenship behavior. *Heliyon*, 10(6), e27664. <https://doi.org/10.1016/j.heliyon.2024.e27664>
- Howard, M. C. (2018). Applying the approach/avoidance framework to understand the relationships between social courage, workplace outcomes, and well-being outcomes. *Journal of Positive Psychology*, 14(6), 734–748. <https://doi.org/10.1080/17439760.2018.1545043>

- Kao, J. C., Cho, C. C., & Kao, R. H. (2023). Perceived organizational support and organizational citizenship behavior—A study of the moderating effect of volunteer participation motivation, and cross-level effect of transformational leadership and organizational climate. *Frontiers in Psychology*, 14(February), 1–15. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2023.1082130>
- Kurniasari, R. (2018). Pemberian Motivasi serta Dampaknya Terhadap Kinerja Karyawan Pada Perusahaan Telekomunikasi Jakarta. *Widya Cipta*, II(1), 32–39.
- Kusumajati, D. A. (2014). Organizational Citizenship Behavior (OCB) Karyawan pada Perusahaan. *Humaniora*, 5(1), 62. <https://doi.org/10.21512/humaniora.v5i1.2981>
- Latham, G. P., & Ernst, C. T. (2006). Keys to motivating tomorrow's workforce. *Human Resource Management Review*, 16(2), 181–198. <https://doi.org/10.1016/j.hrmr.2006.03.014>
- Locke, E. A., & Latham. (1990). *A Theory of Goal Setting and Task Performance*. Prentice-Hall Inc.
- Luthans, F. (1995). *Organizational Behavior*. McGraw-Hill.
- Mahmoud, A. B., Reisel, W. D., Fuxman, L., & Mohr, I. (2020). A motivational standpoint of job insecurity effects on organizational citizenship behaviors: A generational study. *Scandinavian Journal of Psychology*, 62(2), 267–275. <https://doi.org/10.1111/sjop.12689>
- Margahana, H. (2020). THE ROLE OF ORGANIZATIONAL CITIZENSHIP BEHAVIOR (OCB) TOWARDS GROWTH AND DEVELOPMENT OF THE COMPANY. *International Journal of Economics, Business and Accounting Research (IJEBAR)*., 4(2), 303–309.
- Meyer, J. P., Stanley, D. J., Herscovitch, L., & Topolnytsky, L. (2002). Affective, continuance, and normative commitment to the organization: A meta-analysis of antecedents, correlates, and consequences. *Journal of Vocational Behavior*, 61(1), 20–52. <https://doi.org/10.1006/jvbe.2001.1842>
- Mowday, R., Porter, L., & Steers, R. (1982). *Employee—Organization Linkages: The Psychology of Commitment, Absenteeism, and Turnover*. Academic Press.
- Mujiati, N. W. (2017). Factors Forming Organizational Citizenship Behavior (Ocb) of Employee in an Organization. *Forum Manajemen*, 13(2), 34–39. <https://doi.org/10.61938/fm.v13i2.112>
- Niehoff, B. P., Moorman, R. H., & Niehoff, B. P. (1993). JUSTICE AS A MEDIATOR OF THE RELATIONSHIP BETWEEN METHODS OF MONITORING AND ORGANIZATIONAL CITIZENSHIP BEHAVIOR. *The Academy of Management Journal*, 36(3), 527–556.

- Niehoff, B. P., & Walz, S. M. (2000). "Organizational Citizenship Behavior: their relationship to organizational effectiveness." *Journal of Hospitality and Tourism Research*, Vol. 24, 301–319.
- Nielsen, T. M., Bachrach, D. G., Sundstrom, E., & Halfhill, T. R. (2012). Utility of OCB: Organizational Citizenship Behavior and Group Performance in a Resource Allocation Framework. *Journal of Management*, 38(2), 668–694. <https://doi.org/10.1177/0149206309356326>
- Obedgiu, V., Bagire, V., & Mafabi, S. (2017). Examination of Organizational Commitment and Organizational Citizenship Behavior Among Local Government Civil Servants in Uganda. *Journal of Management Development*, 36(10), 1304–1316. <https://doi.org/https://doi.org/10.1108/JMD-12-2016-0279>
- Organ, D. W. (1997). Organizational Citizenship Behavior : It ' s Construct Clean-Up Time. *Human Performance*, 10(2)(January 2014), 37–41. <https://doi.org/10.1207/s15327043hup1002>
- Osman, A., Othman, Y. H., Soheli Rana, S. M., Solaiman, M., & Lal, B. (2015). The influence of job satisfaction, job motivation & perceived organizational support towards organizational citizenship behavior (OCB): A perspective of American-Based Organization in Kulim, Malaysia. *Asian Social Science*, 11(21), 174–182. <https://doi.org/10.5539/ass.v11n21p174>
- Pergamit, M. R., & Veum, J. R. (1999). What is a promotion? *Industrial and Labor Relations Review*, 52. <https://doi.org/https://doi.org/10.1177/001979399905200405>
- Planer, D. G. (2019). The Relationship Between Organizational Commitment and Organizational Citizenship Behaviors in The Public and Private Sectors. *Sustainability (Switzerland)*, 11(1), 1–20.
- Podsakoff, P. M., Ahearne, M., & Mackenzie, S. B. (1997). Organizational Citizenship Behavior and the Quantity and Quality of Work Group Performance. *Journal of Applied Psychology*, 82(2), 262–270.
- Prakoso, D. R., Astuti, E. S., & Ruhana, I. (2014). Pengaruh Lingkungan Kerja terhadap Motivasi Kerja dan Kinerja Karyawan (Studi Pada Karyawan PT. AXA Financial Indonesia Cabang Malang). *Jurnal Administrasi Bisnis (JAB)*, 14(2), 1–10.
- Pramesty, I. G. A. A. D., Sudja, N., & Yuesti, A. (2020). the Effect of Leadership and Organizational Commitment To Organizational Citizenship Behavior and Work Achievement. *Scientific Research Journal*, 8(8), 125–133. <https://doi.org/10.31364/scirj/v8.i8.2020.p0820800>
- Raharja, I., Firdaus, Z., & Syahyuni, D. (2022). The Effect of Job Promotion on

- Work Motivation: Evidence from PT. Beiersdorf Indonesia. *International Journal of Science, Technology & Management*, 3(6), 1601–1605.  
<https://doi.org/10.46729/ijstm.v3i6.646>
- Raineri, N., & Paillé, P. (2016). Linking Corporate Policy and Supervisory Support with Environmental Citizenship Behaviors: The Role of Employee Environmental Beliefs and Commitment. *Journal of Business Ethics*, 137, 129–148. <https://doi.org/10.1007/s10551-015-2548-x>
- Robbins, S. (2006). *Perilaku Organisasi : Konsep, Perilaku dan Aplikasi*. (Edisi kedu). Prenhallindo.
- Sahoo, C. K., Behera, N., & Tripathy, S. K. (2010). Employee Empowerment and Individual Commitment: An Analysis from Integrative Review of Research. *Employment Relations Records*, 10(1), 40–56.
- Sekaran, U., & Bougie, R. (2016a). *RESEARCH METHODS FOR BUSINESS; A SKILL-BUILDING APPROACH* (7th ed.). John Wiley & Sons Ltd.
- Sekaran, U., & Bougie, R. (2016b). Research Methods for Business. *Angewandte Chemie International Edition*, 6(11), 951–952.
- Senen, S. H., & Az-Zahra, V. I. (2021). The Effect of Organizational Culture on Motivation and Job Satisfaction and Its Impact on Organizational Citizenship Behavior (OCB) at the Office of PT. Permodalan Nasional Madani (PT.PNM) Garut Branch. *Proceedings of the 5th Global Conference on Business, Management and Entrepreneurship (GCBME 2020)*, 187(Gcbme 2020), 227–231. <https://doi.org/10.2991/aebmr.k.210831.045>
- Seqhobane, M., & Koko, D. (2021). How do job characteristics influence the motivation of millennial hospitality employees? *SA Journal of Human Resource Management*, 19, 1–9. <https://doi.org/10.4102/SAJHRM.V19I0.1698>
- Sopiah. (2008). *Perilaku Organisasional* (F. S. Suyantoro (ed.)). ANDI.
- Sugiyono. (2018). *Metode Penelitian Kuantitatif*. Alfabeta.
- Susilo, M. A., Jufrizen, & Khair, H. (2023). Pengaruh Iklim Organisasi dan Motivasi terhadap Kinerja Pegawai melalui Organizational Citizenship Behavior. *Jurnal Ekonomi & Ekonomi Syariah*, 6.
- Thomas, B. K. (2023). The Impact of Workplace Factors on Employee Commitment: An Empirical Analysis. *International Journal For Multidisciplinary Research*, 5(2), 1–11. <https://doi.org/10.36948/ijfmr.2023.v05i02.2647>
- Widarko, A., & Anwarodin, M. K. (2022). Work Motivation and Organizational Culture on Work Performance: Organizational Citizenship Behavior (OCB) as Mediating Variable. *Golden Ratio of Human Resource Management*, 2(2), 123–

138. <https://doi.org/10.52970/grhrm.v2i2.207>

- Widyastuti, N., & Palupiningdyah. (2015). Pengaruh Kepuasan Dan Motivasi Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Dengan Organizational Citizenship Behavior (OCB) Sebagai Variabel Intervening. *Management Analysis Journal*, 4(1), 120–128.
- Williams, L. J., & Anderson, S. E. (1991). Job Satisfaction and Organizational Commitment as Predictors of Organizational Citizenship and In-Role Behaviors. *Journal of Management*, 17(3), 601–617.
- Zayas-ortiz, M., Rosario, E., Marquez, E., & Gruñeiro, P. C. (2015). Relationship between organizational commitments and organizational citizenship behaviour in a sample of private banking employees. *International Journal of Sociology and Social Policy*, 35, 91–106. <https://doi.org/10.1108/IJSSP-02-2014-0010>
- Zeinabadia, H. (2010). Job satisfaction and organizational commitment as antecedents of Organizational Citizenship Behavior (OCB) of teachers. *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, 5, 998–1003. <https://doi.org/10.1016/j.sbspro.2010.07.225>