

Hubungan antara Budaya Organisasi dengan *Organizational Citizenship Behavior* pada Guru di Yayasan X

The Relationship between Organizational Culture and Organizational Citizenship Behavior among Teachers at Foundation X

Salsabila Lathifatunnisa*

Program Studi Psikologi, Fakultas Psikologi, Universitas Negeri Surabaya

Email: salsabila.21128@mhs.unesa.ac.id

Umi Anugerah Izzati

Program Studi Psikologi, Fakultas Psikologi, Universitas Negeri Surabaya

Email: umianugerah@unesa.ac.id

Abstrak

Guru merupakan sumber daya yang penting dalam pendidikan yang bertugas lebih dari pengajar di dalam kelas, namun juga dituntut memiliki kepedulian tinggi untuk menjalankan tugas di luar tanggung jawab formal. Perilaku ekstra tersebut dikenal sebagai *organizational citizenship behavior* dan penting untuk ditingkatkan dalam lingkungan pendidikan. *Organizational citizenship behavior* dapat dipengaruhi oleh beberapa faktor, budaya organisasi menjadi salah satu faktor yang berpengaruh dapat diterapkan di institusi pendidikan. Tujuan dalam penelitian ini ialah menelaah hubungan antara budaya organisasi dan *organizational citizenship behavior* (OCB) pada guru di Yayasan X. Penelitian ini mengadopsi pendekatan kuantitatif dengan desain korelasional, melibatkan seluruh populasi sebanyak 126 guru sebagai responden melalui teknik sampling jenuh. Pengumpulan data menggunakan instrumen skala psikologi yang dikembangkan berdasarkan teori Organ (1988) untuk variabel *organizational citizenship behavior* dan teori Robbins & Judge (2017) untuk budaya organisasi. Analisis data dengan uji korelasi *Pearson Product Moment* mengungkap koefisien korelasi sebesar 0,762 ($p=0,000 < 0,05$), menunjukkan hubungan positif yang signifikan dan kuat antara kedua variabel. Temuan ini mengkonfirmasi adanya hubungan antara budaya organisasi dengan *organizational citizenship behavior* pada kalangan guru di Yayasan X. Kesimpulan dalam penelitian ialah terdapat hubungan yang signifikan antara budaya organisasi dengan *organizational citizenship behavior* pada guru di Yayasan X.

Kata kunci : Budaya organisasi; *organizational citizenship behavior*; guru

Abstract

Teachers serve as vital educational resources whose responsibilities extend beyond classroom instruction, requiring high commitment to extra-role behaviors. These voluntary actions, known as *organizational citizenship behavior* (OCB), are particularly crucial for enhancement in educational settings. Among various influencing factors, organizational culture emerges as a significant determinant applicable to educational institutions. This study examines the correlation between organizational culture and organizational citizenship behavior among teachers at Foundation X. Employing a quantitative correlational design, the research implemented saturated sampling of all 126 teacher populations. Data collection utilized psychological scales developed from Organ's (1988) theory for OCB measurement and Robbins & Judge's (2017) framework for organizational culture assessment. *Pearson Product Moment* correlation analysis revealed a significant positive

relationship ($r=0.762$, $p<0.001$), strongly indicating organizational culture's substantial association with organizational citizenship behavior manifestations. The findings confirm a statistically significant relationship between organizational culture and teachers' organizational citizenship behavior at Foundation X.

Keywords : Organizational culture; organizational citizenship behavior; teacher

Article History	*corresponding author
<p>Submitted : 15-06-2025</p> <p>Final Revised : 23-06-2025</p> <p>Accepted : 25-06-2025</p>	<div data-bbox="992 512 1270 584" data-label="Image"> </div> <p><i>This is an open access article under the CC-BY-SA license</i></p> <p><i>Copyright © 2022 by Author, Published by Universitas Negeri Surabaya</i></p>

Pembangunan nasional yang berkelanjutan sangat bergantung pada kualitas sumber daya manusia, yang pembentukannya memerlukan fondasi pendidikan bermutu (Najih & Mansyur, 2022). Lembaga pendidikan berperan dalam mendukung perkembangan anak serta membangun generasi berkualitas yang diharapkan oleh orang tua dan pendidik (Zahro et al., 2022). Salah satu bentuk lembaga pendidikan adalah yayasan, yang berperan dalam meningkatkan kualitas pendidikan melalui pemberian kepercayaan kepada kepala sekolah dalam pengelolaan sekolah, pengawasan serta pengembangan kualitas sekolah, dan dukungan finansial bagi lembaga serta tenaga pendidik (Lisnawati, 2018; Zahro et al., 2022). Contoh konkret adalah Yayasan X yang membina berbagai jenjang pendidikan. Di Yayasan X terdapat Madrasah Ibtidaiyah A dan B, Madrasah Tsanawiyah A dan B, dan Madrasah Aliyah yang telah meraih akreditasi A dari Kementerian Agama Republik Indonesia.

Keberadaan guru atau pengajar sebagai tenaga pendidik di yayasan memberikan dampak signifikan bagi lingkungan sekolah (Setyaningsih et al., 2024). Guru menjadi suatu tugas yang baik karena dapat melakukan perubahan terhadap peradaban masyarakat (Nurwidawati, 2023). Guru memiliki peran penting dan kompleks dalam pendidikan, tidak hanya sebagai pendidik tetapi juga pembimbing sosial, khususnya di Yayasan X yang menjunjung nilai keislaman dan lokal (Setyaningsih et al., 2024). Dalam menjalankan perannya, guru dituntut memiliki perilaku ekstra di luar tugas formalnya (Najih & Mansyur, 2022). *Organizational citizenship behavior* (OCB) memiliki peran krusial dalam menunjang pelaksanaan tugas tersebut, karena mendorong sikap sukarela seperti membantu rekan kerja dan aktif dalam organisasi (Robbins & Judge, 2017). Jika *organizational citizenship behavior* rendah, kinerja organisasi bisa menurun (Setyaningsih et al., 2024). Penurunan *organizational citizenship behavior*, seperti minimnya sikap altruisme, berdampak negatif pada produktivitas kerja. Sebaliknya, *organizational citizenship behavior* yang tinggi meningkatkan produktivitas, efisiensi sumber daya, dan stabilitas organisasi (Podsakoff & MacKenzie; Lestari & Sujono, 2021), serta menurunkan risiko *turnover* akibat rendahnya komitmen organisasi (Organ, 2015; Lestari & Sujono, 2021).

Organ (1988) mendeskripsikan *organizational citizenship behavior* dengan menggambarannya sebagai perilaku sukarela yang ditunjukkan oleh individu, yang dilakukan atas kesadaran pribadi tanpa insentif formal, namun berkontribusi besar pada kelancaran fungsi organisasi. Bateman & Organ (1983) menjelaskan *organizational citizenship behavior* sebagai bentuk perilaku anggota organisasi di lingkungan kerja yang berkontribusi pada kelancaran operasional organisasi. Perilaku ini dapat berupa memberi

dukungan kepada rekan kerja dalam pelaksanaan tugas, tidak menanggapi gangguan kecil di lingkungan kerja, serta merawat dan menjaga aset atau fasilitas organisasi (Grasiaswaty, 2021). Terdapat definisi *organizational citizenship behavior* menurut Jex & Britt (2014) adalah perilaku yang berada di luar tanggung jawab dari tugas yang telah dibebankan dalam *jobdesk* karyawan, di mana perilaku tersebut tidak mendapatkan imbalan secara langsung atau formal (Bakhriansyah et al., 2023).

Berbagai tokoh telah mengemukakan definisi mengenai *organizational citizenship behavior*. Berdasarkan berbagai pendapat ahli, *organizational citizenship behavior* merupakan perilaku sukarela yang ditunjukkan oleh anggota organisasi tanpa paksaan maupun harapan imbalan, dengan tujuan mendukung keberhasilan organisasi. Anggota organisasi melakukan suatu tugas diluar dari tugas yang menjadi kewajibannya. Tugas ekstra tersebut dilakukan tanpa adanya harapan untuk mendapat imbalan serta tidak ada kewajiban untuk melaksanakan tugas tersebut. Adanya perilaku membantu secara sukarela dari anggota organisasi membuat suatu organisasi dapat mencapai tujuan organisasi.

Organ (1988) mengidentifikasi lima dimensi *organizational citizenship behavior* yang terdiri dari *conscientiousness*, *courtesy*, *civic virtue*, *altruism*, dan *sportsmanship*. Kelima komponen ini digunakan sebagai indikator untuk mengukur *organizational citizenship behavior* individu dalam instansi. Individu dengan *organizational citizenship behavior* tinggi cenderung memberikan kontribusi melalui tindakan-tindakan positif seperti menyampaikan masukan konstruktif, menghindari perselisihan yang tidak perlu, mendukung rekan kerja, bersedia menjalankan tugas di luar peran formalnya, dan menunjukkan toleransi terhadap hambatan kerja. Individu dengan *organizational citizenship behavior* rendah biasanya memperlihatkan kurangnya kepedulian terhadap tanggung jawab, enggan membantu rekan kerja, dan memiliki tingkat toleransi yang rendah terhadap gangguan dalam pekerjaannya (Appelbaum & Boulanger, 2014). *Organizational citizenship behavior* memiliki peranan yang krusial terutama dalam menjalin hubungan timbal balik di lingkungan organisasi (Ulandari & Suryosukmono, 2023). Dalam organisasi yang dengan adanya *organizational citizenship behavior* dapat meningkatkan kerja tim menjadi lebih kritis dan tidak kaku, sehingga dapat mempercepat penyelesaian tugas dan tercapainya tujuan organisasi (Khoiriyah & Izzati, 2021).

Berdasarkan studi pendahuluan melalui wawancara dengan tujuh guru di Yayasan X, ditemukan berbagai bentuk perilaku *organizational citizenship behavior* dalam keseharian mereka. Guru memiliki kesiapan membantu rekan guru yang mengalami kesulitan. Para guru memiliki kedisiplinan tinggi dan datang lebih awal ke sekolah sebagai bentuk kepatuhan terhadap peraturan. Para guru membantu siswa di luar jam pelajaran. Para guru menyampaikan bahwa meskipun memiliki jam mengajar yang panjang, ia tetap menjalankan tugas dengan sikap positif dan tidak mengeluh secara berlebihan.

Organizational citizenship behavior oleh Organ (1988) didefinisikan perilaku sukarela individu yang dilakukan atas kesadaran pribadi tanpa insentif formal, namun berkontribusi besar pada kelancaran fungsi organisasi. Teori tersebut dan penelitian sebelumnya mengenai *organizational citizenship behavior* belum secara spesifik meneliti dalam konteks guru tetap yayasan. Guru memiliki peran yang lebih dari sebagai seorang yang mengajarkan materi kepada siswa, namun guru perlu memiliki kemampuan untuk menjadi seorang motivator, fasilitator, dan pembimbing (Putri et al., 2023). Guru dituntut untuk mampu melaksanakan berbagai tugas yang berada di luar deskripsi formal pekerjaannya, seperti memberikan bantuan kepada guru lain yang mengalami kesulitan, tidak terfokus pada masalah sepele, serta menjaga sarana dan prasarana yang dimiliki organisasi (Grasiaswaty, 2021). Di Yayasan X, para guru juga kerap menunjukkan perilaku serupa, di mana mereka secara sukarela melakukan pekerjaan tambahan yang tidak tercantum dalam tanggung jawab

formal, sebagai wujud komitmen dan kepedulian terhadap keberlangsungan dan kualitas lingkungan pendidikan.

Terdapat faktor yang berpengaruh terhadap *organizational citizenship behavior*, seperti faktor disposisional, faktor kepemimpinan, faktor lingkungan dan organisasi, dan faktor konteks sosial dan budaya. Salah satu faktor yang berpengaruh adalah faktor lingkungan dan organisasi terutama pada budaya organisasi (Organ et al., 2006). Penelitian ini menitikberatkan pada budaya organisasi karena terbukti menjadi prediktor utama kemunculan *organizational citizenship behavior*. Penelitian Arundita et al. (2021) memperkuat temuan ini dengan menyatakan bahwa karyawan yang memiliki pemahaman dan telah mempraktekkan berbagai nilai budaya organisasi akan memiliki kecenderungan yang tinggi dalam menunjukkan *organizational citizenship behavior* di tempat kerja.

Budaya organisasi berperan krusial dalam membentuk perilaku *organizational citizenship behavior* individu, seperti kesediaan dalam menolong guru lain yang mengalami kesulitan, kepatuhan terhadap norma organisasi, dan berinisiatif memberikan kontribusi di luar tanggung jawab formal (Setyowati et al., 2023). Berdasarkan hasil wawancara, guru MA A menekankan pentingnya inovasi dalam mengajar dan keberanian mengambil risiko untuk meningkatkan kualitas pembelajaran. Guru MI A dan MI B menyoroti ketelitian dalam bekerja serta kebiasaan saling mengoreksi demi hasil yang lebih baik. Guru MA B melihat profesi guru sebagai bentuk pengabdian yang berdampak jangka panjang bagi siswa, sementara guru MTs A dan MTs B menilai kolaborasi dan sistem *reward* mendorong semangat kerja yang sehat. Guru MA C juga menyampaikan bahwa perhatian yayasan terhadap kesejahteraan guru memperkuat keterikatan emosional, yang pada akhirnya mendorong semangat pelayanan di kalangan guru. Budaya organisasi yang kuat ini tidak hanya membedakan Yayasan X dari lembaga lain. Budaya organisasi berfungsi sebagai pengaruh sikap dan perilaku anggota organisasi secara sistematis (Setyaningsih et al., 2024).

Budaya organisasi termasuk dalam faktor yang mempengaruhi tingkat *organizational citizenship behavior* individu. Robbins dan Judge (2017) mendeskripsikan budaya organisasi sebagai sistem yang telah menjadi makna bersama Dimana telah dianut oleh individu yang ada di dalamnya dan menjadi pembeda dengan organisasi yang lain. (Robbins & Coulter, 2021) menjelaskan bahwa budaya organisasi ialah nilai-nilai dan keyakinan yang menentukan cara individu di dalamnya untuk berperilaku. Berdasarkan beberapa pengertian budaya organisasi dari beberapa tokoh dapat ditarik kesimpulan mengenai pengertian budaya organisasi yang dapat didefinisikan menjadi nilai-nilai yang menjadi makna bersama dan dianut berbagai individu yang ada di dalamnya yang mana dapat menjadi identitas yang menjadi pembeda dengan organisasi lainnya. Budaya organisasi terdiri dari tujuh dimensi menurut Robbins & Judge (2017). Dimensi-dimensi tersebut yaitu, *attention to detail*, *outcome orientation*, *innovation and risk-taking aggressiveness*, *people orientation*, *stability*, dan *team orientation*.

Ayu et al. (2022) membuktikan bahwa *perceived organizational support* tidak hanya berdampak langsung pada *organizational citizenship behavior*, tetapi juga secara tidak langsung melalui variabel komitmen organisasi, menegaskan peran mediasi komitmen dalam hubungan tersebut. Hasil penelitian Sholikha & Izzati (2021) mengindikasikan bahwa keterlibatan kerja berperan penting dalam mendorong munculnya *organizational citizenship behavior* di kalangan guru. Temuan penelitian oleh Rohmatin & Budiani (2023) menunjukkan bahwa *workplace spirituality* memiliki hubungan yang signifikan dan positif terhadap perilaku kewarganegaraan organisasi. Penelitian tersebut menyoroti pentingnya faktor-faktor organisasi dalam membentuk *organizational citizenship behavior*. Di Yayasan X, meskipun para guru memiliki jam mengajar yang panjang yang berpotensi mengurangi inisiatif perilaku ekstra, mereka tetap menunjukkan perilaku *extra-role*. Perilaku ini mencakup membantu rekan kerja, menjaga komunikasi harmonis, dan berpartisipasi aktif

dalam kegiatan yayasan. Keberlanjutan perilaku tersebut merupakan aspek yang penting untuk diteliti, bukan hanya disebabkan oleh tingginya beban kerja, tetapi juga karena perilaku ini berlangsung dalam konteks lembaga pendidikan swasta yang memiliki perbedaan struktural dan sistem pengelolaan dibandingkan dengan institusi pendidikan negeri. Budaya organisasi di Yayasan X, yang meliputi nilai kekeluargaan, fleksibilitas pengambilan keputusan, dan lingkungan yang mendukung, berperan penting dalam menciptakan ekosistem yang memitigasi tekanan kerja dan mendorong konsistensi perilaku tersebut. Berdasarkan uraian ini, peneliti mengambil penelitian berjudul “Hubungan antara Budaya Organisasi dengan *Organizational citizenship behavior* pada Guru di Yayasan X” yang bertujuan meneliti hubungan budaya organisasi dan *organizational citizenship behavior* pada guru di yayasan X.

Metode

Penelitian ini menerapkan jenis pendekatan kuantitatif, yaitu metode berbasis angka yang mencakup pengumpulan, interpretasi, dan penyajian data yang dianalisis secara statistik (Reken et al., 2024). Dengan desain korelasional, penelitian ini bertujuan menilai hubungan antar dua variabel melalui perhitungan koefisien korelasi (Reken et al., 2024).

Sampel / Populasi

Keseluruhan unit atau subjek yang dijadikan dasar untuk menarik generalisasi hasil penelitian disebut sebagai populasi. Populasi yang diteliti adalah seluruh guru yang terdaftar di Yayasan X. Populasi tersebut berjumlah 126 orang guru. Seluruh populasi penelitian dijadikan sampel melalui penerapan teknik sampling jenuh. Sebanyak 96 guru dari berbagai jenjang pendidikan di Yayasan X, yaitu Madrasah Ibtidaiyah atau MI, Madrasah Tsanawiyah atau MTs, dan Madrasah Aliyah atau MA menjadi sampel penelitian. Sebanyak 30 guru dari total tersebut digunakan untuk uji coba alat ukur sebelum diterapkan pada seluruh sampel. Setiap sampel yang terpilih memiliki karakteristik yang telah ditentukan sebelumnya agar sesuai dengan kebutuhan penelitian, yaitu guru tetap yayasan X.

Pengumpulan Data

Penelitian ini menggunakan instrumen berbentuk skala psikologi yang dikembangkan berdasarkan teori dari Organ (1988) untuk variabel *organizational citizenship behavior* (OCB) dan Robbins & Judge (2017) untuk variabel budaya organisasi. Instrumen penelitian disebarkan kepada responden dalam bentuk kuesioner dengan skala likert 5 poin, mencakup pilihan jawaban dari 'sangat setuju' hingga 'sangat tidak setuju'.

Analisis Data

Penelitian ini menerapkan teknik analisis statistik secara bertahap melalui uji asumsi dan uji hipotesis. Uji normalitas menggunakan Kolmogorov-Smirnov untuk memverifikasi distribusi data sebelum analisis lebih lanjut (Sitio, 2021). Uji hipotesis dilakukan dengan korelasi *pearson product moment* guna menguji hubungan antar variabel (Azwar, 2021). Seluruh proses analisis dikerjakan secara komputasi melalui *software* IBM SPSS *Statistics* 26.0 for windows.

Hasil

Uji Statistik Deskriptif

Data yang telah dikumpulkan dari lembar instrumen yang telah diisi oleh para responden, dilanjutkan pada langkah selanjutnya untuk membuat tabulasi data dari variabel *organizational citizenship behavior* dan budaya organisasi. Hasil dari pengolahan data statistik deskriptif dapat diketahui bahwa penelitian ini memiliki jumlah responden sebanyak 96 subjek guru. Terdapat nilai terendah atau nilai minimum dari variabel *organizational citizenship behavior* yaitu 75 dan nilai tertinggi atau nilai maksimum yaitu 121. Pada variabel budaya organisasi nilai minimum berada pada angka 120 dan nilai tertinggi yaitu 200. Nilai rata-rata pada variabel *organizational citizenship behavior* berada pada angka 101,73. Pada nilai rata-rata dari variabel budaya organisasi diperoleh pada angka 167,46. Variabel *organizational citizenship behavior* memiliki standar deviasi 9,868, sedangkan variabel budaya organisasi memperoleh hasil standar deviasi sebesar 17,138.

Uji Normalitas

Data yang telah diperoleh akan diuji normalitasnya. Penelitian ini melakukan uji normalitas menggunakan metode Kolmogorov-Smirnov melalui program IBM SPSS *Statistics 26.0 for windows* untuk memverifikasi asumsi distribusi normal data. Hasil analisis menunjukkan bahwa kedua variabel penelitian, yaitu *organizational citizenship behavior* dan budaya organisasi, memiliki nilai signifikansi sebesar 0,200 ($p > 0,05$). Nilai ini melebihi batas 0,05 ($p > 0,05$) yang telah ditetapkan, sehingga dapat disimpulkan bahwa data dari kedua variabel berdistribusi normal.

Uji Hipotesis

Uji hipotesis menggunakan IBM SPSS *Statistics 26.0 for Windows* menunjukkan hasil analisis variabel *organizational citizenship behavior* dan budaya organisasi sebagai berikut:

Tabel 1. Hasil Uji Hipotesis

Correlation		
	<i>Organizational Citizenship Behavior</i>	Budaya Organisasi
<i>Organizational Citizenship Behavior</i>	<i>Pearson Correlation</i>	1
	<i>Sig. (2-tailed)</i>	0,000
	N	96
Budaya Organisasi	<i>Pearson Correlation</i>	0,762
	<i>Sig. (2-tailed)</i>	0,000
	N	96

Uji hipotesis dengan *Pearson Product Moment* melalui software IBM SPSS *Statistics 26.0 for windows* menunjukkan nilai signifikansi sebesar 0,000. Angka tersebut berada di bawah ambang 0,05, menandakan hubungan yang signifikan. Korelasi antara budaya organisasi dan *organizational citizenship behavior* tercatat sebesar 0,762. Nilai tersebut mencerminkan hubungan yang kuat dan bersifat positif. Semakin tinggi budaya organisasi yang dibentuk, maka semakin besar kecenderungan guru menunjukkan perilaku *organizational citizenship behavior*.

Pembahasan

Penelitian ini bertujuan mengeksplorasi hubungan antara budaya organisasi dan *organizational citizenship behavior* pada guru di Yayasan X. Sebanyak 126 guru berpartisipasi, terdiri dari 30 guru uji coba dan 96 guru utama. Subjek adalah guru tetap yang telah mengajar minimal satu tahun. Mayoritas subjek adalah laki-laki, lulusan S1, usia 23–65 tahun. Hipotesis menyatakan adanya hubungan antara budaya organisasi dan *organizational citizenship behavior*. Uji hipotesis dilakukan menggunakan *pearson product moment* melalui *software IBM SPSS Statistics 26.0 for windows*. Hasil analisis menunjukkan nilai signifikansi 0,000 ($< 0,05$). Hipotesis diterima karena adanya hubungan signifikan antara kedua variabel yang diteliti. Koefisien korelasi antara budaya organisasi dan perilaku kewargaan organisasi sebesar 0,762. Angka ini mencerminkan hubungan yang kuat dan memiliki arah hubungan yang positif. Semakin tinggi tingkat budaya organisasi, maka semakin besar pula kecenderungan guru menunjukkan perilaku kewargaan organisasi. Hubungan ini bersifat searah dan mendukung hipotesis penelitian.

Organizational citizenship behavior merupakan perilaku sukarela individu yang tidak tercakup dalam sistem penghargaan formal namun berkontribusi signifikan terhadap efektivitas organisasi (Organ et al., 2006). Manifestasi *organizational citizenship behavior* tercermin dari kesediaan membantu rekan kerja, kepatuhan terhadap regulasi, pemanfaatan waktu secara optimal, serta kontribusi ide untuk pengembangan organisasi (Anggreni & Wibawa, 2022). Individu dengan *organizational citizenship behavior* tinggi ditandai dengan pemberian masukan konstruktif, dukungan terhadap kolega, fleksibilitas dalam menjalankan tugas non-formal, dan toleransi terhadap tantangan kerja (Appelbaum & Boulanger, 2014). *Organizational citizenship behavior* rendah ditunjukkan melalui ketidakpedulian terhadap tanggung jawab, keengganan berkolaborasi, serta intoleransi terhadap hambatan pekerjaan (Appelbaum & Boulanger, 2014).

Berdasarkan studi pendahuluan, teridentifikasi bahwa guru-guru menunjukkan karakteristik *organizational citizenship behavior* yang tercermin dari kesediaan mereka membantu rekan sejawat dalam menyelesaikan tugas, sesuai dengan temuan Khoiriyah & Izzati (2021) bahwa *organizational citizenship behavior* dalam organisasi pendidikan mampu meningkatkan dinamika kerja tim menjadi lebih adaptif dan efisien. Kolaborasi ini terlihat ketika guru saling memberikan bantuan secara sukarela saat menghadapi masalah pekerjaan, sehingga mempercepat penyelesaian tugas secara efektif. Guru-guru yang secara konsisten mematuhi peraturan yayasan, seperti ketepatan waktu kedatangan sebelum jam pelajaran dan kepatuhan terhadap aturan seragam, yang menunjukkan komitmen terhadap norma organisasi. Lebih jauh, motivasi intrinsik guru terlihat dari kesukarelaan dan keikhlasan mereka dalam menjalankan tugas sebagai bentuk pengabdian, yang menurut Dahlia & Kurniawati (2021) merupakan manifestasi *organizational citizenship behavior* dalam konteks pendidikan yang menuntut dedikasi tinggi melampaui tanggung jawab formal.

Tingkat *organizational citizenship behavior* yang tinggi secara signifikan meningkatkan produktivitas dan efisiensi organisasi. Perilaku ini memperkuat koordinasi tim dan kolaborasi melalui inisiatif sukarela anggota organisasi. *organizational citizenship behavior* berfungsi sebagai stabilisator kinerja organisasi sekaligus meningkatkan ketahanan terhadap perubahan. Secara holistik, *organizational citizenship behavior* menciptakan lingkungan kerja yang optimal dan berkelanjutan bagi seluruh pemangku kepentingan.

Organizational citizenship behavior dipengaruhi oleh faktor internal yaitu moral, kepuasan kerja, motivasi, komitmen organisasi dan eksternal yaitu budaya organisasi dan gaya kepemimpinan. Budaya organisasi berperan krusial dalam meningkatkan *organizational citizenship behavior*, sebagaimana dibuktikan Tj & Tecoalu (2021) yang menemukan pengaruh positif budaya organisasi terhadap *organizational citizenship behavior* di PT GCM. Budaya organisasi yang kuat mengembangkan kompetensi kerja, loyalitas, dan perilaku *organizational citizenship behavior* seperti membantu rekan, bekerja melebihi tugas formal, serta menjaga aset organisasi (Dewangga et al., 2016; Puspasiwi et al., 2022). Penelitian ini menegaskan bahwa penguatan budaya organisasi secara signifikan berdampak langsung pada peningkatan *organizational citizenship behavior*, menciptakan hubungan proporsional antara keduanya (Octavita et al., 2024).

Budaya organisasi didefinisikan sebagai sistem nilai bersama yang menjadi identitas unik suatu organisasi (Robbins & Judge, 2017). Budaya yang adaptif dan berorientasi tim mampu meningkatkan stabilitas internal dan kinerja organisasi (Shoukat, 2018; Pirzada & Soomro, 2022). Kuatnya budaya

organisasi yang ada dapat memiliki pengaruh pada sikap dan kebersamaan anggota. Lemahnya budaya organisasi dapat meningkatkan turnover karyawan (Gunawan & Syamsudin, 2022). Dalam organisasi yang mengutamakan kerjasama anggota akan menjadikan budaya organisasi tercipta dengan efektif (Gafriyani et al., 2023). Di Yayasan X, budaya kolaboratif yang dibangun melalui forum diskusi terbukti meningkatkan keterlibatan guru dan guru memiliki masa kerja jangka yang relatif panjang. Budaya organisasi yang positif berperan dalam menciptakan kenyamanan kerja dan menurunkan kecenderungan untuk mengundurkan diri (Juliawati et al., 2024). Budaya organisasi yang kuat ini juga mendorong munculnya *organizational citizenship behavior* secara alami melalui internalisasi nilai-nilai organisasi (Gafriyani et al., 2023).

Organizational citizenship behavior memiliki lima dimensi menurut Organ (1988). Rata-rata skor tiap dimensi adalah *altruism* 4,00, *sportsmanship* 4,00, *civic virtue* 4,09, *conscientiousness* 4,10, dan *courtesy* 4,14. Dimensi *courtesy* merupakan yang tertinggi dan perlu dipertahankan. Rata-rata skor *organizational citizenship behavior* guru adalah 101,73 yang menunjukkan kategori baik. Skor tertinggi mencapai 121, menandakan *organizational citizenship behavior* sangat tinggi. Rata-rata skor tiap dimensi berada di angka 4, menandakan *organizational citizenship behavior* yang stabil. Temuan ini sesuai hasil wawancara pada studi pendahuluan. Berdasarkan hal tersebut dimensi *altruism* dan *sportsmanship* paling rendah dan perlu ditingkatkan. Dimensi *civic virtue*, *conscientiousness*, dan *courtesy* juga akan lebih baik apabila ditingkatkan lagi.

Dimensi *altruisme* oleh Organ (1988) didefinisikan sebagai perilaku yang menggambarkan sikap membantu secara sukarela kepada individu lain dalam tugas atau masalah yang berkaitan dengan organisasi. Guru di yayasan membantu teman sejawat yang kesulitan, baik masalah pekerjaan maupun pribadi. Perilaku ini tampak saat guru inisiatif membantu tanpa diminta. *Altruism* mendukung efisiensi kerja dan pencapaian tujuan organisasi.

Dimensi *sportsmanship* menggambarkan perilaku individu yang mampu menerima kondisi organisasi secara positif tanpa mengeluh berlebihan atau mempermasalahkan hal-hal kecil yang dapat mengganggu kelancaran kerja (Organ, 1988). Guru tetap melaksanakan tugas meskipun memiliki beban kerja yang berat. Mereka tetap ikhlas dan tidak mempermasalahkan hal-hal kecil. Sikap ini memperkuat komitmen dan menciptakan lingkungan kerja kondusif.

Dimensi *conscientiousness* merupakan perilaku yang mencerminkan kepatuhan terhadap aturan organisasi secara lebih dari standar minimum yang diharapkan (Organ, 1988). Mayoritas guru hadir dalam berbagai acara yayasan sebagai bentuk loyalitas. Mereka menunjukkan kepedulian terhadap kemajuan yayasan. Partisipasi ini membangun budaya organisasi yang positif dan meningkatkan citra guru.

Dimensi *civic virtue* didefinisikan sebagai individu yang secara aktif terlibat dalam aktivitas atau proses yang ada di organisasi yang mendukung keberhasilan organisasi, misalnya adalah mengikuti rapat, membaca surat edaran internal, mendiskusikan isu-isu organisasi di waktu pribadi, serta memberikan suara (Organ, 1988). Guru hadir tepat waktu dan menggunakan waktu mengajar dengan maksimal. Mereka juga disiplin memakai seragam sesuai jadwal yayasan. Sikap ini mendukung efektivitas proses belajar mengajar.

Dimensi *courtesy* menurut Organ (1988) adalah upaya menjaga hubungan yang positif dengan sesama guru, sehingga dapat membantu menghindari masalah melalui komunikasi yang efektif. Guru rutin berdiskusi dan saling bertukar informasi untuk menghindari konflik. Komunikasi harmonis memperkuat kerja sama tim. Dengan adanya komunikasi yang baik, penyelesaian masalah menjadi lebih mudah dan efektif karena semua pihak merasa didengar dan dipahami. Komunikasi yang efektif ini juga menjadi kunci utama dalam mendukung kerja sama tim, karena hubungan yang erat akan memperkuat koordinasi dan kolaborasi antar guru.

Berdasarkan hasil data statistik deskriptif rata-rata nilai budaya organisasi pada guru di yayasan X sebesar 167,46, dengan nilai maksimum 200. Nilai ini menunjukkan bahwa terdapat guru dengan tingkat budaya organisasi sangat tinggi. Temuan ini diperkuat oleh hasil wawancara awal dengan guru yang merasa nyaman karena yayasan memperhatikan kesejahteraan mereka. Berdasarkan hasil pengukuran, seluruh dimensi budaya organisasi menunjukkan nilai rata-rata di atas 4,0 pada skala pengukuran, mengindikasikan kekuatan budaya yang telah tertanam baik dalam organisasi.

Penelitian ini mengadopsi tujuh dimensi budaya organisasi menurut Robbins & Judge (2017), dengan hasil analisis menunjukkan variasi skor antar dimensi. Dimensi *aggressiveness* mencatat nilai tertinggi 4,32, mencerminkan orientasi organisasi yang kompetitif dan berani mengambil risiko.

Sementara itu, dimensi *stability* memperoleh skor terendah 4,13, meskipun tetap termasuk dalam kategori kuat. Secara keseluruhan, seluruh dimensi budaya organisasi menunjukkan nilai di atas 4.0.

Dimensi *outcome orientation* merupakan orientasi pada hasil dapat diartikan sejauh mana manajemen dapat memberikan perhatian pada pencapaian tujuan atau hasil akhir daripada proses atau metode yang digunakan dalam mencapai hasil akhir (Robbins & Judge, 2017). Dimensi ini memiliki nilai 4,12 yang tergolong tinggi. Yayasan tidak hanya fokus pada hasil akhir, tetapi juga memperhatikan proses belajar mengajar. Guru menyampaikan bahwa yayasan menetapkan tujuan yang jelas dan memberikan arahan dalam kegiatan belajar. Hal ini menunjukkan bahwa yayasan memiliki orientasi pada hasil dan proses secara seimbang.

Dimensi *stability* atau stabilitas dapat diartikan sebagai seberapa besar kegiatan organisasi agar dapat menjaga keadaan yang ada sekarang daripada mendorong dalam melakukan pertumbuhan untuk perubahan (Robbins & Judge, 2017). Dimensi ini memiliki nilai 4,13 dan tergolong tinggi, meskipun merupakan nilai terendah. Yayasan mendukung kegiatan yang mendorong perubahan positif namun tetap menjaga kebijakan yang relevan. Guru menyatakan yayasan mampu beradaptasi terhadap kondisi masa kini. Perwujudan *stability* tercermin dari keseimbangan antara mempertahankan kebijakan dan adaptasi terhadap perubahan.

Dimensi *people orientation* didefinisikan sebagai orientasi pada manusia maksudnya ialah pertimbangan terhadap dampak hasil menjadi salah satu fokus utama dalam pengambilan keputusan oleh manajemen terhadap kesejahteraan individu yang ada dalam organisasi tersebut (Robbins & Judge, 2017). Dimensi ini memiliki nilai 4,16 dan tergolong tinggi. Yayasan memperhatikan kesejahteraan guru dengan memberikan izin saat ada keperluan pribadi atau sakit. Guru merasa nyaman karena mendapat dukungan, penghargaan, serta pelatihan untuk pengembangan diri. Kebijakan yang memperhatikan kondisi guru membuat mereka bekerja lebih semangat dan maksimal.

Dimensi *team orientation* dapat diartikan sebagai sebagian besar aktivitas kerja di organisasi dijalankan melalui kolaborasi tim, bukan atas dasar peran individu (Robbins & Judge, 2017). Dimensi ini memiliki nilai 4,16 dan tergolong tinggi. Guru sering berdiskusi untuk menyelesaikan masalah secara bersama-sama. Yayasan rutin mengadakan rapat evaluasi sebagai forum untuk pemecahan masalah dan pengambilan keputusan tim. Hal ini mencerminkan pentingnya kerja tim dalam budaya organisasi di yayasan.

Dimensi *innovation and risk-taking* menurut Robbins & Judge (2017) merupakan inovasi dan pengambilan resiko dimaksudkan sejauh mana individu mendapat dorongan untuk dapat berpikir kreatif dan berani dalam mengambil risiko dalam pekerjaan. Dimensi ini memiliki nilai 4,18 yang termasuk tinggi. Guru aktif membuat inovasi dalam pembelajaran, seperti penggunaan teknologi dalam proses belajar. Yayasan mendukung guru dalam mencoba ide-ide baru yang kreatif. Ini menunjukkan adanya dorongan bagi guru untuk berpikir inovatif dan berani mengambil risiko.

Dimensi *attention to detail* merupakan perhatian terhadap detail yaitu individu diharapkan dapat bekerja dengan teliti, melakukan analisis mendalam, serta memiliki perhatian terhadap (Robbins & Judge, 2017). Dimensi ini memiliki nilai 4,20 dan tergolong tinggi. Guru bekerja dengan cermat dan memastikan setiap detail dalam persiapan pembelajaran. Mereka memperhatikan materi ajar agar tidak ada yang terlewat. Sikap teliti dan perhatian pada detail mendukung kelancaran proses belajar mengajar.

Dimensi *aggressiveness* atau keagresifan dimaksudkan sejauh mana organisasi mendorong sikap kompetitif dan agresif daripada dengan sikap santai dan mudah menerima (Robbins & Judge, 2017). Dimensi ini memiliki nilai tertinggi yaitu 4,32. Guru menunjukkan semangat tinggi dan sikap kompetitif yang sehat dalam menjalankan tugas. Yayasan memberikan penghargaan bagi guru dengan performa terbaik, yang memacu peningkatan kualitas. Sikap agresif ini berdampak positif bagi pengembangan guru dan kemajuan yayasan.

Temuan penelitian ini membuktikan adanya hubungan positif dan signifikan antara budaya organisasi dengan *organizational citizenship behavior*, sebagaimana telah didukung oleh penelitian Octavita et al. (2024), di mana budaya organisasi yang kuat terbukti mampu mendorong munculnya perilaku *organizational citizenship behavior* pada karyawan. Hasil analisis menunjukkan bahwa semakin kuat budaya organisasi yang diterapkan, semakin tinggi pula kecenderungan karyawan untuk menunjukkan perilaku *extra-role* seperti *organizational citizenship behavior* dalam pekerjaan mereka. Sebagai sistem nilai bersama, budaya organisasi yang diadopsi secara konsisten mampu membentuk lingkungan kerja yang mendukung munculnya *organizational citizenship behavior* (Siswondo et al., 2022).

Temuan Gafriyani et al. (2023) mengkonfirmasi hubungan positif dan signifikan antara budaya organisasi dengan *organizational citizenship behavior*, di mana implementasi budaya yang efektif secara alami mendorong peningkatan *organizational citizenship behavior*. Hal ini terjadi karena individu menerima dan menjalankan nilai-nilai budaya organisasi di tempat kerja. Budaya organisasi yang baik biasanya menekankan kerja tim dibandingkan kerja individu. Sumardjo & Supriadi (2023) dalam penelitiannya menemukan bahwa budaya organisasi memiliki pengaruh yang positif serta signifikan terhadap *organizational citizenship behavior* pada karyawan di salah satu perusahaan keamanan di Indonesia. Hal tersebut dapat menunjukkan bahwa ketika budaya organisasi yang diterapkan dan dipahami, maka karyawan akan menunjukkan peningkatan pada perilaku *organizational citizenship behavior* (Sumardjo & Supriadi, 2023).

Berbeda dengan hasil penelitian ini, Aphrodita (2023) menemukan bahwa budaya organisasi tidak memiliki pengaruh signifikan terhadap variabel *organizational citizenship behavior* pada kalangan karyawan PT. ABC. Hal ini disebabkan karena budaya organisasi belum tertanam kuat dan belum mampu mendorong perilaku sukarela. Karyawan lebih berfokus pada tugas pokok dan target harian dibanding membantu rekan kerja. Perbedaan ini kemungkinan disebabkan oleh perbedaan karakteristik pekerjaan dan lingkungan kerja.

Hasil analisis menunjukkan hubungan positif yang kuat antara budaya organisasi dan *organizational citizenship behavior* pada guru, dengan koefisien korelasi sebesar 0,762. Temuan ini mengindikasikan bahwa peningkatan kualitas budaya organisasi secara proporsional diikuti oleh peningkatan perilaku *organizational citizenship behavior* di kalangan guru. Analisis determinasi mengungkap bahwa 58,1% variasi *organizational citizenship behavior* ($R^2=0,581$) dapat dijelaskan oleh faktor budaya organisasi. Sebesar 41,9% *organizational citizenship behavior* dipengaruhi oleh faktor-faktor di luar variabel penelitian ini.

Budaya organisasi hanya berkontribusi sebesar 15,2% terhadap *organizational citizenship behavior* dalam penelitian yang dilakukan Lewa et al. (2021), sementara 84,8% sisanya dijelaskan oleh faktor-faktor yang tidak tercakup dalam penelitian. Faktor-faktor tersebut antara lain adalah komitmen organisasi, dukungan organisasi, moral karyawan, hubungan pimpinan-anggota, kepuasan kerja, motivasi, dan gaya kepemimpinan. Penelitian ini terbatas pada kajian budaya organisasi dan belum mencakup pengujian faktor-faktor lain yang mungkin berpengaruh.

Kesimpulan

Analisis hipotesis menggunakan *software IBM SPSS Statistics 26.0 for Windows*, mengungkapkan hubungan signifikan antara budaya organisasi dan *organizational citizenship behavior* di kalangan guru di Yayasan X. Temuan dalam penelitian memperkuat hipotesis penelitian yang menyatakan adanya keterkaitan antara kedua variabel yang diteliti. Analisis korelasi dapat menunjukkan tingkat hubungan yang kuat dengan arah hubungan positif. Hal tersebut mengindikasikan bahwa peningkatan kualitas budaya organisasi berbanding lurus dengan peningkatan perilaku kewargaan organisasi guru, sebaliknya penurunan kualitas budaya organisasi akan diikuti oleh penurunan *organizational citizenship behavior*. Temuan ini menegaskan pentingnya budaya organisasi dalam meningkatkan *organizational citizenship behavior*. Mengenai penjelasan sebelumnya, pengembangan budaya organisasi yang positif perlu menjadi fokus utama manajemen dalam peningkatan *organizational citizenship behavior* di kalangan guru di Yayasan X.

Saran

Penelitian ini menyarankan agar Yayasan X mengembangkan budaya organisasi secara strategis untuk meningkatkan *organizational citizenship behavior* (OCB) di kalangan guru. Hal yang dapat dilakukan yayasan seperti merancang program yang inovatif, melakukan pengucapan nilai budaya organisasi ketika terdapat apel, mengadakan forum rutin seperti “Forum Aspirasi” bagi para guru. Penelitian ini diharapkan dapat menjadi referensi bagi pengembangan studi lanjutan dalam psikologi industri-organisasi. Penelitian di masa mendatang agar memperluas cakupan responden, menggunakan subjek dengan karakteristik

yang sama, menggunakan metode campuran, serta menambahkan variabel moderator atau mediasi untuk pemahaman yang lebih mendalam.

Daftar Pustaka

- Anggreni, N. K. A. S., & Wibawa, I. M. A. (2022). *PENGARUH BUDAYA ORGANISASI TERHADAP ORGANIZATIONAL CITIZENSHIP BEHAVIOR MELALUI KOMITMEN ORGANISASIONAL SEBAGAI VARIABEL MEDIASI (Studi pada Graha Kaori Group Bali)*. 11(9), 1614–1633.
- Aphrodita, G. R. (2023). ORGANIZATIONAL CITIZENSHIP BEHAVIOR AT PT ABC. *Feedforward: Journal of Human Resource*, 3(2), 72–80.
- Appelbaum, S., & Boulanger, J. (2014). *Organizational citizenship behavior : a case s tudy of culture , leadership and trust*. January 2004. <https://doi.org/10.1108/00251740410504412>
- Arundita, A. R., Subiyanto, D., & Kurniawan, I. S. (2021). ORGANIZATIONAL CITIZENSHIP BEHAVIOR DENGAN KOMITMEN ORGANISASI SEBAGAI VARIABEL MEDIASI (STUDI KASUS PADA BADAN KEUANGAN DAN ASET DAERAH. *Jurnal Fokus Manajemen Bisnis*, 11(1), 1–21.
- Ayu, D., Survival, & Hastuti, T. (2022). Pengaruh perceived organizational support terhadap organizational citizenship behavior dengan komitmen organisasional sebagai variabel mediasi. *Jurnal Manajemen Sains dan Organisasi*, 3(1), 21–29.
- Bakhriansyah, M., Kaidah, S., Ridwan, A. M., Qadrinnisa, R., Yolanda, Z. W., Anggut, B. C., Rahmah, A. M., & Indonesia, U. I. (2023). *Organizational Citizenship Behaviors Pada Perawat*.
- Dahlia, & Kurniawati, T. (2021). *Pengaruh Budaya Organisasi dan Komitmen Karyawan terhadap Organizational Citizenship Behavior (OCB) pada Karyawan di Fakultas Ekonomi Universitas Negeri Padang Abstract : This study objective to determine the effect of organizational culture and employe*. 4(4), 533–540.
- Gafriyani, G., Sukarno, G., & Sawitri, D. K. (2023). Organizational Commitment as an Intervening Variable at Small and Medium Enterprises of Tenun and Batik Gedog Zaenal Tuban Analisis Budaya Organisasi Terhadap Organizational Citizenship Behavior (OCB) dengan Komitmen Organisasi Sebagai Variabel Interven. *Management Studies and Entrepreneurship Journal*, 4(4), 4380–4389.
- Grasiaswaty, N. (2021). *Reviu Sistematis Penelitian Organizational Citizenship Behavior (OCB) di Indonesia Organizational Citizenship Behavior Research in Indonesia : A Systematic Review*. 29(1), 28–44. <https://doi.org/10.22146/buletinpsikologi.48004>
- Gunawan, W., & Syamsudin, A. (2022). Pengaruh budaya organisasi dan gaya kepemimpinan terhadap kinerja pegawai melalui motivasi kerja DLHKP Kabupaten Gunung Mas The influence of organizational culture and leadership style on employees performance through work. *Journal of Environment and Management*, 3(1), 16–25.
- Jex, S. M., & Britt, T. W. (2014). *Organizational Psychology*.
- Juliawati, D. D., Anastasyiah, P. A., & Cindy, A. H. (2024). Membangun Budaya Organisasi yang Positif untuk Mendukung Kinerja Pendidik dan Tenaga Kependidikan. *MAMAEN (Jurnal Manajemen)*, 3(2), 109–120. <https://doi.org/10.55123/mamen.v3i2.3471>
- Khoiriyah, N., & Izzati, U. A. (2021). HUBUNGAN ANTARA KOMITMEN ORGANISASI DENGAN ORGANIZATIONAL CITIZENSHIP BEHAVIOR PADA KARYAWAN Nurul Khoiriyah Umi Anugerah Izzati Abstrak. *Character: Jurnal Penelitian Psikologi*, 8(4), 1–14.
- Lestari, M. R., & Sujono, F. K. (2021). *Pengaruh Budaya Organisasi Dan Iklim Organisasi Terhadap Organizational Citizenship Behavior (OCB)*. 3(1), 81–95.
- Lewa, F. A., Suarni, W., & Sunarjo, I. S. (2021). Budaya Organisasi terhadap OCB Pegawai

- Perpustakaan. *Jurnal Sublimapsi*, 2(3), 212–223.
- Najih, S., & Mansyur, A. (2022). Organizational Citizenship Behavior (OCB): Efek Budaya Organisasi dan Work-Family Conflict. *Jesya (Jurnal Ekonomi & Ekonomi Syariah)*, 5(1), 347–354.
- Nurwidawati, D. (2023). Menyusun Konstruksi Kompetensi Sosial Guru Menggunakan Model Rasch dan Analisis Faktor. *JOURNAL ON TEACHER EDUCATION*, 4(3), 804–815.
- Octavita, I., Kadar, I., & Retnowati, R. (2024). Improvement of Organizational Citizenship Behavior (OCB) through Strengthening Organizational Culture , Teamwork , Personality , and Decision Making. *Kontigensi: Jurnal Ilmiah Manajemen*, 12(2), 549–563.
- Organ, D. W. (1988). *Organizational Citizenship Behavior The Good Soldier Syndrome*.
- Organ, D. W., Podsakoff, P. M., & MacKenzie, S. B. (2006). *Organizational Citizenship Behavior Its Nature, Antecedents, and Consequences* (1 ed.). SAGE Publications.
- Pirzada, Z. A., & Soomro, H. A. (2022). *Robustness of Organizational Culture towards Organizational Citizenship Behavior*. November.
- Puspasiwi, I., Wibowo, U. D. A., & Hamzah, I. F. (2022). PENGARUH RELIGIUSITAS DAN BUDAYA ORGANISASI TERHADAP ORGANIZATIONAL CITIZENSHIP BEHAVIOR (OCB) PADA KARYAWAN TOSERBA PAJAJARAN KOTA BANJAR. *Psycho Idea*, 20(2), 176–183.
- Putri, A. J., Qodri, L., Mahatir, M. S., & Nabila, S. (2023). Peran Guru Dalam Pembelajaran Di Kelas Yayasan Perguruan At-Taufiq SD Swasta. *Sinar Dunia: Jurnal Riset Sosial Humaniora dan Ilmu Pendidikan*, 2(4), 233–243.
- Reken, F., Junita, A., Hallatu, Y. A., Rosmita, E., Welly, Hwihanus, Sya'ban, M. F., Radianto, A. J. V., Akbar, W. K., Yusnita, Pinoa, H. K., & Sarie, F. (2024). *METODE PENELITIAN KUANTITATIF* (Nomor Pertama).
- Robbins, S. P., & Coulter, M. (2021). *Management*.
- Robbins, S. P., & Judge, T. A. (2017). Organizational Behavior,. In *Pearson Education Limited* (Seventh Ed).
- Rohmatin, & Budiani, M. S. (2023). Hubungan Workplace Spirituality dengan Organizational Citizenship Behavior Pengurus Organisasi IPNU IPPNU Kota Surabaya. *Character : Jurnal Penelitian Psikologi*, 10(01), 691–703.
- Setyaningsih, Y., Istiatin, & Suryo, I. (2024). *Al-Kharaj : Jurnal Ekonomi , Keuangan & Bisnis Syariah Al-Kharaj : Jurnal Ekonomi , Keuangan & Bisnis Syariah*. 6(3), 1230–1244. <https://doi.org/10.47467/alkharaj.v6i3.3713>
- Setyowati, K. Y., Kirana, K. C., & Subiyanto, D. (2023). Pengaruh Budaya Organisasi , Kepemimpinan Transformasional , dan Disiplin Kerja terhadap Organizational Citizenship Behavior (OCB) (Studi pada PT . Derma Beauty Indonesia). *Ekonomis: Journal of Economics and Business Volume*, 7(1), 136–139. <https://doi.org/10.33087/ekonomis.v7i1.737>
- Sholikha, S., & Izzati, U. A. (2021). HUBUNGAN ANTARA KETERLIBATAN KERJA DENGAN ORGANIZATIONAL CITIZENSHIP BEHAVIOR PADA GURU. *Character: Jurnal Penelitian Psikologi*, 08(03), 88–100.
- Siswondo, S., Sudrajat, D., Solahudin, A., & Nasrudin, S. (2022). The Influence of Organizational Culture and Organizational Commitment on OCB (Organizational Citizenship Behavior) Employees. *Daengku: Journal of Humanities and Social Sciences Innovation*, 2(5), 741–748.
- Sitio, V. S. S. (2021). PENGARUH KOMITMEN ORGANISASI DAN BUDAYA ORGANISASI TERHADAP KINERJA KARYAWAN DENGAN ORGANIZATIONAL CITIZENSHIP BEHAVIOR SEBAGAI VARIABEL INTERVENING PADA PT. EMERIO INDONESIA. *Jurnal Ilmiah M-Progress*, 11(1), 22–37.
- Sumardjo, M., & Supriadi, Y. N. (2023). Perceived Organizational Commitment Mediates the

- Effect of Perceived Organizational Support and Organizational Culture on Organizational Citizenship Behavior. *QUALITY Access to Success*, 24(192), 376–384. <https://doi.org/10.47750/QAS/24.192.45>
- Tj, H. W., & Tecoalu, M. (2021). *The Effect of Organizational Culture , Work Stress , and Organizational Commitment on Organizational Citizenship Behavior Mediated by Job Satisfaction*. 12659–12665.
- Ulandari, R., & Suryosukmono, G. (2023). *Workplace Spirituality Dan Leader-Member Exchange Terhadap Organizational Citizenship Behavior Dimediasi Oleh Kepuasan Kerja Pada PUPR*. 12, 342–351.
- Zahro, S. U., Nuzul, D., Safitri, N., Setiawan, E., Islam, P., Usia, A., Islam, U., Maulana, N., Ibrahim, M., & Prasarana, M. S. (2022). Peran Yayasan dalam Mengatasi Problematika Manajemen Sarana Prasarana dan Kurikulum. *Jornal of Education Research*, 3(1), 22–27.