



PERAN MEDIASI KOMITMEN ORGANISASI DALAM HUBUNGAN ANTARA BUDAYA ORGANISASI DAN MOTIVASI KERJA TERHADAP *ORGANIZATIONAL CITIZENSHIP BEHAVIOR*

Indarti Suryaningsih¹⁾ *, Mieke Rahayu²⁾

^{1,2)} Fakultas Ekonomi dan Bisnis, Institut Informatika dan Bisnis Darmajaya, Bandar Lampung

Email correspondence: nizhamziyad@gmail.com

Abstrak

Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis peran mediasi komitmen organisasi dalam hubungan antara budaya organisasi dan motivasi kerja terhadap *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) pada pegawai Universitas Muhammadiyah Pringsewu. Penelitian menggunakan pendekatan kuantitatif dengan desain survei terhadap 144 pegawai yang dipilih menggunakan teknik total sampling (sensus). Data dikumpulkan menggunakan kuesioner dan dianalisis dengan metode *Partial Least Squares-Structural Equation Modeling* (PLS-SEM). Hasil penelitian menunjukkan bahwa budaya organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap komitmen organisasi dan OCB. Motivasi kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap OCB, namun tidak berpengaruh signifikan terhadap komitmen organisasi. Komitmen organisasi terbukti berpengaruh positif dan signifikan terhadap OCB serta berperan sebagai mediator dalam hubungan antara budaya organisasi dan OCB, tetapi tidak mampu memediasi hubungan antara motivasi kerja dan OCB. Nilai koefisien determinasi (R^2) sebesar 0,702 pada komitmen organisasi dan 0,714 pada OCB menunjukkan bahwa model memiliki daya jelas yang kuat dalam menjelaskan hubungan antarvariabel.

Kata kunci: Mediasi; Budaya Organisasi; Motivasi Kerja; Komitmen Organisasi; *Organizational Citizenship Behavior*.

Abstract

This study aims to examine the mediating role of organizational commitment in the relationship between organizational culture and work motivation on Organizational Citizenship Behavior (OCB) among employees of Universitas Muhammadiyah Pringsewu Lampung. A quantitative research approach with a survey design was employed involving 144 employees selected using a total sampling (census) technique. Data were collected using a structured questionnaire and analysed using Partial Least Squares-Structural Equation Modeling (PLS-SEM). The findings reveal that organizational culture has a positive and significant effect on both organizational commitment and Organizational Citizenship Behavior. Work motivation also has a positive and significant effect on Organizational Citizenship Behavior but does not significantly influence organizational commitment. Furthermore, organizational commitment has a positive and significant effect on Organizational Citizenship Behavior and serves as a mediator in the relationship between organizational culture and Organizational Citizenship Behavior. However, organizational commitment does not mediate the relationship between work motivation and Organizational Citizenship Behavior. The coefficient of determination (R^2) values of 0.702 for organizational commitment and 0.714 for Organizational Citizenship Behavior indicate that the proposed model has substantial explanatory power.

Keywords: mediation; organizational culture; work motivation; organizational commitment; *Organizational Citizenship Behavior*.

PENDAHULUAN

Perubahan lingkungan pendidikan tinggi pada era transformasi digital, persaingan global, dan meningkatnya tuntutan akreditasi mendorong perguruan tinggi untuk terus meningkatkan kualitas tata kelola organisasi, pelayanan akademik, serta daya saing institusi. Perguruan tinggi tidak lagi hanya dituntut menghasilkan lulusan yang kompeten, tetapi juga harus mampu memberikan layanan yang efektif, inovatif, dan berorientasi pada kepuasan pemangku kepentingan. Dalam menghadapi kondisi tersebut, sumber daya manusia menjadi aset strategis yang menentukan keberhasilan organisasi dalam mencapai tujuan institusional. Oleh karena itu, organisasi membutuhkan pegawai yang tidak hanya mampu menjalankan tugas sesuai deskripsi pekerjaan (*in-role behavior*), tetapi juga bersedia melakukan perilaku sukarela (*extra-role behavior*) yang memberikan kontribusi bagi efektivitas organisasi (Podsakoff et al., 2000; Organ et al., 2006).

Perilaku sukarela tersebut dikenal sebagai *Organizational Citizenship Behavior (OCB)*, yaitu perilaku individu yang dilakukan secara sukarela di luar tuntutan pekerjaan formal tanpa mengharapkan imbalan langsung, namun mampu meningkatkan efektivitas organisasi (Organ et al., 2006). OCB menjadi salah satu faktor penting dalam organisasi modern karena mampu meningkatkan kerja sama tim, memperkuat koordinasi antarkaryawan, meningkatkan produktivitas, serta menciptakan lingkungan kerja yang kondusif (Podsakoff et al., 2000). Dalam konteks perguruan tinggi, OCB berkontribusi terhadap peningkatan kualitas layanan akademik, keberhasilan pelaksanaan tridharma perguruan tinggi, dan penguatan reputasi institusi melalui kesediaan pegawai untuk memberikan kontribusi di luar tugas formalnya.

Fenomena di Universitas Muhammadiyah Pringsewu (UMPRI) Lampung menunjukkan bahwa perilaku OCB belum berkembang secara optimal. Berdasarkan hasil observasi awal dan wawancara dengan beberapa pegawai, masih ditemukan rendahnya disiplin kehadiran (*conscientiousness*), kurangnya partisipasi aktif dalam berbagai kegiatan institusional (*civic virtue*), serta minimnya inisiatif membantu rekan kerja dalam menyelesaikan pekerjaan di luar tanggung jawab formal. Selain itu, keterlibatan sebagian pegawai dalam kegiatan pengembangan institusi di luar tugas pokok masih relatif rendah. Kondisi tersebut mengindikasikan bahwa perilaku OCB pegawai masih perlu diperkuat agar mampu mendukung efektivitas organisasi serta pencapaian visi dan misi UMPRI.

Salah satu faktor yang diyakini memengaruhi terbentuknya OCB adalah budaya organisasi. Menurut Robbins dan Judge (2022), budaya organisasi merupakan sistem nilai, keyakinan, norma, dan asumsi bersama yang menjadi pedoman bagi anggota organisasi dalam berperilaku. Budaya organisasi yang kuat mampu menciptakan lingkungan kerja yang kondusif, memperkuat kerja sama, meningkatkan rasa memiliki terhadap organisasi, serta mendorong munculnya perilaku sukarela yang menguntungkan organisasi (Schein & Schein, 2021). Penelitian Ariani (2014) menunjukkan bahwa budaya organisasi berpengaruh positif terhadap *Organizational Citizenship Behavior* melalui peningkatan keterikatan pegawai terhadap organisasi. Akan tetapi, kondisi empiris di UMPRI Lampung menunjukkan bahwa

implementasi nilai-nilai organisasi belum sepenuhnya tercermin dalam perilaku pegawai. Hal tersebut terlihat dari rendahnya partisipasi dalam kegiatan nonformal kampus, kurangnya inisiatif membantu rekan kerja, serta belum optimalnya keterlibatan pegawai dalam berbagai aktivitas organisasi di luar jam kerja.

Selain budaya organisasi, motivasi kerja juga dipandang sebagai determinan penting dalam pembentukan OCB. Motivasi kerja merupakan dorongan internal maupun eksternal yang mengarahkan individu untuk mencapai tujuan organisasi melalui pelaksanaan pekerjaan secara optimal (Robbins & Judge, 2022). Pegawai yang memiliki motivasi kerja tinggi cenderung menunjukkan antusiasme dalam bekerja, bersedia memberikan usaha terbaik, dan lebih terdorong melakukan perilaku di luar tuntutan pekerjaan formal. Torlak et al. (2021) membuktikan bahwa motivasi kerja berpengaruh positif terhadap *Organizational Citizenship Behavior* karena mampu meningkatkan kesediaan pegawai untuk memberikan kontribusi tambahan bagi organisasi. Namun demikian, hasil wawancara awal di UMPRI menunjukkan bahwa sebagian pegawai masih beranggapan bahwa kontribusi ekstra yang mereka berikan belum memperoleh penghargaan maupun pengakuan yang memadai dari organisasi. Kondisi tersebut berpotensi menurunkan motivasi kerja sehingga dapat memengaruhi kecenderungan pegawai dalam menampilkan perilaku OCB.

Hubungan antara budaya organisasi, motivasi kerja, dan OCB diduga tidak hanya terjadi secara langsung, tetapi juga melalui komitmen organisasi sebagai mekanisme psikologis yang memperkuat keterikatan pegawai terhadap organisasi. Meyer dan Allen (1997) menjelaskan bahwa komitmen organisasi merupakan tingkat identifikasi, keterlibatan, dan loyalitas individu terhadap organisasi tempatnya bekerja. Pegawai yang memiliki komitmen organisasi tinggi cenderung mempertahankan keanggotaannya dalam organisasi, menunjukkan loyalitas, serta bersedia memberikan kontribusi yang melebihi tuntutan pekerjaan formal. Hasil meta-analisis Meyer et al. (2002) menunjukkan bahwa komitmen organisasi memiliki hubungan yang kuat dengan berbagai perilaku positif pegawai, termasuk *Organizational Citizenship Behavior*. Demikian pula Ribeiro et al. (2018) menemukan bahwa komitmen organisasi berperan penting dalam meningkatkan perilaku kewargaan organisasi melalui peningkatan keterikatan pegawai terhadap organisasi. Meskipun demikian, hasil observasi di UMPRI menunjukkan adanya kecenderungan menurunnya loyalitas sebagian pegawai yang ditandai dengan rendahnya partisipasi dalam kegiatan organisasi serta berkurangnya keinginan untuk mengembangkan karier dalam institusi. Kondisi tersebut menunjukkan bahwa komitmen organisasi masih menjadi aspek yang perlu mendapat perhatian dalam upaya meningkatkan OCB.

Berbagai penelitian terdahulu telah mengkaji hubungan antara budaya organisasi, motivasi kerja, komitmen organisasi, dan *Organizational Citizenship Behavior*. Namun demikian, hasil penelitian masih menunjukkan temuan yang belum konsisten. Ariani (2014) dan Ribeiro et al. (2018) melaporkan bahwa budaya organisasi dan komitmen organisasi berpengaruh positif terhadap *Organizational Citizenship Behavior*. Sebaliknya, beberapa penelitian menunjukkan bahwa motivasi kerja tidak selalu mampu meningkatkan komitmen

organisasi secara signifikan sehingga pengaruhnya terhadap OCB lebih dominan bersifat langsung dibandingkan melalui komitmen organisasi (Torlak et al., 2021). Inkonsistensi hasil tersebut menunjukkan masih adanya *research gap* mengenai mekanisme hubungan antarvariabel, khususnya pada lingkungan perguruan tinggi swasta yang memiliki karakteristik organisasi berbeda dengan organisasi bisnis.

Berdasarkan kondisi empiris dan *research gap* tersebut, penelitian ini menawarkan novelty berupa pengujian komitmen organisasi sebagai variabel mediasi dalam hubungan antara budaya organisasi dan motivasi kerja terhadap *Organizational Citizenship Behavior* pada pegawai UMPRI. Berbeda dengan penelitian sebelumnya yang umumnya berfokus pada pengaruh langsung antarvariabel, penelitian ini berupaya menjelaskan mekanisme psikologis yang mendasari terbentuknya *Organizational Citizenship Behavior* melalui komitmen organisasi. Hasil penelitian diharapkan dapat memberikan kontribusi terhadap pengembangan teori perilaku organisasi, khususnya mengenai peran mediasi komitmen organisasi, sekaligus menjadi dasar bagi pimpinan perguruan tinggi dalam merumuskan strategi penguatan budaya organisasi dan peningkatan komitmen pegawai untuk mendorong tumbuhnya *Organizational Citizenship Behavior*.

METODE PENELITIAN

Penelitian ini menggunakan pendekatan kuantitatif dengan desain penelitian asosiatif kausal untuk menganalisis peran mediasi komitmen organisasi dalam hubungan antara budaya organisasi dan motivasi kerja terhadap *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) pada pegawai Universitas Muhammadiyah Pringsewu Lampung. Populasi penelitian berjumlah 144 pegawai yang terdiri atas dosen, tenaga kependidikan, dan tenaga teknis. Mengingat jumlah populasi relatif terbatas, penelitian ini menggunakan teknik total sampling (sensus) sehingga seluruh anggota populasi dijadikan sebagai responden (Sekaran & Bougie, 2016). Data primer dikumpulkan melalui penyebaran kuesioner menggunakan skala Likert lima poin, dengan indikator variabel diadaptasi dari instrumen yang telah banyak digunakan pada penelitian terdahulu, yaitu budaya organisasi (Robbins & Judge, 2022), komitmen organisasi (Meyer & Allen, 1997), dan *Organizational Citizenship Behavior* (Podsakoff et al., 2000).

Analisis data dilakukan menggunakan pendekatan *Partial Least Squares–Structural Equation Modeling* (PLS-SEM) dengan bantuan perangkat lunak SmartPLS 4.0. Pendekatan PLS-SEM dipilih karena mampu menganalisis hubungan struktural yang kompleks, menguji pengaruh langsung maupun tidak langsung (mediasi), serta sesuai digunakan pada penelitian yang berorientasi pada prediksi tanpa mensyaratkan distribusi data normal secara ketat (Hair et al., 2022). Analisis dilakukan melalui evaluasi outer model yang meliputi uji *convergent validity*, *discriminant validity*, dan reliabilitas konstruk, kemudian dilanjutkan dengan evaluasi inner model melalui pengujian koefisien determinasi (R^2), *predictive relevance* (Q^2), serta pengujian hipotesis menggunakan prosedur *bootstrapping*. Hipotesis diterima apabila nilai *p-value* < 0,05 sesuai tingkat signifikansi yang ditetapkan (Hair et al., 2022).

HASIL DAN PEMBAHASAN

1. Hasil

a. Evaluasi Model Pengukuran (*Outer Model*)

Evaluasi model pengukuran dilakukan untuk memastikan bahwa seluruh konstruk telah memenuhi kriteria validitas dan reliabilitas. Hasil analisis menunjukkan bahwa seluruh indikator memiliki nilai *loading factor* di atas 0,70 sehingga memenuhi persyaratan *convergent validity*. Selain itu, seluruh konstruk memiliki nilai *Average Variance Extracted* (AVE) di atas 0,50 yang menunjukkan bahwa masing-masing konstruk mampu menjelaskan lebih dari 50% varians indikatornya. Nilai *Composite Reliability* dan *Cronbach's Alpha* seluruh konstruk juga melebihi batas minimum 0,70 sehingga instrumen penelitian dinyatakan reliabel.

Tabel 1.
Hasil Evaluasi Validitas dan Reliabilitas Konstruk

Variabel	AVE	Composite Reliability	Cronbach's Alpha	Keterangan
Budaya Organisasi	0,606	0,924	0,911	Valid dan Reliabel
Motivasi Kerja	0,634	0,932	0,919	Valid dan Reliabel
Komitmen Organisasi	0,680	0,926	0,907	Valid dan Reliabel
Organizational Citizenship Behavior	0,697	0,938	0,926	Valid dan Reliabel

Sumber: Output SmartPLS 4.0 (diolah, 2026).

Berdasarkan Tabel 1, seluruh konstruk telah memenuhi persyaratan validitas konvergen dan reliabilitas sehingga layak digunakan pada tahap analisis model struktural.

b. Evaluasi Model Struktural (*Inner Model*)

Evaluasi model struktural dilakukan melalui pengujian multikolinearitas, koefisien determinasi (R^2), serta pengujian hipotesis. Hasil pengujian menunjukkan bahwa seluruh nilai *Variance Inflation Factor* (VIF) berada di bawah 5,00 sehingga tidak terdapat gejala multikolinearitas antarvariabel independen.

Tabel 2.
Nilai VIF

Hubungan Variabel	VIF	Keterangan
Budaya Organisasi → Komitmen Organisasi	< 5,00	Tidak terjadi multikolinearitas
Motivasi Kerja → Komitmen Organisasi	< 5,00	Tidak terjadi multikolinearitas
Budaya Organisasi → OCB	< 5,00	Tidak terjadi multikolinearitas
Motivasi Kerja → OCB	< 5,00	Tidak terjadi multikolinearitas
Komitmen Organisasi → OCB	< 5,00	Tidak terjadi multikolinearitas

Sumber: Output SmartPLS 4.0 (diolah, 2026).

Selanjutnya, hasil pengujian koefisien determinasi menunjukkan bahwa model penelitian memiliki kemampuan prediksi yang kuat.

Tabel 3.
Nilai Koefisien Determinasi (R²)

Variabel Endogen	R ²	Interpretasi
Komitmen Organisasi	0,702	Kuat
Organizational Citizenship Behavior	0,714	Kuat

Sumber: Output SmartPLS 4.0 (diolah, 2026).

Berdasarkan Tabel 3, budaya organisasi dan motivasi kerja mampu menjelaskan variasi komitmen organisasi sebesar 70,2%, sedangkan budaya organisasi, motivasi kerja, dan komitmen organisasi mampu menjelaskan variasi OCB sebesar 71,4%. Berdasarkan Hair et al. (2022), nilai tersebut menunjukkan bahwa model memiliki kemampuan prediksi yang kuat.

c. Pengujian Hipotesis

Pengujian hipotesis dilakukan menggunakan prosedur *bootstrapping* pada SmartPLS 4.0.

Tabel 4.
Hasil Pengujian Pengaruh Langsung

Hipotesis	Hubungan Antar Variabel	β	t-statistic	p-value	Keputusan
H1	Budaya Organisasi → Komitmen Organisasi	0,668	5,628	0,000	Diterima
H2	Budaya Organisasi → OCB	0,269	1,662	0,049	Diterima
H3	Motivasi Kerja → Komitmen Organisasi	0,198	3,051	0,077	Ditolak
H4	Motivasi Kerja → OCB	0,189	1,425	0,036	Diterima
H5	Komitmen Organisasi → OCB	0,444	1,802	0,001	Diterima

Sumber: Output SmartPLS 4.0 (diolah, 2026).

Berdasarkan Tabel 4, budaya organisasi terbukti berpengaruh positif dan signifikan terhadap komitmen organisasi dan OCB. Motivasi kerja berpengaruh positif terhadap OCB, namun tidak berpengaruh signifikan terhadap komitmen organisasi. Selain itu, komitmen organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap OCB.

d. Pengujian Efek Mediasi

Pengujian mediasi dilakukan untuk mengetahui apakah komitmen organisasi mampu menjadi variabel perantara dalam hubungan antara budaya organisasi dan motivasi kerja terhadap OCB.

Tabel 5.
Hasil Pengujian Pengaruh Tidak Langsung (Indirect Effect)

Hipotesis	Hubungan Mediasi	β	t-statistic	p-value	Keputusan
H6	Budaya Organisasi → Komitmen Organisasi → OCB	0,297	2,278	0,012	Signifikan (Mediasi)
H7	Motivasi Kerja → Komitmen Organisasi → OCB	0,088	1,468	0,071	Tidak Signifikan

Sumber: Output SmartPLS 4.0 (diolah, 2026).

Berdasarkan Tabel 5, komitmen organisasi terbukti memediasi hubungan antara budaya organisasi dan OCB. Sebaliknya, komitmen organisasi tidak mampu memediasi hubungan antara motivasi kerja dan OCB.

2. Pembahasan

a. Pengaruh Budaya Organisasi terhadap *Organizational Citizenship Behavior*

Hasil penelitian menunjukkan bahwa budaya organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap *Organizational Citizenship Behavior*. Temuan ini menunjukkan bahwa semakin kuat budaya organisasi yang diterapkan di Universitas Muhammadiyah Pringsewu Lampung, semakin tinggi pula kecenderungan pegawai untuk menunjukkan perilaku sukarela di luar tanggung jawab formalnya.

Budaya organisasi yang kuat menciptakan kesamaan nilai, norma, dan tujuan yang menjadi pedoman perilaku pegawai dalam bekerja. Nilai-nilai tersebut membangun rasa memiliki terhadap organisasi sehingga pegawai terdorong untuk memberikan kontribusi yang melebihi tuntutan pekerjaan formal. Dalam konteks perguruan tinggi, budaya organisasi yang mendukung kolaborasi, profesionalisme, dan pelayanan akan meningkatkan kesediaan pegawai untuk membantu rekan kerja, berpartisipasi dalam kegiatan institusi, serta menjaga citra organisasi.

Temuan ini sejalan dengan teori Organ et al. (2006) yang menyatakan bahwa lingkungan organisasi yang kondusif merupakan salah satu faktor utama pembentuk OCB. Hasil penelitian ini juga mendukung pendapat Robbins dan Judge (2022) bahwa budaya organisasi mampu membentuk perilaku individu melalui internalisasi nilai organisasi. Penelitian ini konsisten dengan Ariani (2014) yang menemukan bahwa budaya organisasi berpengaruh positif terhadap OCB.

b. Pengaruh Motivasi Kerja terhadap *Organizational Citizenship Behavior*

Motivasi kerja terbukti berpengaruh positif dan signifikan terhadap OCB. Pegawai yang memiliki motivasi kerja tinggi cenderung menunjukkan semangat kerja, tanggung jawab, serta kesediaan memberikan kontribusi yang lebih besar bagi organisasi.

Temuan ini menunjukkan bahwa motivasi tidak hanya mendorong pegawai menyelesaikan tugas pokoknya, tetapi juga meningkatkan kemauan untuk melakukan aktivitas sukarela yang mendukung keberhasilan organisasi. Dalam lingkungan perguruan tinggi, motivasi kerja dapat tercermin melalui kesediaan pegawai membantu rekan kerja, berpartisipasi dalam kegiatan institusi, dan memberikan pelayanan terbaik kepada mahasiswa.

Hasil penelitian ini mendukung teori Robbins dan Judge (2022) yang menyatakan bahwa motivasi merupakan faktor pendorong perilaku kerja positif. Temuan ini juga sejalan dengan penelitian Torlak et al. (2021) yang menunjukkan bahwa motivasi kerja berpengaruh positif terhadap OCB.

c. Pengaruh Budaya Organisasi terhadap *Komitmen Organisasi*

Hasil penelitian menunjukkan bahwa budaya organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap komitmen organisasi. Artinya, budaya organisasi yang kuat mampu meningkatkan keterikatan emosional pegawai terhadap organisasi.

Budaya organisasi yang menanamkan nilai kebersamaan, integritas, dan profesionalisme akan menciptakan lingkungan kerja yang mendukung sehingga pegawai merasa nyaman, dihargai, dan memiliki rasa memiliki terhadap organisasi. Kondisi tersebut akan meningkatkan loyalitas serta keinginan pegawai untuk tetap menjadi bagian dari organisasi.

Temuan ini sesuai dengan teori Meyer dan Allen (1997) yang menjelaskan bahwa komitmen organisasi berkembang melalui pengalaman positif individu selama menjadi anggota organisasi. Penelitian ini juga mendukung pandangan Schein dan Schein (2021) bahwa budaya organisasi merupakan fondasi utama dalam membangun komitmen pegawai.

d. Pengaruh Motivasi Kerja terhadap Komitmen Organisasi

Berbeda dengan hipotesis yang diajukan, hasil penelitian menunjukkan bahwa motivasi kerja tidak berpengaruh signifikan terhadap komitmen organisasi.

Temuan ini mengindikasikan bahwa motivasi kerja pegawai UMPRI lebih banyak dipengaruhi oleh faktor-faktor individual, seperti tanggung jawab profesional dan kebutuhan untuk menyelesaikan pekerjaan, dibandingkan oleh keterikatan emosional terhadap organisasi. Dengan kata lain, pegawai tetap dapat memiliki motivasi kerja yang tinggi meskipun tingkat komitmennya terhadap organisasi belum tentu tinggi.

Hasil penelitian ini memperlihatkan bahwa peningkatan motivasi kerja saja belum cukup untuk membangun loyalitas pegawai apabila tidak diikuti oleh budaya organisasi yang kuat, kepemimpinan yang efektif, dan sistem penghargaan yang mampu meningkatkan rasa memiliki terhadap organisasi.

e. Pengaruh Komitmen Organisasi terhadap *Organizational Citizenship Behavior*

Komitmen organisasi terbukti berpengaruh positif dan signifikan terhadap OCB. Pegawai yang memiliki komitmen tinggi cenderung menunjukkan loyalitas, kepedulian terhadap organisasi, dan kesediaan melakukan perilaku di luar tanggung jawab formal.

Temuan ini mendukung teori Meyer dan Allen (1997) yang menyatakan bahwa pegawai dengan komitmen tinggi memiliki kecenderungan lebih besar untuk memberikan kontribusi terbaik bagi organisasi. Hasil penelitian ini juga sejalan dengan meta-analisis Meyer et al. (2002) yang menunjukkan bahwa komitmen organisasi merupakan prediktor penting OCB.

f. Peran Mediasi Komitmen Organisasi dalam Hubungan Budaya Organisasi terhadap *Organizational Citizenship Behavior*

Hasil penelitian membuktikan bahwa komitmen organisasi memediasi hubungan antara budaya organisasi dan OCB. Temuan ini menunjukkan bahwa budaya organisasi yang kuat tidak hanya meningkatkan OCB secara langsung, tetapi juga melalui peningkatan komitmen organisasi.

Budaya organisasi yang positif mampu membangun rasa memiliki, loyalitas, dan keterikatan emosional pegawai terhadap organisasi. Selanjutnya, komitmen tersebut mendorong pegawai untuk menunjukkan perilaku sukarela yang mendukung efektivitas organisasi. Dengan demikian, komitmen organisasi menjadi mekanisme psikologis yang menjelaskan bagaimana budaya organisasi dapat meningkatkan OCB.

Temuan ini memperkuat teori Meyer dan Allen (1997) serta mendukung penelitian Ariani (2014) yang menunjukkan bahwa komitmen organisasi merupakan variabel penting dalam menjelaskan terbentuknya OCB.

g. Peran Mediasi Komitmen Organisasi dalam Hubungan Motivasi Kerja terhadap *Organizational Citizenship Behavior*

Hasil penelitian menunjukkan bahwa komitmen organisasi tidak mampu memediasi hubungan antara motivasi kerja dan OCB. Hal ini disebabkan karena motivasi kerja tidak berpengaruh signifikan terhadap komitmen organisasi.

Temuan tersebut mengindikasikan bahwa motivasi kerja pegawai UMPRI lebih berpengaruh secara langsung terhadap perilaku OCB daripada melalui peningkatan komitmen organisasi. Pegawai yang memiliki motivasi tinggi tetap bersedia memberikan kontribusi tambahan bagi organisasi tanpa harus memiliki keterikatan emosional yang kuat terhadap institusi.

Temuan ini menjadi kontribusi utama (*novelty*) penelitian karena menunjukkan bahwa komitmen organisasi hanya berfungsi sebagai mediator pada hubungan budaya organisasi terhadap OCB, tetapi tidak pada hubungan motivasi kerja terhadap OCB. Dengan demikian, peningkatan OCB di lingkungan Universitas Muhammadiyah Pringsewu Lampung lebih efektif dilakukan melalui penguatan budaya organisasi yang mampu membangun komitmen pegawai, sedangkan peningkatan motivasi kerja lebih berkontribusi secara langsung terhadap perilaku kewargaan organisasi.

KESIMPULAN

Penelitian ini membuktikan bahwa budaya organisasi dan motivasi kerja merupakan faktor yang berperan dalam meningkatkan *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) pegawai di Universitas Muhammadiyah Pringsewu Lampung. Hasil analisis menunjukkan bahwa budaya organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap komitmen organisasi maupun OCB, sedangkan motivasi kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap OCB, tetapi tidak berpengaruh signifikan terhadap komitmen organisasi. Selain itu, komitmen organisasi terbukti berpengaruh positif dan signifikan terhadap OCB, yang menunjukkan bahwa semakin tinggi komitmen pegawai terhadap organisasi, semakin tinggi pula kecenderungan mereka untuk menampilkan perilaku sukarela yang mendukung efektivitas organisasi.

Penelitian ini juga menunjukkan bahwa komitmen organisasi berperan sebagai variabel mediasi dalam hubungan antara budaya organisasi dan OCB, namun tidak mampu memediasi hubungan antara motivasi kerja dan OCB. Temuan tersebut mengindikasikan bahwa budaya organisasi yang kuat mampu membangun komitmen pegawai, yang selanjutnya mendorong peningkatan perilaku OCB. Sebaliknya, motivasi kerja lebih berkontribusi secara langsung terhadap pembentukan OCB tanpa melalui komitmen organisasi. Dengan demikian, komitmen organisasi hanya berfungsi sebagai mediator pada hubungan budaya organisasi terhadap OCB.

Secara teoretis, penelitian ini memperkaya kajian perilaku organisasi dengan memberikan bukti empiris mengenai mekanisme pembentukan OCB melalui komitmen organisasi dalam konteks perguruan tinggi swasta di Indonesia. Secara praktis, hasil penelitian ini memberikan implikasi bagi pengelola Universitas Muhammadiyah Pringsewu Lampung untuk memperkuat budaya organisasi melalui internalisasi nilai-nilai institusi, peningkatan komunikasi organisasi, pengembangan kerja sama tim, serta penciptaan lingkungan kerja yang kondusif guna meningkatkan komitmen organisasi dan perilaku OCB pegawai. Di sisi lain, peningkatan motivasi kerja tetap perlu dilakukan melalui sistem penghargaan, pengembangan karier, dan pemberian apresiasi yang adil karena terbukti berpengaruh langsung terhadap peningkatan OCB.

Penelitian ini memiliki keterbatasan karena hanya dilakukan pada satu perguruan tinggi swasta dengan menggunakan pendekatan kuantitatif dan variabel yang terbatas pada budaya organisasi, motivasi kerja, komitmen organisasi, dan OCB. Oleh karena itu, penelitian selanjutnya disarankan untuk melibatkan objek penelitian yang lebih luas, membandingkan berbagai jenis perguruan tinggi, serta menambahkan variabel lain seperti kepemimpinan transformasional, kepuasan kerja, keterlibatan kerja (*work engagement*), atau *perceived organizational support* sebagai faktor yang berpotensi memengaruhi *Organizational Citizenship Behavior*.

DAFTAR REFERENSI

- Agustina, T. S., Suryanto, T., & Rahmawati, R. (2022). The effect of organizational commitment on organizational citizenship behavior: A literature review. *International Journal of Research in Business and Social Science*, 11(6), 352–360.
- Ariani, D. W. (2014). Relationship personality, organizational commitment, and organizational citizenship behavior of service industries in Indonesia. *Research Journal of Business Management*, 8(3), 262–283. <https://doi.org/10.3923/rjbm.2014.262.283>
- Bougie, R., & Sekaran, U. (2020). *Research methods for business: A skill building approach* (8th ed.). John Wiley & Sons.
- Hair, J. F., Hult, G. T. M., Ringle, C. M., & Sarstedt, M. (2022). *A primer on partial least squares structural equation modeling (PLS-SEM)* (3rd ed.). Sage Publications.
- Luthans, F. (2021). *Organizational behavior: An evidence-based approach* (14th ed.). Information Age Publishing.

- Meyer, J. P., & Allen, N. J. (1991). A three-component conceptualization of organizational commitment. *Human Resource Management Review*, 1(1), 61–89. [https://doi.org/10.1016/1053-4822\(91\)90011-Z](https://doi.org/10.1016/1053-4822(91)90011-Z)
- Meyer, J. P., & Allen, N. J. (1997). *Commitment in the workplace: Theory, research, and application*. Sage Publications.
- 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>
- Organ, D. W. (1988). *Organizational citizenship behavior: The good soldier syndrome*. Lexington Books.
- Organ, D. W., Podsakoff, P. M., & MacKenzie, S. B. (2006). *Organizational citizenship behavior: Its nature, antecedents, and consequences*. Sage Publications.
- Podsakoff, P. M., MacKenzie, S. B., Paine, J. B., & Bachrach, D. G. (2000). Organizational citizenship behaviors: A critical review of the theoretical and empirical literature and suggestions for future research. *Journal of Management*, 26(3), 513–563. <https://doi.org/10.1177/014920630002600307>
- Robbins, S. P., & Judge, T. A. (2022). *Organizational behavior* (19th Global ed.). Pearson.
- Schein, E. H., & Schein, P. A. (2021). *Organizational culture and leadership* (5th ed.). John Wiley & Sons.
- Siswadi, Y., Prasetyo, I., & Nugroho, A. (2023). Organizational culture, organizational commitment, and organizational citizenship behavior in higher education institutions. *International Journal of Professional Business Review*, 8(6), e02856.
- Sujarweni, V. W. (2015). *Metodologi penelitian bisnis dan ekonomi*. Pustaka Baru Press.
- Torlak, N. G., Kuzey, C., Sait Dinç, M., & Budur, T. (2021). Links connecting nurses' planned behavior, burnout, job satisfaction, and organizational citizenship behavior. *Journal of Workplace Behavioral Health*, 36(1), 77–103. <https://doi.org/10.1080/15555240.2020.1862675>
- Wulandari, D., & Utari, W. (2023). The influence of organizational culture and organizational commitment on organizational citizenship behavior. *International Journal of Economics, Business and Accounting Research*, 7(2), 532–543.
- Yamin, S. (2023). *SmartPLS 4: Analisis SEM-PLS untuk penelitian manajemen, bisnis, dan sosial*. Salemba Empat.