

Peran Budaya Organisasi dalam Memoderasi Pengaruh Motivasi Kerja dan Komitmen Organisasi terhadap Organizational Citizenship Behavior

Lusiana Amri¹, Irwan Cahyadi², Ika Yuliana³, Baiq Dinna Widiyasti⁴, Febria Nurmelia Marlina⁵

Universitas Bumigora, Mataram, Indonesia

irwancahyadi@universitasbumigora.ac.id², ika_yuliana@universitasbumigora.ac.id³,
baiqdinna@universitasbumigora.ac.id⁴, febria@universitasbumigora.ac.id⁵
Email korespondensi: lusianaamri2411@gmail.com¹

Submitted: 06th January 2026 | **Edited:** 08th February 2026 | **Issued:** 01st April 2026

Cited on: Amri, L., Cahyadi, I., Yuliana, I., Widiyasti, B. D., & Marlina, F. N. (2026). Peran Budaya Organisasi dalam Memoderasi Pengaruh Motivasi Kerja dan Komitmen Organisasi terhadap Organizational Citizenship Behavior. *SCIENTIFIC JOURNAL OF REFLECTION: Economic, Accounting, Management and Business*, 9(2), 456-463.

ABSTRACT

Organizational Citizenship Behavior (OCB) represents voluntary employee behavior that exceeds formal job requirements and plays an essential role in supporting organizational effectiveness, particularly in educational institutions. However, limited extra-role behavior among educators indicates that OCB is not always optimally developed. This study aims to examine the effect of work motivation and organizational commitment on OCB, with organizational culture as a moderating variable. The research was conducted at the Nurul Islam Islamic Boarding School Foundation, involving all 43 educators as respondents using a saturated sampling technique. A quantitative approach was employed, and data were collected through structured questionnaires measured on a five-point Likert scale. The analysis was performed using Structural Equation Modeling with Partial Least Squares (SEM-PLS) through SmartPLS 3.0. The results reveal that work motivation and organizational commitment have a positive and significant effect on OCB. Furthermore, organizational culture significantly strengthens the influence of both work motivation and organizational commitment on OCB. These findings indicate that a supportive organizational culture enhances the effectiveness of individual motivation and commitment in fostering extra-role behavior among educators. This study provides empirical evidence on the strategic role of organizational culture in strengthening OCB within educational organizations.

Keywords: Work Motivation, Organizational Commitment, Organizational Culture, OCB, Educators

PENDAHULUAN

Sumber daya manusia merupakan elemen strategis yang menentukan keberhasilan organisasi, termasuk organisasi pendidikan. Kualitas sumber daya manusia tidak hanya tercermin dari kemampuan teknis dan pemenuhan tugas formal, tetapi juga dari perilaku sukarela yang mendukung efektivitas organisasi secara keseluruhan. Salah satu bentuk perilaku tersebut adalah Organizational Citizenship Behavior (OCB), yaitu perilaku

individu yang melampaui kewajiban kerja formal dan dilakukan secara sukarela untuk membantu organisasi mencapai tujuannya (Soelton, 2020). Dalam konteks lembaga pendidikan, keberadaan OCB sangat penting karena berkontribusi pada peningkatan kualitas layanan, kerja sama antartentara pendidik, serta terciptanya lingkungan kerja yang kondusif.

Motivasi kerja merupakan faktor internal yang berperan besar dalam mendorong munculnya perilaku OCB. Individu yang memiliki motivasi tinggi cenderung menunjukkan antusiasme, inisiatif, dan kesediaan untuk memberikan kontribusi lebih di luar tugas pokoknya (Khaeruman, 2021). Sejumlah penelitian menunjukkan bahwa motivasi kerja memiliki pengaruh positif terhadap OCB, di mana tenaga kerja yang termotivasi akan lebih terdorong untuk membantu rekan kerja dan berpartisipasi aktif dalam kegiatan organisasi (Arshad et al., 2021; Putra et al., 2024). Namun demikian, tingkat motivasi yang tinggi tidak selalu secara otomatis menghasilkan OCB apabila tidak didukung oleh lingkungan organisasi yang memadai.

Selain motivasi kerja, komitmen organisasi juga menjadi determinan penting dalam membentuk perilaku OCB. Komitmen organisasi mencerminkan tingkat keterikatan emosional, loyalitas, dan kesediaan individu untuk tetap menjadi bagian dari organisasi serta berkontribusi bagi keberlanjutannya (Hastuti & Wibowo, 2020). Tenaga pendidik dengan komitmen organisasi yang kuat cenderung menunjukkan perilaku positif, seperti kesediaan membantu rekan kerja dan menjaga reputasi organisasi. Penelitian terdahulu membuktikan bahwa komitmen organisasi berpengaruh signifikan terhadap OCB, terutama dalam konteks organisasi pelayanan dan pendidikan (Priyadi et al., 2020; Alpianoor et al., 2022).

Meskipun motivasi kerja dan komitmen organisasi telah banyak diteliti sebagai faktor penentu OCB, hasil penelitian sebelumnya menunjukkan bahwa kekuatan pengaruh kedua variabel tersebut tidak selalu konsisten. Perbedaan konteks organisasi dan karakteristik lingkungan kerja diduga menjadi penyebab variasi hasil tersebut. Oleh karena itu, budaya organisasi dipandang sebagai faktor kontekstual yang berpotensi memperkuat hubungan antara motivasi kerja, komitmen organisasi, dan OCB. Budaya organisasi yang kuat, ditandai dengan nilai kebersamaan, integritas, dan orientasi pada tujuan bersama, dapat menciptakan iklim kerja yang mendorong individu untuk berperilaku lebih dari sekadar tuntutan formal (Sutrisno, 2019; Kurniawati & Kurniawan, 2024).

Dalam konteks Yayasan Pondok Pesantren Nurul Islam Sekarbela, fenomena yang muncul menunjukkan bahwa perilaku OCB tenaga pendidik masih relatif terbatas, khususnya dalam keterlibatan kegiatan di luar jam mengajar. Kondisi ini terjadi meskipun sebagian besar tenaga pendidik memiliki masa kerja yang cukup lama. Penelitian ini menjadi penting karena mengkaji peran budaya organisasi sebagai variabel moderasi yang belum banyak dieksplorasi pada lembaga pendidikan berbasis pesantren. Dengan demikian, penelitian ini bertujuan untuk menguji pengaruh motivasi kerja dan komitmen organisasi terhadap OCB, serta menganalisis peran budaya organisasi dalam memperkuat hubungan tersebut. Hasil penelitian diharapkan dapat memberikan kontribusi empiris dan praktis bagi pengelolaan sumber daya manusia di lembaga pendidikan.

LANDASAN TEORI

Motivasi Kerja

Motivasi kerja merupakan kekuatan internal dan eksternal yang mendorong individu untuk bertindak, mengarahkan perilaku, serta mempertahankan usaha dalam mencapai tujuan organisasi. Dalam konteks organisasi modern, motivasi tidak hanya berkaitan dengan pemenuhan kebutuhan material, tetapi juga mencakup kebutuhan psikologis seperti pengakuan, rasa memiliki, dan aktualisasi diri (Ryan & Deci, 2020). Individu yang memiliki motivasi kerja tinggi cenderung menunjukkan keterlibatan kerja yang lebih kuat serta kesediaan untuk memberikan kontribusi melebihi tuntutan formal.

Beberapa penelitian mutakhir menunjukkan bahwa motivasi kerja memiliki keterkaitan erat dengan perilaku ekstra peran, termasuk Organizational Citizenship Behavior (OCB). Motivasi yang bersifat intrinsik mendorong individu untuk membantu rekan kerja, menjaga keharmonisan lingkungan kerja, dan berpartisipasi aktif dalam aktivitas organisasi tanpa paksaan (Latham, 2021). Dengan demikian, motivasi kerja dipandang sebagai salah satu antecedent utama yang membentuk perilaku OCB dalam organisasi.

Komitmen Organisasi

Komitmen organisasi menggambarkan tingkat keterikatan psikologis individu terhadap organisasi yang tercermin dalam loyalitas, keterlibatan, dan keinginan untuk mempertahankan keanggotaan di dalam organisasi. Komitmen organisasi umumnya dipahami melalui tiga dimensi utama, yaitu komitmen afektif, komitmen berkelanjutan, dan komitmen normatif (Meyer & Allen, 2020). Individu dengan komitmen afektif yang kuat akan merasa bangga menjadi bagian dari organisasi dan terdorong untuk berkontribusi secara sukarela.

Dalam perspektif perilaku organisasi, komitmen organisasi berfungsi sebagai mekanisme pengikat yang mendorong individu untuk bertindak selaras dengan nilai dan tujuan organisasi. Penelitian empiris menunjukkan bahwa karyawan dengan tingkat komitmen tinggi cenderung menampilkan perilaku OCB secara konsisten, seperti membantu rekan kerja dan menjaga citra organisasi (Yildiz et al., 2021). Oleh karena itu, komitmen organisasi menjadi faktor penting dalam membentuk perilaku proaktif dan sukarela di tempat kerja.

Organizational Citizenship Behavior (OCB)

Organizational Citizenship Behavior merupakan perilaku individu yang bersifat sukarela, tidak secara langsung diatur dalam sistem penghargaan formal, namun berkontribusi signifikan terhadap efektivitas organisasi. OCB mencakup berbagai bentuk perilaku, seperti altruism, conscientiousness, sportsmanship, courtesy, dan civic virtue, yang secara kolektif mendukung kinerja organisasi jangka panjang (Organ, 2018). Dalam lingkungan pendidikan, OCB berperan penting dalam meningkatkan kualitas kolaborasi dan keberlanjutan proses pembelajaran.

OCB tidak muncul secara spontan, melainkan dipengaruhi oleh berbagai faktor individual dan kontekstual. Motivasi kerja dan komitmen organisasi telah diidentifikasi sebagai determinan utama OCB, namun kekuatan pengaruh kedua variabel tersebut sangat dipengaruhi oleh kondisi lingkungan organisasi tempat individu bekerja (Podsakoff et al., 2019). Hal ini menunjukkan bahwa OCB merupakan hasil interaksi antara faktor internal individu dan faktor eksternal organisasi.

Budaya Organisasi

Budaya organisasi merujuk pada sistem nilai, norma, dan asumsi bersama yang dianut oleh anggota organisasi dan menjadi pedoman dalam berperilaku. Budaya organisasi yang kuat mampu menciptakan keselarasan antara tujuan individu dan tujuan organisasi, sehingga mendorong perilaku kerja yang positif (Schein, 2020). Nilai-nilai seperti kerja sama, tanggung jawab, dan orientasi pada tujuan bersama dapat membentuk iklim kerja yang kondusif bagi munculnya OCB.

Dalam kerangka teori perilaku organisasi, budaya organisasi berperan sebagai variabel kontekstual yang dapat memperkuat atau memperlemah pengaruh faktor individual terhadap perilaku kerja. Budaya yang mendukung partisipasi dan keterbukaan cenderung memperkuat hubungan antara motivasi kerja dan OCB, serta antara komitmen organisasi dan OCB (Kim & Park, 2020). Dengan demikian, budaya organisasi tidak hanya berpengaruh langsung terhadap perilaku individu, tetapi juga berfungsi sebagai variabel moderasi.

Pengembangan Hipotesis

Berdasarkan teori motivasi dan temuan empiris terdahulu, individu dengan motivasi kerja yang tinggi cenderung menunjukkan perilaku OCB yang lebih kuat. Motivasi mendorong individu untuk berkontribusi secara sukarela sebagai bentuk timbal balik atas dukungan yang diterima dari organisasi. Oleh karena itu, hipotesis pertama dirumuskan sebagai berikut:

H1: Motivasi kerja berpengaruh positif terhadap Organizational Citizenship Behavior.

H2: Komitmen organisasi berpengaruh positif terhadap Organizational Citizenship Behavior.

H3: Budaya organisasi memoderasi pengaruh motivasi kerja terhadap Organizational Citizenship Behavior.

H4: Budaya organisasi memoderasi pengaruh komitmen organisasi terhadap Organizational Citizenship Behavior.

METODE PENELITIAN

Penelitian ini menggunakan pendekatan kuantitatif dengan desain survei untuk menguji hubungan antara motivasi kerja, komitmen organisasi, budaya organisasi, dan Organizational Citizenship Behavior (OCB). Pendekatan kuantitatif dipilih karena memungkinkan pengujian hubungan kausal antarvariabel secara objektif dan terukur (Sekaran & Bougie, 2020). Objek penelitian adalah seluruh tenaga pendidik di Yayasan Pondok Pesantren Nurul Islam Sekarbela dengan jumlah responden sebanyak 43 orang. Teknik pengambilan sampel yang digunakan adalah sampel jenuh, mengingat ukuran populasi yang relatif kecil sehingga seluruh anggota populasi dijadikan responden agar hasil penelitian lebih representatif (Hair et al., 2021). Data primer dikumpulkan melalui kuesioner terstruktur menggunakan skala Likert lima poin untuk menangkap persepsi responden secara konsisten.

Motivasi kerja diukur melalui indikator dorongan kerja, kemauan, tanggung jawab, dan pengembangan kemampuan individu, sedangkan komitmen organisasi diukur berdasarkan dimensi afektif, berkelanjutan, dan normatif. Variabel OCB diukur melalui perilaku altruism, conscientiousness, sportsmanship, courtesy, dan civic virtue yang mencerminkan kontribusi sukarela individu dalam organisasi. Budaya organisasi sebagai variabel moderasi diukur melalui nilai bersama, orientasi pada hasil, kerja sama, dan integritas yang berkembang dalam organisasi. Seluruh indikator variabel diadaptasi dari literatur empiris yang telah teruji dan disesuaikan dengan konteks lembaga

pendidikan. Uji validitas dan reliabilitas instrumen dilakukan melalui evaluasi outer model dengan memperhatikan nilai outer loading, Average Variance Extracted (AVE), Composite Reliability, dan Cronbach's Alpha sesuai dengan rekomendasi pengujian model PLS-SEM (Hair et al., 2021).

Analisis data dilakukan menggunakan Structural Equation Modeling berbasis Partial Least Squares (PLS-SEM) dengan bantuan perangkat lunak SmartPLS versi 3. Metode PLS-SEM dipilih karena sesuai untuk penelitian dengan ukuran sampel terbatas serta berorientasi pada pengembangan dan prediksi model (Shmueli et al., 2019). Evaluasi inner model dilakukan dengan mengkaji nilai R-square dan predictive relevance (Q-square) untuk menilai kekuatan prediksi model, sementara pengujian hipotesis dilakukan melalui prosedur bootstrapping dengan tingkat signifikansi 5 persen. Pengujian efek moderasi budaya organisasi dilakukan menggunakan pendekatan interaksi untuk melihat peran penguatan hubungan antara variabel independen dan variabel dependen (Kock, 2020).

HASIL PENELITIAN

Hasil Uji Convergent Validity

Uji convergent validity bertujuan untuk memastikan bahwa setiap indikator mampu merepresentasikan konstruk yang diukur secara memadai. Berdasarkan hasil pengolahan data menggunakan SmartPLS 3.0, didapatkan hasil seluruh indikator pada variabel motivasi kerja, komitmen organisasi, Organizational Citizenship Behavior (OCB), dan budaya organisasi memiliki nilai outer loading di atas 0,70. Nilai tersebut menunjukkan bahwa setiap indikator memiliki korelasi yang kuat dengan konstruk latennya masing-masing, sehingga memenuhi kriteria convergent validity (Hair et al., 2021).

Hasil ini mengindikasikan bahwa instrumen penelitian yang digunakan telah mampu mengukur konsep motivasi kerja, komitmen organisasi, OCB, dan budaya organisasi secara konsisten. Temuan ini sejalan dengan penelitian sebelumnya yang menegaskan bahwa indikator-indikator perilaku kerja dan sikap organisasi umumnya menunjukkan validitas yang baik ketika diukur pada konteks lembaga pendidikan (Yildiz et al., 2021). Dengan terpenuhinya convergent validity, analisis dapat dilanjutkan pada pengujian model struktural.

Hasil Uji Discriminant Validity

Uji discriminant validity dilakukan untuk memastikan bahwa setiap konstruk memiliki perbedaan yang jelas dengan konstruk lainnya. Berdasarkan hasil pengujian cross loading dan nilai Average Variance Extracted (AVE), diketahui bahwa seluruh konstruk penelitian memiliki nilai AVE di atas 0,50. Hal ini menunjukkan bahwa masing-masing variabel mampu menjelaskan lebih dari 50 persen varians indikatornya, sehingga memenuhi kriteria validitas diskriminan (Hair et al., 2021).

Secara empiris, hasil ini menunjukkan bahwa motivasi kerja, komitmen organisasi, OCB, dan budaya organisasi merupakan konstruk yang berbeda namun saling terkait. Temuan ini mendukung penelitian Kim dan Park (2020) yang menyatakan bahwa dalam model perilaku organisasi, variabel psikologis dan kontekstual dapat dibedakan secara konseptual meskipun saling berinteraksi dalam memengaruhi perilaku kerja. Dengan demikian, tidak terdapat masalah tumpang tindih antar konstruk dalam model penelitian ini.

Hasil Uji Reliability

Uji reliabilitas dilakukan untuk menilai konsistensi internal instrumen penelitian. Berdasarkan Tabel 2, seluruh variabel penelitian memiliki nilai Composite Reliability dan Cronbach's Alpha di atas 0,70. Hasil ini menunjukkan bahwa instrumen penelitian memiliki tingkat reliabilitas yang tinggi dan mampu menghasilkan data yang konsisten (Sekaran & Bougie, 2020).

Tingkat reliabilitas yang baik ini memperkuat keandalan pengukuran variabel-variabel perilaku organisasi dalam konteks lembaga pendidikan. Hasil ini sejalan dengan temuan Podsakoff et al. (2019) yang menyatakan bahwa konstruk OCB dan variabel sikap kerja umumnya menunjukkan konsistensi internal yang kuat ketika diukur menggunakan instrumen berbasis persepsi.

Hasil Uji R-Square (R²)

Nilai R-square digunakan untuk menilai kemampuan variabel independen dalam menjelaskan variabel dependen.

Tabel 1. Hasil Uji R-Square

	R Square	R Square Adjusted
Y (OCB)	0.793	0.765

Sumber : Hasil Olah Data Penelitian, 2025

Berdasarkan hasil analisis yang disajikan pada Tabel 1, nilai R-square untuk variabel OCB sebesar 0,793. Nilai ini menunjukkan bahwa motivasi kerja, komitmen organisasi, dan budaya organisasi secara simultan mampu menjelaskan sebesar 79,3 persen variasi perilaku OCB tenaga pendidik, sementara sisanya sebesar 20,7 persen dijelaskan oleh faktor lain di luar model penelitian.

Nilai R-square yang tergolong kuat ini mengindikasikan bahwa model penelitian memiliki daya prediksi yang tinggi. Temuan ini sejalan dengan penelitian Shmueli et al. (2019) yang menyatakan bahwa model PLS-SEM dengan nilai R-square di atas 0,50 dapat dikategorikan memiliki kekuatan prediktif yang baik, khususnya dalam penelitian perilaku organisasi.

Hasil Uji Hipotesis

Dalam pengujian signifikansi dalam metode Partial Least Square (PLS), suatu hubungan atau jalur dikatakan signifikan secara statistik pada tingkat signifikansi > 1.96 dengan significance level (two-tailed) 0,05 (5%).

Tabel 2. Hasil Uji Hipotesis

Hipotesis	Hubungan Antar Variabel	Original Sample (O)	T Statistics	P Values	Keterangan
H1	Motivasi Kerja -> OCB	0.368	2.877	0.004	Berpengaruh positif dan signifikan (Hipotesis diterima)
H2	Komitmen Organisasi -> OCB	0.390	2.584	0.010	Berpengaruh positif dan signifikan (Hipotesis diterima)
H3	Budaya Organisasi*Motivasi Kerja -> OCB	0.387	2.623	0.009	Berpengaruh positif dan signifikan (Hipotesis diterima)
H4	Budaya Organisasi*Komitmen Organisasi -> OCB	0.297	2.521	0.012	Berpengaruh positif dan signifikan (Hipotesis diterima)

Sumber : Hasil Olah Data Penelitian, 2025

Hasil Uji Hipotesis dan Pembahasan

Berdasarkan hasil pengujian hipotesis pada Tabel 2, motivasi kerja terbukti berpengaruh positif dan signifikan terhadap OCB dengan nilai koefisien sebesar 0,368 dan nilai t-statistic sebesar 2,877. Temuan ini menunjukkan bahwa semakin tinggi motivasi kerja tenaga pendidik, maka semakin besar kecenderungan mereka untuk menampilkan perilaku OCB. Hasil ini mendukung teori motivasi yang menyatakan bahwa individu yang termotivasi akan menunjukkan perilaku kerja yang melampaui tuntutan formal sebagai bentuk kontribusi sukarela (Ryan & Deci, 2020). Secara empiris, temuan ini sejalan dengan penelitian Arshad et al. (2021) dan Putra et al. (2024) yang menemukan pengaruh positif motivasi kerja terhadap OCB.

Komitmen organisasi juga terbukti berpengaruh positif dan signifikan terhadap OCB dengan nilai koefisien sebesar 0,390 dan nilai t-statistic sebesar 2,584. Temuan ini mengindikasikan bahwa tenaga pendidik yang memiliki keterikatan emosional dan loyalitas tinggi terhadap organisasi cenderung menunjukkan perilaku ekstra peran secara sukarela. Hasil ini konsisten dengan penelitian Yildiz et al. (2021) dan Alpianoor et al. (2022) yang menyatakan bahwa komitmen organisasi merupakan prediktor penting OCB, khususnya dalam organisasi pendidikan dan pelayanan publik.

Hasil pengujian moderasi menunjukkan bahwa budaya organisasi memperkuat pengaruh motivasi kerja terhadap OCB, yang ditunjukkan oleh nilai koefisien interaksi sebesar 0,387 dengan t-statistic sebesar 2,623. Temuan ini menunjukkan bahwa motivasi kerja akan lebih efektif dalam mendorong OCB ketika didukung oleh budaya organisasi yang positif. Hal ini sejalan dengan pandangan Schein (2020) yang menegaskan bahwa budaya organisasi berfungsi sebagai konteks yang membentuk dan memperkuat perilaku individu di tempat kerja.

Selain itu, budaya organisasi juga terbukti memoderasi pengaruh komitmen organisasi terhadap OCB dengan nilai koefisien sebesar 0,297 dan t-statistic sebesar 2,521. Temuan ini menunjukkan bahwa budaya organisasi yang kuat mampu memperkuat hubungan antara keterikatan individu terhadap organisasi dan perilaku sukarela mereka. Hasil ini mendukung penelitian Kim dan Park (2020) yang menyatakan bahwa nilai-nilai organisasi yang kuat meningkatkan efektivitas komitmen dalam mendorong perilaku positif karyawan.

KESIMPULAN

Penelitian ini menunjukkan bahwa motivasi kerja dan komitmen organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) pada tenaga pendidik Yayasan Pondok Pesantren Nurul Islam Sekarbela. Budaya organisasi yang positif juga berperan penting dalam memperkuat pengaruh motivasi dan komitmen terhadap OCB, sehingga menciptakan lingkungan kerja yang mendukung perilaku proaktif tenaga pendidik.

Implikasi praktis dari penelitian ini adalah pentingnya pengelola yayasan untuk meningkatkan motivasi dan komitmen melalui lingkungan kerja yang suportif dan apresiasi yang layak, serta memperkuat budaya organisasi yang positif. Hal ini akan mendorong peningkatan OCB yang berdampak pada kemajuan yayasan. Penelitian ini memiliki keterbatasan pada jumlah responden dan lokasi penelitian, sehingga disarankan untuk penelitian lanjutan dengan populasi lebih luas dan variabel tambahan guna memperdalam pemahaman tentang faktor-faktor yang memengaruhi OCB.

DAFTAR PUSTAKA

- Alpianoor, A., Suriansyah, A., & Metroyadi, M. (2022). The effect of organizational culture, achievement motivation and organizational commitment on organizational citizenship behavior of elementary school teachers. *International Journal of Social Science and Human Research*, 5(12), 5280-5285.
- Arshad, M., Abid, G., Contreras, F., Elahi, N. S., & Athar, M. A. (2021). Impact of prosocial motivation on organizational citizenship behavior and organizational commitment. *Journal of Management Research*, 13(2), 1-15.
- Hair, J. F., Hult, G. T. M., Ringle, C. M., & Sarstedt, M. (2021). *A primer on partial least squares structural equation modeling (PLS-SEM)* (3rd ed.). Sage Publications.
- Hastuti, N. T., & Wibowo, U. D. A. (2020). Pengaruh quality of work life dan komitmen organisasi terhadap organizational citizenship behavior. *Jurnal Manajemen dan Bisnis*, 7(1), 45-56.
- Khaeruman. (2021). *Meningkatkan kinerja sumber daya manusia: Konsep dan studi kasus*. CV AA Rizky.
- Kim, S., & Park, S. (2020). The role of organizational culture in shaping employee behavior. *International Journal of Human Resource Management*, 31(10), 1235-1254.
- Kock, N. (2020). *WarpPLS user guide: Version 7.0*. ScriptWarp Systems.
- Kurniawati, M. J., & Kurniawan, I. S. (2024). Pengaruh budaya organisasi, komitmen organisasional, dan motivasi ekstrinsik terhadap organizational citizenship behavior. *J-MAS (Jurnal Manajemen dan Sains)*, 9(1), 1-10.
- Latham, G. P. (2021). *Work motivation: History, theory, research, and practice* (3rd ed.). Sage Publications.
- Meyer, J. P., & Allen, N. J. (2020). *Commitment in the workplace: Theory, research, and application*. Routledge.
- Organ, D. W. (2018). Organizational citizenship behavior: Recent trends and developments. *Annual Review of Organizational Psychology*, 5, 295-306.
- Podsakoff, N. P., Whiting, S. W., Podsakoff, P. M., & Blume, B. D. (2019). Individual- and organizational-level consequences of organizational citizenship behaviors. *Journal of Applied Psychology*, 104(2), 152-173.
- Priyadi, D. T., Sumardjo, M., & Mulyono, S. I. (2020). Pengaruh kepuasan kerja dan komitmen organisasional terhadap organizational citizenship behavior. *Jurnal Ilmu Manajemen Terapan*, 2(1), 45-58.
- Putra, I. K. Y. D., Gama, A. W. S., & Anggraini, N. P. N. (2024). Enhancing employee performance through organizational citizenship behavior. *Journal of Entrepreneurial and Business Diversity*, 2(3), 112-121.
- Ryan, R. M., & Deci, E. L. (2020). *Intrinsic and extrinsic motivation from a self-determination theory perspective*. Academic Press.
- Schein, E. H. (2020). *Organizational culture and leadership* (5th ed.). Wiley.
- Sekaran, U., & Bougie, R. (2020). *Research methods for business: A skill-building approach* (8th ed.). Wiley.
- Shmueli, G., Ray, S., Velasquez Estrada, J. M., & Chatla, S. B. (2019). The elephant in the room: Evaluating the predictive performance of PLS models. *Journal of Business Research*, 69(10), 4552-4564.
- Soelton, M. (2020). The implication of job satisfaction on organizational citizenship behavior. *Archives of Business Research*, 8(5), 183-193.
- Sutrisno, E. (2019). *Budaya organisasi*. Prenada Media.
- Yildiz, B., Elçi, M., & Alpkan, L. (2021). Organizational commitment and organizational citizenship behavior. *Management Research Review*, 44(3), 340-360.