

Korelasi Antara Budaya Organisasi Dan *Organizational Citizenship Behavior*: Tinjauan Literatur Dalam Konteks Instansi Kesehatan Pemerintah

**Marsela C. Naisais¹, Maria K. Tukan², Febriani M. Saputri³, Mauricia K. Mathilde⁴,
Afrona E.L. Takaeb⁵, Christina R. Nayoan⁶**

^{1,2,3,4,5,6} Universitas Nusa Cendana, Indonesia

Received : 18 Juni 2025, Revised : 21 Juni 2025, Published : 30 Juni 2025

Corresponding Author

Nama Penulis: Marsela C. Naisais

E-mail: selanaisais@gmail.com

Abstrak

Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis keterkaitan antara budaya organisasi dan *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) di lingkungan instansi kesehatan pemerintah dengan menggunakan metode tinjauan literatur. Budaya organisasi dan OCB adalah dua aspek penting yang bisa mempengaruhi performa dan efisiensi karyawan dalam pelayanan publik, terkhusus di bidang kesehatan. Sebuah budaya organisasi yang kuat diyakini mampu memicu perilaku positif karyawan yang melebihi tugas resmi mereka (OCB), seperti sikap altruistik, kesopanan, nilai kewarganegaraan, sikap sportif, dan rasa tanggung jawab.

Kata kunci - budaya organisasi, *Organizational Citizenship Behavior* (OCB), kinerja karyawan, instansi kesehatan, tinjauan pustaka

Abstract

This study aims to analyze the relationship between organizational culture and *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) in a government health agency environment using a literature review method. Organizational culture and OCB are two important aspects that can influence employee performance and efficiency in public services, especially in the health sector. A strong organizational culture is believed to be able to trigger positive employee behavior that goes beyond official duties (OCB), such as altruistic attitudes, politeness, citizenship values, sportsmanship, and a sense of responsibility.

Keywords - organizational culture, *Organizational Citizenship Behavior* (ocb), employee performance, health institutions, literature review

How To Cite : C. Naisais, M., K. Tukan, M., M. Saputri, F., K. Mathilde, M., E.L. Takaeb, A., & R. Nayoan, C. (2025). Korelasi Antara Budaya Organisasi Dan *Organizational Citizenship Behavior*: Tinjauan Literatur Dalam Konteks Instansi Kesehatan Pemerintah. *Jurnal Penelitian Multidisiplin Bangsa*, 2(1), 155–172. <https://doi.org/10.59837/jpnmb.v2i1.462>

Copyright ©2025 Marsela C. Naisais, Maria K. Tukan, Febriani M. Saputri, Mauricia K. Mathilde, Afrona E.L. Takaeb, Christina R. Nayoan

This work is licensed under Creative Commons Attribution License 4.0 CC-BY International license

PENDAHULUAN

Menurut Wisman dan Alvi (2014), tenaga kerja merupakan elemen penting dalam sebuah organisasi. Perannya sebagai pelaksana kebijakan dan aktivitas operasional menjadikannya aset yang sangat berharga bagi perusahaan. Bersama dengan modal, metode, mesin, dan peralatan lainnya dalam organisasi, dapat meningkatkan efektivitas dari tenaga kerja melalui semua perangkat ini demi mencapai tujuan organisasi. Pada organisasi yang menyediakan jasa sebagai produk utamanya, peran tenaga kerja sangat signifikan dalam memberikan pelayanan optimal kepada pelanggan. Bahkan satu kesalahan kecil dalam pelayanan dapat menyebabkan keluhan dari pelanggan yang berpotensi merusak reputasi organisasi tersebut. Hal ini menunjukkan betapa pentingnya peran tenaga kerja dalam mencapai tujuan yang diinginkan organisasi. (Maesaroh & Widodo, 2022).

Dalam organisasi kesehatan, seringkali terdapat permasalahan kesehatan yang cukup beragam mulai dari pelayanan kesehatan yang kurang baik, peralatan kesehatan yang minim, distribusi sumber daya manusia kesehatan (SDMK) yang belum merata dan lain sebagainya. Menurut Kementerian Kesehatan, tantangan dalam sistem pelayanan kesehatan di Indonesia salah satunya yaitu terjadi pada pemenuhan dan pemerataan SDM yang dapat menghambat dalam pengolaan tenaga kesehatan secara efektif. Sumber daya manusia (SDM) adalah aset penting dalam suatu organisasi yang berperan dalam mengendalikan sumber daya lainnya (Indrawanto et al., 2024). Sumber daya manusia adalah pendorong utama untuk kreativitas dan inovasi dalam suatu organisasi, yang pada akhirnya dapat meningkatkan citra dan keuntungan. Menurut Rivai (2009), sebuah organisasi yang berfokus pada keberlanjutan seharusnya menempatkan sumber daya manusia yang berkualitas sebagai modal manusia, di mana pengembangan SDM harus menjadi fokus utama untuk meningkatkan kinerja, membangun budaya perusahaan yang mendukung inovasi dan fleksibilitas. Di samping itu, elemen seperti perilaku sukarela di lingkungan kerja, yang sering dikenal sebagai *Organizational Citizenship Behavior* (OCB), memiliki peranan penting dalam menentukan suksesnya suatu organisasi dalam mencapai tujuannya. Karyawan dengan tingkat OCB yang tinggi dapat mempercepat kemajuan organisasi mereka dalam meningkatkan kinerja, efektivitas, dan efisiensi (Kamil & Rivai, 2021).

Organizational Citizenship Behavior (OCB) didefinisikan sebagai perilaku individu yang bersifat sukarela, di mana individu bekerja melampaui tuntutan atau peran di tempat kerja yang secara efektif menguntungkan organisasi. Perilaku ini muncul dari individu itu sendiri, tanpa adanya tekanan atau dorongan dari berbagai pihak. Konsep OCB ini mendorong organisasi untuk lebih produktif, inovatif dan responsif demi keberlangsungan dan keberhasilan organisasi. OCB dapat menjadi konsep untuk mengembangkan dan membantu organisasi untuk mencapai hasil yang diinginkan, dimana setiap individu dalam organisasi harus mampu mencapai target yang telah ditetapkan organisasi (Harahap et al., 2014). Penelitian yang dilakukan oleh Podsakoff et al. 2009, menunjukkan bahwa OCB dapat memberikan keuntungan bagi suatu organisasi yaitu membantu meningkatkan produktivitas pada karyawan itu sendiri maupun rekan kerjanya, meningkatkan produktivitas manajerial serta membantu mengefisienkan penggunaan sumber daya organisasional untuk tujuan-tujuan yang produktif (Larasati & Pandjaitan, n.d.). Sikap sukarela, suka menolong, menaati peraturan, serta bersikap sportif dan positif, karena perilaku tersebut tidak dipersyaratkan oleh kriteria peran atau uraian tugas yang ditetapkan secara tegas dalam kontrak dengan organisasi, melainkan sebagai pilihan pribadi. Karyawan yang menunjukkan perilaku *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) mempunyai dampak yang positif (menguntungkan) bagi suatu organisasi, dimana dapat mendatangkan berbagai manfaat yang besar, seperti meningkatkan kapabilitas organisasi, mengoptimalkan sumber daya manusia, memperkuat stabilitas implementasi, serta meningkatkan kemampuan organisasi dalam beradaptasi dengan lingkungan. Selain itu, tingkat perilaku kewarganegaraan organisasi (OCB) setiap individu karyawan dapat dipengaruhi oleh beberapa faktor, salah satunya adalah budaya organisasi (Salfitri et al., 2024).

Budaya organisasi merupakan aset penting bagi organisasi yang secara mendasar

mempengaruhi hasil kinerja. Setiap organisasi memiliki budaya yang membantu dalam menetapkan norma atau pedoman untuk berpikir dan bertindak demi mencapai tujuan yang telah ditetapkan. Hal ini menunjukkan bahwa organisasi dapat terus maju menuju perbaikan jika budayanya dirawat dengan baik dan berkembang. Isu-isu yang berkaitan dengan budaya sangat penting bagi suatu perusahaan karena selalu berkaitan dengan kehidupan di dalamnya. Budaya organisasi adalah sekumpulan filosofi, ide, nilai-nilai, kepercayaan, harapan, sikap, dan norma-norma yang dimiliki bersama dan mengikat dalam suatu kelompok tertentu. Budaya organisasi merupakan aset penting bagi suatu organisasi yang secara fundamental memengaruhi kinerja. Setiap organisasi memiliki budaya yang membantu menetapkan norma atau pedoman dalam berpikir dan bertindak untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan. Hal ini menunjukkan bahwa organisasi dapat bergerak ke arah perbaikan jika budaya yang ada terjaga dengan baik dan terus berkembang (Maharani & Karneli, 2023).

Melalui ulasan literatur ini, penulis ingin mengkaji secara mendalam peran budaya organisasi dalam pengembangan OCB di antara pegawai lembaga kesehatan pemerintah. Penelitian ini diharapkan dapat memberikan pemahaman teoritis dan praktis dalam mengembangkan strategi pengembangan sumber daya manusia berbasis nilai-nilai organisasi, untuk meningkatkan kinerja dan pelayanan publik secara berkelanjutan.

TINJAUAN PUSTAKA

Organizational Citizenship Behavior (OCB)

Pada tahun 1997 Organ pertama kali memperkenalkan istilah *Organizational Citizenship Behavior* (OCB). Menurut Organ et al., (2016), *Organizational Citizenship Behavior* adalah perilaku individu yang dilakukan atas kehendaknya sendiri meskipun tidak tercantum dalam uraian tugas, dan tidak berkaitan secara langsung dengan sistem reward yang pada umumnya dapat meningkatkan fungsi organisasi secara efektif dan efisien (Sarmida et al., 2025).

Rianto (2017) menyatakan bahwa OCB dicirikan oleh upaya dalam bentuk apapun yang dilakukan berdasarkan kebijakan karyawan yang memberikan manfaat bagi organisasi tanpa mengharapkan imbalan apapun (Shore & Shore, 2024). OCB ini meliputi beberapa perilaku seperti perilaku menolong orang lain, patuh terhadap aturan dan prosedur di tempat kerja, menjadi volunteer untuk tugas-tugas ekstra. Perilaku ini merupakan “nilai tambah karyawan”, dan merupakan salah satu bentuk perilaku prososial, yaitu perilaku sosial yang positif, konstruktif dan bermakna membantu (Tupamahu, 2018).

Menurut Organ (1988:166), dalam Saul & Henry (2020) OCB terdiri dari lima dimensi, yaitu:

- a. Altruism, yaitu perilaku saling membantu dan meringankan pekerjaan yang ditujukan kepada individu dalam organisasi.
- b. Courtesy, yaitu perilaku membantu rekan kerja, mencegah munculnya masalah yang berhubungan dengan pekerjaannya dengan cara memberikan konsultasi dan informasi serta menghargai kebutuhan mereka.
- c. Sportsmanship, yaitu sikap toleransi pada situasi yang kurang ideal ditempat kerja tanpa mengeluh.
- d. Civic virtue, yaitu ikut terlibat dalam kegiatan organisasi serta peduli akan kelangsungan hidup organisasi.
- e. Conscientiousness, yaitu melakukan beberapa hal yang dapat memberikan manfaat bagi organisasi, seperti mematuhi peraturan yang ada dalam organisasi.

Konsep Budaya Organisasi

Budaya organisasi adalah kebiasaan yang telah lama diadopsi dan dijalankan di tempat kerja, diikuti oleh individu yang berkontribusi di dalamnya. Budaya Organisasi merupakan sebuah sistem makna yang dikembangkan oleh para anggotanya, yang membedakan setiap organisasi dari yang lainnya. Budaya organisasi mencerminkan pola keyakinan, nilai, dan harapan yang dianut oleh

karyawan. Sebagai pola yang diteladankan, budaya dikembangkan oleh suatu kelompok dan kemudian diajarkan kepada anggota baru sebagai cara untuk mengatasi tantangan baik dari luar maupun untuk integrasi internal, yang dianggap valid dan dirasakan oleh seluruh karyawan, sehingga dapat digunakan untuk menyelesaikan masalah yang ada (Salfitri et al., 2024). Budaya organisasi adalah suatu bentuk pandangan yang dimiliki dan diterima secara tidak langsung oleh satu kelompok, yang mempengaruhi bagaimana kelompok tersebut merasakan, memikirkan, dan berinteraksi dengan berbagai situasi di sekitarnya (Dude et al., 2023).

Terdapat tujuh dimensi karakteristik atau indikator budaya, yaitu: 1) Inovasi dan Keberanian Dalam Mengambil Risiko, yang menunjukkan sejauh mana karyawan didorong untuk berinovasi dan siap menghadapi situasi sulit. 2) Perhatian Terhadap Detail, yaitu seberapa baik karyawan menerapkan ketelitian, investigasi, dan akurasi. 3) Fokus pada Hasil, yang mencerminkan seberapa besar manajemen memprioritaskan hasil daripada langkah dan proses yang diambil untuk mencapainya. 4) Fokus Pada Sumber Daya Manusia, yaitu seberapa besar manajemen mempertimbangkan dampak hasil kerja karyawan terhadap organisasi. 5) Fokus Pada Tim, yang merujuk pada seberapa banyak keterlibatan pegawai dalam kelompok dibandingkan dengan individual. 6) Agresivitas, yaitu sejauh mana seseorang berinovasi, berenergi, dan serius. 7) Stabilitas, yang menggambarkan seberapa jauh penerapan organisasi memprioritaskan kepatuhan terhadap norma yang berkaitan dengan perkembangan organisasi (Dude et al., 2023).

METODE

Artikel ini ditulis dengan menggunakan metode kajian pustaka, dimana pendekatan yang dilakukan adalah dengan cara mengumpulkan, menganalisis, dan mengolah berbagai sumber referensi yang relevan guna memperoleh pemahaman yang lebih luas mengenai korelasi antara budaya organisasi dengan perilaku *Organizational Citizenship Behavior* dalam konteks institusi kesehatan. Metode ini dipilih karena sejalan dengan tujuan penelitian yang bersifat konseptual dan membutuhkan eksplorasi terhadap teori serta data sekunder dari penelitian sebelumnya. Sumber yang digunakan dalam penelitian ini meliputi artikel jurnal ilmiah, dan publikasi dari situs tepercaya. Literatur yang ditelaah dipilih berdasarkan relevansinya terhadap topik, dan proses tinjauan dilakukan dengan mengumpulkan data sekunder dari berbagai sumber yang telah ditentukan dengan kata kunci seperti *Organizational Citizenship Behavior*, *Budaya Organisasi*, dan *Pegawai Kesehatan*.

HASIL DAN PEMBAHASAN

A. HASIL

Tabel 1.
Penelitian terdahulu

Judul & Penulis Artikel	Desain & Tujuan	Sampel & sumber data	Prosedur Pengumpulan Data	Hasil
Pengaruh Budaya Organisasi Dan Komitmen Organisasi Terhadap <i>Organizational Citizenship Behavior</i> Perawat Di Rumah Sakit Kartika Pulomas	Jenis penelitian yang digunakan adalah penelitian kuantitatif. Tujuan Penelitian : Untuk mengetahui hubungan budaya dan organisasi terhadap perilaku	30 orang perawat yang terdiri dari perawat laki-laki (12 orang) dan perawat perempuan (18 orang).	Pengumpulan data menggunakan kuesioner. Jumlah sampel dihitung dengan menggunakan metode statistik menggunakan	Hasil Penelitian: menunjukkan bahwa budaya organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap komitmen organisasi dan OCB, kepuasan kerja pegawai

This work is licensed under Creative Commons Attribution License 4.0 CC-BY International license

(Oleh: Praditha Diana Putri, & Achmad Fauzi) Dipublish Tahun 2023	hubungan organisasi.		metode univariat dan bivariat.	berpengaruh positif dan signifikan terhadap komitmen organisasi dan OCB.
Pengaruh Budaya Organisasi Dan Komitmen Organisasional Terhadap <i>Organizational Citizenship Behavior</i> (Ocb) Tenaga Kesehatan Di Puskesmas Maritaing Kecamatan Alor Timur. (Oleh: Paulina Christina Dude, Rolland E Fanggalda, Debryana Y Salean, & Tarsisius Timuneno) Dipublish Tahun 2023	Jenis penelitian kuantitatif Penelitian ini bertujuan untuk mendeskripsikan pengaruh budaya organisasi dan komitmen organisasional terhadap <i>organizational citizenship behavior</i> tenaga Kesehatan di Puskesmas Maritaing kecamatan Alor Timur .	Sampel dalam penelitian ini diambil menggunakan teknik nonprobability sampling dengan teknik purposive dan diperoleh 40 tenaga kesehatan sebagai sampel dalam penelitian ini.	Teknik pengumpulan data menggunakan kusioner, wawancara, dan observasi. Teknik analisis yang digunakan adalah analisis statistik deskriptif dan analisis inferensial yang menggunakan analisis regresi linear berganda	Hasil analisis deskriptif menunjukkan bahwa budaya organisasi berada pada kategori sangat tinggi, komitmen organisasional berada pada kategori tinggi, dan <i>Organizational Citizenship Behavior</i> pada kategori sangat tinggi.. Hasil uji simultan menunjukkan bahwa variabel Budaya Organisasi dan Komitmen organisasional berpengaruh secara signifikan terhadap <i>Organizational Citizenship Behavior</i> tenaga Kesehatan di Puskesmas Maritaing Kecamatan Alor Timur.
Pengaruh Budaya Organisasi, Kepemimpinan Dan Stress Kerja Terhadap <i>Organizational Citizenship Behavior</i> (Ocb) Dengan Kepuasan Kerja	Penelitian ini menggunakan metode survey Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui dan menguji pengaruh budaya organisasi, kepemimpinan	Populasi yang dimaksud dalam penelitian ini semua tenaga medis yang berada di RSU Kaliwates Jember .	Informasi dikumpulkan dari jawaban responden yang dijadikan objek penelitian dengan memberikan kuisisioner.	Penelitian ini menunjukkan bahwa budaya organisasi dan kepemimpinan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja tenaga medis di RSU Kaliwates

Sebagai Variabel Intervening Pada Tenaga Medis Rsu Kaliwates Kabupaten Jember (Oleh: Bayu Chandra Cahyono, Raden Andi Sularso, & Sumani) Dipublish Pada Tahun 2016	dan stres kerja terhadap <i>Organizational Citizenship Behavior</i> dan kepuasan kerja sebagai variabel intervening pada tenaga medis RSU Kaliwates Jember.	Jumlah populasi (Kuncoro, 2003:103). Sampel dalam penelitian ini dipilih dengan menggunakan metode sensus, dimana populasi menjadi sampel, yaitu sebanyak 59. Sumber data yang digunakan dalam penelitian ini adalah berupa data primer.	Metode analisis data menggunakan Path Analysis.	Jember, sedangkan stres kerja berpengaruh negatif. Budaya organisasi, kepemimpinan, dan stres kerja juga terbukti memiliki hubungan signifikan dengan <i>Organizational Citizenship Behavior</i> (OCB), baik secara langsung maupun melalui kepuasan kerja sebagai variabel mediasi. Selain itu, kepuasan kerja sendiri berpengaruh positif dan signifikan terhadap OCB. Dengan demikian, kepuasan kerja menjadi faktor kunci yang menghubungkan berbagai aspek organisasi dengan perilaku positif tenaga medis dalam mendukung kinerja rumah sakit.
Pengaruh Iklim Organisasi Dan Budaya Organisasi Terhadap <i>Organizational Citizenship Behavior</i> (Studi Pada Tenaga Medis Rumah Sakit Ibu Dan Anak Annisa Pekanbaru)	Metode penelitian kuantitatif Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui dan menganalisis pengaruh iklim organisasi, budaya organisasi terhadap perilaku kewargaan organisasi pada	Penelitian ini menggunakan metode sensus pada sampel sebanyak 55 responden, karena total responden kurang dari 100 maka semuanya dijadikan sampel.	Teknik pengumpulan data yang digunakan antara lain metode angket dan wawancara. Pengujian hipotesis melalui uji parsial (uji t) dan uji simultan	1. Iklim organisasi mempunyai pengaruh positif dan signifikan terhadap <i>Organizational Citizenship Behavior</i> pada tenaga medis. 2. Hasil penelitian budaya organisasi mempunyai

(Oleh: Lia Maharani, & Okta Karneli) Dipublish Pada Tahun 2023	tenaga medis Rumah Sakit Ibu dan Anak Annisa Pekanbaru.		(uji f). berdasarkan hasil penelitian, variabel iklim organisasi (X1), budaya organisasi (X2) dan Organizational Citizenship Behavior (Y).	pengaruh positif dan signifikan terhadap Organizational Citizenship Behavior tenaga medis. 3. Kemudian hasil penelitian ini diperoleh iklim organisasi dan budaya organisasi mempunyai pengaruh positif dan signifikan terhadap Organizational Citizenship Behavior tenaga medis. 4. Semakin kuat iklim organisasi dan budaya organisasi maka semakin kuat juga Organizational Citizenship Behavior tenaga medis.
Pengaruh Budaya Organisasi Dan Organizational Citizenship Behavior (Ocb) Terhadap Kinerja Pegawai Rumah Sakit Tk. Iii Baladhika Husada Jember. (Oleh: Desy Khoirun Nisa, Budi Santoso, & M.Naely Azhad)	Penelitiannya merupakan penelitian populasi atau studi populasi atau studi sensus Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis pengaruh budaya organisasi dan Organizational Citizenship Behavior (OCB) terhadap kinerja pegawai	Populasi dalam penelitian ini adalah seluruh pegawai di Rumah Sakit Tk. Iii Baladhika Husada Jember yang berjumlah 98 orang, meliputi dokter, perawat, serta administrasi	Data diperoleh melalui penyebaran kuesioner. Analisis data menggunakan analisis regresi linier berganda.	Hasil uji regresi menunjukkan variabel budaya organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai dengan koefisien 0,275. Hal ini berarti faktor budaya organisasi yang diukur melalui pegawai menciptakan ide-ide yang inovatif dalam pekerjaan,

Dipublish Pada Tahun 2018	pada Rumah Sakit Tk. III Baladhika Husada Jember.	dan SDM. Penentuan sampel menggunakan studi populasi. Data yang digunakan dalam penelitian ini berupa data primer		pegawai memperhatikan segala ketetapan, analisis, dan memperhatikan lebih detail terhadap hal-hal di sekitar pekerjaan, pegawai selalu fokus kepada hasil kerja daripada teknik dan proses yang digunakan, pegawai cukup memperhitungkan pengaruh hasil-hasil terhadap karyawan dalam organisasi, pegawai cukup memiliki kemampuan bekerjasama dalam tim, pegawai sebagai anggota organisasi cukup tertantang untuk bekerja dengan kompetitif, dan pegawai sebagai anggota organisasi cukup dituntut untuk terus tumbuh dan berkembang merupakan suatu faktor yang menentukan kinerja pegawai pada Rumah Sakit Tk. III Baladhika Husada Jember. Hasil uji regresi menunjukkan variabel <i>Organizational Citizenship Behavior</i> berpengaruh positif
---------------------------	---	--	--	--

				dan signifikan terhadap kinerja pegawai dengan koefisien 0,458. Hal ini berarti faktor <i>Organizational Citizenship Behavior</i> yang diukur melalui pegawai cukup bersedia untuk membantu rekan kerja dalam menyelesaikan pekerjaannya, pegawai merasa berkewajiban membantu teman kerja untuk mencegah timbulnya masalah sehubungan dengan pekerjaannya dengan cara memberi konsultasi dan informasi, pegawai lebih suka memfokuskan pada sisi positif atas apa yang salah dalam pekerjaan daripada membahas siapa yang salah, pegawai akan membantu mencari ide-ide baru untuk meningkatkan produktivitas dalam perusahaan, dan pegawai bersedia dengan sungguh-sungguh mengikuti peraturan peraturan dan prosedur dalam bekerja merupakan suatu faktor yang
--	--	--	--	---

				menentukan kinerja pegawai pada Rumah Sakit Tk. III Baladhika Husada Jember.
Analisis Pengaruh Budaya Organisasi Dan Keadilan Organisasi Terhadap <i>Organizational Citizenship Behavior</i> (Ocb) Dengan Komitmen Organisasional Sebagai Variabel Intervening. (Oleh: Alya Dahana Humairo, & Mukmin Suryatni) Dipublish Pada Tahun 2024	Penelitian ini merupakan penelitian kuantitatif. Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui Analisis Pengaruh Budaya Organisasi dan Keadilan Organisasi terhadap <i>Organizational Citizenship Behavior</i> (OCB) dengan Komitmen Organisasional Sebagai Variabel Intervening.	Populasi dalam penelitian ini adalah 76 orang pegawai Kantor Dinas Kesehatan Kota Mataram. Penelitian ini menggunakan data primer dan data sekunder	Data diperoleh melalui penyebaran kuesioner kepada responden yang merupakan pegawai Kantor Dinas Kesehatan Kota Mataram. Metode analisis menggunakan Partial Least Squares Structural Equation Modeling (PLS-SEM) dengan menggunakan alat SmartPLS v.4.0.	Hasil penelitian menunjukkan bahwa Budaya Organisasi berpengaruh positif signifikan terhadap <i>Organizational Citizenship Behavior</i> (OCB), Keadilan Organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap <i>Organizational Citizenship Behavior</i> (OCB), Budaya Organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap Komitmen Organisasional, Keadilan Organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap Komitmen Organisasional, Komitmen Organisasional berpengaruh positif dan signifikan terhadap <i>Organizational Citizenship Behavior</i> (OCB), Budaya Organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap Komitmen Organisasi melalui

				Organizational Citizenship Behavior (OCB), Keadilan Organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap Komitmen Organisasi melalui Organizational Citizenship Behavior (OCB).
Analisis Gaya Kepemimpinan Transformasional, Budaya Organisasi, Dan Personality Terhadap Organizational Citizenship Behavior (Ocb) Melalui Motivasi Kerja Sebagai Variabel Intervening Di Sekretariat Daerah Kabupaten Kebumen Jawa Tengah. (Oleh: Munawara Salfitri, Febriana Muryanto, Monesta Cici Ijan, Suryandari, Djuniawan Karna Djaja) Dipublikasikan Pada Tahun 2024	Metodologi penelitian menggunakan jenis penelitian kuantitatif, metode sampling probability, dan teknik sampling cluster sampling. Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui pengaruh gaya kepemimpinan transformasional, budaya organisasi, dan personality terhadap Organizational Citizenship Behavior (OCB) melalui motivasi kerja di Sekretariat Daerah Kabupaten Kebumen Jawa Tengah.	Dalam penelitian ini yang menjadi populasi adalah seluruh pegawai Sekretariat Daerah Kabupaten Kebumen Jawa Tengah sejumlah 176 pegawai (data diperoleh dari bagian kepegawaian Setda kabupaten Kebumen Jawa Tengah). Sumber data primer.	Pengumpulan data melalui kuesioner	Hasil Uji mediasi di sekretariat daerah kabupaten kebumen menunjukkan motivasi kerja sebagai mediasi berperan positif meningkatkan pengaruh gaya kepemimpinan transformasional terhadap OCB, motivasi kerja sebagai mediasi berperan positif meningkatkan pengaruh budaya organisasi terhadap OCB, motivasi kerja sebagai mediasi tidak berperan meningkatkan pengaruh personality terhadap OCB.
Pengaruh Budaya Organisasi Dan Organization Citizenship	Penelitian deskriptif menggunakan metode kuantitatif	Sampel pegawai Dinas Kesehatan Provinsi Sulawesi	Instrumen penelitian menggunakan uji reliabilitas dan validitas	Hasil penelitian menunjukkan bahwa terdapat pengaruh signifikan yang

Behavior (Ocb) Terhadap Kinerja. (Oleh: Ridha Ramadhany, Sulaiman Asang, & Hasniati) Dipublish Pada Tahun 2022	Penelitian ini bertujuan untuk mendeskripsikan pengaruh budaya organisasi dan <i>Organizational Citizenship Behavior</i> (OCB) terhadap kinerja pegawai pada Dinas Kesehatan Provinsi Sulawesi Selatan.	Selatan yang diambil sebanyak 73 responden dengan Teknik Purposive Sampling dan Accidental Sampling.	kemudian analisis univariat untuk menggambarkan pengaruh masing-masing variabel dan analisis bivariat menggunakan Uji Chi Squared dan Coefficient Contingency.	sangat kuat antara budaya organisasi terhadap kinerja pegawai pada Dinas Kesehatan Provinsi Sulawesi Selatan (P value = 0,99), terdapat pengaruh yang cukup signifikan antara <i>Organizational Citizenship Behavior</i> (OCB) terhadap kinerja pegawai pada Dinas Kesehatan Provinsi Sulawesi Selatan. Dinas Kesehatan Provinsi Sulawesi Selatan (P value = 0,47), dan terdapat pengaruh signifikan yang sangat kuat antara Budaya Organisasi dan <i>Organizational Citizenship Behavior</i> (OCB) terhadap kinerja pegawai Provinsi Sulawesi Selatan (P Value = 0,94).
Pengaruh Komitmen, Kepuasan Kerja, Dan Budaya Organisasi Terhadap <i>Organizational Citizenship Behavior</i> Pegawai (Oleh: Avryan Irmandi, Rike Kusuma Wardhani, &	Penelitian ini merupakan penelitian kuantitatif. Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui pengaruh secara parsial dan simultan komitmen, kepuasan kerja, dan budaya organisasi terhadap	Jumlah sampel yaitu 31 Pegawai Pusat Kesehatan Masyarakat (Puskesmas) Kota Wilayah Utara Kediri yang ditentukan dengan teknik sampling jenuh.	Instrument dalam penelitian ini yaitu kuesioner. Metode analisis dilakukan dengan uji validitas, uji reliabilitas, uji asumsi klasik, analisis regresi linear berganda, uji t, uji F, dan uji koefisien determinasi.	Data menunjukkan bahwa terdapat tingkat signifikansi statistik sebesar 0,008 untuk variabel komitmen. Temuan ini mengungkapkan bahwa terdapat hubungan substansial antara komitmen dan OCB, dengan nilai signifikansi sebesar $0,008 < 0,05$,

Zaenul Muttaqien) Dipublish Pada Tahun 2023	Organizational Citizenship Behavior (OCB) pegawai.			sehingga disimpulkan bahwa komitmen berpengaruh signifikan terhadap OCB, artinya individu yang berkomitmen terhadap organisasi, merasa lebih terikat, dan memiliki kepentingan yang lebih besar dalam menyumbangkan waktu serta upaya ekstra untuk kebaikan organisasi diasumsikan sebagai individu yang memiliki tingkat komitmen yang tinggi terhadap organisasi cenderung lebih mungkin untuk menunjukkan perilaku OCB. Kemudian berdasarkan data yang ada juga menunjukkan bahwa secara parsial kepuasan kerja tidak berpengaruh signifikan terhadap OCB dengan hasil nilai uji t yang menghasilkan nilai signifikansi sebesar $0,448 > 0,05$. Sementara itu, budaya organisasi dan OCB menunjukkan bahwa secara parsial budaya
--	--	--	--	---

				organisasi berpengaruh signifikan terhadap OCB dengan hasil nilai uji t yang menghasilkan nilai signifikansi sebesar $0,038 < 0,05$. Artinya, budaya organisasi berpengaruh signifikan terhadap OCB dan mampu mendorong dan memfasilitasi perilaku sukarela dan kolaboratif yang cenderung memiliki dampak positif terhadap OCB.
Eksplorasi Hubungan Budaya Kerja Dan Kualitas Kehidupan Kerja Terhadap Kinerja Pegawai Di Wilayah Perbatasan Melalui <i>Organizational Citizenship Behavior</i> (Ocb). (Oleh: Maria Angela Siokalang, & Dedy) Dipublish Pada Tahun 2024	Penelitian pendekatan ini menggunakan kuantitatif Penelitian ini mencoba untuk mengkaji eksplorasi Hubungan Budaya Kerja dan Kualitas Kehidupan Kerja terhadap Kinerja Pegawai melalui <i>Organizational Citizenship Behavior</i> (OCB).	Teknik pengambilan sampel pada penelitian ini menggunakan Non Probability sampling dengan teknik purposive sampling. Jumlah sampel yang digunakan dari Puskesmas Kecamatan Jagoi Babang dan Puskesmas Kecamatan Siding berjumlah 104 orang. Penelitian ini menggunakan	Pada penelitian ini data diperoleh melalui observasi dengan cara wawancara dan juga pengisian kuesioner yang dilakukan oleh para tenaga kesehatan di Puskesmas Jagoi Babang dan Puskesmas Siding. Data sekunder diperoleh peneliti dengan melakukan studi kepustakaan dan dari dokumen yang terkait pengelolaan	Hasil analisis yang menggunakan analisa jalur menunjukan koefisien jalur pengaruh langsung budaya kerja terhadap kinerja pegawai adalah sebesar 0,241. Hasilnya dapat diartikan bahwa variabel budaya kerja berpengaruh langsung terhadap variabel kinerja pegawai. Pengaruh langsung Kualitas Kehidupan Kerja terhadap Kinerja Pegawai adalah sebesar 0,384 variabel kualitas kehidupan kerja juga memiliki nilai t hitung yang lebih

		data primer dan sekunder.	manajemen di Puskesmas Wilayah Perbatasan.	besar dari t tabel, yang berarti bahwa kualitas kehidupan kerja memiliki pengaruh yang positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai di puskesmas wilayah perbatasan Kabupaten Bengkayang. Hasil analisis yang menggunakan analisis jalur menemukan bahwa koefisien jalur pengaruh langsung dari budaya kerja terhadap OCB adalah sebesar 0,330 dengan T statistic sebesar 2,526 yang mana lebih besar dari t tabel, hal ini menunjukkan bahwa adanya pengaruh positif dan signifikan dari budaya kerja terhadap OCB, apabila diinterpretasikan semakin baik budaya kerja yang berkembang di puskesmas wilayah perbatasan kabupaten bengkayang maka semakin tinggi OCB dari pegawai puskesmas tersebut. Pengaruh langsung OCB terhadap Kinerja Pegawai
--	--	---------------------------	--	---

				adalah sebesar 0,306 variabel kualitas kehidupan kerja juga memiliki nilai t hitung yang lebih besar dari t tabel yaitu sebesar 2,843, yang berarti bahwa terdapat pengaruh yang positif dari OCB terhadap kinerja pegawai.
--	--	--	--	---

B. PEMBAHASAN

Berdasarkan tinjauan literatur yang dilakukan oleh peneliti , secara garis besar budaya organisasi memiliki pengaruh positif yang signifikan terhadap OCB. Studi ini menekankan pentingnya hubungan antara budaya organisasi dan perilaku kewargaan organisasi (OCB) dalam konteks lembaga kesehatan pemerintah. Melalui penelaahan terhadap sepuluh artikel ilmiah yang relevan, ditemukan bahwa budaya organisasi berfungsi sebagai faktor kunci dalam membentuk dan meningkatkan OCB di antara tenaga medis.

1. Hubungan antara Budaya Organisasi dan OCB

Budaya organisasi mencerminkan nilai, norma, serta praktek yang diikuti oleh anggota organisasi, yang mempengaruhi cara mereka bekerja dan berinteraksi. Budaya yang kuat dan positif mendorong individu untuk menunjukkan perilaku yang melampaui panggilan tugas, seperti Altruisme (saling membantu), Kesopanan (kesopanan di tempat kerja), Sportifitas (toleransi terhadap situasi yang kurang ideal), Kebajikan sipil (kepedulian terhadap organisasi), Kehati-hatian (kepatuhan terhadap aturan dan etika kerja). Berbagai penelitian menunjukkan bahwa budaya organisasi yang terbuka, inovatif, kolaboratif, dan berorientasi pada manusia dapat meningkatkan tingkat OCB.

2. Dampak Positif dan Signifikan dari Budaya Organisasi terhadap OCB

Berdasarkan penelitian oleh Praditha dan Fauzi (2023), Paulina Dude et al. (2023), serta Bayu Cahyono et al. (2016) menunjukkan adanya hubungan yang kuat dan signifikan antara budaya organisasi dan OCB. Budaya yang mendorong partisipasi, tanggung jawab, dan keterlibatan emosional karyawan telah terbukti meningkatkan kepuasan kerja dan keterikatan pada organisasi, yang pada akhirnya berkontribusi pada OCB.

Studi lain oleh Maharani dan Karneli (2023) menekankan bahwa budaya organisasi dan iklim organisasi secara bersamaan memberikan dampak positif terhadap OCB. Ini memperkuat anggapan bahwa atmosfer kerja yang positif berfungsi sebagai pendorong utama dalam pembentukan perilaku prososial karyawan.

3. Budaya Organisasi sebagai Variabel Perantara dan Moderator

Dalam beberapa penelitian, terlihat bahwa budaya organisasi tidak hanya berpengaruh langsung terhadap OCB, tetapi juga bisa berfungsi sebagai variabel mediasi atau intervening. Contohnya Salfitri et al. (2024) menemukan bahwa budaya organisasi mempengaruhi OCB melalui motivasi kerja. Motivasi bertindak sebagai jembatan antara pemahaman nilai-nilai organisasi dan tindakan karyawan. Humairo dan Suryatni (2024) menjelaskan bahwa komitmen organisasi merupakan mediator dalam hubungan antara budaya organisasi dengan OCB. Ini menunjukkan bahwa budaya organisasi tidak berfungsi secara terpisah, melainkan berinteraksi

dengan variabel lain seperti komitmen, kepuasan kerja, cara kepemimpinan, hingga keadilan organisasi.

4. Implikasi Praktis untuk Instansi Kesehatan Pemerintah

Temuan ini memiliki implikasi strategis bagi lembaga kesehatan pemerintah, di mana tantangan dalam pelayanan publik seringkali dipengaruhi oleh faktor internal seperti motivasi, beban kerja, dan ketidakseimbangan sumber daya manusia. Dengan mengembangkan budaya organisasi yang positif dan kuat, lembaga kesehatan dapat meningkatkan perilaku positif dari pegawai secara sukarela tanpa bergantung pada sistem penghargaan formal, mendorong rasa memiliki dan komitmen tinggi terhadap tugas dan misi organisasi, membangun kinerja tim yang lebih solid terutama pada situasi terbatas atau darurat, mengoptimalkan sumber daya manusia yang ada untuk mencapai efisiensi dalam pelayanan.

5. Signifikansi Kepemimpinan dan Kepuasan Kerja

Sebagian besar artikel menyoroti pentingnya kepemimpinan transformasional dan kepuasan kerja. Budaya organisasi tidak akan efektif tanpa dukungan pemimpin yang mampu menerjemahkan nilai-nilai ini ke dalam kebijakan dan praktik sehari-hari. Kepemimpinan yang dapat membangun kepercayaan, memberikan contoh yang baik, serta memperhatikan kesejahteraan pegawai akan memperkuat efek budaya organisasi terhadap OCB.

KESIMPULAN

Berdasarkan analisis terhadap sepuluh artikel ilmiah yang relevan, dapat disimpulkan bahwa budaya organisasi memiliki pengaruh yang positif dan berarti terhadap *Organizational Citizenship Behavior* (OCB). Budaya yang kuat, terbuka, kooperatif, dan fokus pada hal-hal kemanusiaan mendorong karyawan untuk menampilkan perilaku kerja sukarela yang tidak tertulis secara formal, tetapi berdampak baik bagi organisasi. Budaya organisasi berperan sebagai elemen utama dalam membentuk perilaku prososial seperti altruism, courtesy, sportsmanship, civic virtue, dan conscientiousness yang merupakan bagian dari OCB. Budaya organisasi juga dapat menjadi variabel perantara atau penguat dalam memperkuat hubungan antara OCB dan faktor lain seperti kepemimpinan, kepuasan kerja, motivasi dalam bekerja, serta komitmen terhadap organisasi. OCB berkontribusi pada peningkatan kinerja, efisiensi, serta mutu layanan publik, terutama di lembaga kesehatan pemerintah yang menghadapi berbagai tantangan terkait struktur dan sumber daya.

Beberapa saran yang diberikan yaitu, instansi kesehatan pemerintah perlu membangun dan memperkuat budaya kerja yang mengedepankan nilai-nilai kerjasama, transparansi, inovasi, dan perhatian terhadap karyawan agar OCB dapat berkembang secara natural. Pelatihan untuk kepemimpinan transformasional harus diberikan kepada para pemimpin instansi agar mereka bisa menjadi contoh dalam mengimplementasikan nilai-nilai budaya organisasi dalam aktivitas harian. Penting untuk melakukan evaluasi dan pengukuran budaya organisasi serta OCB secara rutin agar dapat menilai efektivitas strategi pengembangan sumber daya manusia dan menyesuaikan pendekatan manajemen. Diperlukan kerjasama lintas fungsi dan dukungan kebijakan dari tingkat manajemen puncak untuk menjadikan pengembangan budaya organisasi bagian dari strategi jangka panjang dalam meningkatkan kualitas layanan kesehatan. Disarankan untuk melakukan penelitian lebih lanjut guna menguji hubungan antara budaya organisasi dan OCB dalam konteks yang lebih spesifik, menggunakan metode kuantitatif maupun kualitatif demi memperkuat bukti empiris yang ada.

DAFTAR PUSTAKA

- Dude, P. C., Fanggida, R. E., Salean, D. Y., & Timuneno, T. (2023). Pengaruh Budaya Organisasi dan Komitmen Organisasional Terhadap Organizational Citizenship Behavior (OCB) Tenaga Kerja Kesehatan Di Puskesmas Maritaiang Kecamatan Alor Timur. *Jurnal Ekonomi dan Ilmu Sosial*, 4(3Jun), 637–645.

- Harahap, E. R., Novliadi, F., & Leila, G. (2014). Peranan kohesivitas kelompok dan kecerdasan emosional terhadap organizational citizenship behavior. *Jurnal Psikologi Universitas Sumatera Utara*, 6(1), 1–54.
- Indrawanto, M. F., & Puspitadewi, N. W. S. (2024). Hubungan Antara Kohesivitas Kelompok dengan Organizational Citizenship Behavior (OCB) Pada Pegawai Dinas Kesehatan. *Innovative: Journal Of Social Science Research*, 4(4), 1927-1941.
- Kamil, I., & Rivai, H. A. (2021). Pengaruh Budaya Organisasi dan Keadilan organisasi terhadap Organizational Citizenship Behavior (OCB) dengan Komitmen Organisasi sebagai Variabel Mediasi. *JMK (Jurnal Manajemen dan Kewirausahaan)*, 6(3), 49. <https://doi.org/10.32503/jmk.v6i3.1924>
- Larasati, R. D., Pandjaitan, N. K., & Hermawan, A. (2017). Pengaruh kohesivitas dan kepuasan kerja terhadap organizational Citizenship Behavior di PT Agricon. *Jurnal Manajemen Dan Organisasi*, 8(2), 157-172.
- Maharani, L., & Karneli, O. (2023). Pengaruh Iklim Organisasi Dan Budaya Organisasi Terhadap Organizational Citizenship Behavior (Studi Pada Tenaga Medis Rumah Sakit Ibu dan Anak Annisa Pekanbaru). *Jurnal EK&BI*, 6, 2620–7443. <https://doi.org/10.37600/ekbi.v6i1.870>
- Salfitri, M., Muryanto, F., & Ijan, M. C. (2024). Analisis Gaya Kepemimpinan Transformasional, Budaya Organisasi, Dan Personality Terhadap Organizational Citizenship Behavior (Ocb) Melalui Motivasi Kerja Sebagai Variabel Intervening Di Sekretariat Daerah Kabupaten Kebumen Jawa Tengah. *YUME: Journal of Management*, 7(2), 1020-1038.
- Sarmida, W. O., Ningtyas, A. P., Oleo, H., & Perawat, K. (2025). Citizenship Behavior Terhadap Kinerja Perawat Di Rsud. 2(2).
- Tupamahu, F. A. S. (2018). Kecerdasan Spiritual, Kohesivitas Kelompok, Sebagai Pendorong Organizational Citizenship Behavior Dan Kinerja Karyawan. *PELUANG*, 12(1).
- Shore, L., & Shore, T. (1995). Perceived organizational support and organizational justice. *Cropanzano & K. M. Kacmar*, 2(4), 149–164.