

**PENGARUH BUDAYA ORGANISASI DAN MOTIVASI INTRINSIK TERHADAP
PROSOCIAL ORGANIZATIONAL BEHAVIOR DENGAN KOMITMEN
ORGANISASIONAL SEBAGAI PEMEDIASI PADA KARYAWAN CV KARTA
Jafa Indo Dan UMKM PEci Abbas Group Di Kebumen**

**Rohmawan Adi Pratama¹, Eni Cahyani², Shifa Megarani³, Nala Tri Kusuma⁴, Ignatius
Soni Kurniawan^{5*}**

Universitas Sebelas Maret Surakarta¹, Universitas Muhammadiyah Palembang²,
Universitas Sarjanawiyata Tamansiswa Yogyakarta^{3,4,5}

*E-mail Penulis Korespondensi: soni_kurniawan@ustjogja.ac.id

ABSTRAK

Terkait kebijakan pemerintah tentang Covid-19 yang mulai dilonggarkan, organisasi perlu menyusun kebijakan baru yang sesuai dengan kondisi lingkungan operasional. Salah satunya kebijakan tersebut menciptakan perilaku karyawan yang sukarelawan dalam organisasi, sehingga dapat meningkatkan keberhasilan dan tujuan organisasi. Pada CV Karta Jafa Indo dan UMKM Peci Abbas Group terjadi berbagai permasalahan yang perlu diatasi. Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis pengaruh budaya organisasi dan motivasi intrinsik terhadap *Prosocial Organizational Behavior (POB)* dengan komitmen organisasional sebagai pemediasi. Penelitian ini merupakan penelitian kuantitatif yang datanya diambil di CV Karta Jafa Indo sebanyak 160 karyawan dan UMKM Peci Abbas Group sebanyak 51 karyawan secara sensus. Data diuji validitas dan reliabilitasnya, uji asumsi klasik, analisis regresi berganda dengan memanfaatkan aplikasi software SPSS 23, dan uji sobel. Hasil penelitian menunjukkan budaya organisasi dan motivasi intrinsik berpengaruh positif terhadap komitmen organisasional. Budaya organisasi dan komitmen organisasional berpengaruh positif dan signifikan terhadap POB. Motivasi intrinsik tidak berpengaruh signifikan terhadap POB. Pengaruh budaya organisasi dan motivasi intrinsik terhadap POB dimediasi variabel komitmen organisasional. Organisasi dan pimpinan organisasi dapat mendorong peningkatan budaya organisasi dan motivasi intrinsik untuk meningkatkan implikasi komitmen organisasional serta meningkatkan budaya organisasi dan komitmen organisasional dalam menguatkan POB. POB sebagai perilaku sukarela karyawan pada organisasi yang bermanfaat dengan melampaui tugas pekerjaannya.

Kata kunci: budaya organisasi, komitmen organisasional, motivasi intrinsik, *prosocial organizational behavior*

ABSTRACT

Regarding the government's policy on Covid-19 which has begun to be relaxed, organizations need to develop new policies that are in accordance with the conditions of the operational environment. One of these policies creates employee behavior that volunteers in the organization, so that it can increase the success and goals of the organization. At CV Karta Jafa Indo and UMKM Peci Abbas Group there are various problems that need to be overcome. This study aims to analyze the influence of organizational culture and intrinsic motivation on Prosocial Organizational Behavior (POB) with organizational commitment as a mediator. This study is a quantitative study whose data were taken from CV Karta Jafa Indo as many as 160 employees and SMEs Peci Abbas Group as many as 51 employees by census. The data were

tested for validity and reliability, classical assumption test, multiple regression analysis using SPSS 23 software application, and Sobel test. The results showed that organizational culture and intrinsic motivation had a positive effect on organizational commitment. Organizational culture and organizational commitment have a positive and significant effect on POB. Intrinsic motivation has no significant effect on POB. The effect of organizational culture and intrinsic motivation on POB-mediated variables of organizational commitment. Organizational leaders can encourage an increase in organizational culture and intrinsic motivation to increase organizational commitment and increase organizational culture and organizational commitment to strengthen OB.

Keywords: organizational culture, organizational commitment, intrinsic motivation, prosocial organizational behavior

I. PENDAHULUAN

Rendahnya penyebaran Covid-19 di Indonesia mengakibatkan setiap organisasi membuat kebijakan baru untuk beradaptasi dengan perubahan lingkungan. Organisasi perlu adanya perilaku karyawan yang sukarela dalam organisasi untuk mencapai visi dan tujuannya. Perilaku ini sesuai dengan *Prosocial Organizational Behavior (POB)* yang menjadi konsep perilaku sukarela dengan melampaui tugas pekerjaan yang tercantum dalam deskripsi dengan melibatkan tindakan yang berkontribusi pada kesejahteraan, efektivitas, dan kesuksesan keseluruhan organisasi dan anggotanya. Seperti pada CV Karta Jafa Indo dan UMKM Peci Abbas Group, dimana karyawannya ditekankan dengan dasar kekeluargaan, saling tolong menolong, jujur, tekun, dan ulet yang dapat menjadikan karyawan serta organisasi satu visi, misi, dan tujuan bersama dalam menghadapi pandemi dan situasi setelah pandemi Covid-19. Adanya hal tersebut memberikan dorongan kepada karyawan untuk lebih berkembang dan memberikan hasil kerja yang sesuai pada deskripsi kerjanya. Keberhasilan CV Karta Jafa Indo dan UMKM Peci Abbas Group bergantung pada kegiatan yang dihasilkan secara individu maupun kelompok dalam mencapai tujuannya.

Terdapat riset gap atas penelitian terdahulu, pada penelitian Gumilar *et al.* (2020) budaya organisasi tidak berpengaruh signifikan terhadap komitmen organisasional sedangkan penelitian Aranki *et al.* (2019) menemukan budaya organisasi berpengaruh signifikan terhadap komitmen organisasional. Ada inkonsistensi dari budaya organisasi sebagai penentu atau tidaknya komitmen organisasional. Pada penelitian Ibrahim *et al.* (2021) budaya organisasi tidak berpengaruh signifikan terhadap *POB* akan tetapi pada penelitian Yen (2012) ditemukan signifikan. Pada penelitian Sariningtyas dan Sulistiyani (2016) motivasi intrinsik berpengaruh tidak signifikan terhadap komitmen organisasional. Terdapat inkonsistensi motivasi intrinsik terhadap komitmen organisasional, namun peran *POB* muncul melalui hasil penelitian Yundong (2015) bahwa motivasi intrinsik berpengaruh signifikan terhadap komitmen organisasional.

Penelitian ini bertujuan untuk menguji peran mediasi komitmen organisasional yang dapat menghasilkan *POB* dengan menggunakan anteseden budaya organisasi dan motivasi intrinsik.

Budaya organisasi merupakan suatu pola dasar yang digunakan untuk melaksanakan kegiatan, mengembangkan kegiatan, dan menentukan dalam mengatasi persoalan dari luar maupun dari dalam organisasi (Putra, Susilo, & Aini, 2018). Budaya organisasi menyebabkan anggota organisasi bertindak dalam kegiatan di organisasi sesuai dengan apa yang sudah disepakati bersama (Putra *et al.*, 2018). Budaya organisasi berkaitan dengan norma, nilai, sikap, keyakinan, prinsip, tradisi, dan bagaimana cara berkerja di dalam organisasi yang berguna untuk tujuan bersama (Paramita, Lumbanraja, & Absah, 2020). Agar budaya organisasi dapat berfungsi dengan optimal maka perlu menciptakan, mempertahankan dan memperkuat budaya organisasi sesuai dengan kesepakatan karyawan dan organisasinya (Paramita *et al.*, 2020).

Motivasi intrinsik merupakan motivasi yang berasal dari diri karyawan yang memberikan kesadaran pentingnya bekerja untuk melakukan yang terbaik agar menghasilkan pekerjaan yang diharapkan (Septiawati, Karnati, & Rochanah, 2019). Ketika karyawan memiliki motivasi intrinsik, mereka akan memberikan kesenangan atau minat pada pekerjaan yang didorong dari dalam diri sendiri tanpa adanya dorongan dari luar (Septiawati *et al.*, 2019).

POB merupakan perilaku sosial positif yang bertujuan untuk memberikan manfaat pada orang lain (Penner, Dovidio, Piliavin, & Schroeder, 2005). *POB* merupakan perilaku yang dilakukan oleh anggota organisasi yang diarahkan kepada individu, atau kelompok dengan siapa berinteraksi yang bertujuan untuk mempromosikan organisasinya (Baruch, O'Creevy, Hind,

& Vigoda-Gadot, 2004). *POB* merupakan individu yang datang untuk memberikan bantuan kepada orang lain walaupun bukan tugas tanggung jawabnya. Perilaku ini juga termasuk kepatuhan terhadap kebijakan, aturan dan tujuan organisasi (Yen, 2012).

Komitmen organisasional merupakan hubungan antara karyawan dan organisasi yang ditunjukkan dengan adanya mempertahankan keanggotaannya dalam suatu organisasi yang sedang dilaksanakan serta melibatkan dirinya dengan menerima nilai-nilai dan tujuan yang tersedia di organisasi untuk dijalankan dan tercapainya tujuan bersama (Lukman, 2017). Karyawan yang memiliki komitmen tinggi akan memberikan kesukarelaan dalam mengembangkan organisasinya dan berusaha mencapai visi, misi, dan tujuan organisasi (Lukman, 2017). Jadi komitmen organisasional merupakan unsur antara individu dengan organisasi yang mengakibatkan melaksanakan tanggung jawabnya atas sendirinya tanpa paksaan dari luar (Lukman, 2017). Komitmen organisasional penting untuk mendukung tanggung jawab di organisasi dan kemajuannya (Nurmala & Jasin, 2021).

Pengembangan Hipotesis

Di dalam budaya organisasi terdapat beberapa hal yang digunakan untuk keberhasilan bersama yaitu norma, keyakinan, nilai serta menggabungkan tujuan, misi, visi organisasi dengan kebijakan organisasi (Aranki *et al.*, 2019). Budaya organisasi merupakan hal yang penting dalam sebuah organisasi. Seperti halnya kegiatan yang boleh maupun tidak boleh dilakukan dalam organisasi oleh anggotanya. Hal tersebut menjadikan pedoman bagi anggotanya dalam melaksanakan kegiatan. Hal-hal yang ada di dalam budaya organisasi

memberikan peranan penting bagi anggotanya yang dapat menimbulkan komitmen organisasi. Hasil penelitian Dewi dan Surya (2017) dan Aranki *et al.* (2019) menyatakan budaya organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap komitmen organisasi.

H1: Budaya organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap komitmen organisasional.

Motivasi Intrinsik berasal dari dalam diri tanpa adanya campur tangan lain yang menjadikan dorongan agar menunjukkan perilaku yang baik dan berprestasi (Septiawati *et al.*, 2019). Motivasi termasuk penggambaran sebuah proses maupun kegiatan karyawan yang menyebabkan tingkah laku dalam berperilaku berbeda, dikarenakan motivasi intrinsik akan mengakibatkan komitmen organisasi tinggi (Hidayat dan Tjahjono, 2015). Karyawan yang menunjukkan perilaku yang baik dan dengan adanya dorongan dari diri sendiri akan mengakibatkan komitmen organisasi. Hasil penelitian Puspitasari (2019), Andika dan Darmanto (2020) dan Gheitani *et al.* (2019) menyatakan motivasi intrinsik berpengaruh positif dan signifikan terhadap komitmen organisasional.

H2: Motivasi intrinsik berpengaruh positif dan signifikan terhadap komitmen organisasional.

Budaya organisasi merupakan sekumpulan nilai-nilai, norma, keyakinan yang digunakan untuk tujuan bersama di dalam organisasi. Budaya organisasi ditentukan oleh organisasi maupun anggota organisasi yang tujuannya untuk digunakan dan dipatuhi bersama. Hal ini dikarenakan manusia memiliki ciri khas masing-masing yang menyebabkan perbedaan sesuai dengan kebutuhannya (Rini, Rusdarti, & Suparjo, 2013). Hasil penelitian Yen

(2012) dan Vieweg (2018) menyatakan budaya organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap *POB*.

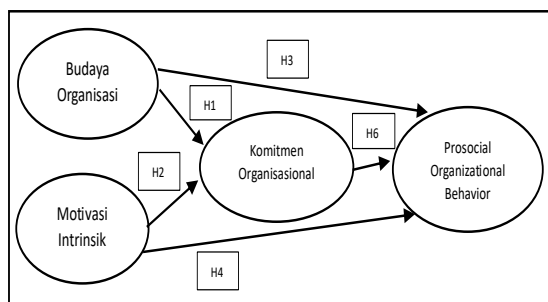
H3: Budaya organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap *POB*.

Karyawan yang mempunyai motivasi intrinsik tinggi akan mengakibatkan sikap *POB*. Adanya motivasi intrinsik, akan membuat karyawan berperilaku dengan baik serta menunjukkan prestasinya. *POB* merupakan perilaku sukarela membantu orang lain yang bukan tugas tanggung jawabnya (Trommsdorff, Friedlmeier, & Mayer, 2007). Motivasi intrinsik merupakan dorongan yang berasal di dalam diri memengaruhi tingkah laku dan pekerjaannya (Marditia & Nurhadi, 2021). Hasil penelitian Grant (2008) menyatakan hasil yang positif dan signifikan terhadap *POB*.

H4: Motivasi intrinsik berpengaruh positif dan signifikan terhadap *POB*.

Komitmen organisasional merupakan hubungan antara individu dan organisasi yang saling berkaitan untuk memenuhi tujuan bersama. derajat komitmen terindikasi dari karyawan memberikan tanggung jawab yang lebih dengan tetap mempertahankan pekerjaannya di organisasi tanpa paksaan dari luar. Komitmen organisasional dapat mencerminkan sikap positif terhadap organisasinya yang dapat memberikan penilaian dari kerjanya yang mengakibatkan perilaku sukarela (Permana & Sriathi, 2017). Hasil penelitian Culliver *et al.* (1991) menyatakan komitmen organisasional berpengaruh positif dan signifikan terhadap *POB*.

H5: Komitmen organisasional berpengaruh positif dan signifikan terhadap *POB*.



Gambar 1 Kerangka Penelitian

II. METODE PENELITIAN

Penelitian ini menggunakan pendekatan kuantitatif, dengan menggunakan populasi keseluruhan karyawan CV Karta Jafa Indo sejumlah 160 karyawan dan UMKM Peci Abbas Groub 51 Karyawan. Peneliti memberikan koesioner secara *offline* dan *online* kepada HRD guna mendapatkan informasi. Pengujian menggunakan analisis regresi linear berganda dengan memanfaatkan aplikasi *software* SPSS 23 dan *sobel test*. Peneliti menggunakan instrumen skala Likert 1-5 sangat tidak setuju (1), tidak setuju (2), netral (3), setuju (4), sangat setuju (5). Pengukuran mengadaptasi dari penelitian terdahulu yang meliputi variabel budaya organisasional (Denison & Mishra, 1995), motivasi intrinsik (Andika dan Darmanto, 2020), dan komitmen organisasional (Vipraprastha, Sudja, & Yuesti, 2018), *POB* (Bulbul, 2014). Kerangka Penelitian dapat dilihat pada Gambar 1.

III. HASIL DAN PEMBAHASAN

Karakteristik responden pada penelitian ini dapat dilihat pada Tabel 1. Mayoritas adalah perempuan 188 (89.1%), status kepegawaian didominasi pegawai tidak tetap sebanyak 134 (63.5%), mayoritas menyatakan belum menikah sebanyak 155 (73.5%), mayoritas berusia 21–29 tahun sebanyak 122 (57.8%), mayoritas berpendidikan terakhir SMA/Sederajat sebanyak 165 (78.2%), berdasarkan

masa kerja mayoritas 2–5 bulan sebanyak 98 (46.4%).

Tabel 1. Karakteristik Responden

Karakteristik Responden		Frekuensi	Persentase (%)
Jenis	Laki-laki	23	10.9
Kelamin	Perempuan	188	89.1
Status Kepegawain	Tidak Tetap	134	63.5
	Tetap	77	36.5
Status Pernikahan	Belum Menikah	155	73.5
	Menikah	48	22.7
	Janda/duda	8	3.8
Umur	Kurang 20 tahun	57	27.0
	21– 29 tahun	122	57.8
	30 – 39 tahun	30	14.2
	40 – 49 tahun	2	9
Pendidikan Terakhir	SD/Sederajat	14	6.6
	SMP/Sederajat	20	9.5
	SMA/Sederajat	165	78.2
	D1/D2/D3/D4	4	1.9
	S1	7	3.3
	S2	1	.5
Masa Kerja	Kurang 1 bulan	50	23.8
	2 – 5 bulan	98	46.4
	6 – 12 bulan	8	3.8
	Kurang 2 tahun	28	13.3
	2 – 5 tahun	27	12.8

Sumber: data primer diolah, 2022.

Item uji validitas dikatakan valid apabila nilai *r* hitung lebih besar *r* tabel, nilai *r* tabel yaitu 0.1135. pengujian *r* hitung pada pernyataan budaya organisasi (0.391 sampai 0.615), motivasi intrinsik (0.412 sampai 0.644), komitmen organisasi (0.299 sampai 0.631), *POB* (0.303 sampai 0.691) > 0.1135. uji reliabilitas dikatakan reliabel apabila *cronbach's alpha based stand. item* lebih besar dari 0.6. Nilai pada budaya organisasi (0.795), motivasi intrinsik (0.753), komitmen organisasional (0.904), *POB* (0.903) > 0.6, sehingga dinyatakan reliabel.

Hasil uji asumsi klasik Tabel 2 menunjukkan tidak terjadi multikolonearitas, dikarenakan nilai tolerance lebih dari 0.10 dan VIF kurang dari 10. Tidak terjadi heterokedastisitas dikarenakan nilai spearman'rho sudah

lolos maka data berdistribusi normal. Hasil uji normalitas memiliki nilai *asympt.sig* (2-tailed) >0.05 atau data residual terdistribusi normal.

Tabel. 2 Uji Asumsi Klasik

Ind	Dep	Multicollinearity		Uji Spearman Sig. (2 Tailed)	Kolmog- Smir. Test Asymp. Sig (2-tailed)
		Tol	VIF		
BO	KO	0.626	1.598	0.995	0.200
MI		0.626	1.598	0.329	
BO	POB	0.498	2.006	0.785	0.200
MI		0.427	2.343	0.616	
KO		0.353	2.830	0.740	

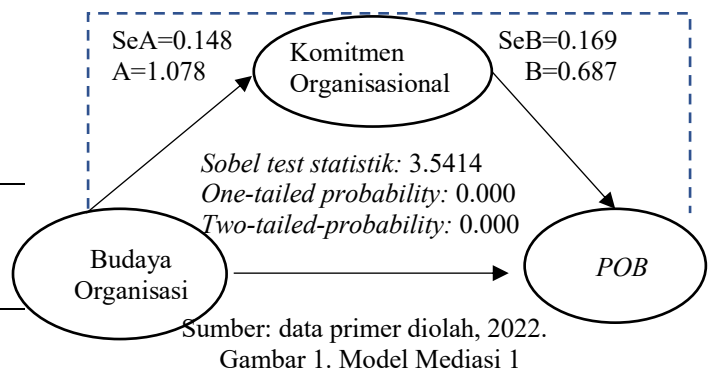
BO= Budaya organisasi; MI= Motivasi intrinsik; KO= Komitmen Organisasional; POB= Prosocial Organizational Behavior.
Sumber: data primer diolah, 2022.

Hasil pengujian pada Tabel 3 menunjukkan pengaruh budaya organisasi terhadap komitmen organisasional memiliki nilai *t* (7.296) dengan probabilitas $0.000 < 0.05$ atau H1 diterima. Pengaruh motivasi intrinsik terhadap komitmen organisasional memiliki nilai *t* (9.853) dengan probabilitas $0.000 < 0.05$ atau H2 diterima. Pengaruh budaya organisasi terhadap POB memiliki nilai *t* (4.069) dengan probabilitas $0.000 < 0.05$ atau H3 diterima. Pengaruh motivasi intrinsik terhadap POB memiliki nilai *t* (0.525) dengan probabilitas $0.600 < 0.05$ atau H4 ditolak. Pengaruh komitmen organisasional terhadap POB memiliki nilai *t* (0.000) dengan probabilitas $0.000 < 0.05$ atau H5 diterima.

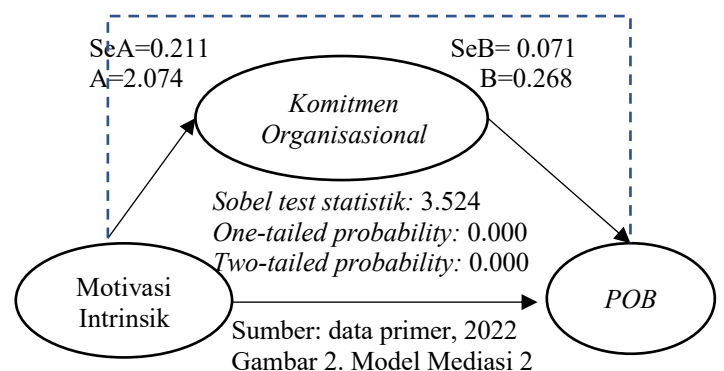
Tabel. 3 Pengujian Hipotesis

Ind	Dep	Uns. Coef		<i>t</i>	Sig	Adj. R Square
		B	Std. Err.			
H1	BO	1.078	0.148	7.296	0.000	0.643
H2	MI	2.074	0.211	9.853	0.000	
H3	BO	0.687	0.169	4.069	0.000	0.393
H4	MI	0.137	0.260	0.525	0.600	
H5	KO	0.268	0.71	3.793	0.000	

BO= Budaya organisasi; MI= Motivasi intrinsik; KO= Komitmen Organisasional; POB= Prosocial Organizational Behavior.
Sumber: data primer diolah, 2022.



Hasil sobel test (Gambar 1) menunjukkan nilai Z skor sebesar 3.549 dengan nilai *one tailed probability* sebesar 0.000, dengan tingkat signifikan 5%. Hasil tersebut dapat diartikan bahwa komitmen organisasional memediasi pengaruh budaya organisasi terhadap POB.



Hasil sobel test (Gambar 2) menunjukkan nilai Z skor sebesar 0.5261 dengan nilai *one tailed probability* sebesar 0.000, dengan tingkat signifikan 5%. Hasil tersebut dapat diartikan bahwa komitmen organisasional memediasi pengaruh motivasi intrinsik terhadap POB.

Hasil H1 menyatakan budaya organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap komitmen organisasional. Hal tersebut terbukti sejalan dengan temuan penelitian terdahulu dari Giantari dan Riana (2017), Aranki *et al.* (2019), dan Rantesalu *et al.* (2018) yang menyatakan bahwa komitmen organisasional

berpengaruh positif dan signifikan terhadap komitmen organisasional. Terdapat nilai pernyataan paling rendah (3.28) yang masih dapat ditingkatkan pada item pernyataan budaya organisasi “Perusahaan ini sangat responsif dan mudah berubah”.

Hasil H2 menyatakan motivasi intrinsik berpengaruh positif dan signifikan terhadap komitmen organisasional. Hal tersebut terbukti sejalan dengan temuan penelitian terdahulu dari Andika & Darmanto (2020), Puspitasari 2019, dan Gheitani *et al.* 2019) yang menyatakan bahwa motivasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap komitmen organisasional. Terdapat nilai pernyataan paling rendah (3.36) yang masih dapat ditingkatkan pada item pernyataan motivasi intrinsik “Jika saya sudah kaya, saya masih akan mengambil pekerjaan ini karena menantang dan menyenangkan.”

Hasil pengujian H3 menyatakan budaya organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap *POB*. Hal tersebut terbukti sejalan dengan temuan penelitian terdahulu Yen (2012) dan Vieweg (2018) yang menyatakan bahwa komitmen organisasional berpengaruh positif dan signifikan terhadap *POB*. Terdapat nilai pernyataan paling rendah (3.26) yang masih dapat ditingkatkan pada item pernyataan motivasi intrinsik “Saya menunjukkan kebanggaan ketika mewakili organisasi di depan umum”.

Hasil pengujian H4 menyatakan motivasi intrinsik tidak berpengaruh signifikan terhadap *POB* atau ditolak. Hal tersebut sejalan dengan penelitian Baruch *et al.* (2004) yang menyatakan bahwa motivasi intrinsik tidak berpengaruh positif dan signifikan terhadap *POB*. Karyawan yang memiliki

motivasi intrinsik tinggi tidak dapat mengakibatkan perilaku *POB*.

Hasil pengujian H5 menyatakan komitmen organisasional berpengaruh signifikan terhadap *POB*. Hal tersebut sejalan dengan temuan penelitian Culliver *et al.* (1991) dan Baruch *et al.* (2004) yang menyatakan komitmen organisasional berpengaruh positif dan signifikan terhadap *POB*.

Hasil pengujian membuktikan budaya organisasi berpengaruh terhadap *POB* dengan komitmen organisasional sebagai mediator. Nilai yang ditanamkan dalam budaya organisasi memberikan dorongan terhadap karyawan untuk berkomitmen di organisasi. Komitmen organisasional ditanamkan pada karyawan mengakibatkan meningkatnya *POB*.

Hasil pengujian membuktikan pengaruh motivasi intrinsik terhadap *POB* dimediasi komitmen organisasional. Motivasi intrinsik hanya bisa berpengaruh pada *POB* bila melalui komitmen organisasional. Seperti dinyatakan Puspitasari (2019) bahwa motivasi intrinsik berpengaruh positif dan signifikan terhadap komitmen organisasional dan dan Baruch *et al.* (2004) komitmen organisasional berpengaruh positif dan signifikan terhadap *POB*.

IV. KESIMPULAN DAN SARAN

Penelitian ini bertujuan untuk menguji mediasi komitmen organisasional pada pengaruh budaya organisasi, motivasi intrinsik terhadap *POB* pada karyawan CV Karta Jafa Indo dan UMKM Peci Abbas Group. Peneliti menemukan bahwa budaya organisasi dan motivasi intrinsik berpengaruh signifikan terhadap komitmen organisasional. Budaya organisasi dan komitmen

organisasi berpengaruh signifikan terhadap *POB*. Motivasi intrinsik tidak berpengaruh signifikan terhadap *POB*. Pengujian membuktikan bahwa pengaruh budaya organisasi dan motivasi intrinsik terhadap *POB* dimediasi oleh komitmen organisasional.

Dari hasil penelitian tersebut implikasinya organisasi dan pimpinan organisasi dapat memanfaatkan hasil penelitian ini dengan memperkuat komitmen organisasional dengan meningkatkan budaya organisasi dan motivasi intrinsik. Peningkatan *POB* juga dapat dilakukan dengan memperbaiki budaya organisasi dan komitmen organisasional melalui item pernyataan yang masih rendah yang telah disebutkan pada pembahasan. Penelitian selanjutnya dapat menguji dampaknya pada variabel lain seperti *job performance* (Baruch *et al.*, 2004).

V. DAFTAR PUSTAKA

- Andika, R., & Darmanto, S. (2020). The Effect Of Employee Empowerment and Intrinsic Motivation on Organizational Commitment and Employee Performance. *Jurnal Aplikasi Manajemen*, 18(2), 241–251. <https://doi.org/10.21776/ub.jam.2020.018.02.04>
- Aranki, D. H., Suifan, T. S., & Sweis, R. J. (2019). The Relationship between Organizational Culture and Organizational Commitment. *Modern Applied Science*, 13(4), 137–154. <https://doi.org/10.5539/mas.v13n4p137>
- Baruch, Y., O'Creevy, M. F., Hind, P., & Vigoda-Gadot, E. (2004). Prosocial Behavior and Job Performance: Does The Need For Control And The Need For Achievement Make A Difference? *Social Behavior and Personality*, 32(4), 399–412. <https://doi.org/10.2224/sbp.2004.32.4.399>
- Bulbul, A. (2014). Social Work Design and Prosocial Organizational Behaviors. *Universal Journal of Psychology*, 2(2), 47–58. <https://doi.org/10.13189/ujp.2014.020201>
- Culliver, C., Sigler, R., & McNeely, B. (1991). Examining Prosocial Organizational Behavior Among Correctional Officers. *International Journal of Comparative and Applied Criminal Justice*, 15(1–2), 277–284. <https://doi.org/10.1080/01924036.1991.9688973>
- Denison, D. R., & Mishra, A. K. (1995). Toward a theory of organizational culture and effectiveness. *Organization Science*, 6(2), 202–223.
- Dewi, I. G. A. K. R., & Surya, I. B. K. (2017). Pengaruh budaya organisasi terhadap komitmen organisasional dan organizational silence pada PT PLN (Persero) Rayon Denpasar. *E-Jurnal Manajemen*, 6(1), 289–316. <https://doi.org/https://doi.org/10.24843/EJMUNUD.2021.v10.i06>
- Gheitani, A., Imani, S., Seyyedamiri, N., & Foroudi, P. (2019). Mediating effect of intrinsic motivation on the relationship between Islamic work ethic, job satisfaction, and organizational commitment in banking sector. *International Journal of Islamic and Middle Eastern Finance and Management*, 12(1), 76–95. <https://doi.org/10.1108/IMEFM-01-2018-0029>
- Giantari, I. A. I., & Riana, I. G. (2017). Pengaruh budaya organisasi terhadap motivasi kerja dan kinerja karyawan Klumpu Bali Resort Sanur. *E-Jurnal Manajemen Universitas Udayana*, 6(12), 6471–6498.
- Grant, A. M. (2008). Does Intrinsic Motivation Fuel the Prosocial Fire? Motivational Synergy in Predicting

- Persistence, Performance, and Productivity. *Journal of Applied Psychology*, 93(1), 48–58. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.93.1.48>
- Gumilar, G. G., Ratnasari, S. L., & Zulkifli. (2020). Organizational Commitments: Organizational Culture, School Head Leadership, School Environment, and Work Satisfaction. *Dimensi*, 9(1), 48–56.
- Hidayat, S., & Tjahjono, H. (2015). Peran Etika Kerja Islam dalam Memengaruhi Motivasi Intrinsik, Kepuasan Kerja dan Dampaknya terhadap Komitmen Organisasi (Studi Empiris pada Pondok Pesantren Modern di Banten). *Akmenika*, 12(2), 625–637.
- Ibrahim, M. A., Aziz, S. F. A., Halim, M. R. T. A., & Sulaiman, W. S. W. (2021). The Influence of Organizational Culture on Organizational Citizenship Behavior among The Royal Malaysia Police in Selangor. *International Journal of Academic Research in Accounting, Finance and Management Sciences*, 11(3), 62–76. <https://doi.org/10.6007/ijarafms/v11-i3/10775>
- Lukman. (2017). Pengaruh Budaya Organisasi Dan Komitmen Organisasi Terhadap Kepuasan Kerja Dalam Peningkatan Kinerja Karyawan (Studi Kasus Karyawan BSI Kampus Pemuda Jakarta). *Jurnal Komunikasi*, 8(3), 147–152.
- Marditia, F., & Nurhadi. (2021). Pengaruh Motivasi Intrinsik, Kompensasi Dan Lingkungan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan (Studi Pada PT. Berlian Jasa Terminal Indonesia). *Jurnal Ilmiah Ekonomi Dan Bisnis*, 11(1), 13–26.
- Nurmala, D., & Jasin, H. (2021). Effect of Moderation of Work Motivation on the Influence of Organizational Culture On Organizational Commitment and Employee Performance. *International Journal of Business Economics (IJBE)*, 2(2), 86–98. <https://doi.org/10.30596/ijbe.v2i2.6710>
- Paramita, E., Lumbanraja, P., & Absah, Y. (2020). The Influence of Organizational Culture and Organizational Commitment on Employee Performance and Related papers. *International Journal of Research and Review*, 7(3), 2454–2237.
- Penner, L. A., Dovidio, J. F., Piliavin, J. A., & Schroeder, D. A. (2005). Prosocial behavior: Multilevel perspectives. *Annual Review of Psychology*, 56, 365–392. <https://doi.org/10.1146/annurev.psych.56.091103.070141>
- Permana, A. D., & Sriathi, A. A. A. (2017). Pengaruh Kepemimpinan Transformasional, Kepuasan Kerja Dan Komitmen Organisasi Terhadap Organizational Citizenship Behavior Guru. *E-Jurnal Manajemen Universitas Udayana*, 6(8), 4185–4213.
- Puspitasari, S. (2019). Pengaruh kepemimpinan spiritual terhadap kepuasan kerja karyawan melalui motivasi intrinsik dan komitmen organisasi (studi kasus Rumah Sakit Islam Sultan Agung, Semarang). *Jurnal Ekonomi Dan Bisnis*, 20(1), 73–84. <https://doi.org/10.30659/ekobis.20.1.73-84>
- Putra, D. S., Susilo, H., & Aini, E. K. (2018). Pengaruh Budaya Organisasi Terhadap Organizational Citizenship Behavior (Ocb) Dengan Kepuasan Kerja Sebagai Variabel Intervening (Studi Pada Karyawan Kusuma Agrowisata Divisi Hotel Kota Batu). *Jurnal Administrasi Bisnis*, 62(2), 28–

36.
Rantesalu, A., Mus, A. R., Mapparenta, & Arifin, Z. (2018). The Effect Of Organizational Culture On Employee Performance: The Mediating Role Of Organizational Commitment. *Journal of Research in Management, 1*(3), 8–14.
<https://doi.org/10.32424/jorim.v1i3.34>
- Rini, D. P., Rusdarti, & Suparjo. (2013). Pengaruh Komitmen Organisasi, Kepuasan Kerja dan Budaya Organisasi Terhadap Organizational Citizenship Behaviour (OCB). *Jurnal Ilmiah Dinamika Ekonomi Dan Bisnis, 1*(1), 69–88.
- Sariningtyas, E. R. W., & Sulistiyani. (2016). Analisis Karakteristik Individu Dan Motivasi Intrinsik Terhadap Komitmen Organisasi Dengan Kepuasan Kerja Sebagai Variabel Intervening (Studi pada PDAM Tirta Mulia Kabupaten Pemalang). *Serat Acitya: Jurnal Ilmiah UNTAG Semarang, 5*(1), 55–72.
- Septiawati, D., Karnati, N., & Rochanah, S. (2019). Pengaruh Locus of Control Dan Motivasi Intrinsik Terhadap Organizational Citizenship Behavior Guru Sma Negeri Di Kota Bekasi. *Visipena Journal, 10*(2), 332–351.
<https://doi.org/10.46244/visipena.v10i2.513>
- Trommsdorff, G., Friedlmeier, W., & Mayer, B. (2007). Sympathy, distress, and prosocial behavior of preschool children in four cultures. *International Journal of Behavioral Development, 31*(3), 284–293.
<https://doi.org/10.1177/0165025407076441>
- Vieweg, J. (2018). Prosocial Behaviors: Their Motivations and Impacts on Organizational Culture. *Journal of Values-Based Leadership, 11*(2), 1–12.
<https://doi.org/10.22543/0733.62.1224>
- Vipraprastha, T., Sudja, I. N., & Yuesti, A. (2018). The Effect of Transformational Leadership and Organizational Commitment to Employee Performance with Citizenship Organization (OCB) Behavior as Intervening Variables (At PT Sarana Arga Gemeh Amerta in Denpasar City). *International Journal of Contemporary Research and Review, 9*(02), 20503–20518.
- Yen, Y.-S. (2012). Combating Information Security Apathy By Encouraging Prosocial Organisational Behaviour. *Information & Computer Security, 20*(1), 39–46.
- Yundong, H. (2015). Impact of Intrinsic Motivation on Organizational Commitment: Empirical Evidences From China. *International Business and Management, 11*(3), 31–44.
<https://doi.org/10.3968/7723>