

PENGARUH BUDAYA ORGANISASI DAN PENGEMBANGAN KARIR TERHADAP ORGANIZATIONAL CITIZENSHIP BEHAVIOR MELALUI KOMITMEN ORGANISASI PADA PT. HONORIS INDUSTRY

Rahma Siti Salbiah¹, Sri Harini², Tini Kartini³

Universitas Djuanda, Indonesia¹

Universitas Djuanda, Indonesia²

Universitas Djuanda, Indonesia³

E-mail: rahmasitisalbiah1@gmail.com

Abstract: The objective of this study is to explore how organizational culture and career development impact employees' Organizational Citizenship Behavior (OCB) at PT Honoris Industry's Production Division, with organizational commitment acting as a key mediator. We utilized a quantitative research design, incorporating both descriptive and verification techniques. Our study involved a population of 409 employees, from which 100 respondents were selected as the research sample, using the Yamane formula. To gather information, we employed a combination of surveys, interviews, direct observation, and a review of existing literature. Path analysis was employed to examine the data using IBM SPSS Statistics software. The findings demonstrate that both organizational culture and employee career development positively and significantly contribute to organizational commitment. Furthermore, the results indicate that organizational culture and organizational commitment exert a substantial and positive influence on OCB. However, the effect of career development on OCB is not further elaborated in the present findings.

Keywords: Organizational Culture; Career Development; Organizational Commitment; Organizational Citizenship Behaviour.

Abstrak: Tujuan dari studi ini guna menganalisis bagaimana budaya organisasi dan pengembangan karier memengaruhi *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) karyawan Divisi Produksi PT Honoris Industry, dengan komitmen organisasi bertindak sebagai mediator. Menggunakan metode kuantitatif deskriptif dan verifikatif, studi ini melibatkan 409 karyawan sebagai populasi. Sebanyak 100 responden dipilih sebagai sampel berdasarkan rumus yang dikemukakan oleh Yamane. Data dikumpulkan melalui kuesioner, wawancara, observasi, dan tinjauan literatur. Path analysis diaplikasikan guna menganalisis data dengan berbantuan *software* IBM SPSS Statistics. Temuan memperlihatkan bahwasanya baik budaya organisasi maupun pengembangan karier terbukti memengaruhi komitmen organisasi secara positif serta signifikan. Lebih lanjut, temuan juga menunjukkan bahwasanya budaya organisasi serta komitmen organisasi terbukti memengaruhi OCB secara positif serta signifikan. Namun, pengaruh pengembangan karier terhadap OCB tidak dijelaskan lebih lanjut dalam kutipan ini.

Kata Kunci: Budaya Organisasi; Pengembangan Karir; Komitmen Organisasi; *Organizational Citizenship Behaviour*.

PENDAHULUAN

Persaingan dalam sektor usaha yang terus meningkat mengharuskan setiap organisasi mempunyai sumber daya manusia (SDM) yang unggul supaya tujuan organisasinya dapat tercapai. Hasibuan (2021) menegaskan bahwa SDM adalah individu yang mempunyai potensi dan kapabilitas untuk menjadi pelaksana sekaligus penentu keberhasilan organisasi. Karenanya, peranan sangat krusial dipegang oleh Manajemen Sumber Daya Manusia (MSDM) guna mengelola, mengembangkan, dan memaksimalkan potensi karyawan sebagai upaya mendorong tercapainya tujuan organisasi secara maksimal (Dessler, 2020).

Kesuksesan sebuah organisasi bukan hanya bergantung pada kemampuan karyawan dalam menjalankan tugas sesuai deskripsi pekerjaan, melainkan juga pada kemauan mereka untuk berkontribusi meningkat tanpa diminta, di luar tanggung jawab formal. Perilaku ekstra tersebut diistilahkan dengan *Organizational Citizenship Behavior* (OCB). Robbins dan Judge (2021)

mengemukakan bahwasanya OCB adalah tindakan tanpa paksaan yang tidak tertulis dalam uraian tugas resmi meskipun tidak tercantum secara formal pada uraian tugas, perilaku *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) mampu meningkatkan efektivitas operasional serta mendukung pencapaian kinerja organisasi secara keseluruhan. Tingkat OCB yang ditunjukkan karyawan dipengaruhi oleh beragam faktor, di antaranya budaya organisasi, komitmen organisasi, sekaligus pengembangan karir.

Dikemukakan oleh Afandi (2021), Budaya organisasi adalah sekumpulan norma, nilai, serta kepercayaan yang dimiliki anggota organisasi yang selanjutnya dapat membantu terbentuknya perilaku karyawan dan menjadi pedoman dalam menjalankan berbagai aktivitas organisasi menyelesaikan berbagai permasalahan di lingkungan kerja. Sementara itu, Siagian (2020) menjelaskan bahwa pengembangan karir adalah proses yang dirancang organisasi dalam mengembangkan kemampuan, pengalaman, dan peluang karyawan agar dapat mencapai jenjang karir yang lebih tinggi. Selanjutnya, Busro (2022) menyatakan bahwa Komitmen organisasi mengindikasikan tingkat keterikatan, loyalitas, dan kemauan karyawan untuk melanjutkan keterlibatannya dalam organisasi dan memberikan kontribusi terbaik dalam mendukung pencapaian tujuan perusahaan.

PT Honoris Industry menjadi lokasi diselenggarakannya studi ini, yaitu suatu perusahaan yang beroperasi di sektor manufaktur serta bergerak dalam produksi komponen elektronik. Berdasarkan hasil pra-survei terhadap karyawan, diketahui bahwa sebanyak 63% responden belum menunjukkan perilaku OCB secara optimal. Selain itu, 56% responden menilai implementasi budaya organisasi masih belum berjalan secara efektif, 60% menyatakan bahwa pengembangan karir yang diterapkan perusahaan belum sesuai dengan harapan, dan 57% tingkat komitmen organisasi pada responden berada dalam kategori rendah. Temuan tersebut menunjukkan adanya indikasi bahwa rendahnya perilaku OCB karyawan berkaitan dengan belum optimalnya penerapan budaya organisasi, pelaksanaan pengembangan karir, serta tingkat komitmen organisasi di PT Honoris Industry.

Berbagai penelitian sebelumnya mengungkapkan bahwasanya budaya organisasi serta pengembangan karir memengaruhi OCB melalui peran komitmen organisasi. Meskipun demikian, hasil penelitian tersebut belum menunjukkan kesimpulan yang konsisten, terutama terkait peranan dari komitmen organisasi yang menjadi variabel intervening. Tidak konsistennya sintesis penelitian terdahulu memperlihatkan adanya kesenjangan penelitian yang belum memperoleh penjelasan secara memadai sehingga diperlukan penelitian lebih lanjut ditelaah secara lebih mendalam, khususnya pada perusahaan manufaktur seperti PT Honoris Industry.

Berdasarkan fenomena empiris dan adanya kesenjangan penelitian tersebut, tujuan dari studi ini guna menguji pengaruh budaya organisasi serta pengembangan karier terhadap *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) yang dimediasi oleh komitmen organisasi pada PT Honoris Industry. Penelitian ini diharapkan mampu memperluas ilmu pengelolaan SDM, terkhususnya yang berkaitan dengan hubungan antara budaya organisasi, pengembangan karier, komitmen organisasi, dan OCB. Selain itu, Harapannya, studi ini dapat memberikan wawasan sekaligus menjadi rujukan bagi studi berikutnya yang berkaitan dengan acuan bagi perusahaan dalam menyusun strategi yang tepat guna meningkatkan komitmen organisasi dan mendorong perilaku OCB karyawan, sehingga kinerja organisasi dapat meningkat secara berkelanjutan.

METODE PENELITIAN

Pendekatan kuantitatif diaplikasikan pada studi ini dengan memanfaatkan metode deskriptif dan verifikatif. Pemilihan pendekatan dilatarbelakangi oleh kemungkinan bahwasanya pendekatan ini mampu mengukur hubungan antarvariabel dengan objektif lewat analisis statistik. Sementara itu, metode deskriptif diterapkan untuk memperlihatkan kondisi budaya organisasi, pengembangan karier, komitmen organisasi, serta OCB pada karyawan PT Honoris Industry. Sementara itu, metode verifikatif bertujuan menguji hipotesis serta membuktikan secara empiris adanya pengaruh langsung maupun tidak langsung antarvariabel penelitian (Sugiyono, 2022). Penelitian dilaksanakan di PT Honoris Industry yang beralamat lengkap di Jalan Raya Sukabumi KM. 2, Ciawi, Kabupaten Bogor, Jawa Barat. Populasi penelitian terdiri atas 409 karyawan Divisi Produksi. Teknik *non-probability sampling* dengan metode *purposive sampling* diterapkan guna mengambil sampel yang sesuai dengan kriteria yang sudah ditentukan. Selanjutnya, ukuran sampel dihitung berdasarkan rumus Yamane (1967), hasil perhitungan menunjukkan bahwasanya terdapat sejumlah 100 responden yang menjadi sampel pada studi ini. Data dalam studi ini dihimpun dengan memanfaatkan Teknik studi kepustakaan serta studi lapangan. Studi kepustakaan dilaksanakan dengan menelaah beragam sumber ilmiah, contohnya artikel jurnal, buku, serta referensi lain yang sesuai dengan topik yang diselidiki. Selain itu, pengumpulan data lapangan dilaksanakan dengan

menerapkan aktivitas observasi, wawancara, serta penyebaran kuesioner pada responden. Instrumen penelitian di uji coba terlebih dahulu oleh 30 responden sebelum diaplikasikan guna memastikan bahwa setiap butir pernyataan telah lolos kriteria validitas serta reliabilitas. Dengan demikian instrumen tersebut dinilai layak sebagai alat pengumpulan data hasil studi. Seluruh data yang didapat kemudian dianalisis dengan memanfaatkan *software* IBM SPSS Statistics. Prosedur pengolahan dan analisis data dimulai dengan analisis deskriptif yang dimanfaatkan guna mengidentifikasi karakteristik setiap variabel, kemudian dilanjutkan dengan analisis verifikatif yang meliputi Data penelitian kemudian diolah melalui pengujian validitas, reliabilitas, asumsi klasik, *path analysis*, analisis koefisien korelasi, koefisien determinasi, uji parsial (*t-test*), serta uji Sobel. Keseluruhan teknik analisis tersebut diterapkan untuk menguji pengaruh langsung maupun tidak langsung budaya organisasi serta pengembangan karier pada OCB dengan dimediasi oleh variabel komitmen organisasi.

HASIL PENELITIAN

Hasil Uji Instrumen

Penelitian ini melibatkan 100 karyawan Divisi Produksi PT Honoris Industry sebagai responden penelitian. Pemilihan responden diselenggarakan dengan memanfaatkan teknik *purposive sampling* berdasarkan kriteria yang sudah ditetapkan. Sebelum dilakukan analisis data utama, instrumen penelitian diuji cobakan ke sejumlah 30 responden guna menghitung validitas dan reliabilitas setiap butir kuesioner. Hasil uji validitas melebihi kebanyakan butir pernyataan serta dinyatakan valid karena mempunyai nilai koefisien korelasi yang melebihi nilai *r* tabel sebesar 0,361. Sebaliknya, beberapa butir yang tidak lolos kriteria validitas dinilai tidak valid serta dikeluarkan dari analisis lebih lanjut. Selain itu, hasil dari pengujian reliabilitas juga memperlihatkan bahwasanya semua variabel penelitian mendapat nilai Cronbach's Alpha > 0,70, yang mengindikasikan derajat konsistensi internal yang bagus. Oleh sebab itu, sifat reliabel serta layak pakai dimiliki oleh instrumen penelitian ini sebagai alat guna menghimpun data hasil studi.

Hasil Uji Asumsi Klasik

Pengujian asumsi klasik diselenggarakan sebagai tahapan guna mengidentifikasi bahwasanya model regresi yang dipakai jalur telah lolos persyaratan seluruh asumsi dasar regresi. Dengan demikian, hasil analisis yang diperoleh bersifat valid, tidak bias, dan dapat dipertanggung jawabkan persyaratan analisis. Pengujian normalitas diselenggarakan dengan memanfaatkan metode Kolmogorov-Smirnov, dan diperoleh hasil bahwasanya nilai signifikansi (sig.) pada kedua model regresi melebihi angka 0,05. Hasil tersebut mengindikasikan bahwasanya residual pada kedua model regresi berdistribusi normal. Selain itu, temuan statistik tersebut mendapat dukungan dari grafik *Normal P-P Plot*, yang menampakkan bahwasanya titik-titik data menyebar di sekeliling garis diagonal, serta histogram yang membuat pola berbentuk kurva lonceng (*bell-shaped distribution*). Oleh karena itu, dapat disimpulkan bahwa asumsi normalitas yang dipersyaratkan dalam model regresi telah terpenuhi.

Tabel 1. Hasil Uji Multikolinearita Sub Struktur Pertama

Model	Collinearity Statistic		Keputusan
	Tolerance	VIF	
Budaya Organisasi	0,912	1,097	Bebas Multikolinearitas
Pengembangan Karir	0,912	1,097	Bebas Multikolinearitas

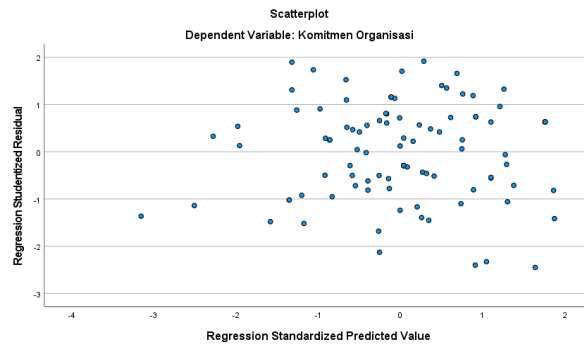
Sumber: Hasil pengolahan data statistic dengan IBM SPSS 27, 2026

Tabel 2. Hasil Uji Multikolinearitas Sub Struktur Kedua

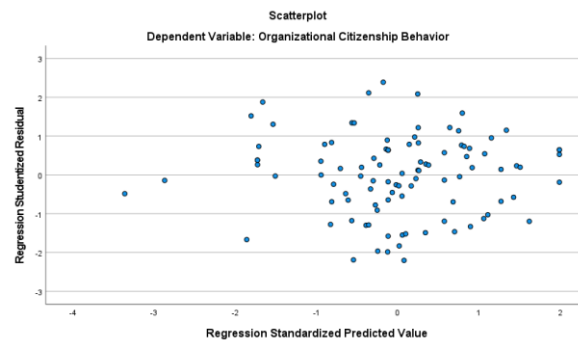
Model	Collinearity Statistic		Keputusan
	Tolerance	VIF	
Budaya Organisasi	0,837	1,194	Bebas Multikolinearitas
Pengembangan Karier	0,780	1,282	Bebas Multikolinearitas
Komitmen Organisasi	0,734	1,362	Bebas Multikolinearitas

Sumber: Hasil pengolahan data statistic dengan IBM SPSS 27, 2026

Hasil pengujian multikolinearitas pada Tabel 1 dan 2 memperlihatkan bahwasanya didapatkan nilai Tolerance > 0,10 serta VIF <10 untuk tiap variabel independen dalam studi ini. Perolehan ini menunjukkan tidak adanya hubungan linear antarsesama variabel independen yang kuat. Dengan demikian, permasalahan multikolinearitas tidak dialami oleh model regresi.



Gambar 1 Grafik Scatterplot Sub Struktur Pertama
Sumber: Hasil pengolahan data statistic dengan IBM SPSS 27, 2026



Gambar 2 Grafik Scatterplot Sub Struktur Pertama
Sumber: Hasil pengolahan data statistic dengan IBM SPSS 27, 2026

Sementara itu, hasil pengujian heteroskedastisitas lewat grafik scatterplot yang terlihat pada Gambar 1 dan 2 mengindikasikan bahwasanya sebaran titik residual di sekitar sumbu nol bersifat acak serta tidak menunjukkan pola apapun. Kondisi tersebut menandakan bahwa gejala heteroskedastisitas tidak dialami oleh model regresi. Oleh sebab itu, asumsi homoskedastisitas telah terpenuhi sehingga model regresi dinilai layak untuk dipakai dalam tahap penganalisisan lebih lanjut.

Analisis Deskriptif Variabel Penelitian

Berlandaskan hasil analisis deskriptif, dapat diidentifikasi bahwasanya variabel budaya organisasi tergolong pada kategori tinggi. Indikator pelaksanaan kepercayaan memperoleh nilai rerata paling tinggi, sedangkan satu di antara indikator lainnya menunjukkan nilai rerata paling rendah dibanding dengan indikator yang lain dalam pelaksanaan kode etik. Hasil tersebut menunjukkan bahwa penerapan budaya organisasi di PT Honoris Industry telah berjalan dengan baik. Namun demikian, kepatuhan perhatian agar budaya organisasi dapat diterapkan secara lebih optimal.

Variabel pengembangan karir juga memperoleh penilaian Hasil analisis menunjukkan bahwa variabel tersebut termasuk dalam kategori tinggi. Indikator pelatihan dan pendidikan menjadi aspek dengan nilai rata-rata paling tinggi, sedangkan indikator kepuasan terhadap karir memperoleh nilai rata-rata terendah. Temuan ini menunjukkan bahwa perusahaan telah menyediakan berbagai kesempatan bagi karyawan dalam upaya meningkatkan kompetensi melalui pelaksanaan program pelatihan dan pengembangan. Meskipun demikian, masih terdapat karyawan yang menilai bahwa peluang pengembangan karir yang tersedia belum sepenuhnya sesuai dengan

harapan mereka.

Berdasarkan hasil analisis deskriptif, variabel yang diteliti termasuk dalam kategori tinggi komitmen organisasi karyawan berada pada kategori tinggi. Di antara seluruh indikator yang diukur, komitmen afektif memperoleh nilai rerata paling besar, sementara komitmen berkelanjutan menunjukkan nilai rerata yang paling rendah. Kondisi tersebut mengindikasikan bahwa karyawan pada umumnya memiliki kedekatan emosional yang kuat dengan organisasi, sehingga mereka merasa nyaman tergabung dalam keanggotaan organisasi serta terdorong untuk tetap memberi sumbangsih terhadap pencapaian tujuan perusahaan. Namun, motivasi untuk tetap bertahan di perusahaan karena pertimbangan kebutuhan atau konsekuensi meninggalkan organisasi masih relatif lebih rendah dibandingkan dimensi komitmen lainnya.

Sementara itu, hasil pengolahan data menunjukkan bahwasanya tingkat OCB karyawan berada pada kategori tinggi. Di antara seluruh indikator yang diukur, *courtesy* memperoleh nilai rata-rata tertinggi, sedangkan *sportsmanship* mencatat nilai rata-rata terendah. Kondisi ini mencerminkan bahwa sebagian besar karyawan telah menerapkan sikap saling menghargai, memperhatikan kepentingan rekan kerja, serta menjaga keharmonisan dalam interaksi di lingkungan kerja. Di sisi lain, sikap positif dalam menerima kondisi organisasi tanpa banyak mengeluh masih perlu ditingkatkan agar perilaku OCB dapat berkembang secara lebih optimal.

Analisis Jalur

Analisis jalur diselenggarakan guna mengonfirmasi seberapa jauh budaya organisasi serta pengembangan karir memberikan pengaruh terhadap komitmen organisasi, serta bagaimana komitmen tersebut berdampak pada OCB. Mengacu dari hasil analisis, pada persamaan struktural pertama diketahui bahwasanya komitmen organisasi dipengaruhi secara simultan oleh budaya organisasi serta pengembangan karir. Hal ini diperlihatkan oleh Nilai koefisien korelasi (R) sejumlah 0,515 di mana bermakna bahwasanya hubungan antarvariabel yang dianalisis dalam model penelitian tergolong pada kategori sedang. Selain itu, koefisien determinasi (R^2) sejumlah 0,266 mengindikasikan bahwasanya sebesar 26,6% perubahan komitmen organisasi sebesar 73,4% lainnya disebabkan faktor-faktor selain yang dikaji pada studi ini.

Tabel 3 Rekapitulasi Hasil Koefisien Jalur

No	Eksogen	Variabel		Koefisien Jalur		
		Endogen	Intervening	Langsung	Tidak Langsung	Total
1	Budaya Organisasi (X_1)	Komitmen Organisasi (Z)		0,267		
2	Pengembangan Karir (X_2)	Komitmen Organisasi (Z)		0,368		
3	Budaya Organisasi (X_1)	<i>Organizational Citizenship behavior</i> (Y)		0,320		

No	Eksogen	Variabel		Koefisien Jalur		
		Endogen	Intervening	Langsung	Tidak Langsung	Total
4	Pengembangan Karir (X ₂)	<i>Organizational Citizenship behavior (Y)</i>		0,157		
5	Komitmen Organisasi (Z)	<i>Organizational Citizenship behavior (Y)</i>		0,321		
6	Budaya Organisasi (X ₁)	<i>Organizational Citizenship behavior (Y)</i>	Komitmen Organisasi (Z)	0,320	0,085	0,405
7	Pengembangan Karir (X ₂)	<i>Organizational Citizenship behavior (Y)</i>	Komitmen Organisasi (Z)	0,157	0,118	0,275

Sumber: Data primer, 2026 (data diolah)

Perolehan koefisien jalur memperlihatkan bahwasanya komitmen organisasi dipengaruhi oleh budaya organisasi secara positif serta signifikan. Hal tersebut dapat diamati dari perolehan nilai koefisien beta sejumlah 0,267 dengan taraf sig. kurang dari angka 0,05. Perolehan nilai koefisien beta sejumlah 0,368 serta taraf sig. kurang dari 0,05 pada variabel pengembangan karir juga memperlihatkan bahwasanya komitmen organisasi dipengaruhi oleh pengembangan karir secara positif dan signifikan. Hal tersebut menandakan bahwa peningkatan kualitas penerapan budaya organisasi dan optimalisasi pengembangan karir dinilai berkontribusi dalam meningkat komitmen organisasi karyawan.

Pada persamaan struktural kedua, besarnya hubungan antara ketiga variabel independent pada studi ini dengan variabel OCB ditunjukkan oleh nilai koefisien korelasi (R) sejumlah 0,618, yang mencerminkan hubungan kuat antarkonstruk dalam model. Sementara itu, perolehan angka 0,382 sebagai nilai koefisien determinasi (R²) mengindikasikan bahwasanya 38,2% variasi OCB mampu diuraikan oleh ketiga buah variabel ini. Adapun 61,8% sisanya disebabkan faktor lainnya yang tidak dikaji dalam studi.

Pengujian Hipotesis

No	Hipotesis	Uji Statistik	Keputusan	Kesimpulan
1	Budaya organisasi berpengaruh langsung dan positif terhadap komitmen organisasi	2,932 > 1,661 0,004 < 0,050	Ha diterima	Berpengaruh langsung dan positif
2	Pengembangan karir berpengaruh langsung dan positif terhadap komitmen organisasi	4,041 > 1,661 0,000 < 0,050	Ha diterima	Berpengaruh langsung dan positif
3	Budaya organisasi berpengaruh langsung dan positif terhadap organizational citizenship behavior	3,651 > 1,661 0,000 < 0,050	Ha diterima	Berpengaruh langsung dan positif
4	Pengembangan karir tidak berpengaruh langsung dan positif terhadap <i>organizational citizenship behavior</i>	1,734 > 1,661 0,086 > 0,050	Ha ditolak	Tidak berpengaruh langsung dan positif
5	Komitmen organisasi berpengaruh langsung dan positif terhadap organizational citizenship behavior	3,425 > 1,661 0,001 < 0,050	Ha diterima	Berpengaruh langsung dan positif

Sumber : Data primer, diolah (2026)

Hasil uji parsial (t-test) memperlihatkan bahwasanya komitmen organisasi dipengaruhi oleh budaya organisasi secara positif serta signifikan. Pengaruh positif dengan taraf sig. yang sama juga ditunjukkan oleh pengembangan karir terhadap komitmen organisasi. Selanjutnya, OCB juga terbukti memperoleh pengaruh dari komitmen organisasi yang positif serta signifikan. Di samping itu, budaya organisasi maupun pengembangan karir juga memengaruhi OCB secara positif serta signifikan. Berdasarkan temuan tersebut, seluruh hipotesis yang menguji hubungan langsung antarvariabel dalam penelitian ini dinyatakan didukung dan dapat diterima.

Uji Sobel

Tabel 4. Rekapitulasi Hasil Uji Sobel

No	Hipotesis	Uji Statistik	Keputusan	Kesimpulan
1	Terdapat pengaruh tidak langsung dan positif budaya organisasi terhadap OCB melalui komitmen organisasi	2,23 > 1,96	Ha diterima	Budaya organisasi berpengaruh tidak langsung dan positif terhadap OCB melalui komitmen organisasi
2	Terdapat pengaruh tidak langsung dan positif pengembangan karir terhadap OCB melalui komitmen organisasi	2,60 > 1,96	Ha diterima	Pengembangan karir berpengaruh tidak langsung dan positif terhadap OCB melalui komitmen organisasi

Sumber : Data primer, diolah (2026)

Peran komitmen organisasi sebagai variabel intervening dievaluasi menggunakan Sobel Test. Hasil pengujian memperlihatkan bahwasanya hubungan antara budaya organisasi dengan OCB dimediasi secara signifikan oleh komitmen organisasi, yang ditunjukkan melalui nilai Zhitung sejumlah 2,23. Peran mediasi yang signifikan juga ditemukan pada hubungan antara pengembangan karir dengan OCB yang bernilai Zhitung = 2,60. Kedua nilai Zhitung tersebut diketahui melebihi nilai Ztabel sebesar 1,96, sehingga fungsi komitmen organisasi yang menjadi variabel interveningnya dinyatakan signifikan pada kedua jalur hubungan tersebut. Temuan tersebut menandakan bahwasanya pengaruh budaya organisasi maupun pengembangan karir terhadap OCB pada karyawan divisi produksi PT Honoris Industry menjadi lebih kuat melalui keberadaan komitmen organisasi sebagai variabel interveningnya.

PEMBAHASAN

1. Pengaruh Budaya Organisasi terhadap Komitmen Organisasi

Temuan memperlihatkan bahwasanya budaya organisasi terbukti memengaruhi langsung komitmen organisasi secara positif serta signifikan. Temuan ini mengindikasikan bahwa peningkatan kualitas penerapan nilai-nilai organisasi, norma kerja, serta budaya yang diterapkan di PT Honoris Industry akan diikuti oleh meningkatnya komitmen organisasi yang dimiliki karyawan. Pelaksanaan budaya organisasi yang dilakukan secara berkelanjutan mampu membentuk lingkungan kerja yang nyaman, mendukung kolaborasi, serta mendorong tumbuhnya kesetiaan serta rasa memiliki dalam diri karyawan terhadap organisasi, memperkuat keterikatan karyawan dengan organisasi, serta mendorong partisipasi karyawan dalam mendukung pencapaian tujuan perusahaan. Selain itu, pemahaman dan internalisasi nilai-nilai organisasi oleh Karyawan dapat memperkuat loyalitas, meningkatkan tanggung jawab, serta memiliki harapan yang lebih besar untuk tetap menjadi bagian dari organisasi. Hal tersebut selaras dengan studi yang diselenggarakan Khrisna dan Sunariani (2024), Agustina dkk. (2023), serta Sari dan Hidayat (2022) yang menyatakan bahwasanya budaya organisasi terbukti memengaruhi komitmen organisasi secara positif serta signifikan.

2. Pengaruh Pengembangan Karir terhadap Komitmen Organisasi

Temuan membuktikan bahwasanya pengembangan karir memiliki terbukti memengaruhi langsung komitmen organisasi secara positif serta signifikan. Temuan ini memperlihatkan bahwasanya meningkatnya pelaksanaan program pengembangan karir yang disediakan oleh perusahaan berpotensi pula dalam meningkatkan komitmen organisasi karyawan. Berbagai upaya pengembangan karir, seperti penyediaan peluang promosi, pelaksanaan pelatihan, dukungan terhadap pendidikan, serta kejelasan jenjang karir, memberikan persepsi positif

kepada karyawan bahwa perusahaan menghargai kemampuan, potensi, dan kontribusi mereka. Persepsi tersebut mampu memperkuat loyalitas, meningkatkan rasa tanggung jawab terhadap organisasi, serta mendorong karyawan untuk terus bertahan serta berkontribusi dalam membantu tercapainya tujuan organisasi. Hasil studi ini selaras dengan hasil dari studi yang diselenggarakan oleh Putri dkk. (2024), Tekletsadik (2022), serta Verameta dkk. (2021), di mana pengembangan karir teridentifikasi memengaruhi komitmen organisasi secara positif.

3. Pengaruh Budaya Organisasi terhadap *Organizational Citizenship Behavior* (OCB)

Temuan memperlihatkan bahwasanya budaya organisasi terbukti memengaruhi langsung *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) secara positif serta signifikan. Temuan mengindikasikan bahwasanya penerapan budaya organisasi yang baik serta efektif berpotensi membuat karyawan terdorong untuk menunjukkan perilaku sukarela, seperti membantu rekan kerjanya serta menciptakan maupun mempertahankan hubungan kerja yang positif mematuhi peraturan perusahaan, serta memberikan kontribusi yang melampaui tugas dan tanggung jawab formal. Penerapan budaya organisasi secara berkelanjutan dapat membentuk perilaku kerja yang positif. Dengan demikian, karyawan akan terdorong untuk berpartisipasi secara aktif yang berperan dalam peningkatan efektivitas kinerja serta pencapaian tercapainya tujuan organisasi secara lebih efektif. Temuan ini selaras dengan hasil studi yang diselenggarakan oleh Khrisna dan Sunariani (2024), Agustina dkk. (2023), serta Wibowo dan Hartono (2022), yang memperlihatkan bahwasanya budaya organisasi memberikan terbukti memengaruhi OCB secara positif serta signifikan.

4. Pengaruh Pengembangan Karir terhadap *Organizational Citizenship Behavior* (OCB)

Temuan memperlihatkan bahwasanya pengembangan karir terbukti memengaruhi *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) secara positif serta signifikan. Temuan tersebut memperlihatkan bahwasanya implementasi sistem pengembangan karir yang baik mampu memotivasi karyawan supaya dapat menerapkan perilaku kerja yang melebihi kewajiban tugas formal mereka. Penyediaan kesempatan mengikuti pelatihan, mendapat promosi jabatan, serta hadirnya jenjang karir yang jelas dapat meningkatkan karyawan dalam memberikan kontribusi secara maksimal terhadap organisasi. Karyawan yang melihat adanya kesempatan pengembangan diri di dalam perusahaan umumnya menunjukkan kecenderungan yang lebih besar untuk memberikan bantuan kepada rekan kerja sama tim, serta berpartisipasi aktif dalam mendukung tercapainya tujuan organisasi. Temuan ini selaras dengan hasil studi Putri dkk. (2024), Jia-jun dan Hua-ming (2022), serta Tekletsadik (2022) yang mengemukakan bahwasanya pengembangan karir terbukti memengaruhi OCB secara positif.

5. Pengaruh Komitmen Organisasi terhadap *Organizational Citizenship Behavior* (OCB)

Temuan membuktikan bahwasanya komitmen organisasi terbukti memengaruhi langsung *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) secara positif serta signifikan. Temuan tersebut menunjukkan bahwasanya peningkatan komitmen organisasi pada karyawan akan diikuti dengan semakin kuatnya kecenderungan untuk menampilkan perilaku OCB. Karyawan yang lebih terikat emosionalnya dengan organisasi umumnya lebih proaktif dalam membantu rekan kerja, menjaga citra perusahaan, menyelesaikan tugas secara sukarela, serta berpartisipasi dalam berbagai aktivitas organisasi tanpa mengharapkan imbalan di luar ketentuan yang sudah ditentukan. Hal tersebut selaras dengan pendapat Organ et al. (2006), serta temuan Zahara dan Kasmiruddin (2025) dan Rais (2020), yang mengungkapkan bahwasanya komitmen organisasi adalah satu di antara faktor penting yang dapat meningkatkan OCB.

6. Pengaruh Budaya Organisasi terhadap *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) melalui Komitmen Organisasi

Temuan menunjukkan bahwasanya budaya organisasi terbukti dapat memengaruhi *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) secara tidak langsung, dengan dimediasi oleh variabel komitmen organisasi. Maknanya, implementasi budaya organisasi yang baik bukan hanya dapat membantu meningkatkan OCB, namun juga berperan melalui penguatan komitmen organisasi karyawan. Semakin efektif nilai-nilai budaya organisasi yang diaplikasikan berpotensi dalam meningkatkan komitmen karyawan terhadap perusahaan. Kondisi ini pada akhirnya mendorong

munculnya perilaku sukarela karyawan yang mendukung efektivitas pelaksanaan kerja serta tercapainya tujuan organisasi secara maksimal. Oleh sebab itu, variabel mediasi berupa komitmen organisasi dinilai mampu memperkuat hubungan antara budaya organisasi dengan OCB. Temuan ini selaras dengan temuan studi sebelumnya yang diselenggarakan Khrisna dan Sunariani (2024), Nugraha dkk. (2024), serta Agustina dkk. (2023).

7. Pengaruh Pengembangan Karir terhadap *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) melalui Komitmen Organisasi

Temuan memperlihatkan bahwasanya pengembangan karir terbukti memberi pengaruh tidak langsung kepada *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) secara positif serta signifikan, dengan dimediasi oleh variabel komitmen organisasi. Maknanya, kesempatan pengembangan karir yang diberi perusahaan dapat meningkatkan komitmen karyawan, yang pada akhirnya mendorong peningkatan perilaku OCB. Program pengembangan karir yang dirancang secara sistematis, transparan, dan berkelanjutan mampu meningkatkan kepercayaan serta loyalitas karyawan, sehingga karyawan mempunyai dorongan untuk berkontribusi besar melalui perilaku sukarela di luar kewajiban pekerjaan formal. Oleh sebab itu, komitmen organisasi menjadi variabel mediasi yang dapat menguatkan pengaruh pengembangan karir terhadap OCB. Temuan ini selaras dengan studi yang diselenggarakan oleh Putri dkk. (2024), Tekletsadik (2022), Jia-jun dan Hua-ming (2022), serta Verameta dkk. (2021), yang menemukan adanya hubungan positif antara pengembangan karir, komitmen organisasi, serta OCB.

KESIMPULAN

1. Budaya organisasi terbukti memengaruhi komitmen organisasi secara positif
2. Pengembangan karir terbukti memengaruhi komitmen organisasi secara langsung serta positif
3. Budaya organisasi terbukti memengaruhi *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) secara langsung serta positif
4. Pengembangan karir tidak terbukti memengaruhi OCB secara langsung serta positif
5. Komitmen organisasi terbukti memengaruhi OCB secara langsung serta positif
6. Budaya organisasi terbukti memengaruhi OCB secara tidak langsung serta positif melalui komitmen organisasi sebagai variabel interveningnya.
7. Pengembangan karir terbukti memengaruhi OCB secara tidak langsung serta positif melalui komitmen organisasi sebagai variabel interveningnya.

SARAN

1. Indikator dengan nilai terendah pada variabel budaya organisasi ditemukan pada aspek pelaksanaan kode etik. Oleh sebab itu, perusahaan disarankan untuk lebih mengoptimalkan berbagai aspek yang berkaitan dengan upaya peningkatan sosialisasi mengenai nilai-nilai organisasi dan kode etik perusahaan, memperkuat pengawasan terhadap kepatuhan karyawan dalam menerapkan aturan yang berlaku, serta memberikan apresiasi kepada karyawan yang secara konsisten menerapkan budaya organisasi dalam pelaksanaan tugas sehari-hari.
2. Indikator dengan nilai terendah pada variabel pengembangan karir terdapat pada aspek kepuasan terhadap karir. Oleh sebab itu, perusahaan perlu merancang sistem pengembangan karir yang lebih sistematis, terbuka, serta berorientasi pada pencapaian kinerja karyawan, sehingga setiap karyawan memperoleh kesempatan yang adil untuk mengembangkan karir sesuai dengan kompetensi dan prestasi yang dimiliki.
3. Indikator terendah pada variabel komitmen organisasi berada pada aspek komitmen berkelanjutan. Untuk meningkatkan aspek tersebut, perusahaan perlu memperkuat keterikatan karyawan dengan cara memberi kesempatan bagi karyawan guna mengembangkan kompetensinya, memberi penghargaan pada kinerja mereka, membangun lingkungan kerja yang aman, serta mendukung agar motivasi karyawan tetap menjadi satu di antara bagian dari organisasi yang terus meningkat serta membuat mereka terus memberi sumbangsih yang lebih optimal dalam membantu meraih tujuan organisasi
4. Indikator dengan nilai terendah pada variabel OCB terletak pada aspek *sportsmanship*. Dengan demikian, perusahaan dianjurkan untuk mengembangkan budaya kerja yang lebih konstruktif, memperkuat komunikasi yang efektif antara pimpinan dan karyawan, serta menyediakan pembinaan yang berkesinambungan agar karyawan dapat melewati bermacam tantangan dalam pekerjaan dengan menunjukkan sikap yang lebih positif tanpa mudah mengeluh
5. Bagi peneliti berikutnya diharap dapat meningkatkan cakupan kajian dengan menambahkan

variabel lainnya yang juga berpeluang memengaruhi OCB, contohnya kepemimpinan, lingkungan kerja, kepuasan kerja, motivasi, kompensasi, *employee engagement*, serta dukungan organisasi. Selain itu, penelitian mendatang juga diharapkan dapat dilakukan pada objek dengan cakupan yang lebih luas atau beragam supaya hasil temuan studi memiliki tingkat generalisasi yang lebih baik serta dapat memberi pemahaman tambahan tentang faktor-faktor yang memengaruhi OCB secara lebih komprehensif.

DAFTAR PUSTAKA

- Afandi, P. (2021). *Manajemen sumber daya manusia (Teori, konsep, dan indikator)*. Pekanbaru; Zanafa Publishing.
- Agustina, D., Hidayat, R., & Pratama, A. (2023). Pengaruh budaya organisasi terhadap organizational citizenship behavior melalui komitmen organisasi. *Jurnal Manajemen*, 15(2), 120–132.
- Busro, M. (2022). *Teori-teori manajemen sumber daya manusia*. Jakarta: Prenadamedia Group.
- Dessler, G. (2020). *Human resource management* (16th ed.). New York: Pearson.
- Hasibuan, M. S. P. (2021). *Manajemen sumber daya manusia* (Edisi Revisi). Jakarta: PT Bumi Aksara.
- Jia-jun, Z., & Hua-ming, S. (2022). Career development and organizational citizenship behavior: The mediating role of employee commitment. *International Journal of Business and Management*, 17(4), 45–58.
- Khrisna, N., & Sunariani, N. N. (2024). Pengaruh budaya organisasi terhadap organizational citizenship behavior melalui komitmen organisasi. *Jurnal Manajemen dan Bisnis*, 12(1), 56–69.
- Nugraha, A., Putra, D., & Sari, N. (2024). Organizational commitment as a mediating variable between organizational culture and organizational citizenship behavior. *Jurnal Ekonomi dan Bisnis*, 27(1), 87–99.
- Organ, D. W., Podsakoff, P. M., & MacKenzie, S. B. (2006). *Organizational citizenship behavior: Its nature, antecedents, and consequences*. Sage Publications.
- Putri, R., Rahmawati, S., & Prasetyo, A. (2024). Pengaruh pengembangan karier terhadap organizational citizenship behavior melalui komitmen organisasi. *Jurnal Ilmiah Manajemen*, 13(2), 142–156.
- Rais, M. (2020). Pengaruh komitmen organisasi terhadap organizational citizenship behavior pada karyawan. *Jurnal Manajemen dan Organisasi*, 11(3), 210–221.
- Robbins, S. P., & Judge, T. A. (2021). *Organizational behavior* (18th ed.). Pearson.
- Sari, D., & Hidayat, A. (2022). Budaya organisasi dan komitmen organisasi dalam meningkatkan kinerja karyawan. *Jurnal Riset Manajemen*, 9(2), 78–89.
- Siagian, S. P. (2020). *Manajemen sumber daya manusia*. PT Bumi Aksara.
- Sugiyono. (2022). *Metode penelitian kuantitatif, kualitatif, dan R&D* (Edisi ke-2). Alfabeta.

- Tekletsadik, A. (2022). Career development and organizational citizenship behavior: The mediating role of organizational commitment. *International Journal of Human Resource Studies*, 12(3), 95–108.
- Verameta, N., Putri, A., & Kurniawan, D. (2021). Pengaruh pengembangan karier terhadap komitmen organisasi dan organizational citizenship behavior. *Jurnal Manajemen Indonesia*, 21(2), 95–108.
- Wibowo, H., & Hartono, B. (2022). Organizational culture and organizational citizenship behavior in manufacturing companies. *Jurnal Administrasi Bisnis*, 18(1), 34–45.
- Yamane, T. (1967). *Statistics: An introductory analysis* (2nd ed.). Harper & Row.
- Zahara, N., & Kasmiruddin. (2025). Pengaruh komitmen organisasi terhadap organizational citizenship behavior. *Jurnal Ekonomi dan Manajemen*, 16(1), 55–68.