

PENGARUH KEPUASAN KERJA DAN BUDAYA ORGANISASI TERHADAP ORGANIZATIONAL CITIZENSHIP BEHAVIOR PADA KARYAWAN DIVISI KAPAL NIAGA PT. X

Moch. Rafiq Asya'ari¹, Rini Nurahaju², Tri Budi Marwanto³
Fakultas Psikologi Universitas Hang Tuah^{1,2,3}

¹asya'ari.moch@hangtuah.ac.id ; ²rini.nurahaju@hangtuah.ac.id ;

³tri.marwanto@hangtuah.ac.id

Received: 31 May 2023

Revised: 18 November 2023

Accepted: 29 November 2023

Abstract. Companies need support of employees who are reliable and demonstrate commitment to their work so that the company's vision and mission can be achieved. One way to achieve this is by willingly doing tasks beyond their responsibility for the progress of the company (extra role) or commonly known as organizational citizenship behavior. The purpose of this study was to determine the effect of job satisfaction and organizational culture on organizational citizenship behavior in employees of the Commercial Ship Division of PT PAL Indonesia (Persero). A total of 152 employees were selected as respondents using a non-probability sampling technique with accidental sampling method. The results showed that there was a simultaneous effect of job satisfaction and organizational culture variables on organizational citizenship behavior variables, with an effect size of 98.6%.

Keywords: organizational citizenship behavior, job satisfaction, organizational culture

Abstrak. Perusahaan membutuhkan dukungan karyawan yang handal dan memiliki totalitas dalam bekerja yang membuat visi dan misi perusahaan dapat tercapai. Salah satu cara untuk mencapainya yakni dengan berperilaku sukarela mengerjakan tugas di luar tanggung jawab demi kemajuan perusahaan (*extra role*) atau biasa disebut dengan *organizational citizenship behavior*. Tujuan penelitian ini adalah untuk mengetahui adanya pengaruh kepuasan kerja dan budaya organisasi terhadap *organizational citizenship behavior* pada karyawan Divisi Kapal Niaga PT PAL Indonesia (Persero). Responden pada penelitian ini berjumlah 152 karyawan, yang dipilih menggunakan teknik *non probability sampling* dengan menggunakan metode *accidental sampling*. Hasil penelitian menunjukkan adanya pengaruh secara bersamaan variabel kepuasan kerja dan budaya organisasi terhadap variabel *organizational citizenship behavior*, dengan besaran pengaruh sebesar 98,6%.

Kata kunci: perilaku kewarganegaraan organisasi, kepuasan kerja, budaya organisasi

PENDAHULUAN

Era globalisasi saat ini telah membuat dunia perusahaan mulai memasuki persaingan ketat antar karyawan di seluruh bidang pekerjaan. Saat ini negara ASEAN di era globalisasi ini mulai fokus menjadi MEA (Masyarakat Ekonomi ASEAN). Tujuan tersebut untuk meningkatkan kesejahteraan perusahaan di ASEAN. Persaingan perusahaan sudah mulai dirasakan dari bidang bisnis hingga persaingan pada sumber daya manusia yang dimiliki. Kondisi ini menuntut perusahaan untuk dapat mempersiapkan dan menghadapi ketatnya persaingan.

Perusahaan membutuhkan kinerja totalitas dengan dukungan sumber daya manusia yang ahli dan menunjukkan pengorbanan dalam bekerja untuk mencapai visi misi yang ditarget oleh perusahaan (Dessler dalam Rozi, 2017). Usaha perusahaan untuk mencapai target akan sangat terbantu dengan karyawan – karyawan yang menunjukkan perilaku tidak hanya bekerja sesuai *job description* saja (*in role*), namun juga membutuhkan karyawan yang berperilaku sukarela bekerja di luar tanggung jawab demi kemajuan atau keuntungan perusahaan (*extra role*) dalam dunia perusahaan disebut dengan istilah *organizational citizenship behavior* (selanjutnya akan disebut dengan OCB) (Wright, dalam Rachmawati, 2000).

Salah satu cara untuk menghadapi persaingan perusahaan pada era sekarang ini yaitu dengan menampilkan perilaku saling membantu dan kooperatif untuk melakukan pekerjaan yang berada di luar persyaratan kontrak kerja (Robbins & Judge, 2008). Perilaku tersebut termasuk perilaku OCB dan perilaku ini dapat meningkatkan efektivitas dan kesuksesan dari sebuah perusahaan karena OCB mempengaruhi efektivitas organisasi secara keseluruhan (Walz & Niehoff, dalam Mohammad et al., 2011). Perilaku OCB bisa terlihat dalam perilaku karyawan yang menunjukkan dedikasi, bekerja melampaui peran, tugas dan pekerjaan utama yang ada pada deskripsi tugasnya. Pegawai yang menunjukkan perilaku OCB tidak berharap mendapatkan penghargaan, *reward*, bonus maupun pujian dari organisasi setelah menampilkan perilaku positif, namun karyawan menunjukkan perilaku baik tersebut secara spontan

dan sukarela (Nurjanah et al., 2020). Chahal dan Mehta (Kadir et al., 2018) menjelaskan bahwa OCB dapat menurunkan tingkat ketidakhadiran, *turnover* karyawan, retensi karyawan, meningkatkan kepuasan kerja dan meningkatkan loyalitas karyawan.

Jex dan Britt (2008) menjelaskan bahwa tujuan perusahaan akan lebih mudah tercapai jika dilandasi dengan OCB yang dimiliki karyawan. Robbins & Judge (2015) menjelaskan bahwa organisasi yang memiliki karyawan dengan perilaku OCB akhirnya akan berdampak pada kinerja yang lebih baik dibandingkan dengan organisasi lainnya. Individu yang menunjukkan perilaku OCB akan bekerja lebih dari rekan diiringi perilaku membantu orang lain, rekan lain bahkan tim lain dengan tujuan memajukan kinerja organisasi secara keseluruhan (Schermerhorn et al., 2012).

Penelitian ini memilih kepuasan kerja sebagai salah satu variabel karena menjelaskan kesediaan karyawan jika dikaitkan perilaku OCB maka akan secara sukarela demi kemajuan perusahaannya (George & Jones, 2002). Robbins & Judge (2007) menjelaskan bahwa OCB bisa muncul dari berbagai faktor di dalam organisasi, misalnya kepuasan kerja dari karyawan. Saat karyawan merasakan kepuasan terhadap pekerjaan yang dilakukan, maka secara otomatis karyawan tersebut akan memunculkan kinerja yang maksimal, menyelesaikan pekerjaan dan tanggung jawab dengan baik bahkan juga memunculkan perilaku yang melampaui tugas asli, seperti bekerja di luar *job description* yang ditentukan.

Budaya organisasi juga menjadi variabel yang berperan penting karena budaya bisa berfungsi sebagai kekhasan suatu perusahaan jika dibandingkan dengan perusahaan lainnya. Budaya organisasi akan mendorong timbulnya komitmen pada organisasi secara keseluruhan, tidak hanya kepentingan diri individu. Budaya organisasi juga akan berfungsi sebagai nilai kesamaan yang akan menyatukan perusahaan dengan karyawan-karyawannya, mempengaruhi sikap dan perilaku karyawan dalam bekerja.

Karyawan akan menunjukkan perilaku yang lebih bersemangat ketika nilai-nilai yang dipercaya sesuai dengan nilai-nilai yang berlaku di Perusahaan tempat bekerja.

Nilai yang sesuai akan memudahkan karyawan untuk beradaptasi dengan lingkungan perusahaan, sehingga bisa meningkatkan motivasi karyawan, dan meningkat pula kualitas kinerjanya. Budaya organisasi dibangun dengan tujuan mengubah sikap, perilaku karyawan dan sumber daya manusia yang dimiliki perusahaan agar meningkat pula produktivitas kerja dalam mencapai target dan menghadapi tantangan di masa mendatang.

Organizational citizenship behavior merupakan kebebasan individu dalam berperilaku yang tidak terkait dengan sistem penghargaan formal serta perilaku ini dapat meningkatkan efisiensi dan efektivitas pada organisasi. Terdapat lima dimensi untuk menentukan OCB karyawan yaitu: *altruism* (perilaku menolong orang lain), *conscientiousness* (perilaku kesungguhan dalam bekerja), *sportsmanship* (bersikap toleran yang tinggi), *courtesy* (bersikap menghormati orang lain), dan *civic virtue* (mengedepankan kepentingan bersama) (Organ dkk, dalam Titisari, 2014).

OCB sangat penting artinya untuk menunjang keefektifan fungsi-fungsi organisasi, terutama untuk jangka panjang. Menurut Podsakoff et al. (2000), mengungkapkan bahwa OCB mempengaruhi keefektifan perusahaan karena beberapa alasan: (a) OCB dapat meningkatkan produktivitas rekan kerja; (b) OCB dapat meningkatkan produktivitas manajerial; (c) OCB dapat mengefisienkan penggunaan sumber daya perusahaan untuk tujuan-tujuan produktif; (d) OCB dapat meminimalkan tingkat kebutuhan akan penyediaan sumber daya perusahaan secara umum untuk tujuan-tujuan pemeliharaan karyawan; (e) OCB dapat dijadikan dasar yang efektif untuk aktivitas koordinasi antar anggota tim dan antar kelompok kerja; (f) OCB dapat meningkatkan kemampuan perusahaan untuk mendapatkan dan mempertahankan sumber daya manusia yang handal; (g) OCB dapat meningkatkan stabilitas kinerja perusahaan; (h) OCB dapat meningkatkan kemampuan organisasi untuk beradaptasi secara lebih efektif terhadap perubahan-perubahan lingkungannya.

Robbins & Judge (2008) menjelaskan bahwa contoh dari perilaku yang termasuk dalam OCB yang tinggi antara lain seperti: membantu rekan kerja, sukarela melakukan

pekerjaan ekstra di tempat kerja, menghindari konflik permasalahan dengan rekan kerja, melindungi properti organisasi, menghargai peraturan yang berlaku di perusahaan, toleransi pada situasi yang kurang ideal atau kurang menyenangkan di tempat kerja, memberi saran-saran yang membangun di tempat kerja, serta tidak membuang-buang waktu di tempat kerja, namun perilaku ini tidak menjadi suatu bagian dari kewajiban kerja formal, namun mendukung berfungsinya organisasi tersebut secara efektif.

Menurut Organ, Podsakoff, dan Mackenzie (dalam Titisari, 2014) menjelaskan faktor-faktor yang mempengaruhi OCB merupakan kepuasan kerja, komitmen organisasi, kepribadian, moral karyawan, motivasi, gaya kepemimpinan, kepercayaan pada pimpinan, budaya organisasi, dan kepemimpinan transformasional. Faktor yang dipilih dalam penelitian ini adalah kepuasan kerja dan budaya organisasi.

Hasil penelitian sebelumnya dari Husodo (2018) dan Yuliani dan Katim (2017) menjelaskan bahwa kepuasan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap OCB. Penelitian yang dilakukan Swaminathan & Jawahar (2013) menunjukkan bahwa bahwa ada hubungan positif antara kepuasan kerja dan faktor-faktor yang membentuk OCB.

Penelitian sebelumnya menunjukkan budaya organisasi berpengaruh signifikan terhadap OCB (Hardaningtyas, 2004). Budaya organisasi menunjukkan kebersamaan para anggota organisasi untuk menunjukkan perilaku yang serupa, baik di luar maupun di dalam organisasi dengan menggunakan ciri-ciri khas, berperilaku yang serupa juga, menunjukkan kekhasan yang berbeda dari organisasi lain dan diajarkan turun-temurun dari satu generasi pada generasi selanjutnya.

Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui pengaruh kepuasan kerja terhadap *organizational citizenship behavior*, pengaruh budaya organisasi terhadap *organizational citizenship behavior*, dan pengaruh kepuasan kerja dan budaya organisasi secara bersama-sama terhadap *organizational citizenship behavior* pada karyawan divisi kapal niaga PT PAL Indonesia (Persero).

Kepuasan Kerja

Kepuasan kerja merupakan suatu perasaan positif mengenai pekerjaan individu yang merupakan hasil dari evaluasi karakteristiknya (Robbins & Judge, 2015). Kepuasan kerja memiliki lima dimensi yakni pekerjaan itu sendiri, menunjukkan bagaimana pekerjaan mampu menyediakan kesempatan individu untuk terus belajar agar mendapat *upgrade*, memperoleh tanggung jawab dan tantangan untuk pekerjaan yang menarik. Gaji/upah adalah sejumlah upah/uang yang diperoleh karyawan sebanding dengan usaha yang dilakukan dan sama dengan upah yang diterima oleh orang lain dalam posisi yang sama. Promosi yakni mengacu pada sejauh mana kesempatan maju diantara posisi berbeda dalam organisasi. Pengawasan merupakan sejauh mana arahan, perhatian dan bantuan baik berupa informasi dan bantuan teknis dan dorongan ditunjukkan oleh *supervisor*/atasan pada bawahannya. Rekan kerja merupakan tingkatan dimana rekan kerja pandai dalam hal teknis dan mendukung secara sosial (Robbins & Judge, 2015).

Budaya Organisasi

Budaya organisasi mengacu pada sistem berbagi arti yang dilakukan oleh para anggota yang bisa membedakan suatu organisasi dari organisasi lainnya (Robbins, dalam Triatna, 2015). Penelitian ini menggunakan *core value* PT PAL Indonesia (Persero) yakni Amanah adalah memegang teguh sebuah kepercayaan dimulai dari perilaku agar selaras dengan perkataan yang dilakukan secara konsisten agar dapat dipercaya, bertanggung jawab serta berpegang teguh kepada nilai etika dan moral. Kompeten adalah perilaku mengembangkan kapabilitas dan kemampuan untuk terus belajar agar dapat diandalkan, bekerja dengan baik, serta menghasilkan kinerja dan prestasi yang memuaskan. Harmonis adalah perilaku menghargai pendapat, ide, atau gagasan, saling peduli, saling membantu dan mendukung sesama insan organisasi. Loyal adalah perilaku berdedikasi penuh dan mengutamakan kepentingan bangsa, menunjukkan komitmen yang kuat, rela berkorban dan berkontribusi lebih agar tujuan organisasi serta negara dapat dicapai. Adaptif adalah perilaku antusias, berinovasi, kreatif, serta proaktif

menghadapi perubahan yang dilakukan dengan konsisten agar menjadi lebih baik. Kolaboratif adalah perilaku kerja sama dengan berbagai pihak dan mendorong munculnya sinergi untuk mencapai tujuan bersama.

METODE

Penelitian ini menggunakan pendekatan kuantitatif. Populasi dalam penelitian ini merupakan karyawan divisi kapal niaga PT. PAL Indonesia (Persero) berjumlah sebanyak 270 karyawan. Pengambilan sampel berdasarkan tabel dari Isaac dan Michael dengan tingkat kesalahan 5% yang menghasilkan sampel sebanyak 152 karyawan dari 270 karyawan.

Partisipan Penelitian

Teknik pengambilan sampel pada penelitian ini yaitu teknik *Non-Probability Sampling*. Teknik *Non-Probability Sampling* adalah teknik pengambilan sampel yang tidak memberikan peluang atau kesempatan sama bagi setiap unsur atau anggota populasi untuk dipilih menjadi sampel (Azwar, 2009). Metode yang digunakan dalam penelitian ini adalah *accidental sampling*. Menurut Notoatmodjo (2012) mengungkapkan bahwa pengambilan sampel secara *accidental sampling* ini dilakukan dengan mengambil responden yang kebetulan ada atau tersedia di tempat sesuai dengan konteks penelitian.

Instrumen Penelitian

Instrumen pengumpulan data dalam penelitian ini menggunakan skala. Kuesioner adalah suatu bentuk instrumen pengumpulan data yang sangat fleksibel dan relatif mudah digunakan (Azwar, 2009). Kuesioner dalam penelitian ini menggunakan model skala Likert. Skala tersebut disusun untuk mengungkap sikap pro dan kontra, positif dan negatif, setuju dan tidak setuju terhadap suatu objek sosial (Azwar, 2009). Dalam skala yang disusun terdapat aitem-aitem yang bersifat *favorable* dan *unfavorable*. Aitem *favorable* adalah aitem yang memiliki konsep berperilaku yang sesuai atau mendukung sikap yang diukur, sedangkan aitem *unfavorable* adalah aitem yang isinya

bertentangan atau tidak mendukung ciri perilaku yang dikehendaki oleh indikator berperilaku (Azwar, 2015).

Menurut Azwar (2015) variasi bentuk skala Likert dalam memilih jawaban yang memperlihatkan tingkat kesesuaian, dengan pilihan jawaban sebagai berikut: Sangat Sesuai (SS), Sesuai (S), Netral (N), Tidak Sesuai (TS), dan Sangat Tidak Sesuai (STS). Pada istilah jawaban sesuai biasanya digunakan sebagai pilihan respon dalam skala-skala yang mengukur keadaan diri subjek sehingga dalam merespon aitem subjek diharuskan terlebih dahulu menimbang sejauh manakah isi pernyataan tersebut merupakan gambaran mengenai keadaan dirinya atau gambaran mengenai perilakunya.

HASIL

Hasil uji hipotesis minor pertama antara variabel kepuasan kerja terhadap *organizational citizenship behavior* menunjukkan sebesar $0,000 < 0,05$ sehingga dapat disimpulkan bahwa terdapat pengaruh yang signifikan antara kepuasan kerja terhadap *organizational citizenship behavior* pada karyawan divisi kapal niaga PT. PAL Indonesia (Persero). Selanjutnya hasil uji regresi diketahui sebesar 0,218 sehingga besarnya pengaruh kepuasan kerja terhadap *organizational citizenship behavior* sebesar 21,8%, sedangkan sebesar 78,2% dipengaruhi oleh variabel lain yang tidak ikut diteliti.

Selanjutnya pada hasil uji minor kedua antara variabel budaya organisasi terhadap *organizational citizenship behavior* menunjukkan sebesar $0,000 < 0,05$ sehingga dapat disimpulkan bahwa terdapat pengaruh yang signifikan antara budaya organisasi terhadap *organizational citizenship behavior* pada karyawan divisi kapal niaga PT. PAL Indonesia (Persero). Selanjutnya hasil uji regresi diketahui sebesar 0,614 sehingga besarnya pengaruh budaya organisasi terhadap *organizational citizenship behavior* sebesar 61,4%, sedangkan sebesar 38,6% dipengaruhi oleh variabel lain yang tidak ikut diteliti.

Hasil uji hipotesis mayor antara variabel kepuasan kerja dan budaya organisasi secara bersama-sama terhadap *organizational citizenship behavior* menunjukkan sebesar $0,000 < 0,05$ sehingga dapat disimpulkan bahwa terdapat pengaruh yang signifikan

antara kepuasan kerja dan budaya organisasi secara bersama-sama terhadap *organizational citizenship behavior* pada karyawan divisi kapal niaga PT. PAL Indonesia (Persero). Selanjutnya hasil uji regresi diketahui sebesar 0,986 sehingga besarnya pengaruh kepuasan kerja terhadap *organizational citizenship behavior* sebesar 98,6%, sedangkan sebesar 1,4% dipengaruhi oleh variabel lain yang tidak ikut diteliti.

Penjelasan terkait deskripsi variabel hasil penelitian, menunjukkan bahwa pada variabel *organizational citizenship behavior* berada pada kategori sedang (64,47%). Sumbangsih indikator tertinggi pada aspek *organizational citizenship behavior* yang paling dominan adalah aspek *altruism* sebesar 23%, sehingga perilaku yang ditunjukkan yakni karyawan memberikan bantuan kepada rekan kerjanya yang sedang mengalami kesulitan pada tugas organisasi ataupun masalah pribadi dan melakukannya secara sukarela.

Variabel kepuasan kerja berada pada kategori sedang (77,63%). Sumbangsih indikator tertinggi pada aspek kepuasan kerja yang paling dominan adalah aspek pengawasan sebesar 22%, sehingga perilaku yang ditunjukkan yakni karyawan puas dengan kemampuan yang ditunjukkan *supervisor* untuk memberikan perhatian bantuan teknis, memenuhi kepentingan bawahan dan dorongan terhadap bawahannya.

Budaya organisasi berada pada kategori sedang (60,53%). Sumbangsih indikator tertinggi pada aspek budaya organisasi yang paling dominan adalah aspek amanah sebesar 18%, sehingga perilaku yang ditunjukkan yakni karyawan memegang teguh sebuah kepercayaan dimulai dari perilaku agar selaras dengan perkataan yang dilakukan secara konsisten agar dapat dipercaya, bertanggung jawab serta berpegang teguh kepada nilai etika dan moral.

DISKUSI

Kreitner dan Kinicki (dalam Gunanda & Virgoanto, 2016) berpendapat bahwa individu yang memiliki tingkat kepuasan kerja yang lebih tinggi akan lebih mungkin untuk tetap tinggal di pekerjaannya dan tidak menunjukkan minat untuk mencari

pekerjaan lainnya. Saat individu memiliki kepuasan kerja terhadap organisasi, karyawan akan menunjukkan pelayanan yang baik, dan terjadi sebaliknya. Jika karyawan mengalami ketidakpuasan kerja, maka perilaku kerja akan cenderung kurang atau tidak menunjukkan pelayanan yang memuaskan.

Kepuasan kerja merupakan respon emosional dari sebuah pekerjaan. Sejalan dengan hal tersebut, menurut Tua (dalam Sujati, 2018) menjelaskan bahwa kepuasan kerja akan bisa meningkat dengan beberapa cara, misalnya dengan perubahan struktur kerja, melakukan perubahan struktur pembayaran, pemberian jadwal kerja yang fleksibel, dan mengadakan program yang mendukung. Hal tersebut juga sejalan dengan hasil penelitian yang dilakukan oleh Yuliani dan Katim (2017) menunjukkan bahwa kepuasan kerja berpengaruh positif signifikan terhadap OCB. Dapat disimpulkan bahwa kepuasan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap OCB pada karyawan PT. Telkom Akses STO Slipi Jakarta Barat. Penelitian tersebut memberikan kesimpulan bahwa karyawan akan menunjukkan OCB yang tinggi apabila karyawan diberikan oleh perusahaan terkait keinginannya. Maka dari itu, kepuasan kerja karyawan akan tinggi karena antara pekerjaan yang dikerjakan dengan gaji/*reward* yang diterima itu sesuai dan keinginan karyawan dikabulkan.

Upaya yang dapat dilakukan agar OCB meningkat adalah dengan meningkatkan budaya organisasi yang menjadi salah satu faktor penting dalam menentukan keberhasilan organisasi untuk mencapai tujuannya. Penerapan budaya organisasi yang baik akan dapat meningkatkan kebiasaan saling tolong menolong, rasa kebersamaan, kemungkinan untuk lebih terbuka satu sama lain, meningkatkan jiwa, meningkatkan rasa kepemilikan dan kekeluargaan, menciptakan hubungan komunikasi yang baik, produktivitas kerja yang meningkat, responsif dengan perkembangan zaman, dan hal positif lainnya.

Hasil penelitian juga sejalan dengan penelitian yang dilakukan oleh Husodo (2018) yang menjelaskan bahwa budaya organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap OCB. Selain itu, penelitian yang dilakukan oleh Hardaningtyas (2004) juga

menunjukkan budaya organisasi berpengaruh signifikan terhadap OCB. Hal ini dapat diartikan bahwa budaya organisasi adalah adanya kebersamaan para anggota organisasi untuk berperilaku sama, baik di luar maupun dalam organisasi dengan menggunakan ciri-ciri khas, berperilaku sama, berbeda dari organisasi lain dan diajarkan dari generasi ke generasi berikutnya.

KESIMPULAN

Berdasarkan analisis data, hasil penelitian, dan pembahasan yang sudah dijelaskan mengenai pengaruh kepuasan kerja dan budaya organisasi terhadap *organizational citizenship behavior* para karyawan Divisi Kapal Niaga PT. PAL Indonesia (Persero), maka dapat disimpulkan bahwa kepuasan kerja berpengaruh terhadap *organizational citizenship behavior* pada karyawan Divisi Kapal Niaga PT. PAL Indonesia (Persero) dengan sumbangan pengaruh yakni sebesar 21,8%. Budaya organisasi berpengaruh terhadap *organizational citizenship behavior* pada karyawan Divisi Kapal Niaga PT. PAL Indonesia (Persero) dengan sumbangan pengaruh yakni sebesar 61,4%. Selanjutnya kepuasan kerja dan budaya organisasi secara bersama-sama berpengaruh terhadap *organizational citizenship behavior* pada karyawan Divisi Kapal Niaga PT. PAL Indonesia (Persero) dengan sumbangan pengaruh yang diberikan sebesar 98,6%.

Berdasarkan hasil tersebut maka peneliti menyarankan bagi PT. PAL Indonesia (Persero) agar perusahaan dapat memberikan sosialisasi terkait pengurangan perilaku *self-serving bias* (kecenderungan seseorang menganggap kegagalan disebabkan faktor eksternal) dan juga memberikan sosialisasi kepada karyawan agar selalu aktif berpartisipasi di setiap pertemuan untuk meningkatkan efektivitas dan efisiensi dalam kelompok. Selanjutnya perusahaan juga memperhatikan terkait pertumbuhan karir karyawan berdasarkan kinerjanya karena promosi memberikan kesempatan untuk mengembangkan diri sehingga karyawan merasa dihargai dan membangun moral dari karyawan secara signifikan serta membentuk kerekatan antara rekan kerja maka

diadakan acara di luar kantor seperti *outbound*, bersepeda santai, merayakan hari ulang tahun bersama dengan makan-makan dan acara lain sebagainya.

Perusahaan juga mempertahankan budaya organisasinya yakni AKHLAK, sebagai landasan nilai pada perusahaan (Amanat, Kompeten, Harmonis, Loyal, Adaptif dan Kolaboratif) dengan cara pada saat seleksi karyawan harus mengidentifikasi dan memperhatikan terkait sejauh mana keselarasan dari calon karyawan dengan nilai-nilai budaya organisasi, kemudian peran dari manajemen ini dijadikan sebagai standar dan acuan bagi karyawan untuk berperilaku sesuai dengan budaya organisasi, selanjutnya melakukan seminar, workshop, sosialisasi atau membuat kegiatan yang berkaitan dengan nilai budaya organisasi perusahaan, sehingga hasil dari kegiatan ini membuat karyawan mengerti secara detail terkait budaya organisasi tersebut.

Selanjutnya saran kepada karyawan dari peneliti adalah agar meningkatkan kepuasan kerja masing-masing dengan mengoptimalkan terkait pekerjaan itu sendiri dengan cara selalu mencari ilmu atau belajar hal baru agar mendapatkan kemajuan, melakukan penjadwalan agar jadwal kerja lebih fleksibel, saling membantu antar rekan kerja sehingga membuat *organizational citizenship behavior* menjadi lebih optimal dalam mencapai tujuan perusahaan.

Untuk peneliti selanjutnya apabila melakukan penelitian sejenis maka peneliti selanjutnya harus lebih mempertimbangkan dan memperhatikan faktor lain yang belum diteliti pada penelitian ini dengan harapan mendapatkan sumbangan pengaruh yang lebih besar, sehingga dapat memberikan informasi dan pengetahuan yang luas demi kemajuan ilmu psikologi. Berdasarkan hasil penelitian pada skala kepuasan kerja terhadap *organizational citizenship behavior* pada karyawan PT PAL Indonesia (Persero) yang kurang dapat mengukur kepuasan kerja karyawan sehingga disarankan untuk peneliti selanjutnya perlu memperhatikan dan memperbaiki alat ukur yang digunakan serta diharapkan sampel didampingi pada saat pengisian kuesioner jika dilakukan secara *offline*.

REFERENSI

- Azwar, S. (2009). *Metode Penelitian*. Pustaka Pelajar.
- Azwar, S. (2015). *Penyusunan Skala Psikologi*. Pustaka Pelajar.
- George, J. M., & Jones, G. R. (2002). *Understanding & Managing organizational Behavior* (3rd Edition). Pearson Education Inc.
- Gunanda, A. S., & Virgoanto, Y. S. (2016). Analisis Pengaruh Kepuasan Kerja Terhadap Organizational Citizenship Behavior di Hotel D'season Surabaya. *Jurnal Hospitality Dan Manajemen Jasa*, 4(2), 355–362. <https://publication.petra.ac.id/index.php/manajemen-perhotelan/article/view/4771>
- Hardaningtyas, D. (2004). *Pengaruh Tingkat Kecerdasan Emosi dan Sikap Pada Budaya Organisasi Terhadap Organizational Citizenship Behavior (OCB) Pegawai PT (Persero) Pelabuhan Indonesia III*. Universitas Airlangga.
- Husodo, Y. R. P. (2018). Pengaruh Budaya Organisasi Terhadap Organizational Citizenship Behavior (OCB) Dengan Kepuasan Kerja Sebagai Variabel Intervening Pada PT Jatim Indo Lestari. *Agora*, 6(1). <https://publication.petra.ac.id/index.php/manajemen-bisnis/article/view/6475>
- Jex, S. M., & Britt, T. W. (2008). *Organizational Psychology*. John Wiley & Sons Inc.
- Kadir, Winoto, S. H., & Akbar, M. (2018). *The Effect of Transformational Leadership, Quality of Work Life (QWL), and Integrity on Organizational Citizenship Behavior (OCB) at the Directorate General of Customs and Excise* [Thesis, UIN Syarif Hidayatullah]. <https://repository.uinjkt.ac.id/dspace/handle/123456789/45181>
- Mohammad, J., Habib, F., & Alias, M. (2011). Job Satisfaction and Organisational Citizenship Behaviour: an Empirical Study at Higher Learning Institutions. *Asian Academy of Management Journal*, Vol. 16(2).
- Notoatmodjo. 2012. *Metode Penelitian Kesehatan*. Jakarta: Rineka Cipta.
- Nurjanah, S., Pebianti, V., & Handaru, A. W. (2020). The Influence of Transformational Leadership, Job Satisfaction, and Organizational Commitments on Organizational Citizenship Behavior (OCB) in the Inspectorate General of The Ministry of Education and Culture. *Cogent Business & Management*, 7(1). <https://doi.org/10.1080/23311975.2020.1793521>
- Podsakoff, P. M., MacKenzie, S. B., Paine, J. B., & Bachrach, D. G. (2000). Organizational Citizenship Behaviors: A Critical Review of the Theoretical and Empirical Literature and Suggestions for Future Research. *Journal of Management*. Vol. 26, No. 3.
- Rachmawati, I. (2000). *Hubungan Antara Kepuasan Kerja, Keterlibatan Kerja, Komitmen Organisasi Dengan Organizational Citizenship Behavior (OCB)* [Universitas Surabaya]. <http://digilib.ubaya.ac.id/pustaka.php/148992>
- Robbins, S. P., & Coulter, M. (2016). *Human Resources Management* (Edisi 16, Jilid 1). Salemba Empat.
- Robbins, S. P., & Judge, T. A. (2007). *Perilaku Organisasi*. Salemba Empat.
- Robbins, S. P., & Judge, T. A. (2008). *Perilaku Organisasi* (Edisi 1 & 2). Salemba Empat.
- Robbins, S. P., & Judge, T. A. (2015). *Organizational Behavior*. Salemba Empat.
- Rozi, N. H. F. (2017). *Hubungan antara Perceived Organizational Support dengan Work Engagement pada PNS di Dinas Kominfo Jawa Timur* [Undergraduate Thesis]. Universitas Islam Negeri Sunan Ampel.
- Schermerhorn, J. R., Hunt, Osborn, R. N., & Uhl-Bien, M. (2012). *Organizational Behavior* (12th Edition). John Wiley & Sons Inc.
- Sujati, Y. G. G. (2018). *Kepuasan Kerja: Arti Penting, Faktor-Faktor yang Mempengaruhi, dan*

Implikasinya Bagi Organisasi [Undergraduate Thesis]. Universitas Sanata Dharma.

Swaminathan, S., & Jawahar, P. D. (2013). Job Satisfaction as a Predictor Of Organizational Citizenship Behavior: an Empirical Study. *Global Journal of Business Research*, 7(1), 71–80.

<https://EconPapers.repec.org/RePEc:ibf:gjbres:v:7:y:2013:i:1:p:71-80>

Titisari, P. (2014). *Peranan Organizational Citizenship Behavior (OCB) dalam Meningkatkan Kinerja Karyawan*. Jakarta: Mitra Wacana.

Triatna, C. (2015). *Perilaku Organisasi Dalam Pendidikan*. PT Remaja Rosdakarya.

Yuliani, I., & Katim. (2017). Pengaruh Komitmen Organisasi dan Kepuasan Kerja Terhadap Organizational Citizenship Behavior. *Jurnal Riset Manajemen Dan Bisnis (JRMB) Fakultas Ekonomi UNIAT, Vol.2(3)*, 401–408. <https://doi.org/10.36226/jrmb.v2i3.74>