

Analisis Pengaruh Budaya Organisasi, Keadilan Organisasi dan Komitmen Organisasi Terhadap *Organizational Citizenship Behavior* ASN Pada Kementerian Kehutanan

Rana Pricilia Laнду¹, Airlanga Surya Kusuma²

airlangasuryak@upnvj.ac.id

^{1,2}Fakultas Ekonomi dan Bisnis, Universitas Pembangunan Nasional Veteran Jakarta

Abstrak

Studi ini menerapkan pendekatan kuantitatif secara desain survei, yang mana data diperoleh dari 71 responden yang ditetapkan melalui teknik total sampling. Pengolahan serta analisis data dilaksanakan secara metode Partial Least Squares–Structural Equation Modeling (PLS-SEM) secara bantuan aplikasi SmartPLS versi 4.0. Hasil analisis mengindikasikan jika budaya organisasi serta keadilan organisasi menghasilkan dampak positif serta signifikan terhadap OCB ASN. Temuan ini menandakan jika nilai-nilai organisasi yang erat serta penerapan keadilan dalam lingkungan kerja mampu mendorong pegawai untuk menunjukkan perilaku kerja sukarela di luar kewajiban formalnya. Sebaliknya, komitmen organisasi menunjukkan dampak negatif serta tidak signifikan terhadap OCB, yang mengisyaratkan bahwa tingkat keterikatan pegawai terhadap organisasi belum tentu berbanding lurus dengan perilaku ekstra peran. Penelitian ini diinginkan bisa menghasilkan peranan empiris untuk perluasan kebijakan serta praktik manajemen sumber daya manusia pada bidang publik.

Kata Kunci: Budaya Organisasi, Keadilan Organisasi, Komitmen Organisasi, OCB, ASN

Analysis of the Influence of Organizational Culture, Organizational Justice and Organizational Commitment on the Organizational Citizenship Behavior of ASN at the Ministry of Forestry

Abstract

This study aims to examine the influence of organizational culture, organizational justice, and organizational commitment on organizational citizenship behavior (OCB) among State Civil Apparatus (ASN) at the Ministry of Forestry. This study applies a quantitative approach with a survey design, where data is obtained from 71 respondents selected through a total sampling technique. Data processing and analysis were carried out using the Partial Least Squares–Structural Equation Modeling (PLS-SEM) method with the assistance of the SmartPLS application version 4.0. The results of the analysis indicate that organizational culture and organizational justice have a positive and significant impact on OCB of ASN. This finding indicates that close organizational values and the implementation of fairness in the work environment can encourage employees to demonstrate voluntary work behavior outside of their formal obligations. Conversely, organizational commitment shows a negative and insignificant impact on OCB, which suggests that the level of employee attachment to the organization is not necessarily directly proportional to extra-role behavior. This research is expected to provide empirical evidence for the expansion of human resource management policies and practices in the public sector.

Keywords: Organizational Culture, Organizational Justice, Organizational Commitment, OCB, Civil Servants

PENDAHULUAN

Perubahan lingkungan organisasi yang semakin dinamis menuntut pengelolaan sumber daya manusia (SDM) yang tidak hanya berfokus pada aspek administratif, tetapi juga pada penguatan perilaku kerja yang mendukung efektivitas organisasi. SDM yang kompeten dan berkomitmen dipandang sebagai aset strategis yang berperan penting dalam meningkatkan kinerja dan keberlanjutan organisasi, termasuk pada sektor publik (Siswadi, 2023; Radiansyah et al., 2023). Manajemen Sumber Daya Manusia menempatkan karyawan sebagai elemen strategis yang perlu dikelola secara terintegrasi mulai dari rekrutmen, pengembangan, hingga evaluasi kinerja agar selaras dengan tujuan organisasi (Wibowo, 2022). Namun, pencapaian tujuan organisasi tidak hanya ditentukan oleh sistem formal dan pembagian tugas yang jelas, melainkan juga oleh perilaku karyawan yang bersedia memberikan kontribusi di luar peran formalnya. Perilaku tersebut dikenal sebagai *Organizational Citizenship Behavior* (OCB), yaitu perilaku sukarela yang tidak tercantum secara eksplisit dalam deskripsi pekerjaan, tetapi memberikan dampak positif bagi efektivitas organisasi (Charli & Mahzum, 2022). OCB mencerminkan kesediaan individu untuk membantu rekan kerja, mematuhi norma organisasi, serta berpartisipasi aktif dalam mendukung kepentingan organisasi secara keseluruhan. Dalam konteks organisasi sektor publik, OCB menjadi penting karena berkaitan langsung dengan kualitas pelayanan, kerja sama antar unit, dan kinerja birokrasi.

Kementerian Kehutanan sebagai instansi pemerintah memiliki tanggung jawab strategis dalam pengelolaan dan konservasi sumber daya hutan. Untuk mendukung pelaksanaan tugas tersebut, ASN dituntut tidak hanya memiliki kompetensi teknis, tetapi juga perilaku kerja yang profesional, kolaboratif, dan berorientasi pada kepentingan organisasi. Internalisasi nilai dasar ASN BERAKHLAK diarahkan untuk membentuk perilaku kerja tersebut. Namun, dalam praktiknya, implementasi perilaku kerja sukarela dan kolaboratif belum sepenuhnya merata di seluruh unit kerja, sehingga memerlukan kajian empiris lebih lanjut.

Sejumlah penelitian menunjukkan bahwa budaya organisasi merupakan salah satu faktor yang memengaruhi OCB melalui pembentukan nilai, norma, dan pola perilaku kerja yang dianut oleh anggota organisasi (Reyfalda et al., 2023). Budaya organisasi yang kuat dan konsisten dapat memperkuat identitas organisasi serta meningkatkan keterikatan dan loyalitas karyawan (Putri & Fariana, 2024). Meskipun demikian, temuan empiris terkait pengaruh budaya organisasi terhadap OCB masih menunjukkan hasil yang tidak konsisten. Beberapa penelitian menemukan pengaruh positif, sementara penelitian lain menunjukkan bahwa budaya organisasi tidak berpengaruh signifikan terhadap OCB (Kusuma Anggraeni et al., 2024). Ketidakkonsistenan ini menunjukkan bahwa pengaruh budaya organisasi terhadap OCB bersifat kontekstual dan perlu diuji pada setting organisasi yang berbeda, khususnya sektor publik. Selain budaya organisasi, keadilan organisasi juga dipandang sebagai determinan penting dalam membentuk OCB. Keadilan organisasi merefleksikan persepsi karyawan mengenai keadilan dalam distribusi beban kerja, pengambilan keputusan, serta kesempatan pengembangan karier (Ahmad, 2020). Persepsi keadilan yang positif mendorong karyawan untuk menunjukkan perilaku ekstra peran sebagai bentuk timbal balik terhadap organisasi (Dilla et al., 2023). Namun, hasil penelitian sebelumnya juga menunjukkan perbedaan temuan, di mana beberapa studi tidak menemukan pengaruh signifikan keadilan organisasi terhadap OCB (Wahyuni et al., 2025). Hal ini mengindikasikan adanya perbedaan konteks organisasi dan karakteristik responden yang memengaruhi hubungan tersebut.

Faktor lain yang turut berperan dalam pembentukan OCB adalah komitmen organisasi. Komitmen organisasi mencerminkan keterikatan emosional, loyalitas, serta keinginan karyawan untuk tetap menjadi bagian dari organisasi dan berkontribusi secara optimal (Mora et al., 2020). Penelitian sebelumnya menunjukkan bahwa komitmen organisasi berpengaruh positif terhadap OCB (Syafia Salam & Hamzah, 2025). Namun demikian, beberapa penelitian lain menemukan bahwa komitmen organisasi tidak selalu berpengaruh signifikan terhadap OCB (Priyandini et al., 2020), sehingga hubungan keduanya masih memerlukan pengujian empiris lanjutan. Berdasarkan ketidakkonsistenan temuan empiris tersebut, terdapat *research gap* terkait peran budaya organisasi, keadilan organisasi, dan komitmen organisasi dalam membentuk Organizational Citizenship Behavior, khususnya pada konteks organisasi sektor publik. Selain itu, penelitian mengenai OCB ASN pada instansi yang memiliki karakteristik tugas strategis seperti Kementerian Kehutanan masih relatif terbatas. Oleh karena itu, penelitian ini bertujuan untuk menganalisis pengaruh budaya organisasi, keadilan organisasi, dan komitmen organisasi terhadap *Organizational Citizenship Behavior* ASN pada Kementerian Kehutanan.

Perumusan Masalah

Berdasarkan pada uraian latar belakang di atas, maka dapat di rumuskan masalah-masalah penelitian sebagai berikut:

- Apakah budaya organisasi berpengaruh terhadap *Organizational Citizenship Behavior* ASN di lingkungan Kementerian Kehutanan?
- Apakah budaya organisasi berpengaruh terhadap *Organizational Citizenship Behavior* ASN di lingkungan Kementerian Kehutanan?
- Apakah budaya organisasi berpengaruh terhadap *Organizational Citizenship Behavior* ASN di lingkungan Kementerian Kehutanan?

Tujuan Penelitian

Berdasarkan perumusan masalah yang telah di buat, maka tujuan dari penelitian ini adalah untuk membuktikan, mengetahui, dan menganalisis:

- Pengaruh budaya organisasi terhadap *Organizational Citizenship Behavior* ASN di lingkungan Kementerian Kehutanan.
- Pengaruh keadilan organisasi terhadap *Organizational Citizenship Behavior* ASN di lingkungan Kementerian Kehutanan.
- Pengaruh komitmen organisasi terhadap *Organizational Citizenship Behavior* ASN di lingkungan Kementerian Kehutanan.

TINJAUAN PUSTAKA

Budaya Organisasi

Menurut (Suwatno et al, 2025) budaya organisasi merupakan kumpulan nilai, keyakinan serta norma yang dipunyai bersama oleh anggota yang berada dalam organisasi tersebut, yang berperan pelaku panduan dalam mengambil tindakan serta menjalankan kegiatan organisasi. Menurut (Kurnia et al, 2023) budaya organisasi diartikan sebagai peranan pelaku rujukan perilaku kerja dalam kegiatan sehari-hari, hingga kemudian anggota-anggota yang berada dalam organisasi itu sendiri bisa mengambil tindakan secara terarah untuk merealisasi tujuan kolektif. Sedangkan menurut (Wahjono, 2022) mengartikan bahwa budaya organisasi ialah kebiasaan baik

yang dibentuk di suatu organisasi, misalnya melayani konsumen secara ramah, memperhatikan keluhan pelanggan serta menindaklanjuti keluhan tersebut, dan memperbaharui produk maupun teknologi secara kontinu, dinilai selaku karakteristik penting dari semangat kewirausahaan para pendiri.

Mengacu pada penjelasan diatas, dapat disintesisakan bahwa budaya organisasi adalah sistem nilai, keyakinan, dan norma yang menjadi pedoman perilaku anggota organisasi dalam bekerja dan berinteraksi guna mencapai tujuan bersama yang dapat diukur melalui indikator keterlibatan (*involvement*), konsistensi (*consistency*), adaptabilitas (*adaptability*), dan misi (*mission*).

Keadilan Organisasi

Menurut (Herminingsih & Rahayu, 2024) keadilan organisasi yakni taraf konsistensi organisasi dalam menelaah serta menjaga seperti apa penilaian pegawai mengenai kewajaran prosedur dasar dan keputusan organisasi. Selaras dengan (Nainggolan et al, 2025) keadilan organisasi bisa diartikan sebagai pelaku tingkat di mana seseorang merasa diperlakukan dengan adil dalam organisasi tempatnya bekerja.

Dari penjelasan sebelumnya, dapat disintesakan bahwa keadilan organisasi merupakan persepsi karyawan terhadap sejauh mana organisasi memperlakukan mereka secara adil, baik dalam hal pembagian hasil, proses pengambilan keputusan, maupun hubungan interpersonal yang dapat diukur melalui empat indikator, yaitu Keadilan distribusi (*Distributive justice*), Keadilan prosedur (*Procedural justice*), Keadilan interpersonal (*Interpersonal justice*), dan Keadilan informasional (*Informational justice*).

Komitmen Organisasi

Menurut (Siswanto et al, 2022) komitmen organisasi merupakan sebuah partisipasi individu dengan organisasi mencakup kewajiban tetap bertahan terhadap organisasi dan perasaan. Rochbani et al (2022) menjelaskan bahwa komitmen organisasi bisa dimaknai selaku suatu persetujuan dalam menjalankan suatu hal, baik bagi dirinya sendiri, individu lain ataupun kelompok bahkan instansi.

Dari penjelasan sebelumnya, dapat disintesisakan bahwa komitmen organisasi ialah wujud keterikatan psikologis pegawai pada organisasi yang mendorong keinginan untuk tetap berkontribusi serta bertahan di dalamnya dan diukur dengan 3 indikator yaitu komitmen afektif, komitmen berkelanjutan serta komitmen normatif.

Sehingga berdasarkan tinjauan pustaka dari Organizational Citizenship Behavior, Budaya Organisasi, Keadilan Organisasi dan Komitmen Organisasi. Pengaruh Budaya organisasi, terhadap OCB, Keadilan organisasi terhadap OCB dan Komitmen Organisasi terhadap OCB juga didasari oleh kerangka pemikiran yang telah dibentuk.

HIPOTESIS PENELITIAN

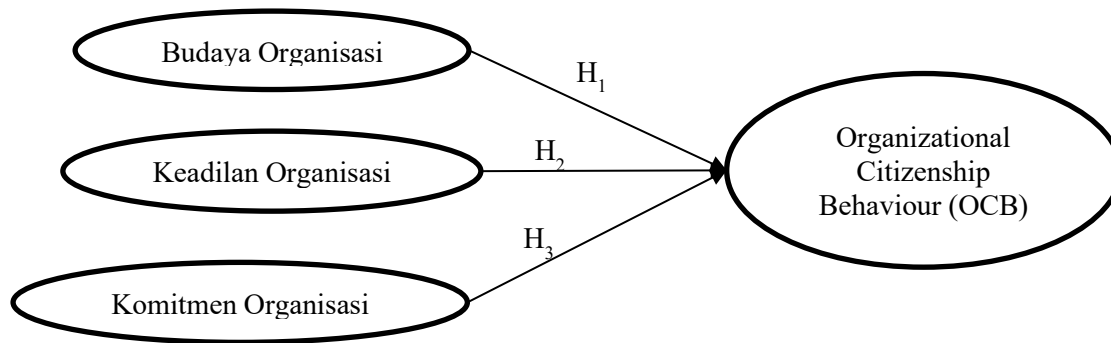
Berdasarkan penjelasan yang telah dijabarkan sebelumnya, beberapa landasan teori dan hasil penelitian terdahulu digunakan untuk merancang penyusunan hipotesis. Untuk menentukan hubungan dengan keputusan pembelian, berbagai penelitian telah dilakukan pada kualitas layanan, lokasi dan e-wom, dan kemudian hipotesis penelitian dapat dirumuskan sebagai berikut:

H₁ : Budaya Organisasi berpengaruh terhadap Organizational citizenship behavior (OCB)

H₂ : Keadilan Organisasi berpengaruh terhadap Organizational citizenship behavior (OCB)

H₃ : Komitmen Organisasi berpengaruh terhadap Organizational citizenship behavior (OCB)

Kerangka Pemikiran



Gambar 4. Kerangka Pemikiran

METODE PENELITIAN

Penelitian ini merupakan penelitian kuantitatif yang bertujuan untuk menjelaskan hubungan dan pengaruh antara budaya organisasi, keadilan organisasi, dan komitmen organisasi terhadap Organizational Citizenship Behavior (OCB). Pendekatan kuantitatif dipilih karena penelitian ini berfokus pada pengukuran variabel-variabel penelitian menggunakan data numerik yang diperoleh dari responden, sehingga hubungan antar variabel dapat dianalisis secara statistik.

Populasi dalam penelitian ini adalah seluruh Aparatur Sipil Negara (ASN) yang bekerja di Biro Sumber Daya Manusia dan Organisasi Kementerian Kehutanan yang berjumlah 71 orang. Mengingat jumlah populasi tidak melebihi 100 orang, maka seluruh anggota populasi dijadikan sebagai sampel penelitian dengan menggunakan teknik total sampling. Penggunaan teknik ini dimaksudkan agar hasil penelitian dapat menggambarkan kondisi populasi secara menyeluruh.

Pengumpulan data dilakukan dengan menggunakan kuesioner sebagai instrumen penelitian. Kuesioner disusun berdasarkan indikator-indikator yang relevan dengan masing-masing variabel penelitian dan disebarakan secara daring melalui Google Form. Variabel Organizational Citizenship Behavior (OCB) diukur menggunakan indikator altruisme, conscientiousness, sportsmanship, courtesy, dan civic virtue yang dikembangkan oleh Podsakoff et al. (1990). Variabel budaya organisasi diukur melalui indikator keterlibatan, konsistensi, adaptabilitas, dan misi berdasarkan model Denison. Keadilan organisasi diukur menggunakan indikator keadilan distributif, keadilan prosedural, keadilan interpersonal, dan keadilan informasional sebagaimana dikemukakan oleh Colquitt (2001). Sementara itu, komitmen organisasi diukur melalui indikator komitmen afektif, komitmen berkelanjutan, dan komitmen normatif yang dikembangkan oleh Allen dan Meyer (1990). Seluruh pernyataan diukur menggunakan skala Likert lima poin, mulai dari sangat tidak setuju hingga sangat setuju.

Data yang telah terkumpul dianalisis menggunakan metode Partial Least Squares–Structural Equation Modeling (PLS-SEM) dengan bantuan perangkat lunak SmartPLS. Metode PLS-SEM dipilih karena mampu menguji hubungan antarvariabel laten secara simultan serta sesuai digunakan pada penelitian dengan jumlah sampel yang relatif terbatas. Tahapan analisis

meliputi pengujian model pengukuran (outer model) untuk menilai validitas dan reliabilitas konstruk, serta pengujian model struktural (inner model) untuk mengetahui pengaruh antar variabel. Pengujian hipotesis dilakukan melalui teknik bootstrapping dengan tingkat signifikansi sebesar 5%.

PEMBAHASAN

Pengaruh Budaya Organisasi terhadap *Organizational Citizenship Behavior*

Hasil analisis menunjukkan bahwa budaya organisasi memiliki nilai indeks rata-rata sebesar 56,95 yang berada pada kategori tinggi. Indikator dengan nilai indeks tertinggi adalah kerja sama dan kolaborasi antarpegawai, sedangkan indikator dengan nilai terendah berkaitan dengan pemantauan kemajuan pegawai terhadap tujuan organisasi.

Pengujian hipotesis menunjukkan bahwa budaya organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap *Organizational Citizenship Behavior* dengan koefisien jalur sebesar 0,540, nilai t-statistic 3,152, dan p-value 0,002. Temuan ini menunjukkan bahwa peningkatan budaya organisasi diikuti oleh peningkatan perilaku ekstra-peran pegawai.

Tabel 1 Hasil Pengujian Pengaruh Budaya Organisasi terhadap OCB

Pengaruh	Original Sample	T-statistic	P-Value	Keterangan
Budaya Organisasi→OCB	0,540	3,152	0,002	Signifikan

Sumber: Hasil Output SmartPLS (2025)

Hasil ini menegaskan bahwa budaya organisasi memainkan peran penting dalam membentuk perilaku *Organizational Citizenship Behavior*. Budaya yang mendorong kolaborasi, keselarasan nilai, dan adaptabilitas menciptakan lingkungan kerja yang kondusif bagi munculnya perilaku sukarela di luar peran formal pegawai. Dalam konteks organisasi publik, budaya organisasi berfungsi sebagai mekanisme pengarah perilaku yang memperkuat keterlibatan pegawai tanpa harus bergantung pada sistem penghargaan formal.

Temuan ini selaras dengan penelitian Reyfaldi et al. (2023) yang menyatakan bahwa budaya organisasi berpengaruh positif terhadap OCB. Secara teoretis, hasil ini memperkuat pandangan bahwa budaya organisasi bertindak sebagai shared meaning system yang membentuk ekspektasi perilaku kolektif. Dengan demikian, penguatan budaya organisasi menjadi strategi penting bagi instansi pemerintah untuk meningkatkan kontribusi sukarela pegawai..

Pengaruh Keadilan Organisasi terhadap *Organizational Citizenship Behavior*

Variabel keadilan organisasi memiliki nilai indeks rata-rata sebesar 57,63, yang menunjukkan bahwa pegawai secara umum merasakan perlakuan yang adil di lingkungan kerja. Indikator interaksi interpersonal memperoleh nilai tertinggi, sementara persepsi kesesuaian kompensasi menunjukkan nilai relatif lebih rendah.

Hasil pengujian hipotesis menunjukkan bahwa keadilan organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap OCB dengan koefisien jalur sebesar 0,530, nilai t-statistic 3,723, dan p-value 0,000.

Tabel 2 Hasil Pengujian Pengaruh Keadilan Organisasi terhadap OCB

Pengaruh	Original Sample	T-statistic	P-Value	Keterangan
Keadilan Organisasi→OCB	0,530	3,723	0,000	Signifikan

Sumber: Hasil Output SmartPLS (2025)

Pengaruh positif keadilan organisasi terhadap OCB menunjukkan bahwa persepsi keadilan menjadi faktor kunci dalam mendorong perilaku ekstra-peran pegawai. Ketika pegawai merasa diperlakukan secara adil, baik dalam proses pengambilan keputusan maupun interaksi dengan atasan, mereka cenderung membalas organisasi melalui perilaku prososial.

Temuan ini mendukung social exchange theory, yang menyatakan bahwa hubungan timbal balik antara individu dan organisasi terbentuk melalui perlakuan yang adil. Hasil penelitian ini konsisten dengan temuan Dilla et al. (2023), yang menyatakan bahwa keadilan organisasi meningkatkan OCB. Dalam konteks instansi pemerintah, keadilan organisasi menjadi elemen penting karena keterbatasan insentif material membuat pegawai lebih peka terhadap perlakuan non-material seperti penghargaan dan keadilan prosedural.

Pengaruh Komitmen Organisasi terhadap *Organizational Citizenship Behavior*

Komitmen organisasi memiliki nilai indeks rata-rata sebesar 54,07, yang berada pada kategori tinggi, namun merupakan nilai terendah dibandingkan variabel lainnya. Indikator keterikatan emosional memperoleh nilai tertinggi, sedangkan komitmen normatif menunjukkan nilai paling rendah.

Hasil pengujian hipotesis menunjukkan bahwa komitmen organisasi tidak berpengaruh signifikan terhadap OCB, dengan koefisien jalur sebesar -0,266, nilai t-statistic 1,589, dan p-value 0,112.

Tabel 3 Hasil Pengujian Pengaruh Komitmen Organisasi terhadap OCB

Pengaruh	Original Sample	T-statistic	P-Value	Keterangan
Komitmen Organisasi→OCB	-0,266	1,589	0,122	Tidak Signifikan

Sumber: Hasil Output SmartPLS (2025)

Tidak signifikannya pengaruh komitmen organisasi terhadap OCB menunjukkan bahwa keterikatan pegawai terhadap organisasi tidak selalu mendorong munculnya perilaku ekstra-peran. Dalam konteks sektor publik, komitmen pegawai sering kali bersifat berkelanjutan, yaitu bertahan karena stabilitas dan keamanan kerja, bukan karena dorongan intrinsik untuk berkontribusi lebih.

Temuan ini sejalan dengan Priyandini et al. (2020) yang menemukan bahwa komitmen organisasi tidak berpengaruh signifikan terhadap OCB. Secara teoretis, hasil ini mengindikasikan bahwa OCB pada organisasi pemerintah lebih dipengaruhi oleh faktor situasional, seperti budaya dan keadilan organisasi, dibandingkan oleh komitmen individu terhadap organisasi. Dengan demikian, temuan ini membuka ruang untuk memodifikasi asumsi klasik bahwa komitmen selalu menjadi prediktor utama perilaku ekstra-peran.

SIMPULAN

Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis pengaruh budaya organisasi, keadilan organisasi, dan komitmen organisasi terhadap Organizational Citizenship Behavior (OCB) pada Aparatur Sipil Negara di Kementerian Kehutanan. Berdasarkan hasil penelitian, dapat disimpulkan bahwa budaya organisasi dan keadilan organisasi merupakan faktor yang berperan penting dalam mendorong munculnya perilaku OCB pada pegawai.

Budaya organisasi terbukti berpengaruh positif terhadap OCB. Temuan ini menunjukkan bahwa lingkungan kerja yang menekankan kolaborasi, keselarasan nilai, dan adaptabilitas mampu mendorong pegawai untuk menunjukkan perilaku ekstra-peran secara sukarela. Dengan kata lain, budaya organisasi yang kuat tidak hanya membentuk pola kerja formal, tetapi juga menumbuhkan kesediaan pegawai untuk berkontribusi melampaui tuntutan tugasnya.

Keadilan organisasi juga terbukti berpengaruh positif terhadap OCB. Persepsi pegawai terhadap perlakuan yang adil, baik dalam proses pengambilan keputusan maupun dalam interaksi interpersonal, mendorong munculnya perilaku prososial di tempat kerja. Hal ini menegaskan bahwa keadilan organisasi menjadi landasan penting dalam membangun hubungan timbal balik yang sehat antara pegawai dan organisasi.

Sebaliknya, komitmen organisasi tidak terbukti berpengaruh signifikan terhadap OCB. Temuan ini mengindikasikan bahwa keterikatan pegawai terhadap organisasi, khususnya dalam konteks instansi pemerintah, tidak selalu berbanding lurus dengan kemauan untuk menampilkan perilaku ekstra-peran. Komitmen yang bersifat berkelanjutan atau normatif cenderung membuat pegawai bertahan dalam organisasi, namun belum tentu mendorong partisipasi sukarela di luar peran formal.

Secara keseluruhan, penelitian ini menegaskan bahwa OCB pada sektor publik lebih dipengaruhi oleh faktor kontekstual organisasi, seperti budaya dan keadilan, dibandingkan oleh faktor psikologis individual berupa komitmen organisasi.

Berdasarkan hasil penelitian, Kementerian Kehutanan disarankan memfokuskan upaya peningkatan Organizational Citizenship Behavior pegawai melalui penguatan budaya organisasi dan keadilan organisasi sebagai faktor utama yang terbukti berpengaruh. Penguatan budaya organisasi dapat dilakukan dengan menginternalisasikan nilai kolaborasi, keterbukaan, dan keselarasan tujuan melalui praktik kepemimpinan yang konsisten, komunikasi internal yang jelas, serta sistem kerja yang mendorong kerja sama lintas unit. Selain itu, instansi perlu memastikan penerapan keadilan organisasi secara nyata, khususnya dalam proses pengambilan keputusan, pembagian tugas, dan perlakuan interpersonal, agar pegawai merasakan keadilan secara substansial, bukan sekadar prosedural. Mengingat komitmen organisasi tidak terbukti mendorong OCB secara signifikan, instansi juga perlu mengevaluasi pendekatan pengelolaan sumber daya manusia yang selama ini lebih menekankan stabilitas kerja, dengan mengarahkannya pada penciptaan makna kerja dan ruang kontribusi yang relevan bagi pegawai. Bagi peneliti selanjutnya, disarankan untuk mengeksplorasi faktor lain di luar komitmen organisasi yang berpotensi memengaruhi OCB, serta menggunakan pendekatan metodologis yang lebih beragam agar pemahaman mengenai perilaku ekstra-peran di sektor publik menjadi lebih komprehensif.

DAFTAR PUSTAKA

- Ahmad, M. (2020). The effect of organizational justice and empowerment on organizational commitment in Kesbangpol Kerinci regency. *Jurnal Apresiasi Ekonomi*, 8(2), 321–329.
- Allen, N. J., & Meyer, J. P. (1990). Organizational commitment-Allen-Meyer1990.
- Amelia, D., Setiaji, B., Jarkawi, J., Primadewi, K., Habibah, U., Peny, T. L., Rajagukguk, K. P., Nugraha, D., Safitri, W., Wahab, A., Larisu, Z., & Dharta, F. Y. (2023). *Metode penelitian kuantitatif*. Penerbit Zaini.
- Amin, N. F., Garancang, S., & Abunawas, K. (2023). Konsep umum populasi dan sampel pada riset.
- Charli, C. O., & Mahzum, M. (2022). Determinasi organizational citizenship behavior (OCB) dan loyalitas karyawan: Analisis pengetahuan, komitmen organisasi dan motivasi kerja (Studi literature review). *Jurnal Manajemen Akuntansi (JUMSI)*, 2(4), 822–838. <https://doi.org/10.XXXX/jumsi.v2i4.XXXX>
- Colquitt, J. A. (2001). On the dimensionality of organizational justice: A construct validation of a measure. *Journal of Applied Psychology*, 86(3), 386–400. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.86.3.386>
- Denison, D. R., William, S., & Neale, M. A. (n.d.). Denison organizational culture survey facilitator guide.
- Dilla, N., Parimita, W., & Suherdi, S. (2023). Pengaruh motivasi kerja dan keadilan organisasi terhadap organizational citizenship behavior pada karyawan PT Rickindo. *SIBATIK Journal: Jurnal Ilmiah Bidang Sosial, Ekonomi, Budaya, Teknologi, Dan Pendidikan*, 2(2), 409–428. <https://doi.org/10.54443/sibatik.v2i2.567>
- Dwi Jatiningrum, C., Rahayu, S., & Mahardhika Surabaya, S. (2024). Efek budaya organisasi, gaya kepemimpinan, dan komitmen organisasi terhadap kinerja karyawan melalui motivasi kerja karyawan (Studi pada karyawan Bank Mandiri KCP Surabaya Darmo Permai). *Jurnal Manajemen* (Vol. 14). <http://jurnalfe.ustjogja.ac.id>
- Dwi Putri, N., Kharisma Shafah Marwati, P., Hermawansyah, W., Bustan, B., & Alfianto Anugrah Ilahi, A. (2023). Dampak budaya organisasi terhadap inovasi dalam perusahaan teknologi: Sebuah penelitian kualitatif.
- Dwivina, T. M., & Kustini, K. (2024). Pengaruh komitmen organisasi, employee engagement, dan self-efficacy terhadap organizational citizenship behavior pada karyawan Disnakertrans Provinsi Jawa Timur.
- Fauzi, F. (2022). Analisis diferensiasi: Persepsi keadilan organisasi pada dosen Institut Agama Islam Negeri Takengon. *Re-JIEM (Research Journal of Islamic Education Management)*, 5(1), 61–77. <https://doi.org/10.19105/re-jiem.v5i1.5183>
- Ghozali, I. (2016). Partial least squares: Konsep, teknik dan aplikasi menggunakan program SmartPLS. Badan Penerbit Universitas Diponegoro.
- Ghozali, I., & Kusumadewi, K. A. (2023). Partial least square: Konsep, teknik, dan aplikasi menggunakan program SmartPLS 4.0 untuk penelitian empiris. Badan Penerbit Universitas Diponegoro.
- Hair, J. F., Hult, G. T. M., Ringle, C. M., Sarstedt, M., Danks, N. P., & Ray, S. (2021). *Classroom companion: Business partial least squares structural equation modeling (PLS-SEM) using R-A workbook*.
- Hardani, Auliya, N. H., Andriani, H., Fardani, R. A., Ustiawaty, J., Utami, E. F., Sukmana, D. J., &

- Istiqomah, R.R. (2020). Metode penelitian kualitatif & kuantitatif. CV. Pustaka Ilmu Group
- Haryati, Suryatni, M., & Sakti, D. P. B. (2024). Pengaruh budaya organisasi, komitmen organisasi dan kepuasan kerja terhadap organizational citizenship behavior pada pegawai Kantor Pengadilan Negeri Mataram. *Alexandria (Journal of Economics, Business, & Entrepreneurship)*, 5(1), 14–19. <https://doi.org/10.29303/alexandria.v5i1.512>
- Herminingsih, A., & Rahayu, D. L. (2024). Manajemen kesiapan organisasi untuk berubah (N. A. Fariha, Ed.; Cetakan pertama). CV. Bintang Semesta Media.
- Hikmawati, F. (2020). Metodologi Penelitian. Rajawali Pers.
- Jufrizen, J., & Hamdani, S. (2023). Pengaruh keadilan organisasi terhadap kinerja pegawai : Peran mediasi organizational citizenship behavior. *Jesya*, 6(2), 1256–1274. <https://doi.org/10.36778/jesya.v6i2.1050>
- Kurnia, D., Ma'arif, M. N., Ribcha, P., & Usep. (2023). Konsep budaya organisasi dan perilaku organisasi. *Jurnal Pelita Nusantara*, 1(3), 386–392. <https://doi.org/10.59996/jurnalpelitanusantara.v1i3.289>
- Kusuma Anggraeni, P., Septyarini, E., Ratna Purnamarini, T., Manajemen, P., Ekonomi, F., & Sarjanawiyata Tamansiswa, U. (2024). Pengaruh motivasi intrinsik, budaya organisasi, dan work–life balance terhadap organizational citizenship behavior. *Jurnal Manajemen Terapan Dan Keuangan (Mankeu)*, 13(02).
- Mendrofä, F., & Susilowati, K. (2024). Metodologi penelitian kuantitatif (1st edition). PT Penerbit Penamuda Media.
- Mora, Z., Fandayani, I., & Suharyanto, A. (2020). Pengaruh komitmen kerja dan kepuasan kerja terhadap kinerja karyawan PT. Mopoli Raya di Kecamatan Seruway. *Journal of Education, Humaniora and Social Sciences (JEHSS)*, 3(2), 487–492. <https://doi.org/10.34007/jehss.v3i2.348>
- Nainggolan, F., Guspurwati, H., Mulyana, I., Mustika, R., & Hidayah, N. (2025). Diversity sebagai kekuatan: Mewujudkan inklusi di tempat kerja (F. Permadani, Ed.; Cetakan pertama). PT. Star Digital Publishing.
- Nur Rohma, S. (2023). Pengaruh budaya organisasi, komitmen organisasi, dan kepemimpinan transformasional terhadap organizational citizenship behavior. <https://doi.org/10.37817/ikraith-ekonomika.v6i3>
- Patten, M. L., & Newhart, M. (2023). Understanding research methods (11th Edition). Routledge. <https://doi.org/https://doi.org/10.4324/9781003092049>
- Podsakoff, P. M., Mackenzie, S. B., Moorman, R. H., & Fetter, R. (1990). Transformational leader behaviors and their effects on followers' trust in leader, satisfaction, and organizational citizenship behaviors.
- Priyandini, L., Nurweni, H., & Hartati, R. (2020). Pengaruh komitmen organisasi, lingkungan kerja, dan motivasi terhadap organizational citizenship behavior (OCB) karyawan PT Sport Glove Indonesia Cabang Wonosari (Vol. 1, Issue 2).
- Putra, H. R., & Turangan, A. J. (2020). Revin dan joyce: Pengaruh job satisfaction dan organizational commitment terhadap organizational citizenship behavior pada karyawan PT. Indec Diagnostics Jakarta: Vol. II (Issue 4).
- Putri, J. A., & Fariana, A. (2024). Pengaruh komitmen organisasi, kepuasan kerja dan budaya organisasi terhadap organizational citizenship behavior (Studi pada PT Victoria Insurance). *Jurnal Manajemen*

- Dan Ekonomi Kreatif, 2(2), 26–38. <https://doi.org/10.59024/jumek.v2i2>
- Radiansyah, A., Kardini, N. L., Rachmawati, A. W., Nandini, W., Endrasprihatin, R., Suparmi, Purwatmini, N., Sugiyanto, E., Subawa, Sitompul, P., & Wulandari, D. (2023). MSDM perusahaan pada era revolusi industri 4.0: Menuju era society 5.0 (Cetakan pertama). PT. Sonpedia Publishing Indonesia.
- Reta Lestari, M., & Kurniawan Sujono, F. (2021). Pengaruh budaya organisasi dan iklim organisasi terhadap organizational citizenship behavior (OCB). *Jurnal Manajemen dan Bisnis Madani* (Vol. 3, Issue 1).
- Reyfalldi, M., Kurniawan, A. W., & Diploatmojo, T. S. P. (2023). Pengaruh budaya organisasi terhadap organizational citizenship behavior pada PT. Bujaya Karya Makmur.
- Rochbani, N. T. I., Latif, M., & Widdah, E. M. (2022). Komitmen organisasi: Sebuah riset mengenai korelasi antara gaya kepemimpinan, budaya organisasi, dan kepuasan kerja dengan komitmen organisasi (Z. Abidin, Ed.; Cetakan pertama). Zabags Qu Publish.
- Ruhibnur, R. (2023). *Organizational citizenship behavior (OCB): Teori dan studi kasus* (Retno, Ed.; Cetakan pertama). CV. Bintang Semesta Media.
- Setiaman, S. (2020). Tutorial analisa parsial model persamaan struktural dengan software Smart-PLS versi 3 (1st ed.).
- Setiaman, S. (2021). Tutorial analisa parsial model persamaan struktural dengan software Smart-PLS versi 3 (3rd ed.).
- Simarmata, N. (2022). Perilaku keorganisasian (A. Sudirman, Ed.). CV. Media Sains Indonesia.
- Siswadi, Y. (2023). Organizational culture and organizational citizenship behavior: The mediating role of learning organizations and organizational commitment. *Jurnal Riset Bisnis dan Manajemen*, 16(1), 73–82. <https://journal.unpas.ac.id/index.php/jrbm/article/view/7184>
- Siswanto, I., Muntholib, & Jailani, S. (2022). Monograf komitmen organisasi: Upaya membangun komitmen organisasi pendidikan melalui gaya kepemimpinan, kepribadian, dan kepuasan kerja (K. Azan, Ed.; Cetakan pertama). DOTPLUS.
- Sugiyono. (2013). *Metode penelitian kuantitatif*. CV. Alfabeta.
- Sutadji, E., Utomo, W., Purnawirawan, O., Farich, R., Fajarwati, R., Carina, A., & Gilang, N. (2022). Analisis data multivariat.
- Suwatno, H., Ariawaty, R. R. N., Asril, A. S., & Anisah, A. (2025). *Knowledge management: Konsep dasar dan perkembangannya di era digital* (Cetakan Pertama). PT Bumi Aksara.
- Syafia Salam, D., & Hamzah, W. (2025). Pengaruh komitmen organisasi dan kepuasan kerja terhadap organizational citizenship behavior (OCB) pada pegawai Puskesmas Pasimarannu Kabupaten Kepulauan Selayar. *Journal of Aafiyah Health Research (JAHR)* 2025, 6(1), 213–219. <https://doi.org/10.52103/jahr.v6i1.1944>
- Tompodung, C. E., H Dotulong, L. O., A Lintong, D. C., Ester Tompodung, C., & Dotulong, L. O. (2024). The influence of organizational commitment, job stratification, and work environment on organizational citizenship behavior in the East Motoling district office. 12(3), 440–451.
- Wahjono, S. I. (2022). Budaya organisasi. <https://www.researchgate.net/publication/359993301>
- Wahyuni, V. T., Subiyanto, D., & Purnamarini, T. R. (2025). The effect of organizational justice, servant

leadership, and emotional intelligence on organizational citizenship behavior of employees at PT DM Baru Retailindo Bantul. (pp. 287–298). https://doi.org/10.2991/978-94-6463-698-7_30

Wibowo. (2022). Manajemen sumber daya manusia: Menghadapi tumbuhnya generasi milenial di era revolusi industri 4.0 dan Society 5.0. (1st ed.). Rajawali Pers. <https://doi.org/https://doi.org/10.4324/9781003092049>

Wibowo, S. T. (2024a). Meningkatkan kinerja organisasi melalui organizational citizenship behavior (OCB).

Wibowo, S. T. (2024b). Pengembangan OCB di era digital: Tantangan dan peluang (E. Haryati, Ed.; Cetakan pertama). Takaza Innovatixs Labs.

Wijayanti, R., Paramita, D., Rizal, M. M. N., Riza, C., & Sulistyan, B. (2021). Metode penelitian kuantitatif.