



Pengaruh Budaya Organisasi Dan Motivasi Kerja Terhadap *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) Pembimbing Kemasyarakatan di UPT Balai Pemasyarakatan Wilayah DK Jakarta

Robi Maulana

Program Studi Bimbingan Kemasyarakatan, Politeknik Pengayoman Indonesia

Email Korespondensi: maulanaromaul156@gmail.com

Article received: 01 Juli 2025, Review process: 16 Juli 2025

Article Accepted: 03 September 2025, Article published: 27 September 2025

ABSTRACT

The study investigates the influence of organizational culture and work motivation on Organizational Citizenship Behavior (OCB) among probation officers in the Jakarta Special Region Correctional Facilities, acknowledging the importance of extra-role behavior in strengthening institutional performance. This research applied a quantitative approach with a survey method, analyzed using multiple regression, t-test, and F-test. The results show that organizational culture has a strong and significant positive impact on OCB, particularly in fostering cooperation, responsibility, and open communication among officers. Work motivation, when tested individually, does not significantly influence OCB, yet when combined with organizational culture, it contributes substantially to explaining 52.3% of the variance in OCB. These findings confirm that culture acts as the main driver of OCB, while motivation functions as a supportive element that amplifies its effect. The implication is that correctional institutions should prioritize cultural strengthening strategies alongside structured motivation management to achieve sustainable organizational effectiveness.

Keywords: Organizational culture, work motivation, organizational citizenship behavior

ABSTRAK

Penelitian ini meneliti pengaruh budaya organisasi dan motivasi kerja terhadap *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) pada Pembimbing Kemasyarakatan di UPT Balai Pemasyarakatan Wilayah Daerah Khusus Jakarta, dengan mempertimbangkan pentingnya perilaku ekstra dalam memperkuat kinerja lembaga. Penelitian menggunakan pendekatan kuantitatif dengan metode survei dan analisis data melalui regresi berganda, uji t, serta uji F. Hasil penelitian menunjukkan bahwa budaya organisasi memberikan pengaruh positif dan signifikan yang kuat terhadap OCB, terutama dalam menumbuhkan kerjasama, tanggung jawab, dan komunikasi terbuka di antara pegawai. Motivasi kerja secara parsial tidak berpengaruh signifikan terhadap OCB, tetapi ketika digabungkan dengan budaya organisasi, keduanya mampu menjelaskan 52,3% varians OCB secara signifikan. Temuan ini menegaskan bahwa budaya organisasi berperan sebagai penggerak utama OCB, sementara motivasi kerja berfungsi sebagai faktor pendukung yang memperkuat pengaruh tersebut. Implikasinya, lembaga pemasyarakatan perlu memprioritaskan strategi penguatan budaya organisasi yang dibarengi dengan pengelolaan motivasi kerja secara terstruktur untuk mencapai efektivitas organisasi yang berkelanjutan.

Kata Kunci: Budaya Organisasi, Motivasi Kerja, *Organizational Citizenship Behavior*

PENDAHULUAN

Perkembangan globalisasi dan kemajuan teknologi telah mendorong organisasi menjadi entitas penting dalam berbagai aspek kehidupan, baik di sektor pemerintahan, pendidikan, sosial, maupun ekonomi. Organisasi modern tidak lagi hanya dipandang sebagai struktur administratif, melainkan sebagai agen perubahan sosial yang dituntut mampu merespons dinamika eksternal secara cepat dan tepat. Kinerja organisasi sangat bergantung pada kemampuan adaptasi terhadap lingkungan global yang kompetitif dan kompleks, sehingga dibutuhkan sumber daya manusia yang tidak hanya menjalankan tugas formal, tetapi juga menunjukkan kontribusi ekstra melalui perilaku sukarela yang mendukung kelancaran tujuan bersama (Organ, 1988; Robbins & Judge, 2017).

Dalam konteks tersebut, konsep Organizational Citizenship Behavior (OCB) muncul sebagai salah satu faktor penting yang menentukan efektivitas organisasi. OCB menggambarkan perilaku sukarela pegawai di luar tanggung jawab formal yang berperan dalam meningkatkan fungsi organisasi, seperti membantu rekan kerja, menjaga komunikasi, dan mendukung terciptanya lingkungan kerja yang harmonis. Penelitian terdahulu menegaskan bahwa OCB dapat meningkatkan produktivitas, kualitas pelayanan, serta memperkuat komitmen organisasi (Podsakoff et al., 2000; Dennis et al., 2006). Oleh karena itu, memahami faktor-faktor yang memengaruhi munculnya OCB menjadi isu strategis dalam pengelolaan sumber daya manusia.

Salah satu faktor kunci yang banyak dikaji adalah budaya organisasi. Budaya yang sehat tidak hanya berfungsi sebagai pedoman perilaku, tetapi juga menciptakan iklim kerja yang mendukung keterlibatan, rasa kebersamaan, dan integritas. Schein (2017) menegaskan bahwa budaya organisasi membentuk identitas dan arah perilaku individu, sementara Lockhart et al. (2020) menunjukkan bahwa budaya nasional maupun organisasi berperan besar dalam memediasi hubungan praktik manajemen dengan OCB. Dengan demikian, organisasi yang memiliki budaya positif akan lebih mampu menumbuhkan perilaku ekstra peran di kalangan pegawainya.

Selain budaya, faktor motivasi kerja juga memegang peranan penting. Vroom (1964) melalui *Expectancy Theory* menegaskan bahwa motivasi berakar pada harapan individu terhadap hasil kerja dan penghargaan yang diterima. Herzberg (1966) membagi motivasi menjadi intrinsik dan ekstrinsik, keduanya berpengaruh terhadap kepuasan kerja dan perilaku positif. Namun, penelitian terkini menunjukkan bahwa motivasi tidak selalu berdampak signifikan terhadap OCB apabila tidak diimbangi dengan budaya organisasi yang mendukung (Ryan & Deci, 2017; Wulantika & Negara, 2023). Hal ini menandakan adanya interaksi yang kompleks antara motivasi dan budaya dalam membentuk perilaku ekstra pegawai.

Konteks ini menjadi semakin relevan di lembaga pemasyarakatan, khususnya di Balai Pemasyarakatan (Bapas), yang menghadapi keterbatasan sumber daya manusia, beban kerja tinggi, serta tuntutan pelayanan publik yang kompleks. Kondisi demikian menuntut pegawai untuk tidak sekadar bekerja sesuai deskripsi formal, melainkan juga menunjukkan perilaku ekstra seperti inisiatif,

kepedulian, dan kerja sama dalam mendukung reintegrasi sosial klien. Penelitian Mayela et al. (2021) menegaskan bahwa budaya organisasi yang kuat dalam industri dengan tekanan tinggi terbukti mampu menumbuhkan OCB yang berkelanjutan, bahkan di lingkungan kerja yang penuh tantangan.

Penelitian ini difokuskan pada analisis pengaruh budaya organisasi dan motivasi kerja terhadap Organizational Citizenship Behavior (OCB) pada Pembimbing Kemasyarakatan di UPT Balai Pemasyarakatan Wilayah Daerah Khusus Jakarta. Tujuan penelitian adalah untuk menguji secara empiris hubungan keduanya, baik secara parsial maupun simultan, sehingga dapat memberikan kontribusi teoritis dalam pengembangan kajian OCB serta rekomendasi praktis dalam pengelolaan sumber daya manusia di lingkungan pemasyarakatan.

METODE

Penelitian ini menggunakan pendekatan kuantitatif dengan desain korelasional yang bertujuan menguji pengaruh budaya organisasi dan motivasi kerja terhadap Organizational Citizenship Behavior (OCB) pada Pembimbing Kemasyarakatan di UPT Balai Pemasyarakatan Wilayah Daerah Khusus Jakarta. Data dikumpulkan melalui survei dengan instrumen kuesioner terstruktur yang telah diuji validitas dan reliabilitasnya. Variabel terikat dalam penelitian ini adalah OCB, sedangkan variabel bebas terdiri atas budaya organisasi dan motivasi kerja. Analisis data dilakukan dengan regresi linier berganda, uji t, dan uji F untuk menguji pengaruh parsial maupun simultan, serta koefisien determinasi (R^2) untuk melihat besaran kontribusi variabel independen terhadap variabel dependen, sehingga diperoleh gambaran empiris yang objektif dan dapat dipertanggungjawabkan secara ilmiah.

HASIL DAN PEMBAHASAN

Pengaruh Budaya Organisasi terhadap Organizational Citizenship Behavior

Hasil analisis regresi dalam penelitian ini menunjukkan bahwa Budaya Organisasi (X1) berpengaruh positif dan signifikan terhadap *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) Pembimbing Kemasyarakatan di UPT Balai Pemasyarakatan Wilayah Daerah Khusus Jakarta. Nilai signifikansi sebesar 0,000 yang lebih kecil dari 0,05 menegaskan adanya hubungan yang kuat antara kedua variabel. Artinya, semakin baik budaya organisasi yang terbangun, semakin tinggi pula tingkat OCB yang ditunjukkan oleh pegawai. Temuan ini memperlihatkan bahwa budaya organisasi bukan hanya berperan sebagai identitas lembaga, melainkan juga sebagai penggerak utama dalam membentuk perilaku ekstra yang secara sukarela dilakukan oleh karyawan demi mendukung kelancaran dan efektivitas kerja. Dengan kata lain, budaya yang kuat dan positif akan menciptakan lingkungan kerja yang kondusif sehingga pegawai merasa termotivasi untuk berkontribusi lebih dari sekadar melaksanakan kewajiban formal.

Menurut pandangan Schein (2010), budaya organisasi merupakan sistem nilai, norma, dan keyakinan yang diterima bersama oleh anggota organisasi, yang

secara langsung mempengaruhi cara mereka berinteraksi, mengambil keputusan, serta menjalankan tugas. Budaya tersebut berfungsi sebagai pedoman yang membentuk perilaku yang diharapkan dari setiap anggota organisasi. Ketika budaya organisasi terbentuk secara positif, hal itu akan memotivasi individu untuk melakukan tindakan yang tidak hanya sekadar memenuhi job description, tetapi juga menunjukkan kepedulian dan tanggung jawab lebih terhadap tujuan bersama. Dalam hal ini, OCB menjadi manifestasi dari budaya yang kuat, di mana pegawai terdorong untuk bekerja dengan sukarela, membantu rekan kerja, menjaga keharmonisan, serta mendukung tercapainya visi dan misi organisasi.

Sejalan dengan hal tersebut, Deal & Kennedy (1982) menyatakan bahwa budaya organisasi yang sehat dapat menciptakan atmosfer yang kondusif untuk munculnya perilaku ekstra peran. Budaya yang menekankan nilai kerjasama, komunikasi terbuka, dan rasa tanggung jawab bersama akan melahirkan hubungan kerja yang solid serta meningkatkan partisipasi pegawai di luar kewajiban formal. Robbins (2017) juga menegaskan bahwa budaya organisasi berfungsi sebagai pedoman dalam membentuk karakter kerja, pola komunikasi, serta etos kerja yang mendukung tercapainya tujuan. Dengan adanya budaya yang mendorong keterlibatan aktif, pegawai tidak lagi bekerja hanya karena aturan formal, tetapi juga karena adanya dorongan internal untuk berkontribusi secara sukarela terhadap keberhasilan organisasi. Hal ini memperlihatkan bahwa budaya organisasi menjadi landasan yang mendorong munculnya perilaku OCB di berbagai konteks kerja.

Dalam lingkungan kerja Pembimbing Kemasyarakatan di UPT Balai Pemasyarakatan Wilayah Daerah Khusus Jakarta, budaya organisasi yang menekankan integritas, kerjasama, dan komunikasi terbuka terbukti mampu memperkuat OCB. Ketika pegawai merasakan adanya dukungan dari organisasi, mereka lebih terdorong untuk menunjukkan perilaku ekstra peran, seperti membantu rekan kerja, aktif dalam kegiatan organisasi, serta menjaga kelancaran operasional lembaga. Hal ini menunjukkan bahwa budaya organisasi yang positif tidak hanya meningkatkan motivasi kerja, tetapi juga menumbuhkan rasa tanggung jawab, keterlibatan, dan kepedulian pegawai terhadap pekerjaannya. Budaya yang demikian secara langsung menciptakan iklim kerja yang harmonis, yang pada akhirnya memperkuat komitmen pegawai dalam menjalankan tugas pembimbingan dan pengawasan klien pemasyarakatan.

Temuan penelitian ini juga konsisten dengan berbagai hasil penelitian sebelumnya. Nadeak & Bernadheta (2014) menemukan bahwa budaya organisasi yang baik berpengaruh signifikan terhadap peningkatan OCB di kalangan dosen Universitas Kristen Indonesia. Penelitian Oemar & Yohanas (2013) di BAPPEDA Kota Pekanbaru menunjukkan bahwa budaya organisasi yang menekankan profesionalisme, kerja tim, dan komunikasi yang efektif mampu meningkatkan OCB pegawai. Penelitian Husodo (2018) di PT. Jatim Indo Lestari juga memperkuat bukti bahwa budaya organisasi yang positif menciptakan lingkungan kerja yang mendukung, sehingga karyawan terdorong untuk bekerja lebih dari sekadar tugas formal dan menunjukkan perilaku sukarela. Konsistensi hasil ini

menunjukkan bahwa peran budaya organisasi dalam meningkatkan OCB bersifat universal, baik dalam organisasi pendidikan, pemerintahan, maupun sektor swasta.

Berdasarkan keseluruhan temuan, dapat disimpulkan bahwa Budaya Organisasi (X1) memiliki pengaruh yang signifikan dalam meningkatkan Organizational Citizenship Behavior (OCB) Pembimbing Kemasyarakatan di UPT Balai Pemasyarakatan Wilayah Daerah Khusus Jakarta. Budaya organisasi yang menekankan nilai kerjasama, tanggung jawab, profesionalisme, serta komunikasi terbuka, berfungsi sebagai motor penggerak yang menumbuhkan perilaku sukarela pegawai. Pegawai yang bekerja dalam lingkungan budaya yang positif lebih cenderung menunjukkan kesadaran, rasa memiliki, serta partisipasi aktif yang melampaui kewajiban formal. Dengan demikian, budaya organisasi yang sehat tidak hanya memperkuat OCB, tetapi juga meningkatkan efektivitas, produktivitas, serta keberhasilan lembaga pemasyarakatan dalam melaksanakan tugas dan fungsinya.

Pengaruh Motivasi Kerja terhadap Organizational Citizenship Behavior (OCB)

Hasil analisis penelitian ini menunjukkan bahwa Motivasi Kerja (X2) tidak berpengaruh signifikan terhadap *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) Pembimbing Kemasyarakatan di UPT Balai Pemasyarakatan Wilayah Daerah Khusus Jakarta. Nilai signifikansi sebesar 0,144 yang lebih besar dari 0,05 menegaskan bahwa motivasi kerja, baik intrinsik maupun ekstrinsik, tidak memberikan dampak yang cukup berarti terhadap munculnya perilaku ekstra peran di luar kewajiban formal. Hal ini berbeda dengan Budaya Organisasi yang terbukti signifikan, sehingga dapat dipahami bahwa dalam konteks lembaga pemasyarakatan, motivasi kerja bukanlah faktor utama yang mendorong pegawai untuk menunjukkan OCB. Temuan ini mengindikasikan adanya faktor-faktor lain, terutama budaya organisasi dan iklim kerja, yang lebih dominan dalam mempengaruhi perilaku sukarela pegawai.

Menurut teori *Two-Factor* yang dikemukakan Herzberg (1966), motivasi kerja dapat dibagi ke dalam dua kategori, yaitu motivasi intrinsik dan motivasi ekstrinsik. Motivasi intrinsik berkaitan dengan kepuasan dari dalam diri individu, seperti rasa pencapaian, kesempatan berkembang, atau tantangan dalam pekerjaan. Sedangkan motivasi ekstrinsik lebih menekankan pada faktor luar seperti gaji, penghargaan, serta status sosial. Secara teori, motivasi intrinsik lebih kuat dan berkelanjutan dalam meningkatkan kepuasan kerja maupun perilaku positif karyawan. Namun, hasil penelitian ini menunjukkan bahwa sekalipun pegawai memiliki dorongan motivasional, hal tersebut tidak cukup untuk menumbuhkan OCB tanpa adanya budaya organisasi yang mendukung.

Penjelasan lain dapat ditinjau melalui *Self-Determination Theory* (SDT) yang dikembangkan oleh Ryan dan Deci (2000). Teori ini menegaskan bahwa untuk memunculkan perilaku ekstra seperti OCB, individu membutuhkan pemenuhan tiga kebutuhan psikologis mendasar, yaitu kompetensi, otonomi, dan keterhubungan (*relatedness*). Dalam praktiknya, pemenuhan kebutuhan tersebut

lebih erat kaitannya dengan suasana budaya organisasi, dukungan antar rekan kerja, serta adanya rasa kebersamaan di lingkungan kerja, bukan semata-mata dipengaruhi oleh motivasi individual. Dengan demikian, meskipun motivasi kerja dapat meningkatkan semangat dalam menjalankan tugas, hal itu tidak selalu berimplikasi pada lahirnya OCB jika tidak dibarengi dengan lingkungan organisasi yang memfasilitasi perilaku ekstra tersebut.

Sutrisno (2009) menekankan bahwa motivasi kerja seharusnya mendorong karyawan untuk melakukan hal-hal di luar tugas formal, seperti berinisiatif, membantu rekan kerja, dan berpartisipasi aktif dalam organisasi. Namun, hasil penelitian ini justru memperlihatkan bahwa dalam konteks Balai Pemasarakatan, motivasi tidak memiliki kekuatan pengaruh yang signifikan terhadap OCB. Hal ini menunjukkan bahwa pegawai lebih terdorong untuk melakukan perilaku ekstra ketika mereka merasakan adanya budaya organisasi yang kuat, nilai kebersamaan yang tinggi, serta iklim kerja yang mendukung, dibandingkan dengan hanya sekadar dorongan motivasional individu.

Temuan ini berbeda dengan penelitian terdahulu yang menemukan adanya pengaruh signifikan motivasi kerja terhadap OCB. Sebagai contoh, penelitian Febriani (2016) menemukan bahwa ketika karyawan merasa termotivasi melalui penghargaan dan pengakuan, mereka terdorong untuk berperilaku ekstra, seperti membantu rekan kerja atau berpartisipasi dalam kegiatan organisasi. Begitu pula Danendra (2016) yang menyatakan bahwa motivasi kerja berpengaruh positif terhadap OCB, terutama ketika kebutuhan dasar karyawan terpenuhi. Namun, dalam konteks UPT Balai Pemasarakatan, hasil penelitian ini memperlihatkan bahwa motivasi kerja tidak cukup kuat untuk mendorong OCB. Hal ini mungkin disebabkan oleh perbedaan karakteristik organisasi, di mana dalam lembaga pamasarakatan faktor kebersamaan, integritas, dan budaya kerja kolektif lebih menentukan dibanding motivasi kerja individual.

Dengan demikian, dapat disimpulkan bahwa Motivasi Kerja (X2) bukanlah faktor penentu utama dalam membentuk OCB di UPT Balai Pemasarakatan Wilayah Daerah Khusus Jakarta. Meski motivasi penting untuk meningkatkan kinerja dasar pegawai, pengaruhnya terhadap perilaku ekstra sukarela relatif terbatas. Faktor yang lebih dominan dalam memunculkan OCB justru adalah Budaya Organisasi yang mampu menciptakan rasa keterikatan, kebersamaan, dan kepedulian antarpegawai. Oleh karena itu, upaya untuk meningkatkan OCB di lingkungan lembaga pamasarakatan sebaiknya lebih difokuskan pada penguatan budaya organisasi yang positif, membangun iklim kerja kolaboratif, serta memperkuat rasa komitmen bersama terhadap tujuan organisasi.

Pengaruh Budaya Organisasi dan Motivasi Kerja terhadap Organizational Citizenship Behavior (OCB)

Hasil penelitian ini memperlihatkan bahwa meskipun Motivasi Kerja (X2) tidak berpengaruh signifikan terhadap OCB secara parsial, namun ketika diuji secara simultan bersama dengan Budaya Organisasi (X1), keduanya terbukti berpengaruh signifikan terhadap OCB Pembimbing Kemasyarakatan di UPT Balai

Pemasyarakatan Wilayah Daerah Khusus Jakarta. Nilai F-hitung sebesar 53,039 dengan tingkat signifikansi 0,000 ($p < 0,05$) menunjukkan bahwa kombinasi kedua variabel independen ini mampu menjelaskan variansi pada OCB secara kuat dan signifikan. Temuan ini menegaskan bahwa faktor Budaya Organisasi dan Motivasi Kerja tidak dapat dipisahkan, melainkan saling melengkapi dalam mendorong munculnya perilaku ekstra-peran di kalangan pegawai.

Budaya Organisasi yang positif dapat menciptakan suasana kerja yang kondusif, penuh kerjasama, dan saling mendukung. Dalam kondisi seperti ini, motivasi kerja pegawai, baik yang bersifat intrinsik maupun ekstrinsik, dapat tumbuh lebih optimal. Motivasi intrinsik yang berupa kepuasan dari pencapaian dan kesempatan untuk berkembang akan lebih mudah muncul jika didukung oleh budaya kerja yang sehat. Sementara itu, motivasi ekstrinsik, seperti penghargaan dan pengakuan, juga menjadi lebih bermakna ketika diterapkan dalam lingkungan organisasi yang menekankan transparansi, keadilan, serta keterbukaan. Dengan demikian, meskipun Motivasi Kerja secara parsial tidak menunjukkan pengaruh signifikan, ketika dipadukan dengan Budaya Organisasi, keduanya dapat menciptakan sinergi yang kuat untuk meningkatkan OCB.

Temuan ini sejalan dengan penelitian Lestari, Saridewi, & Sofi (2018) yang menyatakan bahwa kombinasi budaya organisasi yang baik dan motivasi kerja yang tinggi dapat mendorong peningkatan OCB. Budaya organisasi yang menekankan nilai-nilai kerja sama, komunikasi terbuka, dan penghargaan terhadap kontribusi individu mampu mendorong karyawan untuk berperilaku ekstra-peran, seperti membantu rekan kerja, berinisiatif, serta berpartisipasi aktif dalam kegiatan organisasi. Selain itu, motivasi kerja memberikan dorongan tambahan bagi pegawai untuk lebih terlibat dalam pekerjaannya dan menunjukkan komitmen terhadap tujuan organisasi.

Herzberg (1966) melalui *Two-Factor Theory* juga menegaskan bahwa motivasi kerja, baik yang bersifat intrinsik maupun ekstrinsik, dapat berkontribusi pada peningkatan perilaku karyawan. Motivasi intrinsik seperti tantangan kerja dan rasa pencapaian dapat mendorong karyawan untuk melakukan hal-hal di luar tugas formal, sementara motivasi ekstrinsik seperti penghargaan, promosi, atau kompensasi dapat menambah semangat dalam berkontribusi lebih banyak. Namun, kedua jenis motivasi ini akan lebih efektif jika berjalan dalam kerangka budaya organisasi yang mendukung, sehingga perilaku sukarela seperti OCB dapat tumbuh secara berkesinambungan.

Selanjutnya, Ryan dan Deci (2000) melalui *Self-Determination Theory* menjelaskan bahwa kompetensi, otonomi, dan keterhubungan merupakan kebutuhan psikologis dasar yang memengaruhi munculnya OCB. Budaya organisasi yang sehat dapat memenuhi ketiga aspek tersebut dengan memberikan kebebasan dalam bekerja, menciptakan suasana kerja yang harmonis, serta memberi ruang bagi pengembangan diri. Dalam kondisi ini, motivasi kerja akan berfungsi sebagai penguat yang mendorong individu untuk menunjukkan perilaku ekstra-peran.

Penelitian Bakker et al. (2008) turut mendukung temuan ini, di mana mereka menyimpulkan bahwa budaya organisasi yang mendukung dan motivasi kerja yang tinggi secara bersama-sama dapat memperkuat OCB karyawan. Karyawan yang termotivasi, ketika berada dalam organisasi dengan budaya positif, lebih terdorong untuk bekerja melampaui deskripsi pekerjaan formal dan berkontribusi terhadap pencapaian tujuan organisasi. Sutrisno (2010) juga mengungkapkan bahwa motivasi kerja memang berhubungan erat dengan OCB, tetapi dampaknya akan lebih nyata apabila karyawan bekerja dalam lingkungan organisasi dengan budaya yang kuat, adil, dan mendukung.

Dari sisi praktis, hasil penelitian ini memberikan implikasi penting bagi pengelolaan sumber daya manusia di UPT Balai Pemasarakatan Wilayah Daerah Khusus Jakarta. Pertama, penguatan Budaya Organisasi perlu menjadi prioritas utama, karena budaya yang positif tidak hanya membentuk perilaku kerja yang sehat, tetapi juga menjadi landasan untuk mengoptimalkan motivasi kerja pegawai. Kedua, meskipun Motivasi Kerja secara individual tidak berpengaruh signifikan, tetap diperlukan strategi untuk meningkatkan motivasi, baik melalui penghargaan, kesempatan pengembangan diri, maupun pemberian otonomi dalam melaksanakan tugas. Ketiga, kombinasi dari budaya organisasi yang kuat dengan motivasi kerja yang dikelola dengan baik akan menghasilkan sinergi yang mampu meningkatkan OCB secara lebih efektif.

Dengan demikian, dapat disimpulkan bahwa Budaya Organisasi dan Motivasi Kerja secara simultan berpengaruh signifikan terhadap OCB Pembimbing Kemasyarakatan. Budaya organisasi yang sehat menjadi fondasi utama, sementara motivasi kerja berfungsi sebagai faktor pendukung yang memperkuat perilaku ekstra-peran. Kombinasi keduanya menciptakan lingkungan kerja yang kondusif, mendorong pegawai untuk berperilaku lebih dari sekadar memenuhi tugas formal, dan pada akhirnya berkontribusi pada efektivitas serta keberhasilan organisasi.

SIMPULAN

Penelitian ini menegaskan bahwa budaya organisasi memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap Organizational Citizenship Behavior (OCB) Pembimbing Kemasyarakatan di UPT Balai Pemasarakatan Wilayah Daerah Khusus Jakarta, sementara motivasi kerja secara parsial tidak berpengaruh signifikan, meskipun keduanya secara simultan terbukti memberikan kontribusi yang kuat dengan menjelaskan 52,3% varians OCB. Temuan ini memperlihatkan bahwa penguatan budaya organisasi merupakan faktor kunci dalam menumbuhkan perilaku ekstra peran pegawai, sedangkan motivasi kerja berperan sebagai faktor pendukung yang memperkuat dampak budaya terhadap OCB. Oleh karena itu, strategi pengelolaan sumber daya manusia di lembaga pemasarakatan perlu difokuskan pada pembangunan budaya organisasi yang sehat, kolaboratif, dan berintegritas, disertai dengan manajemen motivasi kerja yang terstruktur agar tercapai efektivitas organisasi yang berkelanjutan.

UCAPAN TERIMAKASIH

Penulis menyampaikan terima kasih kepada *Jurnal Ilmu Sosial & Hukum* atas kesempatan dan kepercayaannya dalam mempublikasikan artikel ini. Ucapan terima kasih juga ditujukan kepada diri sendiri atas komitmen dan dedikasi dalam menyelesaikan penelitian ini.

DAFTAR RUJUKAN

- Arimbi Pamungkas, A. T. (2022). Students' difficulties at elementary school in increasing literacy ability. *Attractive: Innovative Education Journal*, 4(1), 1-12.
- Artinus, F., Toni, A., & Ingratubun, A. (2024). Servant leadership style with service excellence (Case study at the Indonesian Television Academy). *Jurnal Gaya Kepemimpinan Servant*, 12(2), 154-169.
- Bakker, A. B., Demerouti, E., & Verbeke, W. (2004). Using the job demands-resources model to predict burnout and performance. *Human Resource Management*, 43(1), 83-104. <https://doi.org/10.1002/hrm.20004>
- Budiman, H., Hariadi, B., & Handrina, E. (2023). Budaya organisasi terhadap kinerja pegawai Kantor Lembaga Penyiaran Publik Radio Republik Indonesia Bukittinggi. *Jurnal Administrasi dan Pemerintahan STISIP Imam Bonjol*, 1(2).
- Creswell, J. W. (2012). *Educational research: Planning, conducting, and evaluating quantitative and qualitative research* (Vol. 4). Pearson.
- Creswell, J. W. (2014). *Research design: Qualitative, quantitative, and mixed method approaches* (4th ed.). Sage Publications.
- Creswell, J. W. (2016). *Research design: Pendekatan kualitatif, kuantitatif, dan campuran* (4th ed.). Pustaka Pelajar.
- Dami, W. D., FoEh, J. E., & Manafe, H. A. (2022). The influence of employee engagement, organizational commitment, and organizational culture on employee performance through job satisfaction as a mediating variable. *Jurnal Ilmu Multidisiplin*, 1(2), 514-526.
- Deci, E. L., & Ryan, R. M. (2000). The what and why of goal pursuit: Human needs and the self-determination of behavior. *Psychological Inquiry*, 11(4), 227-268. https://doi.org/10.1207/S15327965PLI1104_01
- Deci, E. L., & Ryan, R. M. (2017). *Self-determination theory: Basic psychological needs in motivation, development, and wellness*. Guilford Press.
- Dennis, W. O., & Konovsky, M. A. (1995). A meta-analytic review of attitudinal and dispositional predictors of organizational citizenship behavior. *Personnel Psychology*, 48(4), 775-802. <https://doi.org/10.1111/j.1744-6570.1995.tb01781.x>
- Dennis, W. O., MacKenzie, S. B., & Podsakoff, P. M. (2006). *Organizational citizenship behavior: Its nature, antecedents, and consequences*. Sage Publications.
- Ferdiana, R. (2025). Peran komunikasi internal dalam corporate communication untuk meningkatkan employee engagement. *Konsensus*, 2(1), 118-132. <https://doi.org/10.62383/konsensus.v2i1.620>

- Hair, J. F., Black, W. C., Babin, B. J., & Anderson, R. E. (2010). *Multivariate data analysis* (7th ed.). Pearson Prentice Hall.
- Hastuti, H., Sinring, B., & Husein, A. (2020). Pengaruh budaya organisasi, gaya kepemimpinan, kepuasan kerja terhadap kinerja pegawai. *Tata Kelola*, 7(1), 88–94. <https://doi.org/10.52103/tatakelola.v7i1.118>
- Herzberg, F. (1966). *Work and the nature of man*. World Publishing Company.
- Ishiq, R. P., & Yusuf, N. F. (2022). Pengaruh budaya organisasi dalam menciptakan perkembangan organisasi. *Jurnal Administrasi Publik*, 18(1), 143–154. <https://doi.org/10.52316/jap.v18i1.82>
- Kakiay, A., & Wigiyanti. (2022). *Jurnal riset ilmiah*, 1(1), 15–18.
- Lestari, M. R., & Kurniawan, F. S. (2022). Pengaruh budaya organisasi dan iklim organisasi terhadap organizational citizenship behavior (OCB). *Jurnal Manajemen dan Bisnis Madani*, 3(1), 81–95. <https://doi.org/10.51353/jmbm.v3i1.544>
- Lockhart, P., Shahani, N. K., & Bhanugopan, R. (2020). Do organisational culture and national culture mediate the relationship between high-performance HRM practices and OCB? *International Journal of Manpower*, 41(8), 1179–1197. <https://doi.org/10.1108/IJM-04-2018-0129>
- Luthans, F. (2011). *Organizational behavior: An evidence-based approach* (12th ed.). McGraw-Hill Higher Education.
- Mayela, M., Cázares, T., Blanca, M. E., & Rodríguez, N. (2021). Impact of organizational culture in shaping OCB: Case of five-year training for suppliers of international steel companies. *Journal of Business Studies*, 12(3), 566–577.
- Munif, M., Patoni, A., & Maunah, B. (2023). Pengaruh dimensi kepemimpinan transformasional terhadap motivasi kerja. *JMPI: Jurnal Manajemen, Pendidikan dan Pemikiran Islam*, 1(1), 71–83. <https://journal.assalafiyah.id/index.php/jmpi/article/view/23>
- Neuman, W. L. (2014). *Social research methods: Qualitative and quantitative approaches* (7th ed.). Pearson.
- Organ, D. W. (1988). *Organizational behavior: An applied psychological approach* (3rd ed.). Business Publications Inc.
- 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*, 26(3), 513–563. <https://doi.org/10.1177/014920630002600307>
- Robbins, S. P., & Judge, T. A. (2017). *Organizational behavior* (17th ed.). Pearson Education Limited.
- Robbins, S. P., & Coulter, M. (2017). *Management* (14th ed.). Pearson Education Limited.
- Schein, E. H. (2017). *Organizational culture and leadership* (5th ed.). John Wiley & Sons.
- Stephen, P. R., & Judge, T. A. (2017). *Organizational behavior* (17th ed.). Pearson Education Limited.

Vroom, V. H. (1964). *Work and motivation*. John Wiley & Sons.

Wulantika, R., & Negara, A. K. (2023). The effect of motivation, personality, and organizational culture on OCB. *International Social Sciences and Humanities*, 2(3), 1205–1211.

Zuhaena, F., Sumantri, E., & Nirmala, N. (2022). Peran OCB pada UMKM Kabupaten Banyumas. *Majalah Ilmiah Manajemen dan Bisnis*, 19(1).
<https://doi.org/10.55303/mimb.v19i1.145>