



Peningkatan organizational citizenship behavior pada Aparatur Sipil Negara generasi milenial

Diah Pranitasari*, Iman Sofian Suriawinata, & Arini Mustikaningrum Kasaluri Kusumaningtyas

ABSTRACT

This research aims to determine the influence of organizational culture and employee engagement on organizational citizenship behavior with job satisfaction as a mediating variable among Millennial Civil Servants. It is a quantitative study with organizational culture and employee engagement as independent variables, and job satisfaction and organizational citizenship behavior as dependent variables. The research was conducted on Civil Servants at the Supreme Audit Agency (BPKP), with a total population of 5,901 Civil Servants. The study is limited to Millennial Civil Servants, with a total of 3,428 individuals. Using purposive sampling, which includes Civil Servants who have been working for more than 3 years, the sample size is determined using the Slovin formula, resulting in a sample of 358 Civil Servants. Data were collected through the distribution of questionnaires to Civil Servants, and the data were processed using smartPLS software. The research findings can be summarized as follows: organizational culture influences job satisfaction; organizational culture does not affect organizational citizenship behavior; employee engagement influences organizational culture; employee engagement influences organizational citizenship behavior; organizational culture does not affect organizational citizenship behavior through job satisfaction; employee engagement does not affect organizational citizenship behavior through job satisfaction.

Keywords: Organizational Citizenship Behavior, Organizational Culture, Employee Engagement, Job Satisfaction.

Article Information:

Received 11/17/2023 / Revised 12/6/2023 / Accepted 12/7/2023 / Online First 12/8/2023

Corresponding author:

Diah Pranitasari. Email: diah_pranitasari@stei.ac.id

Extended author information available on the last page of the article



© The Author(s) 2023. Published by Sekolah Tinggi Ilmu Ekonomi Indonesia Jakarta. This is an Open Access article distributed under the terms of the Creative Commons Attribution License (<http://creativecommons.org/licenses/by/4.0/>), which permits unrestricted use, distribution, and reproduction in any medium, provided the original work is properly cited. The terms on which this article has been published allow the posting of the Accepted Manuscript in a repository by the author(s) or with their consent.

Abstrak

Penelitian ini memiliki tujuan untuk mengetahui pengaruh budaya organisasi dan employee engagement terhadap organizational citizenship Behavior dengan kepuasan kerja sebagai variabel mediasi pada Aparatur Sipil Negara Generasi Milenial. Merupakan penelitian kuantitatif dengan variable budaya organisasi dan employee engagement sebagai variable independen, dan variable kepuasan kerja dan organizational citizenship Behavior sebagai variable dependen. Penelitian dilaksanakan pada ASN di Badan Pengawasan Keuangan dan Pembangunan (BPKP). Jumlah populasi pada penelitian ini berjumlah 5.901 ASN. Penelitian dibatasi pada ASN generasi milenial yaitu berjumlah 3.428 ASN. Dengan menggunakan metode purposive sampling, yaitu ASN yang sudah bekerja lebih dari 3 tahun, maka jumlah sampel ditetapkan dengan menggunakan rumus slovin, diperoleh sample sebesar 358 ASN. Perolehan data didapat melalui penyebaran kuesioner kepada ASN, kemudian data diolah dengan software smartPLS. Hasil penelitian menyimpulkan sebagai berikut: budaya organisasi berpengaruh terhadap kepuasan kerja, budaya organisasi tidak berpengaruh terhadap organizational citizenship Behavior, employee engagement berpengaruh terhadap budaya organisasi, employee engagement berpengaruh terhadap OCB, budaya organisasi tidak berpengaruh terhadap OCB melalui kepuasan kerja, employee engagement tidak berpengaruh terhadap OCB melalui kepuasan kerja.

Kata Kunci: Organizational Citizenship Behavior, Budaya Organisasi, Employee Engagement, Kepuasan Kerja

1. Pendahuluan

Dalam rangka mewujudkan good governance dan menghadapi era globalisasi yang penuh tantangan dan peluang, maka pemerintah dituntut agar dapat mengoptimalkan sumber daya manusia (SDM) melalui penyelenggaraan ketertiban umum dan pelayanan kepada masyarakat. Aparatur Sipil Negara (ASN) bertugas untuk menyelenggarakan ketertiban umum sesuai dengan peraturan perundang-undangan yang berlaku, memberikan pelayanan yang profesional dan bermutu kepada masyarakat, serta memperkuat persatuan dan kesatuan negara Indonesia.

Di tengah kondisi ekonomi dunia saat ini yang sedang tidak baik-baik saja akibat pandemic Covid-19 tahun 2020 dan 2021, pemerintah berkewajiban menjaga perekonomian negara sebagai alat yang handal untuk melindungi masyarakat dan perekonomian dari berbagai gangguan. Oleh karena itu, berbagai risiko eksternal dan internal harus dibenahi sejak awal saat menjalankan tugas (Kemenkeu.go.id, 2023). Selain itu adanya kasus tindak pidana putra salah seorang pejabat ASN, kepemilikan jumlah harta sebesar Rp56 miliar dan dianggap memiliki gaya hidup mewah, saat ini tengah viral. dan berdampak menurunkan tingkat kepercayaan masyarakat terhadap pemerintah (Setneg.co.id, 2023). Perilaku tersebut dianggap menimbulkan erosi kepercayaan terhadap integritas pemerintah dan menciptakan reputasi negatif terhadap seluruh jajaran pemerintahan. Hal ini menjadi pekerjaan rumah yang cukup berat bagi pemerintah (Citra, 2023).

Dalam mencapai organisasi yang sukses diperlukan pegawai yang bersedia bekerja melebihi tugas formal dan mengusahakan kinerja melebihi yang diharapkan. Keinginan pegawai untuk bekerja dengan kualitas yang baik dan berusaha menciptakan layanan terbaik merupakan indikasi dari OCB (OCB) yang dimiliki oleh seorang pegawai (Ristiana M, 2014). Fakta menunjukkan bahwa organisasi yang mempunyai pegawai yang memiliki OCB yang baik akan memiliki kinerja yang lebih baik dari organisasi lain (Robbins & Judge, 2015a).

Salah satu faktor yang mempengaruhi OCB yaitu budaya organisasi (Dessler, 2023). Bahkan terdapat bukti kuat bahwa budaya organisasi merupakan suatu kondisi awal yang utama memicu OCB (Soegandhi et al., 2013). Budaya perusahaan akan menuntut sumber daya manusianya untuk berperilaku sesuai pemahaman yang telah disepakati bersama sehingga menjadi pembeda antara organisasi satu dengan yang lainnya (Dessler, 2023). Selain Budaya organisasi, faktor yang juga mempengaruhi OCB adalah *employee engagement* (Wu & Xiao, 2014). Sridhar & Thiruvankadam (2017) berpendapat bahwa perilaku pegawai yang engaged akan melakukan upaya ekstra untuk meningkatkan kinerja organisasi, tidak hanya dengan meningkatkan kinerjanya sendiri, melainkan dengan memfokuskan juga pada pengembangan keseluruhan organisasi. Salah satunya adalah perilaku extra-role behavior yang terkait dengan penilaian organisasi tentang kinerja pegawai dan menggambarkan citra positif dari organisasi di luar pekerjaan. Perilaku extra-role ini disebut juga dengan *organizational citizenship behaviour* (Sridhar & Thiruvankadam, 2017).

Komposisi SDM yang ada dalam suatu perusahaan, terdapat keanekaragaman yang cukup tinggi, generasi milenial kini memasuki dunia kerja dengan jumlah yang sangat besar berdasarkan sensus Badan Pusat Statistik 2020. Generasi milenial menempati urutan kedua setelah generasi Z dalam mendominasi jumlah penduduk di Indonesia yaitu sebanyak 25,87 persen dari total seluruh populasi penduduk di Indonesia. Generasi milenial adalah mereka yang lahir pada kurun waktu 1981-1996 atau saat ini berusia antara 24 sampai 39 tahun (Jayani, 2021). Dominasi milenial pada era bonus demografi akan dapat membawa perubahan pada dunia kerja di masa yang akan datang. Generasi milenial inilah yang akan menentukan kinerja organisasi yang akan datang, sehingga perlu dipersiapkan Langkah-langkah strategis oleh organisasi agar mereka memiliki core value yang telah ditetapkan oleh pemerintah dan dapat memberikan pelayanan yang profesional dan bermutu kepada masyarakat, serta memperkokoh persatuan dan kesatuan negara Indonesia.

Penelitian mengenai OCB pada ASN telah dilakukan oleh beberapa peneliti sebelumnya, diantaranya (Manuputty et al., 2021) yang meneliti OCB pada kualitas layanan kendaraan VVIP pada sumber daya manusia Di Sekretariat Wakil Presiden, (Rostiawati, 2020) yang meneliti OCB melalui pendekatan komitmen tugas dan kepuasan kerja, (Ayuni et al., 2022) meneliti OCB dengan menggunakan indikator Altruism, Courtesy, Sportsmanship, Conscientiousness, dan Civic Virtue Aparatur Sipil Negara Di Sekretariat Daerah Kabupaten Kolaka. Berdasarkan dari penelitian-penelitian tersebut, maka dapat dijelaskan bahwa state of the art pada penelitian ini adalah belum ditemukan yang melakukan penelitian OCB dengan pendekatan budaya organisasi, *employee engagement* dengan kepuasan kerja sebagai variabel mediasi. Hal ini yang mendorong peneliti tertarik untuk melakukan penelitian dengan tema ini.

Hasil penelitian ini digunakan sebagai masukan bagi BPKP maupun instansi lain untuk dapat meningkatkan perilaku OCB para pegawai khususnya pegawai milenial. Perilaku OCB ini memiliki peran penting bagi institusi untuk menciptakan budaya BerAKHLAK (Berorientasi Pelayanan, Akuntabel, Kompeten, Harmonis, Loyal, Adaptif, dan Kolaboratif).

2. Theoretical background and hypothesis

Budaya Organisasi

Budaya organisasi sebagai suatu sistem makna bersama yang dianut oleh anggota-anggota yang membedakan organisasi tersebut dengan organisasi yang lain. Budaya organisasi dapat mendorong komitmen organisasional dan meningkatkan konsistensi perilaku kerja, serta memberikan manfaat bagi organisasi. Budaya organisasi memperlihatkan bagaimana para pekerja memandang karakteristik perusahaan dsari budaya organisasi. Penerapan budaya

organisasi dapat menyediakan lingkungan positif yang beretika, membantu perkembangan inovasi, dan secara signifikan memberikan kontribusi pada dasar dari organisasi dalam banyak cara (Robbins & Judge, 2015a; Schein, 2018). Disamping itu budaya organisasi merupakan keseluruhan dari nilai-nilai, tradisi, dan keyakinan yang menentukan bagaimana organisasi tersebut bekerja dan mencapai tujuannya. Pada dasarnya, budaya organisasi adalah karakteristik yang ada dalam suatu kelompok dan digunakan sebagai panduan dalam perilaku mereka serta membedakannya dari kelompok lain. Ini berarti bahwa budaya organisasi adalah norma dan nilai-nilai perilaku yang harus dipahami dan dipatuhi oleh kelompok orang yang menganutnya (Clayton, 2017; Coulter, 2016). Berdasarkan uraian di atas, maka dapat disimpulkan budaya organisasi memiliki nilai-nilai, kebijakan-kebijakan dan peraturan yang diterapkan di dalam sebuah organisasi dijalankan dan ditaati oleh semua anggota organisasi dalam mencapai tujuan bersama.

Budaya organisasi memiliki keterkaitan dengan kepuasan kerja, dimana budaya organisasi yang positif dan kuat akan meningkatkan kepuasan karyawan dalam bekerja (Octavianii & Yanki, 2016; Pranitasari et al., 2018; Pranitasari & Saputri, 2020; Schein, 2018; Stephen, 2015; Suparta, 2019; Suwandi, 2016). Budaya organisasi dapat mempengaruhi OCB karena dengan budaya organisasi yang mendukung nilai-nilai positif dalam diri pegawai akan dapat meningkatkan perilaku OCB pegawai (Manuputty et al., 2021; Robbins & Judge, 2015a; Somech & Drach-Zahavy, 2004; Verlinden, 2023; Wu & Xiao, 2014).

Pranitasari & Saputri (2020) mengemukakan indikator budaya organisasi sebagai berikut: orientasi inovasi yaitu tingkat daya pendorong karyawan untuk bersikap inovatif dan berani mengambil resiko, orientasi terhadap detail yaitu tingkat tuntutan terhadap karyawan untuk mampu memperlihatkan ketepatan, analisis, dan perhatian terhadap detail, orientasi terhadap hasil yaitu tingkat tuntutan terhadap manajemen untuk lebih memusatkan perhatian pada hasil, dibandingkan perhatian pada teknik dan proses yang digunakan untuk meraih hasil tersebut, orientasi terhadap individu yaitu tingkat keputusan manajemen dalam mempertimbangkan efek-efek hasil terhadap individu yang ada dalam organisasi, orientasi terhadap tim yaitu tingkat aktivitas pekerjaan yang diatur dalam tim, bukan secara perseorangan, keagresifan yaitu sejauh mana orang-orang tersebut agresif dan kompetitif dan bukanya santai-santai, stabilitas yaitu tingkat penekanan aktivitas organisasi dalam mempertahankan status.

Muijen et al (1999) dan Worldofwork (2023) mengembangkan indikator dan kuesioner untuk meleakukan survey tentang budaya organisasi. Indikator yang digunakan adalah 1) orientasi dukungan, Konsep-konsep seperti partisipasi, kerja sama, berbasis orang, saling percaya, semangat tim, dan pertumbuhan individu. Komunikasi seringkali bersifat verbal dan informal. Karyawan didorong untuk mengekspresikan ide-ide tentang pekerjaan mereka dan perasaan tentang satu sama lain. Pengambilan keputusan sering berjalan melalui kontak informal. Komitmen individu karyawan ditekankan. 2) orientasi inovasi. Konsep-konsep semacam itu seperti mencari informasi baru di lingkungan, kreativitas, keterbukaan perubahan, antisipasi, dan eksperimentasi. Kontrol dari atas juga tidak mungkin, atau diharuskan, dan manajemen mengharapkan komitmen dan keterlibatan karyawan. 3) orientasi aturan. Menekankan penghormatan terhadap otoritas, rasionalitas prosedur, dan pembagian kerja. Strukturnya hierarkis dan komunikasi sering ditulis dan top-down. Kekuasaan didasarkan pada formal otoritas. 4) orientasi tujuan. Menekankan konsep-konsep seperti rasionalitas, indikator kinerja, prestasi, akuntabilitas, dan kontingen hadiah.

Dalam penelitian ini indikator yang digunakan untuk mengukur variable budaya organisasi yaitu Orientasi dukungan, Orientasi inovasi, Orientasi aturan, dan Orientasi tujuan.

Employee engagement

Istilah *Employee engagement* pertama kali diperkenalkan oleh William Khan pada tahun 1990, yang mendefinisikan *engagement* merupakan pemanfaatan diri anggota suatu organisasi untuk peran pekerjaan masing-masing dengan menggunakan dan mengekspresikan diri, baik secara fisik, kognitif dan emosional di tempat kerja (Pranitasari, 2019a). Selanjutnya istilah berkembang menjadi *work engagement* dan atau *job engagement*. Bahasan dan penelitian mengenai *employee engagement* banyak dilakukan oleh Bakker (2011); Bakker et al. (2011); Schaufeli et al. (2006); Schaufeli & Bakker (2000) yang menyatakan bahwa *employee engagement* berarti hadir secara psikologis dan fisik ketika bekerja dan menjalankan peran dalam organisasi. *Employee engagement* adalah ukuran seberapa terikatnya karyawan dengan pekerjaan, perusahaan, dan tujuan organisasi. Keterikatan ini dipercaya menjadi hal penting karena karyawan yang merasa terlibat dan terikat secara positif dengan perusahaan cenderung akan lebih produktif, lebih bersemangat, dan bertahan untuk tetap berada di perusahaan untuk jangka waktu yang lebih lama (Barney, 2023; Gallup, 2017; Hafidz, 2023; Noe et al., 2017; Quantum Workplace, 2012).

Pranitasari (2019a) menjelaskan lima faktor yang mempengaruhi keterikatan kerja karyawan, yaitu adalah: 1) lingkungan kerja yang menarik dan menantang, 2) pembelajaran dan kesempatan berkembang, 3) bekerja dengan orang-orang baik dan tepat, 4) gaji yang adil, 5) atasan yang mendukung. Hasil survei tersebut didukung oleh survei yang dilakukan oleh (Ketter, 2016) mencakup enam faktor yang mempengaruhi engagement yaitu: 1) orang-orang yang bekerja sama dengan mereka, 2) apa yang mereka kerjakan, 3) ketersediaan kesempatan berkembang, 4) penghargaan dan pengakuan, 5) perusahaan itu sendiri, dan 6) lingkungan kerja.

Sakovska dalam Pranitasari (2019, 2020); Pranitasari et al., (2019); Pranitasari & Rozaq (2019) menunjukkan yang sering digunakan pengertian keterikatan, yaitu keterikatan termasuk kognitif, emosional, dan perilaku. Aspek kognitif keterlibatan termasuk keyakinan karyawan tentang organisasi, manajemen dan kondisi kerja. Komponen emosional menentukan sikap positif karyawan, bagaimana persepsi mereka tentang pemimpin mereka, nilai-nilai dari organisasi dan lingkungan kerja. Perilaku komponen mengukur kesediaan individu untuk bertindak dalam cara tertentu, menawarkan keterampilan dan kemauan untuk terlibat "ekstra".

Bakker dalam Pranitasari (2019b, 2022) menjelaskan bahwa pegawai yang memiliki keterikatan kerja pada institusi maka cenderung memiliki kepuasan kerja, hal ini juga diperkuat oleh hasil penelitian yang disimpulkan oleh peneliti sebelumnya (Kembau et al., 2018; Kertiasih et al., 2018; Mujiasih & Ratnaningsih, 2007; Schein, 2018; Yakup, 2017). Pegawai yang memiliki keterikatan kerja akan cenderung memiliki perilaku OCB (Noe et al., 2017; Organ et al., 2006; Taylor, 2014), dan didukung dengan hasil penelitian yang dilakukan oleh Aryanti & Herawati (2021); Sundaray & Kumar (2011); Yakup (2017).

Bakker (2011); Bakker et al. (2011); Bakker & Demerouti (2008) kembali lagi mengkaji keterikatan kerja dengan definisi: *work engagement is the combination of the capability to work (energy, vigour) and the willingness to work (involvement, dedication)*. Keterikatan kerja adalah kombinasi dari kemampuan untuk bekerja (energi, semangat) dan kemauan untuk bekerja (keterikatan, dedikasi). Selain itu, Schaufeli et al. (2006) dan Titien (2016) juga menyusun instrumen untuk mengukur keterikatan kerja, dengan indikator *vigor* (semangat), *dedication* (dedikasi) and *absorption* (penyerapan).

Berdasarkan uraian di atas, dapat disintesis bahwa keterikatan kerja adalah keterlibatan seseorang dalam pekerjaan dan perannya aktif secara positif baik secara fisik, psikis dan kognisi dengan indikator sebagai berikut: semangat (*vigor*), merupakan sesuatu yang ditandai dengan tingginya semangat dan ketahanan mental yang dimiliki oleh karyawan ketika

bekerja, keinginan untuk berusaha dalam pekerjaan serta ketekunan karyawan dalam menghadapi kesulitan; dedikasi (*dedication*) merupakan kondisi dimana karyawan terlibat dalam pekerjaan mereka yang ditandai dengan munculnya perasaan penting serta antusiasme yang tinggi; penghayatan (*absorption*) merupakan suatu keadaan dimana karyawan merasa sepenuhnya terkonsentrasi, bahagia serta merasa asyik dalam pekerjaan mereka sehingga mereka seringkali merasa sulit untuk melepaskan diri dari pekerjaan mereka dan merasa seakan-akan waktu cepat berlalu ketika bekerja.

Kepuasan Kerja

Kepuasan kerja adalah sikap umum seseorang terhadap pekerjaannya, selisih antara banyaknya penghasilan yang diterima seorang pegawai dan banyaknya yang mereka yakini apa yang seharusnya mereka terima (Coulter, 2016; Ivancevich et al., 2022; Robbins & Judge, 2015b). Santana (2022) kepuasan kerja terjadi ketika karyawan merasa memiliki pekerjaan yang stabil, ruang untuk berkembang dalam karir mereka, dan perpaduan yang baik antara pekerjaan dan kehidupan pribadi. Artinya karyawan tersebut senang bekerja karena pekerjaan tersebut memenuhi standar orang tersebut. Kepuasan kerja adalah keadaan emosi positif yang dihasilkan dengan mengevaluasi pengalaman kerja seseorang. Selanjutnya kepuasan kerja merupakan hasil evaluasi melalui perbandingan atau analisis pikiran, perasaan antara harapan dan kenyataan, atau hasil usaha seseorang (Pranitasari, Sihotang, et al., 2019; Pranitasari & Zahara, 2020).

Kepuasan kerja akan dapat berdampak pada perilaku OCB pegawai, hal ini dikarenakan pegawai yang puas dalam bekerja, maka ia akan dengan mudah melakukan atau membantu sukarela pekerjaan-pekerjaan yang sebetulkan bukan tanggungjawabnya (Kusuma et al., 2020; Organ et al., 2006; Soegandhi et al., 2013).

Novita et al. dalam Pranitasari & Zahara (2020) mengungkapkan bahwa terdapat beberapa indikator kepuasan kerja yaitu: 1) Pekerjaan itu sendiri. Kepuasan kerja merupakan sumber kepuasan yang utama. 2) Upah. Diketahui bahwa upah dan gaji merupakan faktor yang penting tetapi kompleks secara kognitif dan multidimensi yang mempengaruhi kepuasan kerja. 3) Promosi. Peluang promosi cenderung memiliki dampak yang berbeda terhadap kepuasan kerja karena promosi memiliki banyak bentuk dan membawa banyak manfaat. 4) Pengawasan. Pengawasan merupakan sumber kepuasan kerja yang penting. Ada dua dimensi gaya supervisor yang mempengaruhi kepuasan kerja. Yang pertama berorientasi pada karyawan dan yang kedua adalah partisipasi atau pengaruh, seperti yang diilustrasikan oleh manajer yang memungkinkan orang untuk berpartisipasi dalam pengambilan keputusan.

Nacu (2023) menjelaskan indikator dalam pengukuran kepuasan kerja adalah 1) Beban kerja, dapat berfokus pada jumlah dan kompleksitas tugas yang diberikan, ketersediaan sumber daya dan dukungan, serta dampak beban kerja terhadap tingkat stres karyawan dan keseimbangan kehidupan kerja. 2) Budaya perusahaan, dapat memberikan wawasan tentang gaya komunikasi organisasi, nilai-nilai, dan lingkungan bisnis, sehingga meningkatkan kepuasan karyawan. Beberapa pertanyaan umum dalam kategori ini antara lain menanyakan tentang lingkungan kerja, nilai-nilai inti perusahaan, misi, dan visi. 3) Komunikasi dan kolaborasi yang efektif, di antara anggota staf sangat penting untuk keberhasilan organisasi mana pun. pengukuran dapat mencakup topik seperti penggunaan alat dan teknologi komunikasi, strategi untuk kerja sama tim yang efektif, metode untuk menyelesaikan konflik, dan rasa hormat di antara anggota tim. 4) Hubungan antara karyawan dan atasan, menentukan bagaimana perasaan karyawan tentang pekerjaan mereka dan seberapa besar komitmen mereka terhadap organisasi. Menjawab pertanyaan-pertanyaan ini membutuhkan pemahaman yang mendalam tentang kebutuhan dan harapan baik karyawan maupun pemberi kerja. 5) Perasaan karyawan.

Organisasi dapat menemukan area untuk perbaikan, membuat rencana untuk mengatasi masalah, dan menumbuhkan budaya tempat kerja yang sehat dengan cara ini.

Pope (2023) mengemukakan indikator dalam pengukuran kepuasan kerja meliputi penghargaan dan kompensasi, pengembangan karir, lingkungan kerja, kepemimpinan, arah perusahaan dan kejelasan kerja. Bloznalis (2022) berpendapat dalam penetapan indikator kepuasan kerja adalah kejelasan peran, lingkungan kerja, penghargaan dan kompensasi, *Work-life balance*, komunikasi, dan pelatihan

Berdasarkan uraian mengenai kepuasan kerja di atas, maka dapat disimpulkan bahwa kepuasan kerja adalah kepuasan kerja adalah suatu perasaan positif tentang pekerjaan seseorang yang merupakan hasil dari sebuah evaluasi karakteristiknya. Indikator dalam pengukuran kepuasan kerja adalah pekerjaan, lingkungan kerja, kepemimpinan, kesejahteraan, penghargaan dan komunikasi.

Organizational Citizenship Behavior

OCB pertama kali didefinisikan oleh Dennis Organ pada tahun 1988 sebagai suatu perilaku individu yang tidak dihargai oleh sistem penghargaan formal tetapi, ketika dikombinasikan dengan perilaku yang sama dalam suatu kelompok, menghasilkan keefektifan. OCB adalah istilah yang digunakan untuk menggambarkan semua tindakan dan perilaku karyawan yang positif dan konstruktif yang bukan merupakan bagian dari deskripsi pekerjaan formal mereka. Apa pun yang dilakukan karyawan, atas kehendak bebas mereka sendiri, yang mendukung kolega mereka dan menguntungkan organisasi secara keseluruhan. OCB bukanlah sesuatu yang diperlukan dari karyawan untuk melakukan pekerjaannya dan itu bukan bagian dari tugas kontraktual mereka. Memahami OCB semakin diperlukan untuk pemeliharaan sistem sosial organisasi dan peran karyawan di dalamnya. Pada tingkat makro, dalam hal perubahan sifat semua organisasi, dan tingkat mikro, sehubungan dengan masing-masing organisasi, peran karyawan dan OCB mereka sangat mendasar (Grice et al., 2016; Organ et al., 2006; Robbins & Judge, 2015b; Verlinden, 2023).

Dimensi OCB dikemukakan oleh Somech & Drach-Zahavy (2004) adalah 1) *Altruism* (perilaku menolong), perilaku karyawan dalam membantu rekan kerjanya yang sedang mengalami kesusahan dalam tugas organisasi dan masalah pribadi. Dimensi ini menunjukkan karyawan memberi pertolongan bukan karena kewajiban tetapi melakukannya secara sukarela. 2) *Conscientiousness* (kesungguhan dalam bekerja), perilaku yang ditunjukkan dengan kesungguhan karyawan dalam bekerja, dimana karyawan bekerja melebihi deskripsi kerja yang telah ditetapkan dan diharapkan organisasi. Dengan kata lain, *Conscientiousness* merupakan suatu perilaku yang menunjukkan upaya sukarela untuk meningkatkan cara dalam menjalankan pekerjaannya secara kreatif agar kinerja organisasi meningkat. Perilaku tersebut melibatkan kreatif dan inovatif secara sukarela untuk meningkatkan kemampuannya dalam bekerja demi peningkatan organisasi. Karyawan tersebut melakukan tindakan-tindakan yang menguntungkan organisasi melebihi dari yang disyaratkan, misalnya berinisiatif meningkatkan kompetensinya, secara sukarela mengambil tanggung jawab diluar wewenangnya. Misalnya, mengikuti seminar dan kursus yang di sediakan organisasi. 3) *Sportmanship* (toleransi yang tinggi), perilaku karyawan yang menunjukkan kesediaan untuk mentolerir kondisi tidak menguntungkan tanpa mengeluh. Dimensi ini lebih menunjukkan perilaku karyawan yang memiliki toleransi yang tinggi dan mampu beradaptasi dengan situasi dan lingkungan kerjanya. 4) *Courtesy* (bersikap sopan), perilaku karyawan yang menjaga hubungan baik dengan rekan kerja agar terhindar dari konflik interpersonal. Dimensi ini menunjukkan sikap karyawan yang menghargai dan memperhatikan orang lain. 5) *Civic Virtue* (mengedepankan kepentingan bersama)

Perilaku karyawan yang menunjukkan sikap partisipasi dan menunjukkan kepedulian terhadap kemajuan serta keberhasilan organisasi. Dimensi ini mengarah pada tanggung jawab yang diberikan organisasi kepada karyawan untuk meningkatkan kualitas bidang pekerjaannya

Berdasarkan uraian di atas maka dapat disimpulkan OCB adalah perilaku pilihan yang tidak menjadi bagian dari kewajiban kerja formal seorang karyawan, namun mendukung berfungsinya organisasi tersebut secara efektif. Indikator dari OCB adalah *Altruism* (perilaku menolong), *Conscientiousness* (kesungguhan dalam bekerja), *Sportmanship* (toleransi yang tinggi), *Courtesy* (bersikap sopan), dan *Civic Virtue* (mengedepankan kepentingan bersama)

Dengan menggunakan variable-variabel yang telah diuraikan di atas, maka kerangka penelitian dapat digambarkan pada gambar 1.



Gambar 1. Kerangka Penelitian

3. Metologi

Penelitian dilaksanakan pada ASN di Badan Pengawasan Keuangan dan Pembangunan (BPKP). Jumlah populasi pada penelitian ini berjumlah 5.901 ASN. Penelitian dibatasi pada ASN generasi milenial yaitu 3.428 ASN. Dengan menggunakan metode purposive sampling, yaitu ASN yang sudah bekerja lebih dari 3 tahun, maka jumlah sampel ditetapkan dengan menggunakan rumus slovin dan diperoleh angka 358 ASN. Data yang dikumpulkan dalam penelitian ini adalah data primer yang diperoleh langsung dari responden pegawai milenial BPKP melalui penyebaran kuisisioner. Teknik analisis data yang akan dilakukan untuk menguji penelitian ini menggunakan metode.

Pengukuran

Budaya Organisasi. Budaya organisasi yang dinilai sendiri diukur dengan 23 item (Bhat, 2023; Postelnyak, 2023; Worldofwork, 2023). Pegawai diminta untuk menilai kualitas budaya organisasi pada institusi berdasarkan serangkaian indikator budaya organisasi, dengan menggunakan skala dari 1 (sangat buruk) hingga 5 (sangat baik). Indikator tersebut adalah: orientasi terhadap hasil, yang mengukur tingkat tuntutan untuk lebih memusatkan perhatian pada hasil dibandingkan perhatian pada teknik dan proses yang digunakan untuk meraih hasil

tersebut, orientasi inovasi yang mengukur tingkat keterbukaan dan dorongan institusi terhadap perubahan, orientasi aturan yang mengukur tingkat komitmen institusi terhadap peraturan yang telah ditetapkan, dan orientasi tujuan yang mengukur bagaimana institusi mengukur kinerja dan pencapaian tujuan.

Employee engagement. Budaya organisasi yang dinilai sendiri diukur dengan 16 item (Macey et al., 2009; Nasidi et al., 2019; Pranitasari, 2019a, 2022; Pranitasari, Akbar, et al., 2019b). Pegawai diminta untuk menilai tingkat keterikatan mereka dengan pekerjaan dengan menggunakan skala dari 1 (sangat buruk) hingga 5 (sangat baik). Indikator tersebut adalah: semangat (*vigor*), merupakan sesuatu yang ditandai dengan tingginya semangat dan ketahanan mental yang dimiliki oleh karyawan ketika bekerja, keinginan untuk berusaha dalam pekerjaan serta ketekunan karyawan dalam menghadapi kesulitan; dedikasi (*dedication*) merupakan kondisi dimana karyawan terlibat dalam pekerjaan mereka yang ditandai dengan munculnya perasaan penting serta antusiasme yang tinggi; penghayatan (*absorption*) merupakan suatu keadaan dimana karyawan merasa sepenuhnya terkonsentrasi, bahagia serta merasa asyik dalam pekerjaan mereka sehingga mereka seringkali merasa sulit untuk melepaskan diri dari pekerjaan mereka dan merasa seakan-akan waktu cepat berlalu ketika bekerja.

Kepuasan Kerja. Kepuasan kerja yang dinilai sendiri diukur dengan 24 item (Bhat, 2022; Cocchi, 2023; Nacu, 2023; Pranitasari & Zahara, 2020). Pegawai diminta untuk menilai tingkat kepuasan mereka dengan pekerjaan maupun institusi menggunakan skala dari 1 (sangat buruk) hingga 5 (sangat baik). Indikator tersebut adalah: tingkat kepuasan pegawai terhadap pekerjaannya, tingkat kepuasan pegawai dengan lingkungan kerja mereka, tingkat kepuasan mereka terhadap pimpinan, tingkat kepuasan terhadap kesejahteraan yang diberikan institusi, tingkat kepuasan terhadap program penghargaan yang diberikan institusi dan tingkat kepuasan terhadap system komunikasi yang ada di institusi.

OCB. OCB yang dinilai sendiri diukur dengan 19 item (Habeeb, 2019). Pegawai diminta untuk menilai tingkat perilaku OCB mereka menggunakan skala dari 1 (sangat buruk) hingga 5 (sangat baik). Indikator tersebut adalah: *Altruism* (perilaku menolong), perilaku karyawan dalam membantu rekan kerjanya yang sedang mengalami kesusahan dalam tugas organisasi dan masalah pribadi. Dimensi ini menunjukkan karyawan memberi pertolongan bukan karena kewajiban tetapi melakukannya secara sukarela. *Conscientiousness* (kesungguhan dalam bekerja), perilaku yang ditunjukkan dengan kesungguhan karyawan dalam bekerja, dimana karyawan bekerja melebihi deskripsi kerja yang telah ditetapkan dan diharapkan organisasi. Dengan kata lain, *Conscientiousness* merupakan suatu perilaku yang menunjukkan upaya sukarela untuk meningkatkan cara dalam menjalankan pekerjaannya secara kreatif agar kinerja organisasi meningkat. Perilaku tersebut melibatkan kreatif dan inovatif secara sukarela untuk meningkatkan kemampuannya dalam bekerja demi peningkatan organisasi. Karyawan tersebut melakukan tindakan-tindakan yang menguntungkan organisasi melebihi dari yang disyaratkan, misalnya berinisiatif meningkatkan kompetensinya, secara sukarela mengambil tanggung jawab diluar wewenangnya. Misalnya, mengikuti seminar dan kursus yang di sediakan organisasi. *Sportmanship* (toleransi yang tinggi), perilaku karyawan yang menunjukkan kesediaan untuk mentolerir kondisi tidak menguntungkan tanpa mengeluh. Dimensi ini lebih menunjukkan perilaku karyawan yang memiliki toleransi yang tinggi dan mampu beradaptasi dengan situasi dan lingkungan kerjanya. *Courtesy* (bersikap sopan), perilaku karyawan yang menjaga hubungan baik dengan rekan kerja agar terhindar dari konflik interpersonal. Dimensi ini menunjukkan sikap karyawan yang menghargai dan memperhatikan orang lain. *Civic Virtue* (mengedepankan kepentingan bersama) perilaku karyawan yang menunjukkan sikap partisipasi dan menunjukkan kepedulian terhadap kemajuan serta keberhasilan organisasi.

Teknik analisis

Partial Least Square (PLS). Model yang digunakan dalam penelitian ini adalah model sebab akibat (*causal modeling*) atau hubungan dan pengaruh, atau disebut juga dengan analisis jalur (*path analysis*). Untuk menguji hipotesis yang akan diajukan dalam penelitian ini maka teknik analisis kecocokan model yang digunakan adalah SEM (*Struktural Equation Modeling*) yang dioperasikan menggunakan software smartPLS.

4. Hasil dan pembahasan

Analisis data dalam penelitian ini menggunakan *Smart Partial Least Square* (PLS) 4.0. Analisa data dilakukan meliputi analisa *outer* model dan analisa *inner* model.

Analisa Outer Model

Analisa *outer* model dilakukan dengan melihat hasil validitas indikator dan reliabilitas konstruk.

Pengujian Validitas Konstruk

Validitas adalah suatu ukuran yang menunjukkan tingkat kevalidan atau kesahihan suatu instrumen. Pengujian validitas konstruk terdapat tiga jenis yaitu:

Pertama Convergent validity adalah nilai *factor loading* pada variabel laten dengan indikator-indikatornya. Hasil kalkulasi data penelitian menunjukkan terdapat variabel manifes yang tidak valid dikarenakan *factor loading* < 0.7, selanjutnya hasil dari kalkulasi kembali sampai semua variable manifest memiliki factor loading > 0.7. Dan setelah dilakukan kalkulasi sebanyak 5 tahap maka diperoleh bahwa seluruh variable manifest memiliki factor loading > 0.7.

Kedua *Discriminant Validity* adalah nilai cross factor loading untuk mengetahui apakah konstruk memiliki diskriminan yang memadai, dengan cara membandingkan nilai loading pada konstruk yang dituju harus lebih besar dibandingkan dengan nilai loading dengan konstruk yang lain. Hasil cross factor loading ditunjukkan pada Tabel 1.

Tabel 1. Discriminant Validity - Fornier Larcker Criterion

	<i>Employee engagement</i>	Kepuasan Kerja	OCB	Budaya Organisasi
<i>Employee engagement</i>	0,791			
Kepuasan Kerja	0,665	0,792		
OCB	0,784	0,582	0,789	
Budaya Organisasi	0,585	0,802	0,477	0,784

Berdasarkan Tabel 1 yang menunjukkan *discriminant validity* semua variable manifest dan variable dinyatakan valid.

Ketiga *Average variance extracted* (AVE) adalah metode untuk mengevaluasi validitas deskriminan dapat untuk setiap konstruk atau variabel laten. Model memiliki validitas diskriminan yang lebih baik apabila akar kuadrat AVE (*Average Variance Extracted*) untuk masing-masing konstuk lebih besar dari korelasi antara dua konstruk di dalam model.

Tabel 2. Average Variance Extracted

	Average variance extracted (AVE)
<i>Employee engagement</i>	0,625
Kepuasan Kerja	0,627
OCB	0,622
Budaya Organisasi	0,615

Pada tabel di atas nilai AVE semua konstruk memiliki nilai $\geq 0,5$, sehingga dapat disimpulkan konstruk valid.

Pengujian Reliabilitas Konstruk

Reliabilitas adalah serangkaian pengukuran atau serangkaian alat ukur yang memiliki konsistensi bila pengukuran yang dilakukan dengan alat ukur itu dilakukan secara berulang. Evaluasi terhadap nilai reliabilitas konstruk diukur dengan nilai *cronbach's alpha* dan *composite reliability*. *Rule of thumb* untuk nilai *cronbach's alpha* $\geq 0,6$ dan *composite reliability* $\geq 0,7$. Nilai *cronbach's alpha* dan *composite reliability* disajikan pada tabel dibawah ini:

Tabel 3. *Composite Reliability*

	Cronbach's alpha	Composite reliability (rho_a)	Keterangan
<i>Employee engagement</i>	0,953	0,955	Reliabel
Kepuasan Kerja	0,96	0,962	Reliabel
OCB	0,939	0,941	Reliabel
Budaya Organisasi	0,943	0,945	Reliabel

Pada tabel di atas nilai *Composite Reliability* semua konstruk lebih besar dari 0,7, sehingga dapat disimpulkan konstruk memiliki reliabilitas yang baik.

Analisa Inner Model

Analisa *inner model* dalam PLS meliputi *Goodness* dan koefisien jalur antar konstruk of *Fit Index (GoF)*. *Goodness of Fit (GoF)*, menggambarkan tingkat kesesuaian model secara keseluruhan yang dihitung dari residual kuadrat dari model yang diprediksi dibandingkan dengan data yang sebenarnya. Nilai *Goodness of Fit (GoF)* diperoleh dengan melihat NFI, yaitu sebesar 0.655. Dapat disimpulkan bahwa model cukup memiliki tingkat kesesuaian dengan data sebenarnya.

Pengujian Hipotesis

Pada evaluasi model struktural di atas dilakukan evaluasi dengan melihat signifikansi hubungan antar konstruk yang ditunjukkan oleh nilai t-statistik dengan melihat *output* dari *bootstrap*. Dimana variabel yang memiliki nilai t-statistik $\geq 1,96$ (Haryono, 2017, p. 410) dikatakan valid atau signifikan. Hasil t-statistik disajikan dalam bentuk tabel di bawah ini:

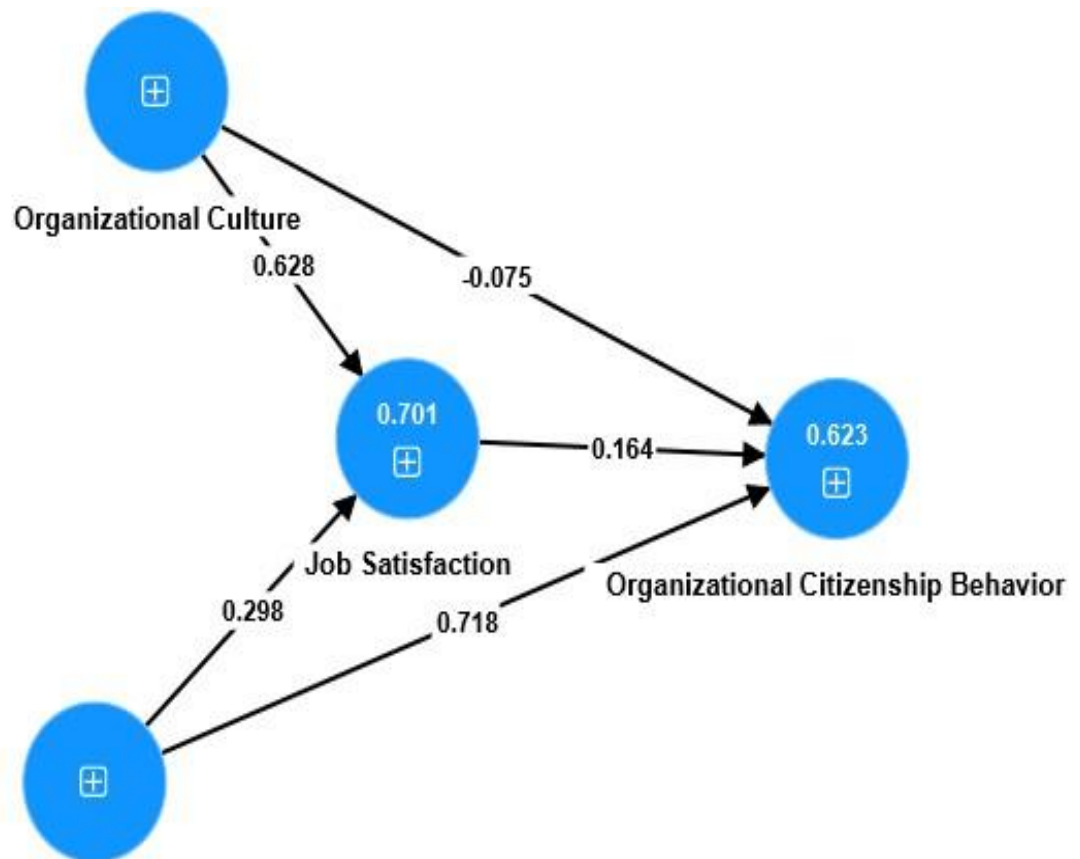
Tabel 4. Nilai t-statistik

	T statistics (O/STDEV)	P values	Keterangan
<i>Employee engagement</i> → Kepuasan kerja	3,122	0,002	signifikan
<i>Employee engagement</i> → OCB	10,439	0	signifikan
Kepuasan kerja → OCB	1,879	0,06	tidak signifikan
Budaya organisasi → Kepuasan kerja	6,201	0	signifikan
Budaya organisasi → OCB	0,806	0,42	tidak signifikan
Budaya organisasi → Kepuasan kerja → OCB	1,874	0,061	tidak signifikan
<i>Employee engagement</i> → Kepuasan kerja → OCB	1,401	0,161	tidak signifikan

Berdasarkan Gambar 2 dan Tabel 5 diketahui terdapat 2 jalur yang tidak signifikan, yaitu pengaruh Kepuasan kerja terhadap OCB dan Budaya organisasi terhadap OCB. Dari bagan dan tabel hasil uji t-statistik di atas maka dapat dijelaskan hasil uji hipotesis sebagai berikut:

Hipotesis pertama yang dirumuskan pada penelitian ini adalah “Tidak terdapat pengaruh budaya organisasi terhadap OCB”. Nilai t-statistik komunikasi internal organisasi terhadap keterikatan kerja adalah 0.806, lebih kecil dari 1.96, yang berarti budaya organisasi teruji secara empiris tidak berpengaruh terhadap OCB. Hipotesis kedua yang dirumuskan pada penelitian ini adalah “Terdapat pengaruh budaya organisasi terhadap Kepuasan kerja”. Nilai t-statistik Learning terhadap Entrepreneur *Self-Efficacy* adalah 6.201, lebih besar dari 1.96, artinya budaya organisasi berpengaruh terhadap Kepuasan kerja. Hipotesis ketiga yang dirumuskan pada penelitian ini adalah “Terdapat pengaruh *employee engagement* terhadap OCB.” Nilai t-statistik penghargaan intrinsik terhadap keterikatan kerja adalah 10.439, lebih kecil dari 1.96, artinya *employee engagement* berpengaruh terhadap OCB. Hipotesis keempat yang dirumuskan pada penelitian ini adalah “Terdapat pengaruh *employee engagement* terhadap kepuasan kerja”. Nilai t-statistik pengembangan diri terhadap keterikatan kerja adalah 3.122, lebih besar dari 1.96, artinya *employee engagement* terhadap kepuasan kerja. Hipotesis kelima yang dirumuskan pada penelitian ini adalah “Tidak terdapat pengaruh kepuasan kerja terhadap OCB.” Nilai t-statistik Entrepreneur *Self-Efficacy* terhadap Optimism adalah 1.879, lebih kecil dari 1.96, artinya kepuasan kerja berpengaruh terhadap OCB. Hipotesis kelima yang dirumuskan pada penelitian ini adalah “Tidak terdapat pengaruh budaya organisasi terhadap OCB melalui kepuasan kerja.” Nilai t-statistik Entrepreneur *Self-Efficacy* terhadap Optimism adalah 1.879, lebih kecil dari 1.874, artinya budaya organisasi tidak berpengaruh terhadap OCB melalui kepuasan kerja. Hipotesis kelima yang dirumuskan pada penelitian ini adalah “Tidak terdapat pengaruh *employee engagement* terhadap OCB melalui kepuasan kerja.” artinya *employee engagement* tidak berpengaruh terhadap OCB melalui kepuasan kerja.

Adapun besar koefisien jalur dari penelitian ini disajikan pada gambar 2.



Employee Engagement

Gambar 2. Koefisien Jalur Penelitian

Pembahasan

Dari hasil pengujian hipotesis di atas selanjutnya diberikan pembahasan dengan mengaitkan pada teori-teori dan hasil penelitian yang relevan.

Pengaruh Budaya organisasi Terhadap OCB.

Hasil pengujian hipotesis dalam penelitian ini menunjukkan bahwa budaya organisasi tidak berpengaruh terhadap OCB. Hal ini menunjukkan bahwa budaya organisasi di lingkungan BPKP bukan merupakan variabel penentu OCB, khususnya bagi pegawai generasi milenial. Generasi milenial memiliki karakteristik yang mudah bosan dengan situasi yang monoton, menyukai hal-hal yang praktis dan serba cepat, dan lebih mengutamakan pengalaman daripada materi (Nuraini, 2022). Berdasarkan karakteristik generasi milenial tersebut dapat dipahami bahwa budaya organisasi yang terdapat di institusi saat ini bukan variabel yang dapat membuat mereka memiliki perilaku yang tidak menjadi bagian dari kewajiban kerja formal seorang pegawai.

Indikator yang memberikan kontribusi dominan pada variabel budaya organisasi adalah indikator orientasi inovasi pada pernyataan “*Institusi mendorong keterlibatan pegawai*”. Artinya dengan adanya dorongan dari pihak institusi agar pegawai generasi milenial memiliki keterlibatan dalam pengelolaan institusi, menyebabkan mereka terlibat tetapi bukan karena kesadaran mereka sendiri untuk bersedia terlibat, lebih disebabkan karena sudah adanya ikatan dinas. Budaya organisasi di pemerintahan yang rata-rata model “*Hierarchy Culture*” atau bisa disebut juga “*Budaya Birokrasi*” yang artinya bahwa dalam organisasi tersebut memiliki struktur yang kuat, bersifat formal, memiliki prosedur, aturan, kebijakan, undang-undang (Kausar, 2013;

Pramudhietha, 2017; Tobari, 2016), kurang ditemukan pada pegawai generasi milenial, yang memiliki karakteristik cepat bosan, menyukai kepraktisan, kreatif, dan berjiwa bebas (In, 2022) sehingga hal ini menyebabkan budaya organisasi di institusi tidak sesuai dengan karakteristik pegawai milenial. Inilah yang menjadi penyebab budaya organisasi tidak berpengaruh terhadap OCB.

Indikator dominan pada variable OCB adalah *Saya tidak menyalahgunakan atau mengganggu hak-hak karyawan yang lain*. Hal ini adalah nilai-nilai yang dimiliki oleh pegawai generasi milenial yang menghargai hak orang lain. Sikap ini bukan dipengaruhi oleh budaya organisasi yang terdapat pada institusi melainkan lebih merupakan karakteristik individu mayoritas generasi milenial. Hal dapat dilihat dari banyaknya pegawai milenial yang mengundurkan diri dari institusi.

Melalui wawancara dengan beberapa pegawai yang mengundurkan diri, mereka memberikan alasan mengundurkan diri karena bosan dengan pekerjaan yang monoton dan sistem mutasi yang kurang transparan.

Hasil penelitian ini bertentangan dengan hasil penelitian yang dilakukan oleh Manuputty et al. (2021); Somech & Drach-Zahavy (2004); Wu & Xiao (2014) yang menyimpulkan bahwa budaya organisasi berpengaruh terhadap OCB.

Pengaruh Budaya organisasi Terhadap Kepuasan kerja

Budaya organisasi berpengaruh terhadap kepuasan kerja sebesar 0.628 atau 62.8%, merupakan pengaruh paling dominan dibandingkan pengaruh *employee engagement* terhadap kepuasan kerja. Artinya semakin positif budaya organisasi maka akan dapat meningkatkan kepuasan kerja pegawai.

Indikator dominan pada budaya organisasi adalah indikator orientasi inovasi pada pernyataan *"Institusi mendorong keterlibatan pegawai"*. Untuk meningkatkan kepuasan kerja dapat dilakukan melalui penciptaan budaya organisasi khususnya pada inovasi-inovasi institusi. Pada generasi milenial yang cenderung mudah bosan tetapi mudah beradaptasi terhadap perubahan khususnya yang berkaitan dengan teknologi, maka inovasi-inovasi merupakan hal yang menarik bagi pegawai milenial. Hal ini akan berdampak pada tingkat kepuasan kerja mereka.

Hasil penelitian ini sejalan dengan hasil penelitian yang dilakukan oleh Octavianii & Yanki (2016); Pranitasari et al. (2018); Pranitasari & Saputri (2020); Suparta (2019); Suwandi (2016) yang menyimpulkan bahwa budaya organisasi berpengaruh terhadap kepuasan kerja karyawan.

Budaya organisasi berpengaruh terhadap kepuasan kerja. Sehingga untuk meningkatkan kepuasan kerja pegawai dapat dilakukan melalui peningkatan budaya organisasi, khususnya dalam hal institusi mendorong keterlibatan pegawai. Contohnya melalui kebijakan melibatkan pegawai dalam penetapan rencana strategi institusi maupun program-program kerja institusi, sehingga pegawai merasa dihargai dan diberikan kepercayaan dalam pengelolaan institusi jangka Panjang

Pengaruh Employee engagement Terhadap OCB

Employee engagement berpengaruh terhadap OCB sebesar 0.718 atau 71.8%. Merupakan nilai koefisien jalur yang paling besar pada hasil penelitian ini, dibandingkan nilai koefisien jalur yang lainnya. Artinya pegawai yang memiliki keterikatan kerja yang tinggi akan dapat meningkatkan OCB. Keterikatan kerja merupakan salah satu variabel yang ada pada diri pegawai sendiri yang dapat meningkatkan OCB (Organ et al., 2006).

Indikator dominan *employee engagement* adalah indikator dedikasi dengan pernyataan "Saya antusias menjalankan tugas saya". Hal ini menunjukkan bahwa perilaku OCB pegawai dapat ditingkatkan melalui peningkatan antusias pegawai dalam menjalankan tugas. Sehingga perlu diberikan penugasan-penugasan yang menarik dan menantang bagi pegawai milenial.

Hasil penelitian ini sejalan dengan hasil penelitian yang dilakukan oleh Aryanti & Herawati (2021); Pranitasari (2019); Sundaray & Kumar (2011); Yakup (2017).

Employee engagement berpengaruh terhadap OCB. Sehingga untuk meningkatkan OCB dapat dilakukan melalui peningkatan *employee engagement* khususnya dalam hal dedikasi agar pegawai antusias menjalankan tugas. Contohnya dalam penetapan *job description* yang lebih menarik dan menantang bagi pegawai, pengembangan metode penyelesaian tugas yang terbaru, praktis dan efisien sehingga mendorong pegawai untuk selalu berinovasi dalam metode penyelesaian tugas, rotasi atau promosi jabatan secara berkala agar tidak terjadi kebosanan pada pegawai.

Pengaruh Employee engagement Terhadap Kepuasan kerja

Employee engagement berpengaruh terhadap kepuasan kerja sebesar 0.298 atau 29.8%. Artinya semakin tinggi tingkat keterikatan kerja pegawai maka akan dapat meningkatkan kepuasan kerja. Pada generasi milenial yang memiliki karakter selalu mau belajar dan mudah beradaptasi dengan perubahan merupakan karakter yang dapat menciptakan keterikatan kerja. Sehingga dengan adanya keterikatan kerja dapat meningkatkan kepuasan kerja.

Indikator dominan pada variabel *employee engagement* adalah dedikasi dengan pernyataan saya antusias menjalankan tugas saya. Maka untuk meningkatkan OCB pada pegawai generasi milenial dapat dilakukan dengan memberikan tugas-tugas yang menantang agar dapat memotivasi mereka untuk selalu antusias terhadap tugas mereka sehingga akan memberikan kepuasan kerja.

Hasil penelitian ini sejalan dengan hasil penelitian yang dilakukan oleh Kembau et al., (2018); Kertiriasih et al. (2018); Mujiasih & Ratnaningsih (2007); Pranitasari & Zahara (2020); Yakup (2017) yang menyimpulkan bahwa *employee engagement* berpengaruh terhadap kepuasan kerja.

Employee engagement berpengaruh terhadap kepuasan kerja. Sehingga untuk meningkatkan kepuasan kerja dapat dilakukan melalui peningkatan keterikatan kerja pegawai, khususnya dalam meningkatkan antusiasme pegawai dalam melaksanakan pekerjaannya. Contohnya melalui penugasan baru dan menantang bagi pegawai generasi milenial yang membutuhkan pengembangan ketrampilan dan pengetahuan, mengembangkan sistem promosi yang transparan dan menarik yang dapat memotivasi pegawai generasi milenial untuk dapat mengembangkan diri.

Pengaruh Kepuasan kerja Terhadap OCB

Kepuasan kerja tidak berpengaruh terhadap OCB. Dengan banyaknya pegawai generasi milenial yang mengundurkan diri menunjukkan bahwa mayoritas pegawai Generasi milenial kurang puas dengan kebijakan maupun peraturan institusi. Dari hasil wawancara pada beberapa pegawai diperoleh Informasi alasan mereka mengundurkan diri karena mereka menganggap insentif yang diperoleh tidak sesuai dengan pekerjaan yang menjadi tanggungjawab mereka.

Indikator dominan variabel kepuasan kerja adalah pada indikator komunikasi dengan pernyataan "Saat merencanakan masa depan, pimpinan meminta ide saya". Hal ini menunjukkan walaupun pemimpin sudah melibatkan pegawai dalam perencanaan masa depan, tetapi dikarenakan persepsi terhadap kurang transparan sistem promosi di institusi

menyebabkan pegawai merasa tidak puas, sehingga hal ini yang menyebabkan kepuasan kerja tidak berpengaruh terhadap OCB.

Hasil penelitian ini tidak sejalan dengan hasil penelitian yang dilakukan oleh (Kusuma et al., 2020; Soegandhi et al., 2013) yang menyimpulkan kepuasan kerja berpengaruh terhadap OCB.

Pengaruh Budaya organisasi terhadap OCB Melalui Kepuasan kerja

Budaya organisasi tidak berpengaruh terhadap OCB melalui kepuasan kerja. Hal ini disebabkan kurangnya kesesuaian budaya organisasi yang ada saat ini dengan harapan pegawai generasi milenial yang memiliki karakteristik suka belajar, menyukai hal-hal praktis, serba cepat dan berjiwa bebas. Sehingga budaya organisasi tidak berpengaruh terhadap OCB melalui kepuasan kerja.

Pengaruh Employee engagement Terhadap OCB Melalui Kepuasan kerja

Employee engagement tidak berpengaruh terhadap OCB melalui kepuasan kerja. Artinya walaupun pegawai memiliki keterikatan kerja dan akan berpengaruh terhadap kepuasan kerja mereka, tetapi tidak menyebabkan pegawai memiliki perilaku OCB.

5. Simpulan

Tujuan penelitian ini adalah untuk mengetahui pengaruh budaya organisasi dan *employee engagement* terhadap OCB dengan kepuasan kerja sebagai variabel mediasi pada Aparatur Sipil Negara Generasi Milenial. Berdasarkan hasil pembahasan di atas diperoleh bahwa budaya organisasi berpengaruh terhadap kepuasan kerja sebesar, budaya organisasi tidak berpengaruh terhadap OCB, *employee engagement* berpengaruh terhadap OCB, *employee engagement* berpengaruh terhadap kepuasan kerja, kepuasan kerja tidak berpengaruh terhadap OCB, budaya organisasi tidak berpengaruh terhadap OCB melalui kepuasan kerja, *employee engagement* tidak berpengaruh terhadap OCB melalui kepuasan kerja

Keterbatasan dan saran penelitian lanjutan

Karena keterbatasan waktu maka penelitian ini hanya membatasi ASN pada BPKP, sehingga dapat diperoleh gambaran seluruh OCB ASN di Indonesia. Selain itu juga masih terbatas pada factor yang mempengaruhi OCB pada budaya organisasi, *employee engagement* dan kepuasan kerja. Saran untuk penelitian selanjutnya adalah tidak hanya terbatas pada ASN di BPKP tetapi ASN seluruh institusi di seluruh Indonesia serta menggunakan variable-variabel independent yang berbeda

Referensi

- Aryanti, S. D., & Herawati, J. (2021). *Strategi Meningkatkan Keterlibatan Kerja Karyawan Dengan Persepsi Dukungan Perusahaan Dan Kompensasi, Kepuasan Kerja Sebagai Intervening Pada Karyawan Dinas Tenaga Kerja Dan Trans-Migrasi Daerah Istimewa Yogyakarta (DIY)*. 5(1), 47–62.
- Ayuni, Ibrahim, & Hasniati. (2022). Organizational Citizenship Behavior (Ocb) Pada Aparatur Sipil Negara Di Sekretariat Daerah Kabupaten Kolaka. *Psikologi*, 9(1), 485–494.
- Bakker, A. B. (2011). An Evidence-Based Model Of Work Engagement. *Current Directions In Psychological Science*, 20(4), 265–269. <https://doi.org/10.1177/0963721411414534>

- Bakker, A. B., Albrecht, S. L., & Leiter, M. P. (2011). Work Engagement: Further Reflections On The State Of Play. *European Journal Of Work And Organizational Psychology*, 20(1), 74–88. <https://doi.org/10.1080/1359432X.2010.546711>
- Bakker, A. B., & Demerouti, E. (2008). Towards A Model Of Work Engagement. *Career Development International*, 13(3), 209–223. <https://doi.org/10.1108/13620430810870476>
- Barney, N. (2023). *Employee Engagement*. Techtarget. [https://www.techtarget.com/searchhrsoftware/definition/employee-engagement#:~:text=Employee Engagement Is The Emotional,A Positive Overall Employee Experience.](https://www.techtarget.com/searchhrsoftware/definition/employee-engagement#:~:text=Employee%20Engagement%20is%20the%20emotional,A%20positive%20overall%20employee%20experience.)
- Bhat, A. (2022). *Employee Satisfaction Survey: 30 Questions For Success*. Questionpro. <https://www.questionpro.com/blog/employee-satisfaction-survey-questions/>
- Bhat, A. (2023). *Culture Survey: Top 20 Questions To Ask At Work & Tips*. Questionpro. <https://www.questionpro.com/blog/culture-survey/>
- Bloznalis, S. (2022). *2023 Employee Satisfaction Survey: 21 Questions, Examples, And More*. Workhuman.com. <https://www.workhuman.com/blog/employee-satisfaction-survey/>
- Citra, L. (2023). Demi Integritas, Menteri Keuangan Ajak Masyarakat Laporkan Pelanggaran Pejabat. *Kbr.id*. <https://kbr.id/nasional/02-2023/demi-integritas-menteri-keuangan-ajak-masyarakat-laporkan-pelanggaran-pejabat/111081.html>
- Clayton, M. (2017). TOM PETERS & ROBERT WATERMAN: IN SEARCH OF EXCELLENCE. *Management Pocket Books*. <https://www.pocketbook.co.uk/blog/2017/08/29/tom-peters-robert-waterman-in-search-of-excellence/>
- Cocchi, R. (2023). 45 Sample Questions For Employee Satisfaction Surveys. *HR Morning*. <https://www.hrmorning.com/articles/employee-satisfaction-survey/>
- Coulter, S. P. R. Dan M. (2016). *Management* (13th Ed.). Pearson Education, Inc.
- Dessler, G. (2023). *Human Resources Management* (15th Ed.). Florida International University.
- Gallup, I. (2017). *State Of The American Workplace*. <https://news.gallup.com/reports/199961/7.aspx>
- Grice, H., Madani, F., Reilly, P., Rhodes, M., سينا, Musibau, A. A., Nikam, M. C., Ekanem, E. U. U., Ojochide, F. P., Hansen, M., Kim, W. C., Explorer, I., As, S. F., Page, W., As, S. F., Record, S. A. S., Eva, N., Sendjaya, S., Prajogo, D., & Madison, K. (2016). Organizational Citizenship Behaviours Definitions And Dimensions: Mutuality In Business. *English*, 7(1/2), 1–16. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2021.02.023> <http://www.sbs.oxford.edu/mutuality%0Ahttp://091050ayc.Y.Http.Content.Ebscohost.Com.Proxy.Aou-Elibrary.Com/Contentserver.Asp?Ebscocontent=Dgjymnle80sepri4v%2bbwolcmr1geqlfs6y4tlkwxwxs&Contentcustomer=Dgjympgutfcxq>
- Habeeb, S. (2019). A Proposed Instrument For Assessing Organizational Citizenship Behavior In BFSI Companies In India. *Cogent Business And Management*, 6(1), 0–20. <https://doi.org/10.1080/23311975.2019.1625702>
- Hafidz, L. (2023). *Pengertian Employee Engagement Dan Cara Meningkatkan*. Talemtics.id. <https://talentics.id/blog/talentics/recruitment-and-employer-branding/>
- Haryono, S. (2017). *Metode SEM Untuk Penelitian Manajemen AMOS LISREL PLS* (1st Ed.). Luxima Metro Media.
- In, A. (2022). 13 Karakteristik Generasi Milenial Yang Wajib Dipahami Business Owner. *Advance Innovations*. <https://www.ad-ins.com/id/karakteristik-generasi-milenial/>

- Ivancevich, Konopaske, & Matteson. (2022). *Organizational Behavior And Management* (10th Ed.). Mcgraw-Hill.
- Kausar, -. (2013). Budaya Organisasi Pemerintahan Daerah Kabupaten Tulang Bawang Lampung. *Sosiohumaniora*, 15(1), 26. <https://doi.org/10.24198/Sosiohumaniora.V15i1.5236>
- Kembau, J. B., Sendow, G. M., & Tawas, H. N. (2018). Pengaruh Keterlibatan Kerja Dan Kompetensi Kerja Terhadap Kepuasan Kerja Dan Kinerja Guru Sekolah Dasar Di Kecamatan Malalayang Kota Manado. *Jurnal EMBA: Jurnal Riset Ekonomi, Manajemen, Bisnis Dan Akuntansi*, 6(4), 3428–3437. <https://doi.org/10.35794/Emba.V6i4.21449>
- Kemenkeu.Go.Id. (2023). Lantik Para Pejabat, Menkeu Ajak Membangun Kembali Kepercayaan Publik. *Djpb*. <https://djpb.kemenkeu.go.id/portal/id/berita/berita/nasional/4082-lantik-para-pejabat,-menkeu-ajak-membangun-kembali-kepercayaan-publik.html>
- Kertiriasih, N. N. R., Sujana, I. W., & Suardika, I. N. (2018). The Effect Of Leadership Style To Job Satisfaction, Employee Engagement And Employee Performance (Study At PT. Interbat, Bali, Nusra, And Ambon). *International Journal Of Contemporary Research And Review*, 9(03), 20592–20600. <https://doi.org/10.15520/Ijccr/2018/9/03/468>
- Ketter, P. (2016). What's The Big Deal About Employee Engagement? *Journal Assosiation For Talent Developmeny*, V62 N1, 44–49.
- Kusuma, N. T., Wiyono, G., & Lukitaningsih, A. (2020). Faktor-Faktor Yang Mempengaruhi Organizational Citizenship Behavior Pada Karyawan Swasta Di Provinsi Yogyakarta. *JBE (Jurnal Bingkai Ekonomi)*, 5(1), 43–60. <https://doi.org/10.54066/Jbe.V5i1.65>
- Macey, W. H., Schneider, B., Barbera, K. M., & Young, S. A. (2009). *Employee Engagement: Tools For Analysis, Practice, And Competitive Advantage*. 203. <https://doi.org/10.1002/9781444306538>
- Manuputty, R. Y., Mulyono, S. I., & Manggabarani, A. S. (2021). Analisis Organization Citizenship Behaviour (OCB) Pada Kualitas Layanan Kendaraan VVIP; Studi Kasus Sumber Daya Manusia Di Sekretariat Wakil Presiden. *SALAM: Jurnal Sosial Dan Budaya Syar-I*, 8(1), 21–32. <https://doi.org/10.15408/Sjsbs.V8i1.18096>
- Muijen, J. J. Van, Koopman, P., Witte, K. De, France, C. L., Bourantas, D., Jesuino, J., Gonzalves, J., Neves, D., Rumania, H. P., & Peiró, J. (1999). *C165B5E44Cb55547833F44Be3D2F2D8E7F16.Pdf*.
- Mujiasih, E., & Ratnaningsih, I. Z. (2007). *Meningkatkan Work Engagement Melalui Gaya Kepemimpinan Transformational Dan Budaya Organisasi*. 1–20. <https://doi.org/10.4324/9780203853047>
- Nacu, A. (2023). *35 Essential Questions To Ask In An Employee Satisfaction Survey*. Forms.App. <https://forms.app/en/blog/employee-satisfaction-survey-questions>
- Nasidi, Y., Makera, A. U., Kamaruddeen, A. M., & Jemaku, I. M. (2019). Assessing The Impact Of Work Environment On Employee Engagement Among Non-Academic Staff Of The University. *SEISENSE Journal Of Management*, 2(1), 57–68. <https://doi.org/10.33215/Sjom.V2i1.84>
- Noe, R. A., Hollenbeck, J. R., Gerhart, B., & Wright, P. M. (2017). *Human Resources Management: Gaining A Competitive Advantage*. Mcgraw-Hill Education.
- Nuraini. (2022). Mengenal Generasi Milenial, Ciri-Ciri, Hingga Karakternya. *Bisnis.Com*. <https://lifestyle.bisnis.com/read/20221026/220/1591802/mengenal-generasi-milenial-ciri-ciri-hingga-karakternya>
- Octavianii, H., & Yanki, H. (2016). Pengaruh Person Organization Fit Dan Budaya Organisasi

- Terhadap Turnover Intention Dengan Kepuasan Kerja. *Jurnal Manajemen Indonesia*, 16(1), 1–14. <https://doi.org/10.25124/jmi.v16i1.723>
- Organ, D. W., Podsakoff, P. M., & Mackenzie, S. B. (2006). *Organizational Citizenship Behavior: Its Nature, Antecedents, And Consequences*. SAGE Publications.
- Pangemanan, F. L., Pio, R. J., & Tumbel, T. M. (2017). Pengaruh Work Life Balance Dan Burnout Terhadap Kepuasan Kerja Pada PT. Jasa Raharja (Persero) Cabang Sulawesi Utara. *Administrasi Bisnis UNSRAT*, 5(3), 1–8. <https://ejournal.unsrat.ac.id/index.php/jab/article/view/16718>
- Pope, L. (2023). *Boost Growth: 35 Employee Satisfaction Survey Questions To Ask*. G2.Com. <https://www.g2.com/articles/employee-satisfaction-survey>
- Postelnyak, M. (2023). 15 Employee Survey Questions About Company Culture. *Contact Monkey*. <https://www.contactmonkey.com/blog/employee-survey-questions-company-culture>
- Pramudhietha, G. (2017). Analisis Budaya Organisasi Pemerintah Daerah (Pemda) Di Era Otonomi Daerah. *Komuniti: Jurnal Komunikasi Dan Teknologi Informasi*, 9(1), 44–62. <https://doi.org/10.23917/komuniti.v9i1.4158>
- Pranitasari, D. (2019a). *Keterikatan Kerja: Dosen Sebagai Kunci Keberhasilan Perguruan Tinggi*. Deepublish. https://books.google.co.id/books/about/keterikatan_kerja_dosen_sebagai_kunci_ke.html?id=C1o6dwaaqbaj&redir_esc=y
- Pranitasari, D. (2019b). The Effect Of Managerial Effectiveness, Work Environment, And Team Work On Lecturer's Work Engagement. *International Journal Of Innovative Technology And Exploring Engineering*, 8(12). <https://doi.org/10.35940/ijitee.K1485.1081219>
- Pranitasari, D. (2020). The Influence Of Effective Leadership And Organizational Trust To Teacher's Work Motivation And Organizational Commitment. *Media Ekonomi Dan Manajemen*, 35(1), 75. <https://doi.org/10.24856/mem.v35i1.1257>
- Pranitasari, D. (2022). *Development Of Work Engagement Model Based On Organizational Culture Method*. 15(2), 861–884.
- Pranitasari, D., Akbar, M., & Hamidah. (2019a). Key Success Factors Of Lecturer's Work Engagement At College Of Economics. *Journal Of Engineering And Applied Sciences*, 14(11), 3615–3619.
- Pranitasari, D., Akbar, M., & Hamidah. (2019b). Key Success Factors Of Lecturer's Work Engagement At College Of Economics. *Journal Of Engineering And Applied Science*, 4(11), 3615–3619. <https://doi.org/http://medwelljournals.com/abstract/?doi=jeasci.2019.3615.3619>
- Pranitasari, D., & Rozaq, A. (2019). *Pengaruh Kerja Tim Dan Pengembangan Karier Terhadap Pengembangan Diri Dan Keterlibatan Kerja Karyawan*. 8(3), 253–266.
- Pranitasari, D., & Saputri, C. B. (2020). Pengaruh Budaya Organisasi Dan Lingkungan Kerja Terhadap Motivasi Kerja Serta Dampaknya Terhadap Kepuasan Kerja Karyawan. *Jurnal Riset Manajemen Sains Indonesia (Jrmsi)*, 11(1), 287. <https://doi.org/10.1017/Cbo9781107415324.004>
- Pranitasari, D., Sihotang, S., Prastuti, D., Hermastuti, P., Saodah, E. S., & Harini, S. (2019). Pengaruh Kepuasan Pelanggan Dalam Memediasi Customer Relationship Management Terhadap Loyalitas Pelanggan Pada Masa Pandemi. *Visionida*, 8(1), 34–49.
- Pranitasari, D., Trianah, L., & Taufik, M. (2018). Pengaruh Budaya Organisasi Dan Lingkungan Kerja Terhadap Motivasi Kerja. *Media Manajemen Jasa*, 6(2), 18–29.

<https://doi.org/10.1017/Cbo9781107415324.004>

- Pranitasari, D., & Zahara, S. F. (2020). Kepuasan Kerja Karyawan Di Bank Rakyat Indonesia. *Media Manajemen Jasa*, 8(1), 29–39.
- Quantum Workplace. (2012). *The Six Forces Driving Engagement*.
- Robbins, S. P., & Judge, T. A. (2015a). *Organizational Behavior*. Robbins Stephen P. Dan Pearson Education, Inc.
- Robbins, S. P., & Judge, T. A. (2015b). *Perilaku Organisasi (Organizational Behavior 16th Edition)*. Mcgraw Hill Dan Salemba Empat.
- Rostiawati, E. (2020). *Meningkatkan Organizational Citizenship Behavior Pada Aparatur Sipil Negara*.
- Santana, G. (2022). *Job Satisfaction: What It Is, Components & Guide*. Questionpro. [https://www.questionpro.com/blog/job-satisfaction/#:~:text=Job Satisfaction Happens When Employees,Work Meets The Person's Standards.](https://www.questionpro.com/blog/job-satisfaction/#:~:text=Job%20Satisfaction%20Happens%20When%20Employees,Work%20Meets%20The%20Person's%20Standards.)
- Schaufeli, W. B., & Bakker, A. B. (2000). Defining And Measuring Work Engagement. *Work*, 10–24. <https://doi.org/10.4324/9780203853047>
- Schaufeli, W. B., & Bakker, A. B. (2003). How To Measure Work Engagement. *Occupational Health Psychology Unit, Utrecht University*, 2003.
- Schaufeli, W. B., Bakker, A. B., & Salanova, M. (2006). The Measurement Of Short Questionnaire: A Cross-National Study. *Educational And Psychological Measurement*, 66(4), 701–716. <https://doi.org/10.1177/0013164405282471>
- Schein, E. H. (2018). *Organization Culture And Leadership* (3rd Ed.). Jossey-Bass A Wiley Imprint 989 Market Street, San Francisco, CA 94103-1741.
- Setneg.Co.Id. (2023). Wapres Imbau Masyarakat Tidak Anti Bayar Pajak Akibat Kasus Pejabat Ditjen Pajak. https://www.setneg.go.id/baca/index/wapres_imbau_masyarakat_tidak_anti_bayar_pajak_akibat_kasus_pejabat_ditjen_pajak
- Soegandhi, V. M., Sutanto, E. M., & Setiawan, R. (2013). Pengaruh Kepuasan Kerja Dan Loyalitas Kerja Terhadap Organizational Citizenship Behavior Pada Karyawan PT Surya Timur Sakti Jatim. Volume 1. Nomor 1. Program Manajemen Bisnis, Program Studi Manajemen. Universitas Kristen Petra. *Jurnal AGORA*, 1(1).
- Somech, A., & Drach-Zahavy, A. (2004). Exploring Organizational Citizenship Behaviour From An Organizational Perspective: The Relationship Between Organizational Learning And Organizational Citizenship Behaviour. *Journal Of Occupational And Organizational Psychology*, 77(3), 281–298. <https://doi.org/10.1348/0963179041752709>
- Sridhar, A., & Thiruvankadam, T. (2017). Impact Of Employee Engagement On Organization Citizenship Behaviour. *International Journal Of Advanced Engineering, Management And Science*, 3(5), 510–515. <https://doi.org/10.24001/ijaems.3.5.16>
- Stephen, R. Dan T. A. J. (2015). *Organizational Behavior*. Pearson Education, Inc.
- Sundaray, & Kumar, B. (2011). *Employee Engagement: A Driver Of Organizational Effectiveness*.
- Suparta, I. W. (2019). Pengaruh Budaya Organisasi Dan Komitmen Organisasi Terhadap Kepuasan Kerja Karyawan Pt. Pengembangan Pariwisata Indonesia Persero. *E-Jurnal Manajemen Universitas Udayana*, 8(6), 3446–3472. <https://doi.org/10.24843/EJMUNUD.2019.V08.I06.P06>
- Suwandi, S. (2016). Pengaruh Budaya Organisasi Terhadap Prestasi Kerja Karyawan Melalui Kepuasan Kerja. *Analitika: Jurnal Magister Psikologi UMA*, 8(2), 140–147.

- Taylor, M. A. Dan S. (2014). *Amstrong's Handbook Of Human Resource Management Practice* (13th Ed.). Graphicraft Limited.
- Titien. (2016). Penyusunan Dan Pengembangan Alat Ukur Employee Engagement. *PSIKOHUMANIORA: Jurnal Penelitian Psikologi*, 1(1), 113–130.
- Tobari. (2016). *Membangun Budaya Organisasi Pada Instansi Pemerintahan*. Deepublish.
- Verlinden, N. (2023). *Organizational Citizenship Behavior: Benefits And 3 Best Practices*. Aihr.Com. <https://www.aihr.com/blog/organizational-citizenship-behavior/#what>
- Worldofwork. (2023). *A Simple Organizational Culture Assessment Questionnaire*. Worldofwork. <https://worldofwork.io/2019/07/organizational-culture-assessment-questionnaire/>
- Wu, S. Q., & Xiao, J. (2014). Organizational Justice As Mediator Of The Discretionary Human Resource Practice–Organizational Citizenship Behavior Relationship: Evidence From Enterprises In China. *Journal Of Human Resource And Sustainability Studies*, 02(04), 173–181. <https://doi.org/10.4236/jhrss.2014.24016>
- Yakup, Y. (2017). Pengaruh Keterlibatan Kerja, Budaya Organisasi Dan Motivasi Kerja Terhadap Kepuasan Kerja Pegawai. *Perisai: Islamic Banking And Finance Journal*, 1(3), 273. <https://doi.org/10.21070/perisai.v1i3.1112>

Publisher's Note: Sekolah Tinggi Ilmu Ekonomi Indonesia Jakarta as publisher remains neutral with regard to jurisdictional claims in published maps and institutional affiliations

Declarations

Funding

The authors received no financial support for the research and publication of this article.

Conflicts of interest/ Competing interests:

The authors have no conflicts of interest to declare that are relevant to the content of this article.

Data, Materials and/or Code Availability:

Data sharing is not applicable to this article as no new data were created or analyzed in this study.

Additional information

Authors and Affiliations

Diah Pranitasari

Sekolah Tinggi Ilmu Ekonomi Indonesia Jakarta
Email: diah_pranitasari@stei.ac.id

Iman Sofian Suriawinata

Sekolah Tinggi Ilmu Ekonomi Indonesia Jakarta

Arini Mustikaningrum Kasaluri Kusumaningtyas

Sekolah Tinggi Ilmu Ekonomi Indonesia Jakarta

Cite this article:

Pranitasari, D., Suriawinata, I., & Kusumaningtyas, A. (2023). Peningkatan organizational citizenship behavior pada Aparatur Sipil Negara generasi milenial. *Jurnal STEI Ekonomi*, 32(02), 123 – 144.