

Pengaruh Komunikasi, Lingkungan Kerja, dan Kepuasan Kerja terhadap *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) pada Pegawai Dinas Pendidikan Daerah Provinsi Sulawesi Utara

Junyffer Syalomy Wehantouw^{1*}, Greis Mike Sendow², Genita Gracia Lumintang³

^{1,2,3}Manajemen, Fakultas Ekonomi dan Bisnis, Universitas Sam Ratulangi, Jl. Kampus Unsrat Bahu Manado

E-mail: junyfferw10@gmail.com

* Corresponding Author

 <https://doi.org/10.31004/jerk.in.v5i1.8056>

ARTICLE INFO

Article history

Received: 15 Sep 2026

Revised: 25 Sep 2026

Accepted: 10 Okt 2026

Kata Kunci:

Komunikasi;
Lingkungan Kerja;
Kepuasan Kerja;
Organizational
Citizenship Behavior.

Keywords:

Communication; Work
Environment; Job
Satisfaction;
Organizational
Citizenship Behavior.



ABSTRACT

Penelitian ini bertujuan menganalisis pengaruh komunikasi, lingkungan kerja, dan kepuasan kerja terhadap *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) pada PNS Dinas Pendidikan Daerah Provinsi Sulawesi Utara. Penelitian menggunakan pendekatan kuantitatif dengan desain asosiatif-kausal. Sampel terdiri atas 83 responden dari populasi 104 PNS aktif, ditentukan menggunakan rumus Slovin dengan tingkat kesalahan 5% dan teknik purposive sampling. Data dikumpulkan melalui kuesioner skala Likert lima tingkat dan dianalisis menggunakan regresi linear berganda dengan SPSS. Hasil menunjukkan bahwa komunikasi ($B = 0,141$; $Sig. = 0,248$) dan lingkungan kerja ($B = 0,092$; $Sig. = 0,453$) berpengaruh positif tetapi tidak signifikan terhadap OCB. Sebaliknya, kepuasan kerja berpengaruh positif dan signifikan ($B = 0,467$; $Sig. = 0,001$). Secara simultan, ketiga variabel berpengaruh signifikan terhadap OCB ($F = 19,656$; $Sig. < 0,001$). Nilai R^2 sebesar 0,427 menunjukkan bahwa model menjelaskan 42,7% variasi OCB, sedangkan 57,3% berkaitan dengan faktor di luar model.

This study aimed to analyze the effects of communication, work environment, and job satisfaction on Organizational Citizenship Behavior (OCB) among civil servants at the Regional Education Office of North Sulawesi Province. The study employed a quantitative approach with an associative-causal design. The sample consisted of 83 respondents from a population of 104 active civil servants, determined using the Slovin formula with a 5% margin of error and a purposive sampling technique. Data were collected through a five-point Likert-scale questionnaire and analyzed using multiple linear regression with SPSS. The results showed that communication ($B = 0.141$; $Sig. = 0.248$) and work environment ($B = 0.092$; $Sig. = 0.453$) had positive but statistically insignificant effects on OCB. In contrast, job satisfaction had a positive and statistically significant effect ($B = 0.467$; $Sig. = 0.001$). Simultaneously, the three independent variables had a significant effect on OCB ($F = 19.656$; $Sig. < 0.001$). The coefficient of determination ($R^2 = 0.427$) indicated that the model explained 42.7% of the variation in OCB, while the remaining 57.3% was associated with factors outside the model.



This is an open access article under the CC-BY-SA license.

How to Cite: Junyffer Syalomy Wehantouw, et al (2026). Pengaruh Komunikasi, Lingkungan Kerja, dan Kepuasan Kerja terhadap *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) pada Pegawai Dinas Pendidikan Daerah Provinsi Sulawesi Utara, 5(1) 4487-4496. <https://doi.org/10.31004/jerk.in.v5i1.8056>

PENDAHULUAN

Organisasi publik membutuhkan sumber daya manusia yang tidak hanya mampu melaksanakan tugas sesuai tanggung jawab formal, tetapi juga bersedia memberikan kontribusi tambahan untuk mendukung pencapaian tujuan organisasi. Kebutuhan tersebut semakin relevan dalam penyelenggaraan pelayanan publik yang menuntut koordinasi, kerja sama, dan kemampuan pegawai untuk menyesuaikan diri dengan kebutuhan organisasi. Dalam konteks ini, efektivitas organisasi tidak hanya berkaitan dengan

penyelesaian pekerjaan yang telah ditetapkan, tetapi juga dengan perilaku positif pegawai yang mendukung kelancaran pekerjaan bersama. Salah satu bentuk perilaku tersebut adalah *Organizational Citizenship Behavior* (OCB), yaitu perilaku sukarela di luar kewajiban formal yang dapat mendukung efektivitas organisasi (Simarmata, 2022).

OCB menjadi relevan bagi Dinas Pendidikan Daerah Provinsi Sulawesi Utara karena pelaksanaan tugas di instansi tersebut melibatkan berbagai bidang dan bagian dengan tanggung jawab yang berbeda. Kondisi ini membutuhkan koordinasi serta kesediaan pegawai untuk saling membantu agar pekerjaan organisasi dapat berjalan dengan baik. Berdasarkan pengamatan yang diuraikan dalam penelitian ini, perilaku pegawai dalam memberikan bantuan, mengambil inisiatif, dan berkontribusi di luar tugas utamanya menunjukkan variasi. Sebagian pegawai memperlihatkan kesediaan membantu rekan kerja dan mendukung kelancaran pekerjaan bersama, sedangkan tingkat inisiatif dan keterlibatan pegawai lainnya tidak selalu sama. Kondisi tersebut belum cukup untuk menyimpulkan bahwa OCB pegawai berada pada tingkat rendah, tetapi menunjukkan perlunya pengukuran empiris untuk memahami perilaku OCB serta faktor-faktor yang berkaitan dengannya.

Salah satu faktor yang diperkirakan berkaitan dengan OCB adalah komunikasi. Komunikasi organisasi merupakan proses pertukaran informasi, gagasan, dan makna antaranggota organisasi yang mendukung pelaksanaan pekerjaan dan pencapaian tujuan bersama (Men & Yue, 2022). Komunikasi yang efektif dapat membantu memperjelas informasi pekerjaan, memperlancar koordinasi, dan membangun hubungan kerja yang mendukung kerja sama. Dalam kondisi tersebut, pegawai memiliki kesempatan lebih baik untuk memahami kebutuhan rekan kerja maupun organisasi. Namun, hubungan komunikasi dengan OCB tetap perlu diuji karena komunikasi yang berjalan baik tidak dengan sendirinya membuktikan bahwa pegawai akan menunjukkan perilaku sukarela di luar tanggung jawab formalnya.

Selain komunikasi, lingkungan kerja juga perlu diperhatikan karena kondisi fisik dan nonfisik tempat kerja berkaitan dengan kenyamanan serta interaksi pegawai dalam menjalankan pekerjaan. Lingkungan kerja yang mendukung dapat menciptakan kondisi yang lebih kondusif bagi hubungan interpersonal dan kerja sama. Sasmita dan Amalia (2025) menunjukkan bahwa lingkungan kerja nonfisik memiliki hubungan positif dengan OCB. Meskipun demikian, pengaruh lingkungan kerja dapat berbeda menurut karakteristik organisasi dan kondisi yang dihadapi pegawainya. Oleh sebab itu, hubungan tersebut perlu ditelaah pada instansi pemerintahan daerah yang memiliki pembagian tugas formal dan mekanisme koordinasi tersendiri.

Faktor berikutnya adalah kepuasan kerja, yaitu sikap positif pegawai terhadap pekerjaannya yang dapat berkaitan dengan pengalaman kerja dan berbagai aspek yang diperoleh dalam organisasi. Pegawai yang memiliki kepuasan kerja cenderung mempunyai sikap yang lebih positif terhadap pekerjaan dan lingkungan organisasinya, sehingga berpotensi menunjukkan perilaku yang mendukung kepentingan bersama. Penelitian Herminingsih dan Wartikah (2025) menemukan bahwa komunikasi organisasi dan kepuasan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap OCB. Diniyah et al. (2024) juga menunjukkan adanya pengaruh positif dan signifikan kepuasan kerja terhadap OCB. Temuan tersebut mendukung relevansi kepuasan kerja untuk dikaji, tetapi hasil penelitian pada objek lain belum dapat langsung menggambarkan kondisi pegawai Dinas Pendidikan Daerah Provinsi Sulawesi Utara.

Meskipun penelitian terdahulu telah membahas hubungan komunikasi, lingkungan kerja, dan kepuasan kerja dengan OCB, hasil serta konteks penelitian yang berbeda menunjukkan perlunya pengujian lebih lanjut. Penelitian mengenai ketiga variabel tersebut secara bersama-sama pada pegawai Dinas Pendidikan tingkat provinsi, khususnya Dinas Pendidikan Daerah Provinsi Sulawesi Utara, masih terbatas berdasarkan kajian yang digunakan dalam skripsi ini. Karakteristik organisasi publik, seperti struktur birokrasi, pembagian tugas, dan kebutuhan koordinasi pelayanan, menjadikan konteks tersebut penting untuk dikaji secara empiris. Dengan demikian, penelitian ini dilakukan untuk menganalisis pengaruh komunikasi, lingkungan kerja, dan kepuasan kerja terhadap *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) pada pegawai Dinas Pendidikan Daerah Provinsi Sulawesi Utara, baik secara parsial maupun simultan. Hasil penelitian diharapkan dapat memberikan bukti empiris mengenai hubungan ketiga faktor tersebut dengan OCB serta menjadi bahan pertimbangan bagi organisasi dalam mengembangkan perilaku kerja yang mendukung efektivitas pelaksanaan tugas.

METODE

Penelitian ini menggunakan pendekatan kuantitatif dengan desain asosiatif-kausal untuk menganalisis pengaruh komunikasi, lingkungan kerja, dan kepuasan kerja terhadap *Organizational Citizenship Behavior* (OCB), baik secara parsial maupun simultan. Penelitian dilaksanakan pada Pegawai Negeri Sipil (PNS) di Dinas Pendidikan Daerah Provinsi Sulawesi Utara.

Populasi penelitian berjumlah 104 PNS aktif. Jumlah sampel ditentukan menggunakan rumus Slovin dengan tingkat kesalahan sebesar 5%, sehingga diperoleh 82,54 responden yang dibulatkan menjadi 83 responden. Pengambilan sampel dilakukan menggunakan teknik *nonprobability sampling* dengan metode *purposive sampling*. Kriteria responden adalah PNS aktif pada Dinas Pendidikan Daerah Provinsi Sulawesi Utara yang bersedia mengisi dan mengirimkan jawaban kuesioner penelitian.

Data yang digunakan berupa data kuantitatif yang bersumber dari data primer dan data sekunder. Data primer diperoleh melalui kuesioner tertutup yang disebarakan kepada responden, sedangkan data sekunder digunakan sebagai data pendukung penelitian. Pengukuran jawaban responden menggunakan skala Likert lima tingkat dengan rentang skor 1–5. Variabel independen dalam penelitian ini meliputi komunikasi (X1), lingkungan kerja (X2), dan kepuasan kerja (X3), sedangkan variabel dependen adalah OCB (Y). Komunikasi diukur melalui indikator komunikasi ke bawah, ke atas, horizontal, dan diagonal. Lingkungan kerja diukur melalui kenyamanan ruang kerja, keamanan dan ketertiban, hubungan dengan rekan kerja dan atasan, dukungan fasilitas, serta suasana kerja. Kepuasan kerja diukur melalui aspek pekerjaan itu sendiri, gaji, promosi, supervisi, dan rekan kerja. Sementara itu, OCB diukur berdasarkan perilaku sukarela pegawai yang mendukung pelaksanaan pekerjaan dan efektivitas organisasi.

Data dianalisis menggunakan program *Statistical Package for the Social Sciences* (SPSS). Pengujian instrumen mencakup uji validitas menggunakan korelasi Pearson Product Moment dan uji reliabilitas menggunakan Cronbach's Alpha. Sebelum pengujian hipotesis, dilakukan uji asumsi klasik yang meliputi uji normalitas, multikolinearitas, dan heteroskedastisitas. Selanjutnya, analisis regresi linear berganda digunakan untuk menguji pengaruh variabel independen terhadap variabel dependen. Pengujian hipotesis dilakukan melalui uji t untuk mengetahui pengaruh masing-masing variabel secara parsial dan uji F untuk mengetahui pengaruh ketiga variabel secara simultan. Koefisien determinasi (R^2) digunakan untuk mengetahui proporsi variasi OCB yang dapat dijelaskan oleh variabel komunikasi, lingkungan kerja, dan kepuasan kerja dalam model penelitian.

HASIL DAN PEMBAHASAN

Hasil Penelitian

Statistik Deskriptif Variabel Penelitian

Statistik deskriptif digunakan untuk memberikan gambaran mengenai penilaian responden terhadap komunikasi, lingkungan kerja, kepuasan kerja, dan *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) pada Pegawai Negeri Sipil (PNS) Dinas Pendidikan Daerah Provinsi Sulawesi Utara. Analisis dilakukan terhadap 83 responden dengan memperhatikan nilai minimum, maksimum, rata-rata, dan standar deviasi setiap variabel. Karena jumlah pernyataan pada masing-masing variabel berbeda, nilai rata-rata per item digunakan agar gambaran antar variabel dapat dibandingkan secara lebih proporsional.

Tabel 1. Statistik Deskriptif Variabel Penelitian

Variabel	N	Minimum	Maksimum	Mean	Std. Deviasi	Mean per Item
Komunikasi	83	10,00	20,00	16,4699	2,19943	4,12
Lingkungan kerja	83	17,00	30,00	22,7229	2,93554	3,79
Kepuasan kerja	83	13,00	25,00	19,7831	2,41968	3,96
OCB	83	15,00	25,00	21,0000	2,38389	4,20

Berdasarkan Tabel 1, variabel OCB memiliki nilai rata-rata per item tertinggi, yaitu 4,20, diikuti komunikasi sebesar 4,12, kepuasan kerja sebesar 3,96, dan lingkungan kerja sebesar 3,79. Hasil tersebut menunjukkan bahwa responden memberikan penilaian relatif positif terhadap keempat variabel yang diteliti, dengan penilaian tertinggi pada perilaku OCB.

Rata-rata OCB sebesar 4,20 menunjukkan bahwa responden cenderung menyetujui pernyataan mengenai perilaku kewargaan organisasi, seperti membantu rekan kerja, menjaga hubungan kerja, dan

memberikan kontribusi sukarela bagi organisasi. Temuan deskriptif ini menggambarkan bahwa perilaku OCB dinilai relatif baik oleh responden. Namun, nilai rata-rata yang tinggi belum membuktikan bahwa variabel tertentu berpengaruh signifikan terhadap OCB. Kesimpulan mengenai pengaruh masing-masing variabel tetap harus didasarkan pada hasil pengujian regresi dan hipotesis.

Selanjutnya, kepuasan kerja memperoleh rata-rata per item sebesar 3,96. Hasil tersebut menggambarkan penilaian yang relatif positif terhadap kepuasan kerja pegawai. Sementara itu, lingkungan kerja memiliki rata-rata per item sebesar 3,79, yang merupakan nilai terendah di antara variabel penelitian. Hasil ini memberikan gambaran bahwa penilaian responden terhadap lingkungan kerja relatif lebih rendah dibandingkan variabel lainnya, tetapi tidak dengan sendirinya menunjukkan bahwa kondisi lingkungan kerja buruk.

Secara keseluruhan, statistik deskriptif memperlihatkan bahwa OCB memperoleh penilaian rata-rata tertinggi, sedangkan lingkungan kerja memperoleh penilaian rata-rata terendah. Perbedaan ini memberikan gambaran awal mengenai persepsi responden, tetapi belum menjelaskan hubungan sebab-akibat di antara variabel. Oleh karena itu, pengujian instrumen dan analisis regresi diperlukan untuk mengetahui apakah komunikasi, lingkungan kerja, dan kepuasan kerja memiliki pengaruh yang signifikan terhadap OCB.

Hasil Uji Validitas

Pengujian validitas dilakukan untuk mengetahui apakah setiap pernyataan dalam kuesioner mampu mengukur variabel yang diteliti. Dalam penelitian ini, keputusan validitas didasarkan pada nilai signifikansi korelasi dengan taraf signifikansi 0,05.

Tabel 2. Hasil Uji Validitas

Variabel	Item	Sig.	Taraf Sig.	Keterangan
Komunikasi	X1.1	<0,001	< 0,05	Valid
	X1.2	<0,001	< 0,05	Valid
	X1.3	<0,001	< 0,05	Valid
	X1.4	<0,001	< 0,05	Valid
Lingkungan Kerja	X2.1	<0,001	< 0,05	Valid
	X2.2	<0,001	< 0,05	Valid
	X2.3	<0,001	< 0,05	Valid
	X2.4	<0,001	< 0,05	Valid
	X2.5	<0,001	< 0,05	Valid
	X2.6	<0,001	< 0,05	Valid
Kepuasan Kerja	X3.1	<0,001	< 0,05	Valid
	X3.2	<0,001	< 0,05	Valid
	X3.3	<0,001	< 0,05	Valid
	X3.4	<0,001	< 0,05	Valid
	X3.5	<0,001	< 0,05	Valid
Organizational Citizenship Behavior	Y.1	<0,001	< 0,05	Valid
	Y.2	<0,001	< 0,05	Valid
	Y.3	<0,001	< 0,05	Valid
	Y.4	<0,001	< 0,05	Valid
	Y.5	<0,001	< 0,05	Valid

Berdasarkan Tabel 2, seluruh 20 item pernyataan memiliki nilai signifikansi di bawah 0,05. Dengan demikian, seluruh item memenuhi kriteria validitas yang digunakan dalam penelitian ini dan dapat dipertahankan untuk analisis berikutnya. Hasil tersebut menunjukkan bahwa tidak ada item yang dinyatakan tidak valid berdasarkan kriteria pengujian yang dilaporkan dalam skripsi.

Hasil Uji Reliabilitas

Pengujian reliabilitas dilakukan menggunakan Cronbach's Alpha untuk menilai konsistensi internal item pernyataan dalam setiap variabel.

Tabel 3. Hasil Uji Reliabilitas

Variabel	Cronbach's Alpha	Kriteria	Keterangan
----------	------------------	----------	------------

Komunikasi	0,811	> 0,60	Reliabel
Lingkungan Kerja	0,819	> 0,60	Reliabel
Kepuasan Kerja	0,747	> 0,60	Reliabel
OCB	0,844	> 0,60	Reliabel

Hasil pada Tabel 3 menunjukkan bahwa seluruh variabel memiliki nilai Cronbach's Alpha di atas 0,60. Nilai tertinggi terdapat pada OCB sebesar 0,844, sedangkan nilai terendah terdapat pada kepuasan kerja sebesar 0,747. Walaupun nilainya berbeda, seluruh variabel memenuhi kriteria reliabilitas yang ditetapkan dalam penelitian.

Hasil Pengujian Asumsi Klasik

Pengujian asumsi klasik dilakukan sebelum menginterpretasikan hasil regresi linear berganda. Pengujian ini mencakup normalitas residual, multikolinearitas, dan heteroskedastisitas untuk menilai apakah model memenuhi asumsi yang diperiksa dalam penelitian.

Tabel 4. Hasil Uji Asumsi Klasik

Variabel	Indikator Hasil	Kriteria	Kesimpulan
Normalitas	Asymp. Sig. = 0,200	> 0,05	Residual memenuhi kriteria normalitas
Multikolinearitas:	Tolerance = 0,577;	Tolerance > 0,10;	Tidak terindikasi
Komunikasi	VIF = 1,732	VIF < 10	multikolinearitas
Multikolinearitas:	Tolerance = 0,322;	Tolerance > 0,10;	Tidak terindikasi
Lingkungan Kerja	VIF = 3,103	VIF < 10	multikolinearitas
Multikolinearitas:	Tolerance = 0,376;	Tolerance > 0,10;	Tidak terindikasi
Kepuasan Kerja	VIF = 2,658	VIF < 10	multikolinearitas
Heteroskedastisitas	Titik pada scatterplot menyebar di atas dan di bawah nol tanpa pola yang jelas	Penyebaran tidak membentuk pola tertentu	Tidak terindikasi secara visual

Berdasarkan Tabel 4, hasil uji Kolmogorov-Smirnov menunjukkan nilai Asymp. Sig. sebesar 0,200, lebih besar dari 0,05. Hasil ini, bersama pola histogram dan Normal P-P Plot yang dilaporkan dalam skripsi, mendukung kesimpulan bahwa residual memenuhi kriteria normalitas yang digunakan dalam penelitian.

Pada pengujian multikolinearitas, seluruh variabel independen memiliki nilai tolerance di atas 0,10 dan VIF di bawah 10. Nilai VIF tertinggi terdapat pada lingkungan kerja sebesar 3,103, tetapi masih berada di bawah batas yang digunakan. Dengan demikian, hasil pengujian tidak menunjukkan adanya multikolinearitas yang melampaui kriteria penelitian.

Sementara itu, scatterplot menunjukkan titik-titik residual yang tersebar di atas dan di bawah angka nol tanpa pola yang jelas. Berdasarkan pemeriksaan visual tersebut, tidak ditemukan indikasi heteroskedastisitas. Temuan ini perlu dibaca sebagai hasil pemeriksaan melalui scatterplot, bukan sebagai jaminan mutlak bahwa seluruh kemungkinan masalah varians residual telah ditiadakan.

Secara keseluruhan, hasil pengujian asumsi klasik mendukung penggunaan model regresi linear berganda untuk analisis berikutnya berdasarkan kriteria yang diterapkan dalam penelitian ini.

Hasil Analisis Regresi Linear Berganda

Analisis regresi linear berganda digunakan untuk mengetahui arah dan besarnya perubahan OCB yang diprediksi oleh komunikasi, lingkungan kerja, dan kepuasan kerja ketika variabel independen lainnya dikendalikan. Berdasarkan nilai koefisien regresi tidak terstandarisasi (*Unstandardized Coefficients B*), persamaan regresi yang diperoleh adalah sebagai berikut.

$$Y = 7,345 + 0,141X_1 + 0,092X_2 + 0,467X_3 + e$$

Tabel 5. Hasil Regresi dan Uji t (Parsial)

Variabel	B	Beta terstandarisasi	t hitung	Sig.	Keputusan parsial
Komunikasi	0,141	0,130	1,163	0,248	Positif, tidak signifikan
Lingkungan kerja	0,092	0,113	0,755	0,453	Positif, tidak signifikan
Kepuasan kerja	0,467	0,474	3,416	0,001	Positif, dan signifikan

Berdasarkan Tabel 5, nilai konstanta sebesar 7,345 merupakan nilai prediksi OCB ketika ketiga variabel independen bernilai nol dalam persamaan matematis. Interpretasi konstanta ini terutama bersifat matematis karena nilai nol pada variabel penelitian belum tentu menggambarkan kondisi pegawai yang realistis dalam rentang pengukuran kuesioner.

Koefisien komunikasi sebesar 0,141 menunjukkan arah hubungan positif dengan OCB. Dengan asumsi variabel independen lainnya tetap, kenaikan satu satuan skor komunikasi berkaitan dengan kenaikan prediksi skor OCB sebesar 0,141 satuan. Lingkungan kerja juga memiliki koefisien positif sebesar 0,092, sedangkan kepuasan kerja memiliki koefisien positif sebesar 0,467.

Walaupun ketiga koefisien regresi bernilai positif, arah koefisien tidak otomatis membuktikan pengaruh yang signifikan. Signifikansi pengaruh parsial ditentukan melalui uji t. Berdasarkan hasil tersebut, hanya kepuasan kerja yang memiliki nilai signifikansi di bawah 0,05. Oleh karena itu, kepuasan kerja merupakan satu-satunya variabel yang terbukti berpengaruh positif dan signifikan terhadap OCB secara parsial dalam model penelitian ini.

Hasil Uji Simultan dan Koefisien Determinasi

Uji F digunakan untuk menilai apakah komunikasi, lingkungan kerja, dan kepuasan kerja secara bersama-sama memiliki pengaruh yang signifikan terhadap OCB. Sementara itu, koefisien determinasi digunakan untuk menggambarkan proporsi variasi OCB yang dapat dijelaskan oleh model.

Tabel 6. Hasil Uji F dan Koefisien Determinasi

Indikator	Nilai	Interpretasi
F hitung	19,656	Model regresi signifikan secara simultan
Signifikansi F	< 0,001	Lebih kecil dari 0,05
R	0,654	Hubungan gabungan model dengan OCB
R Square	0,427	42,7% variasi OCB dijelaskan model
Adjusted R Square	0,406	40,6% setelah penyesuaian model

Berdasarkan Tabel 6, nilai F hitung sebesar 19,656 dengan signifikansi kurang dari 0,001 menunjukkan bahwa model yang memasukkan komunikasi, lingkungan kerja, dan kepuasan kerja secara bersama-sama signifikan dalam menjelaskan OCB. Dengan demikian, hipotesis simultan didukung oleh hasil pengujian.

Hasil uji F tersebut tidak bertentangan dengan hasil uji t yang menunjukkan bahwa komunikasi dan lingkungan kerja tidak signifikan secara parsial. Uji t menilai kontribusi setiap variabel ketika variabel independen lain dikendalikan, sedangkan uji F menilai signifikansi model secara keseluruhan. Oleh sebab itu, model dapat signifikan secara simultan meskipun tidak semua variabel independen terbukti signifikan secara individual.

Nilai R Square sebesar 0,427 menunjukkan bahwa 42,7% variasi OCB pada sampel dapat dijelaskan secara bersama-sama oleh komunikasi, lingkungan kerja, dan kepuasan kerja dalam model yang digunakan. Sisanya, sebesar 57,3%, berada di luar penjelasan model ini dan dapat berkaitan dengan faktor lain yang tidak dimasukkan dalam penelitian serta variasi yang tidak terjelaskan. Nilai Adjusted R Square sebesar 0,406 menunjukkan kemampuan penjelasan model setelah memperhitungkan jumlah variabel independen dan ukuran sampel.

Hasil ini memperlihatkan bahwa model memiliki kemampuan menjelaskan sebagian variasi OCB, tetapi belum mencakup seluruh faktor yang berkaitan dengan perilaku tersebut. Oleh karena itu, hasil penelitian perlu diinterpretasikan sesuai dengan ruang lingkup variabel yang dianalisis.

Pembahasan

Pengaruh Komunikasi terhadap Organizational Citizenship Behavior

Hasil penelitian menunjukkan bahwa komunikasi memiliki arah hubungan positif, tetapi tidak berpengaruh signifikan terhadap OCB secara parsial pada PNS Dinas Pendidikan Daerah Provinsi Sulawesi Utara. Hasil uji t menghasilkan koefisien regresi sebesar 0,141, beta terstandarisasi sebesar 0,130, nilai t hitung sebesar 1,163, dan signifikansi sebesar 0,248. Karena nilai signifikansi lebih besar dari 0,05, hipotesis yang menyatakan adanya pengaruh komunikasi terhadap OCB tidak didukung oleh hasil pengujian parsial.

Secara deskriptif, komunikasi memperoleh rata-rata per item sebesar 4,12, yang menunjukkan penilaian responden relatif positif. Akan tetapi, tingginya rata-rata tersebut tidak otomatis berarti bahwa

komunikasi mempunyai pengaruh yang signifikan terhadap OCB. Rata-rata menggambarkan kecenderungan penilaian responden terhadap kondisi komunikasi, sedangkan uji t menilai apakah komunikasi memberikan kontribusi parsial yang signifikan dalam menjelaskan variasi OCB setelah lingkungan kerja dan kepuasan kerja diperhitungkan.

Temuan ini dapat dipahami dengan membedakan fungsi komunikasi dalam pelaksanaan tugas formal dan perilaku sukarela di luar tugas formal. Komunikasi yang baik dapat membantu pegawai memahami arahan, bertukar informasi, dan berkoordinasi dalam pekerjaan. Namun, OCB mencakup tindakan sukarela seperti membantu rekan kerja, menjaga hubungan kerja, dan memberikan kontribusi tambahan bagi organisasi. Oleh karena itu, komunikasi yang dinilai baik belum tentu cukup untuk menjelaskan perbedaan OCB antarpegawai ketika variabel lain dalam model juga diperhitungkan.

Hasil ini berbeda dari penelitian Akbar dan Diwanti (2021), yang menemukan bahwa komunikasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap OCB pada karyawan Bank Madina Syariah Yogyakarta, serta penelitian Ningsih, Hidayatullah Elmas, dan Rahajeng (2024), yang menemukan pengaruh positif dan signifikan pada karyawan Diva Swalayan Kraksaan Kabupaten Probolinggo. Perbedaan tersebut menunjukkan bahwa hubungan komunikasi dan OCB dapat menghasilkan temuan yang berbeda pada objek penelitian yang berlainan. Karakteristik organisasi, pola koordinasi, pembagian tugas, serta kondisi responden merupakan konteks yang perlu dipertimbangkan ketika membandingkan hasil penelitian.

Dengan demikian, hasil penelitian ini tidak menunjukkan bahwa komunikasi tidak penting bagi organisasi. Kesimpulan yang lebih tepat adalah bahwa komunikasi belum terbukti memberikan pengaruh parsial yang signifikan terhadap OCB dalam model dan sampel penelitian ini. Komunikasi tetap diperlukan untuk mendukung koordinasi kerja, sedangkan upaya meningkatkan OCB perlu mempertimbangkan faktor lain yang turut membentuk kesediaan pegawai memberikan kontribusi sukarela.

Pengaruh Lingkungan Kerja terhadap Organizational Citizenship Behavior

Berdasarkan hasil pengujian secara parsial, lingkungan kerja memiliki koefisien regresi sebesar 0,092, nilai standardized coefficient beta sebesar 0,113, nilai t hitung sebesar 0,755, dan nilai signifikansi sebesar 0,453. Koefisien regresi yang positif menunjukkan arah hubungan positif antara lingkungan kerja dan OCB. Namun, nilai signifikansi yang lebih besar dari 0,05 menunjukkan bahwa lingkungan kerja tidak berpengaruh signifikan secara parsial terhadap OCB. Dengan demikian, hipotesis kedua tidak didukung oleh hasil penelitian.

Secara deskriptif, variabel lingkungan kerja memperoleh nilai rata-rata sebesar 3,79 per item. Nilai ini memberikan gambaran mengenai penilaian responden terhadap lingkungan kerja, tetapi belum dapat digunakan untuk menyimpulkan bahwa lingkungan kerja berpengaruh signifikan terhadap OCB. Hasil pengujian parsial tetap menjadi dasar untuk menentukan signifikansi pengaruh lingkungan kerja setelah komunikasi dan kepuasan kerja diperhitungkan dalam model regresi.

Hasil tersebut menunjukkan bahwa lingkungan kerja yang dinilai cukup baik belum tentu diikuti oleh peningkatan OCB yang dapat dibuktikan secara statistik. Lingkungan kerja dapat mendukung kenyamanan dan kelancaran pegawai dalam menyelesaikan tugas, tetapi OCB berkaitan dengan perilaku sukarela yang melampaui tuntutan pekerjaan formal. Oleh karena itu, kondisi lingkungan kerja saja belum cukup untuk menjelaskan variasi OCB pegawai dalam model penelitian ini.

Temuan ini perlu dipahami bersama penelitian terdahulu. Sasmita dan Amalia (2025) menemukan bahwa lingkungan kerja nonfisik berpengaruh positif terhadap OCB pada pegawai sektor publik. Perbedaan dengan hasil penelitian ini menunjukkan bahwa pengaruh lingkungan kerja terhadap OCB dapat berbeda menurut konteks organisasi dan aspek lingkungan kerja yang diteliti. Dalam penelitian ini, lingkungan kerja diuji bersama komunikasi dan kepuasan kerja pada pegawai Dinas Pendidikan Daerah Provinsi Sulawesi Utara, sehingga hasilnya menggambarkan pengaruh parsial lingkungan kerja setelah kedua variabel lainnya diperhitungkan.

Berdasarkan hasil tersebut, lingkungan kerja belum terbukti berpengaruh signifikan secara parsial terhadap OCB pegawai Dinas Pendidikan Daerah Provinsi Sulawesi Utara. Meskipun demikian, hasil ini tidak berarti bahwa lingkungan kerja tidak penting bagi organisasi. Lingkungan kerja tetap perlu diperhatikan untuk mendukung pelaksanaan tugas dan hubungan kerja yang kondusif, sedangkan upaya meningkatkan OCB perlu mempertimbangkan faktor lain yang turut berperan, termasuk kepuasan kerja.

Pengaruh Kepuasan Kerja terhadap Organizational Citizenship Behavior

Berdasarkan hasil pengujian secara parsial, kepuasan kerja memiliki koefisien regresi sebesar 0,467, nilai *standardized coefficient* beta sebesar 0,474, nilai *t* hitung sebesar 3,416, dan nilai signifikansi sebesar 0,001. Koefisien regresi yang positif menunjukkan bahwa peningkatan kepuasan kerja berkaitan dengan peningkatan OCB. Nilai signifikansi yang lebih kecil dari 0,05 menunjukkan bahwa kepuasan kerja berpengaruh positif dan signifikan secara parsial terhadap OCB. Dengan demikian, hipotesis ketiga didukung oleh hasil penelitian.

Secara deskriptif, variabel kepuasan kerja memperoleh nilai rata-rata sebesar 3,96 per item. Hasil ini memberikan gambaran mengenai penilaian responden terhadap kepuasan kerja mereka. Ketika dikaitkan dengan hasil uji parsial, temuan tersebut menunjukkan bahwa kepuasan kerja tidak hanya tergambar dalam jawaban responden, tetapi juga terbukti memiliki pengaruh yang signifikan terhadap OCB dalam model penelitian ini.

Hasil tersebut dapat dijelaskan melalui hubungan antara penilaian positif pegawai terhadap pekerjaannya dan kesediaan untuk memberikan kontribusi di luar tugas formal. Pegawai yang puas terhadap aspek pekerjaannya berpotensi menunjukkan kemauan untuk membantu rekan kerja, menjaga hubungan kerja, dan mendukung efektivitas organisasi. Dalam penelitian ini, kepuasan kerja terbukti menjadi variabel yang berpengaruh secara parsial terhadap OCB, meskipun hasil tersebut tidak berarti bahwa seluruh perilaku sukarela pegawai hanya ditentukan oleh kepuasan kerja.

Temuan ini sejalan dengan penelitian Akbar dan Diwanti (2021), Herminingsih dan Wartikah (2025), serta Diniyah *et al.* (2024), yang menemukan pengaruh positif dan signifikan kepuasan kerja terhadap OCB. Namun, hasil ini berbeda dengan penelitian Tumbol (2022), yang menemukan bahwa kepuasan kerja tidak berpengaruh signifikan secara parsial terhadap OCB. Perbedaan tersebut menunjukkan bahwa hubungan kepuasan kerja dan OCB perlu dipahami berdasarkan konteks serta karakteristik organisasi tempat penelitian dilakukan.

Berdasarkan hasil penelitian, kepuasan kerja merupakan variabel yang memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap OCB pegawai Dinas Pendidikan Daerah Provinsi Sulawesi Utara. Selain itu, nilai *standardized coefficient* beta sebesar 0,474 merupakan yang terbesar dibandingkan komunikasi sebesar 0,130 dan lingkungan kerja sebesar 0,113. Hal ini menunjukkan bahwa kepuasan kerja memiliki kontribusi relatif paling besar di antara ketiga variabel independen dalam model yang diuji. Oleh karena itu, organisasi perlu memperhatikan aspek-aspek kepuasan kerja sebagai salah satu upaya untuk mendukung peningkatan OCB pegawai.

Pengaruh Komunikasi, Lingkungan Kerja, dan Kepuasan Kerja terhadap Organizational Citizenship Behavior secara Simultan

Hasil uji *F* menunjukkan nilai sebesar 19,656 dengan signifikansi kurang dari 0,001. Karena nilai signifikansi lebih kecil dari 0,05, komunikasi, lingkungan kerja, dan kepuasan kerja secara bersama-sama memiliki pengaruh yang signifikan terhadap OCB dalam model penelitian ini. Dengan demikian, hipotesis simultan didukung oleh hasil pengujian.

Temuan tersebut perlu dibedakan dari hasil pengujian parsial. Uji *F* menunjukkan bahwa model yang memuat ketiga variabel independen secara keseluruhan signifikan, sedangkan uji *t* menunjukkan bahwa hanya kepuasan kerja yang signifikan ketika masing-masing variabel diperiksa secara parsial. Karena kedua pengujian menjawab pertanyaan statistik yang berbeda, hasil uji *F* yang signifikan tidak mengharuskan seluruh variabel independen signifikan secara individual.

Secara substantif, hasil ini menunjukkan bahwa komunikasi, lingkungan kerja, dan kepuasan kerja secara bersama-sama relevan dalam menjelaskan variasi OCB. Namun, hasil tersebut tidak berarti bahwa ketiganya mempunyai besaran pengaruh yang sama atau bahwa setiap variabel terbukti berpengaruh secara parsial. Hasil uji *t* justru menunjukkan perbedaan kontribusi parsial di antara variabel, dengan kepuasan kerja sebagai satu-satunya variabel yang signifikan.

Nilai *R Square* sebesar 0,427 memperlihatkan bahwa model mampu menjelaskan 42,7% variasi OCB pada data yang dianalisis. Sementara itu, 57,3% variasi lainnya tidak dijelaskan oleh ketiga variabel dalam model. Bagian yang tidak dijelaskan tersebut dapat berkaitan dengan variabel lain yang tidak diteliti, karakteristik responden, maupun variasi yang tidak tertangkap oleh model. Karena penelitian ini tidak menguji seluruh faktor yang mungkin berhubungan dengan OCB, faktor-faktor di luar model tidak dapat ditentukan secara spesifik hanya dari nilai *R Square*.

Bagi instansi yang diteliti, hasil simultan memberikan gambaran bahwa OCB perlu dipahami dengan mempertimbangkan lebih dari satu aspek organisasi dan pekerjaan. Komunikasi dan lingkungan kerja tetap relevan sebagai bagian dari kondisi kerja, sedangkan kepuasan kerja menunjukkan bukti pengaruh parsial yang paling kuat dalam model ini. Oleh karena itu, implikasi praktis sebaiknya tidak mengabaikan komunikasi dan lingkungan kerja, tetapi memberi perhatian khusus pada kepuasan kerja berdasarkan temuan statistik yang diperoleh.

Secara keseluruhan, penelitian ini menemukan bahwa kepuasan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap OCB secara parsial, sedangkan komunikasi dan lingkungan kerja memiliki arah koefisien positif tetapi tidak signifikan secara parsial. Ketiga variabel tersebut secara simultan membentuk model yang signifikan dengan kemampuan penjelasan sebesar 42,7%. Temuan ini menegaskan bahwa kesimpulan mengenai OCB perlu mempertimbangkan baik pengaruh masing-masing variabel maupun kemampuan model secara keseluruhan.

SIMPULAN

Berdasarkan hasil penelitian, komunikasi dan lingkungan kerja berpengaruh positif tetapi tidak signifikan secara parsial terhadap Organizational Citizenship Behavior (OCB) pada pegawai Dinas Pendidikan Daerah Provinsi Sulawesi Utara. Sementara itu, kepuasan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap OCB serta memiliki kontribusi relatif terbesar dibandingkan kedua variabel independen lainnya dalam model penelitian. Secara simultan, komunikasi, lingkungan kerja, dan kepuasan kerja berpengaruh signifikan terhadap OCB. Nilai koefisien determinasi sebesar 0,427 menunjukkan bahwa ketiga variabel tersebut secara bersama-sama mampu menjelaskan 42,7% variasi OCB, sedangkan 57,3% sisanya berkaitan dengan faktor-faktor lain di luar model penelitian.

UCAPAN TERIMA KASIH

Penulis menyampaikan terima kasih kepada dosen pembimbing, Greis Mike Sendow dan Genita Gracia Lumintang, atas arahan, masukan, dan bimbingan dalam pelaksanaan penelitian ini. Ucapan terima kasih juga disampaikan kepada Dinas Pendidikan Daerah Provinsi Sulawesi Utara dan seluruh responden yang telah memberikan izin, dukungan, serta berpartisipasi dalam pengumpulan data penelitian. Penulis turut berterima kasih kepada Program Studi Manajemen, Fakultas Ekonomi dan Bisnis, Universitas Sam Ratulangi, serta semua pihak yang telah memberikan bantuan dan dukungan selama proses penelitian dan penyusunan artikel ini.

REFERENSI

- Akbar, F., & Diwanti, D. P. (2021). Pengaruh kepuasan kerja dan komunikasi terhadap organizational behaviour citizenship (OCB) di Bank Madina Syariah Yogyakarta. *Jurnal Manajerial*, 8(2), 171–182. <https://doi.org/10.30587/jurnalmanajerial.v8i02.2386>
- Diniyah, S., Nurmayanti, S., & Premasinghe, S. (2024). The effect of job satisfaction and organizational commitment on organizational citizenship behavior (OCB) in Lombok Timur company employees. *International Journal of Management Science*, 2(2), 81–91. <https://doi.org/10.59535/ijms.v2i2.293>
- Ghozali, I. (2021). Aplikasi analisis multivariate dengan program IBM SPSS 26 (Edisi 10). Badan Penerbit Universitas Diponegoro.
- Herfina, H., Sunaryo, W., Tukiran, M., & Wulandari, D. (2022). The effect of job satisfaction, transformational leadership and interpersonal communication on organizational citizenship behavior. *JPPI (Jurnal Penelitian Pendidikan Indonesia)*, 8(3), 692–699. <https://doi.org/10.29210/020221642>
- Ningsih, T., Hidayatullah Elmas, M. S., & Rahajeng, Y. (2024). Pengaruh komunikasi, lingkungan kerja dan kepuasan kerja terhadap organizational citizenship behavior (OCB) pada Diva Swalayan Kraksaan Kabupaten Probolinggo. *JUMAD: Journal Management, Accounting, & Digital Business*, 2(1), 71–80. <https://doi.org/10.51747/jumad.v2i1.1530>
- Sasmita, J., & Amalia, D. (2025). The influence of job satisfaction, work motivation and non-physical work environment on organizational citizenship behavior companion of the Family Hope Program (PKH) Indragiri Hilir Regency. *Journal of Accounting Management Business and International Research*, 4(1), 35–42. <https://doi.org/10.57235/jambuaair.v4i1.3726>

- Siregar, R. T., Enas, U., Putri, D. E., Hasbi, I., Ummah, A. H., Arifudin, O., Hanika, I. M., Zusrony, E., Chairunnisah, R., Ismainar, H., Syamsuriansyah, Bairizki, A., Lestari, A. S., & Utami, M. M. (2021). Komunikasi organisasi. Widina Bhakti Persada.
- Sugiyono. (2023). Metode penelitian kuantitatif, kualitatif, dan R&D. Alfabeta.
- Tompodung, C. E., Dotulong, L. O. H., & Lintong, D. C. A. (2024). Pengaruh organizational commitment, job satisfaction dan work environment terhadap organizational citizenship behavior di Kantor Kecamatan Motoling Timur. Jurnal EMBA: Jurnal Riset Ekonomi, Manajemen, Bisnis dan Akuntansi, 12(3). <https://ejournal.unsrat.ac.id/v3/index.php/emba/article/view/56853>
- Wardhana, A. (2024). Komunikasi dalam organisasi. Dalam Teori organisasi di era digital (hlm. 147–173). Eureka Media Aksara.