
Academia Open



By Universitas Muhammadiyah Sidoarjo

Table Of Contents

Journal Cover 1
Author[s] Statement..... 3
Editorial Team 4
Article information 5
 Check this article update (crossmark) 5
 Check this article impact 5
 Cite this article..... 5
Title page..... 6
 Article Title 6
 Author information 6
 Abstract 6
Article content..... 8

Originality Statement

The author[s] declare that this article is their own work and to the best of their knowledge it contains no materials previously published or written by another person, or substantial proportions of material which have been accepted for the published of any other published materials, except where due acknowledgement is made in the article. Any contribution made to the research by others, with whom author[s] have work, is explicitly acknowledged in the article.

Conflict of Interest Statement

The author[s] declare that this article was conducted in the absence of any commercial or financial relationships that could be construed as a potential conflict of interest.

Copyright Statement

Copyright © Author(s). This article is published under the Creative Commons Attribution (CC BY 4.0) licence. Anyone may reproduce, distribute, translate and create derivative works of this article (for both commercial and non-commercial purposes), subject to full attribution to the original publication and authors. The full terms of this licence may be seen at <http://creativecommons.org/licenses/by/4.0/legalcode>

Academia Open

Vol. 11 No. 1 (2026): June
DOI: 10.21070/acopen.11.2026.14600

EDITORIAL TEAM

Editor in Chief

Mochammad Tanzil Multazam, Universitas Muhammadiyah Sidoarjo, Indonesia

Managing Editor

Bobur Sobirov, Samarkand Institute of Economics and Service, Uzbekistan

Editors

Fika Megawati, Universitas Muhammadiyah Sidoarjo, Indonesia

Mahardika Darmawan Kusuma Wardana, Universitas Muhammadiyah Sidoarjo, Indonesia

Wiwit Wahyu Wijayanti, Universitas Muhammadiyah Sidoarjo, Indonesia

Farkhod Abdurakhmonov, Silk Road International Tourism University, Uzbekistan

Dr. Hindarto, Universitas Muhammadiyah Sidoarjo, Indonesia

Evi Rinata, Universitas Muhammadiyah Sidoarjo, Indonesia

M Faisal Amir, Universitas Muhammadiyah Sidoarjo, Indonesia

Dr. Hana Catur Wahyuni, Universitas Muhammadiyah Sidoarjo, Indonesia

Complete list of editorial team ([link](#))

Complete list of indexing services for this journal ([link](#))

How to submit to this journal ([link](#))

Academia Open

Vol. 11 No. 1 (2026): June
DOI: 10.21070/acopen.11.2026.14600

Article information

Check this article update (crossmark)



Check this article impact (*)



Save this article to Mendeley



(*) Time for indexing process is various, depends on indexing database platform

Work Commitment Dominating Organizational Citizenship Behavior Alongside Leadership Communication And Discipline: Komitmen Kerja Mendominasi Organizational Citizenship Behavior Bersama Kepemimpinan Komunikasi Dan Disiplin

Estika Dessi Windiyanas, estikadessi23@gmail.com

Program Studi Manajemen, Universitas Pancasakti Tegal, Indonesia

Yuniarti Herwinarni, yuniarti@upstegal.ac.id

Program Studi Manajemen, Universitas Pancasakti Tegal, Indonesia

Agus Prasetyono, agus_prasetyono@upstegal.ac.id (*)

Program Studi Manajemen, Universitas Pancasakti Tegal, Indonesia

(*) Corresponding author

Abstract

General Background The creative industry requires voluntary employee contributions beyond formal duties to ensure optimal productivity and operational stability. **Specific Background** CV. Multi Creativindo Tegal, a small-scale creative enterprise, relies heavily on spontaneous collaboration and high responsiveness for daily operations. **Knowledge Gap** Most existing literature evaluates organizational citizenship behavior in large corporations or banking sectors, leaving a void regarding small-scale enterprises combining production and office work environments. **Aims** This study evaluates leadership style, communication, work discipline, and work commitment predicting organizational citizenship behavior. **Results** Quantitative analysis of 47 employees using multiple linear regression reveals that leadership style, communication, work discipline, and work commitment concurrently predict organizational citizenship behavior positively and significantly, with work commitment acting as the most dominant variable explaining the variation. **Novelty** This research distinctly addresses small-scale integrated creative workshops and simultaneously combines these four organizational predictors into a cohesive framework. **Implications** Management must prioritize fostering affective commitment through familial approaches, direct supervision, and consistent workplace regulations to stimulate voluntary employee contributions.

Highlights

- ♦ Professional dedication stands as the primary driver for spontaneous extra-role actions.
- ♦ Four combined workplace variables explain major variations regarding voluntary personnel initiatives.
- ♦ Small creative enterprises require familial approaches plus direct supervision fostering affective attachment.

Keywords

Organizational Citizenship Behavior; Work Commitment; Leadership Style; Communication; Work Discipline

Academia Open

Vol. 11 No. 1 (2026): June

DOI: 10.21070/acopen.11.2026.14600

Published date: 2026-06-05

Pendahuluan

CV. Multi Creativindo Tegal merupakan perusahaan yang bergerak di bidang industri kreatif barang dan jasa. Dalam menghadapi ketatnya persaingan di pasar tenaga kerja saat ini, perusahaan tidak hanya menuntut karyawan yang mampu menjalankan tugas sesuai uraian jabatan, tetapi juga memerlukan kontribusi sukarela yang mendukung dan memberikan nilai tambah bagi perusahaan. Agar pertumbuhan perusahaan dapat melampaui tahapan normal, setiap individu dalam perusahaan perlu memberikan peran yang lebih besar. *Organizational citizenship behaviour* (ocb) mencakup tiga perilaku utama, yaitu menyampaikan hal-hal positif mengenai organisasi, memberikan bantuan kepada rekan kerja, serta menunjukkan kinerja yang melampaui tuntutan normal yang berlaku ditempat kerja. Pada industri kreatif barang dan jasa yang mengandalkan kolaborasi, inovasi, dan responsivitas tinggi, peran ocb menjadi semakin krusial, karena seringkali solusi dan nilai tambah bagi klien lahir dari inisiatif dan kerjasama spontan di luar tugas formal. Keberadaan ocb dalam suatu perusahaan telah terbukti dapat meningkatkan produktivitas, efektivitas, serta menciptakan suasana kerja yang kondusif. Adapun landasan teori utama dalam studi ini adalah teori Pertukaran Sosial (*Social Exchange Theory*) yang dikemukakan oleh Blau yang menyatakan bahwa esensi dari pertukaran sosial adalah untuk menjelaskan dinamika kehidupan sosial melalui prinsip-prinsip pertukaran dengan mengkaji proses timbal balik. Lebih lanjut teori ini menjelaskan bahwa pertukaran sosial (*social exchange*) terbatas pada tindakan yang bergantung pada respons positif dari pihak lain. Dengan demikian, perilaku sukarela seseorang didorong oleh imbalan yang diharapkan akan diterimanya.

Salah satu faktor yang turut memengaruhi munculnya ocb pada diri karyawan adalah bagaimana seorang pemimpin menjalankan gaya kepemimpinannya. Peran pemimpin dalam memberikan bimbingan, dukungan, serta rasa aman kepada karyawan menjadi faktor yang sangat menentukan keberhasilan dalam mewujudkan visi dan misi perusahaan. Temuan ini sejalan dengan penelitian Marbun yang menunjukkan bahwa gaya kepemimpinan memberikan pengaruh positif dan signifikan terhadap ocb. Dengan kata lain, semakin baik atau efektif gaya kepemimpinan yang diterapkan, maka semakin tinggi pula tingkat ocb yang ditunjukkan oleh karyawan.

Selain faktor yang telah disebutkan sebelumnya, komunikasi juga berperan sebagai salah satu penentu yang memengaruhi ocb. Efektivitas komunikasi memiliki tiga fungsi utama, yakni menyalurkan gagasan, meredakan perselisihan, serta pengendalian perilaku bawahan. Apabila komunikasi tidak berjalan efektif hal ini dapat menimbulkan kontribusi negatif yang tidak diinginkan sekaligus menjadi kendala dalam pencapaian sasaran perusahaan. Temuan ini diperkuat oleh penelitian Akbar et al yang menunjukkan bahwa komunikasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap ocb. Dengan demikian, semakin lancar komunikasi yang baik antara atasan dan bawahan maupun diantara sesama rekan kerja, maka akan semakin meningkat pula ocb dalam diri karyawan.

Selain faktor diatas, disiplin kerja turut menjadi penentu tinggi-rendahnya ocb pada karyawan. Disiplin kerja dapat dimaknai sebagai kesadaran individu yang tumbuh dari landasan pribadi terhadap seluruh aturan perusahaan serta norma-norma sosial yang berlaku dan mengikat di lingkungan tempat kerja. Untuk mencapai kinerja optimal sesuai target perusahaan, setiap tenaga kerja perlu memiliki kedisiplinan dalam bekerja. Temuan ini sejalan dengan hasil studi Eviana et al yang menunjukkan bahwa disiplin kerja memberikan pengaruh positif dan signifikan terhadap ocb. Akan tetapi, hal ini berbeda dengan kesimpulan penelitian Rahayu et al yang justru menemukan bahwa disiplin kerja berpengaruh negatif dan tidak signifikan terhadap ocb.

Faktor lain yang diduga turut memengaruhi ocb adalah komitmen kerja. Komitmen kerja merujuk pada keinginan karyawan untuk tetap berada di dalam organisasi serta bersungguh-sungguh dalam mewujudkan sasaran perusahaan. Hasil penelitian Patiwalet al menunjukkan bahwa komitmen kerja berpengaruh positif terhadap ocb. Namun, temuan ini tidak sejalan dengan studi yang dilakukan oleh Jang et al yang justru melaporkan bahwa komitmen kerja berpengaruh negatif terhadap ocb. Berdasarkan adanya kesenjangan hasil penelitian tersebut bahwa, semakin tinggi komitmen kerja seseorang maka semakin tinggi pula ocb yang muncul dalam dirinya. Sebaliknya, jika komitmen kerja karyawan rendah, maka tingkat ocb pada diri karyawan tersebut juga cenderung rendah.

Kebaruan ini terletak pada tiga aspek. Pertama, dari sisi konteks organisasi, penelitian ini dilakukan pada CV. Multi Creativindo Tegal, yaitu perusahaan berskala kecil yang bergerak di bidang furniture dan desain interior. Sebagian besar penelitian terdahulu tentang *organizational citizenship behaviour* lebih banyak dilakukan pada perusahaan skala besar, BUMN, atau sektor perbankan, sehingga masih terbatas penelitian yang mengkaji ocb pada perusahaan kecil dengan karakteristik tenaga kerja yang bekerja di bengkel produksi dan kantor secara terpadu. Kedua, dari sisi kombinasi variabel, penelitian ini menggabungkan gaya kepemimpinan, komunikasi, disiplin kerja, dan komitmen kerja secara simultan dalam satu model. Meskipun variabel-variabel ini sudah banyak diteliti secara terpisah, masih jarang penelitian yang menguji keempatnya secara bersamaan pada objek perusahaan kecil di bidang furniture dan desain interior. Ketiga, dari sisi kontribusi praktis, penelitian ini tidak hanya membuktikan pengaruh keempat variabel terhadap ocb, tetapi juga memberikan rekomendasi spesifik yang relevan dengan konteks perusahaan kecil, seperti pentingnya penguatan komitmen afektif melalui pendekatan kekeluargaan, pengawasan langsung yang intensif, serta penerapan disiplin kerja yang konsisten di lingkungan produksi. Dengan demikian, penelitian ini diharapkan dapat melengkapi *research gap* yang ada sekaligus memberikan implikasi praktis yang aplikatif bagi manajemen perusahaan dalam meningkatkan ocb karyawan.

Dari keempat faktor tersebut terbukti bahwa semuanya saling memiliki keterkaitan terhadap pembentukan ocb karyawan. Oleh sebab itu, penelitian terhadap faktor-faktor ini menjadi penting, mengingat perusahaan ini bergerak dalam industri kreatif barang dan jasa yang membutuhkan inisiatif serta inovasi dari para karyawannya. Dimana keberadaan ocb dapat menentukan stabilitas produktivitas dan kinerja perusahaan dalam jangka panjang.

Organizational citizenship behaviour didefinisikan tindakan yang bersifat spontan (sukarela) yang berasal dari dorongan pribadi, dijalankan diluar lingkup tanggung jawab resmi, serta tidak berhubungan langsung dengan mekanisme pemberian imbalan. Dapat disimpulkan bahwa ocb adalah tindakan yang lahir secara sukarela dari karyawan, diluar kewajibannya tanpa mengharapkan imbalan namun tindakannya memberi nilai tambah bagi efektivitas kerja dan pencapaian tujuan perusahaan.

Gaya kepemimpinan merujuk pada pola tingkah laku seseorang dalam memengaruhi orang lain, yang mencakup dua jenis perilaku utama yaitu direktif dan suportif. Gaya kepemimpinan merupakan suatu pola perilaku dan sikap yang ditunjukkan pemimpin saat berinteraksi serta memengaruhi bawahannya demi terciptanya tujuan perusahaan.

Komunikasi diartikan sebagai suatu proses pengiriman informasi, gagasan, serta pemahaman dari seorang individu ke individu lainnya. Komunikasi merupakan suatu proses pengiriman atau pengalihan informasi, ide, serta makna dari komunikator kepada komunikan melalui media tertentu.

Disiplin kerja didefinisikan sebagai kemampuan karyawan untuk menaati seluruh ketentuan yang meliputi aturan, prosedur, norma dan etika kerja yang berlaku di perusahaan. Disiplin kerja dapat dipahami sebagai kesiapan batin dan kemauan nyata dari karyawan untuk menaati seluruh ketentuan perusahaan baik yang tertulis maupun tidak tertulis.

Komitmen kerja merujuk pada konsep dan sikap karyawan yang menunjukkan keterikatan, loyalitas, dan keinginan untuk tetap menjadi bagian dari perusahaan tempatnya bekerja. Komitmen kerja dapat dipahami sebagai sikap batin yang mencerminkan kedekatan psikologis pekerja dengan perusahaan, disertai kesediaan bertahan tanpa paksaan dan kesungguhan untuk mengarahkan tenaga demi tercapainya tujuan bersama.

Berdasarkan uraian latar belakang tersebut, rumusan masalah yang melandasi penelitian ini adalah bagaimana CV. Multi Creativindo dapat meningkatkan ocb melalui gaya kepemimpinan, komunikasi, disiplin kerja, dan komitmen kerja.

Metode

Penelitian ini menggunakan pendekatan asosiatif kuantitatif. Jenis datanya primer, dan data dikumpulkan melalui kuisioner dengan skala Likert 5 poin. Populasi dalam penelitian ini adalah seluruh karyawan CV. Multi Creativindo yang berjumlah 47 orang, dan kriteria pengambilan sampelnya adalah sampel jenuh yaitu seluruh populasi dijadikan sampel. Penelitian ini menggunakan SPSS 27 sebagai alat analisis.

Penyusunan instrumen kuisioner dalam penelitian ini didasarkan pada teori-teori yang telah teruji dan diadaptasi dari penelitian-penelitian sebelumnya. Untuk variabel *organizational citizenship behaviour* menggunakan lima dimensi dari Sule et al. yaitu *altruism, conscientiousness, sportsmanship, cortesy, dan civic vertue* yang kemudian dijadikan beberapa poin untuk mengukur ocb dengan indikator seperti: kesediaan membantu rekan kerja, kedisiplinan dan tanggung jawab, sikap toleransi, perhatian dan sikap menghargai, serta partisipasi dan kepedulian terhadap perkembangan organisasi.

Variabel gaya kepemimpinan, indikatornya diadaptasi dari Northhouse yang mengukur sejauh mana pemimpin mampu memengaruhi, mendukung, dan mengarahkan bawahan, indikatornya meliputi: memberikan instruksi kerja, pengawasan terhadap karyawan, memberikan arahan dan motivasi, memberikan dukungan terhadap pendapat karyawan, memberikan kepercayaan, pen delegasian tugas dan wewenang kepada karyawan, serta tanggung jawab.

Variabel komunikasi diukur dengan menggunakan indikator dari Sugiyono et al yang mencakup kejelasan komunikasi, keterbukaan dalam komunikasi ke bawah, peduli dengan tujuan berkinerja tinggi, mendengarkan dalam komunikasi ke atas, pengambilan keputusan partisipatif, percaya, serta dukungan.

Variabel disiplin kerja mengacu pada Hasibuan yang menekankan pada tingkat kehadiran, ketaatan pada atasan, ketaatan pada peraturan, kesadaran dalam bekerja, serta rasa tanggung jawab.

Variabel komitmen kerja mengacu pada karakteristik dari Luthans yaitu komitmen afektif, berkelanjutan, dan normatif, yang kemudian disusun berdasarkan karakteristik masing-masing dimensi seperti: keterikatan emosional, hasrat berkontribusi terhadap perusahaan, minimnya alternatif, rasa tanggung jawab, serta pengorbanan pribadi.

Sebelum dilakukan analisis lebih lanjut, semua instrumen penelitian dilakukan dengan uji validitas dan reliabilitas supaya data yang diperoleh akurat dan dapat dipercaya. Analisis data diawali dengan analisis deskriptif, serta uji prasyarat seperti uji normalitas, uji multikolinearitas, dan uji heteroskedasdisitas. Kemudian, regresi linier berganda digunakan untuk menguji hipotesis, menggunakan uji t (parsial) dan uji F (simultan), serta penilaian koefisien determinasi (Adjusted R²) untuk menilai seberapa baik model tersebut dapat menjelaskan hubungan antara variabel independen (gaya kepemimpinan, komunikasi, disiplin kerja, dan komitmen kerja) dengan variabel dependen (*organizational citizenship behaviour*).

Hasil dan Pembahasan

A. Hasil

1. Hasil Analisis dan Pengujian Hipotesis

a. Hasil Uji Validitas

Table 1 Hasil Uji Validitas

Variabel	Pernyataan	r - Hitung	r - Tabel	Kriteria
Organizational Citizenship Behaviour (Y)	Y.01	0,413	0,361	Valid
	Y.02	0,366	0,361	Valid
	Y.03	0,412	0,361	Valid
	Y.04	0,429	0,361	Valid
	Y.05	0,587	0,361	Valid
	Y.06	0,715	0,361	Valid
	Y.07	0,744	0,361	Valid
	Y.08	0,421	0,361	Valid
	Y.09	0,566	0,361	Valid
	Y.10	0,677	0,361	Valid
	Y.11	0,51	0,361	Valid
	Y.12	0,382	0,361	Valid
Kepemimpinan (X1)	X1.01	0,424	0,361	Valid
	X1.02	0,404	0,361	Valid
	X1.03	0,499	0,361	Valid
	X1.04	0,581	0,361	Valid
	X1.05	0,422	0,361	Valid
	X1.06	0,608	0,361	Valid
	X1.07	0,55	0,361	Valid
	X1.08	0,644	0,361	Valid
	X1.09	0,381	0,361	Valid
	X1.10	0,401	0,361	Valid
	X1.11	0,581	0,361	Valid
	X1.12	0,717	0,361	Valid
	X1.13	0,413	0,361	Valid
	X1.14	0,579	0,361	Valid
	X1.15	0,499	0,361	Valid
	X1.16	0,54	0,361	Valid
Komunikasi (X2)	X2.01	0,43	0,361	Valid
	X2.02	0,452	0,361	Valid
	X2.03	0,673	0,361	Valid
	X2.04	0,47	0,361	Valid
	X2.05	0,367	0,361	Valid
	X2.06	0,388	0,361	Valid
	X2.07	0,67	0,361	Valid
	X2.08	0,454	0,361	Valid
	X2.09	0,368	0,361	Valid
	X2.10	0,666	0,361	Valid
	X2.11	0,531	0,361	Valid
	X2.12	0,626	0,361	Valid
Disiplin Kerja (X3)	X3.01	0,473	0,361	Valid
	X3.02	0,544	0,361	Valid
	X3.03	0,503	0,361	Valid
	X3.04	0,586	0,361	Valid
	X3.05	0,388	0,361	Valid
	X3.06	0,42	0,361	Valid
	X3.07	0,397	0,361	Valid
	X3.08	0,411	0,361	Valid
	X3.09	0,429	0,361	Valid
	X3.10	0,37	0,361	Valid
	X3.11	0,499	0,361	Valid
	X3.12	0,69	0,361	Valid
Komitmen Kerja (X4)	X4.01	0,433	0,361	Valid
	X4.02	0,363	0,361	Valid
	X4.03	0,631	0,361	Valid
	X4.04	0,373	0,361	Valid
	X4.05	0,436	0,361	Valid
	X4.06	0,439	0,361	Valid
	X4.07	0,603	0,361	Valid
	X4.08	0,523	0,361	Valid
	X4.09	0,516	0,361	Valid
	X4.10	0,528	0,361	Valid

Sumber : Data Primer diolah SPSS 27, 2026

Hasil uji validitas menunjukkan bahwa nilai r-hitung lebih besar dari r-tabel 0,361, sehingga semua indikator dinyatakan valid. Dengan demikian, instrumen penelitian memenuhi kriteria yang baik untuk analisis data lebih lanjut.

b. Hasil Uji Reliabilitas

Table 2 Hasil Uji Reliabilitas

Variabel	Cronbrach's Alpha	Keterangan
Organizational Citizenship Behaviour (Y)	0,760	Reliabel
Gaya Kepemimpinan (X1)	0,816	Reliabel
Komunikasi (X2)	0,746	Reliabel
Disiplin Kerja (X2)	0,689	Reliabel
Komitmen Kerja (X3)	0,632	Reliabel

Sumber : Data Primer diolah SPSS 27, 2026

Hasil uji reliabilitas menunjukkan bahwa nilai cronbach's alpha > 0,60 untuk uji reliabilitas *organizational citizenship behaviour* (Y), gaya kepemimpinan (X1), komunikasi (X2), disiplin kerja (X3), komitmen kerja (X4). Uji ini membuktikan bahwa instrumen penelitian ini dapat diandalkan.

2. Analisis Hasil Uji Asumsi Klasik

a. Hasil Uji Normalitas

Table 3 Hasil Uji Normalitas

One-Sample Kolmogorov-Smirnov Test

		Unstandardized Residual
N		47
Normal Parameters ^{a,b}	Mean	0,000000
	Std. Deviation	1,33544463
Most Extreme Differences	Absolute	0,047
	Positive	0,042
	Negative	-0,047
Test Statistic		0,047
Asymp. Sig. (2-tailed) ^c		.200 ^d

a. Test distribution is Normal.

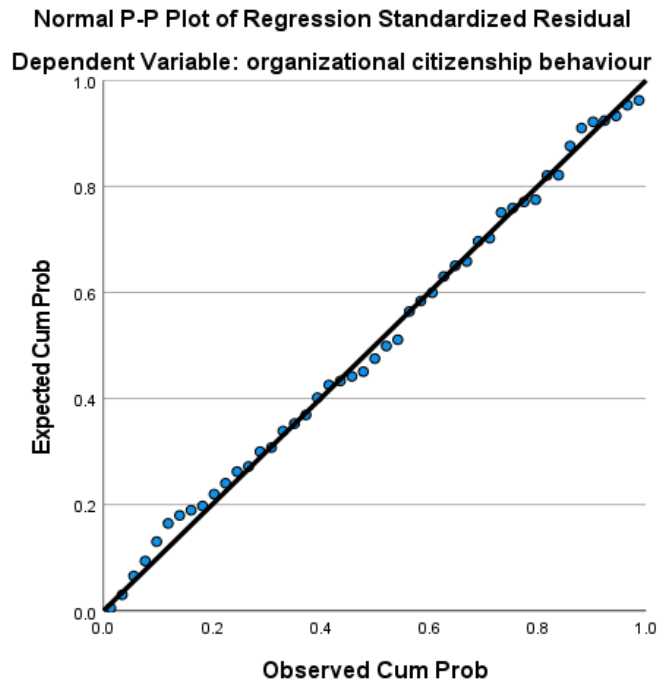
b. Calculated from data.

c. Lilliefors Significance Correction.

Sumber : Data Primer diolah SPSS 27, 2026

Dari tabel 3 terlihat bahwa nilai signifikansi dari uji Kolmogrov-Smirnov adalah 0,200, yang lebih besar dengan tingkat kepercayaan 5% atau 0,05. Dengan demikian, data penelitian terdistribusi secara periodik. Uji normalitas dapat ditunjukkan dengan grafik P-Plot. Grafik ini menunjukkan temuan uji normalitas sebagai grafik P-Plot.

Table 4 P-Plot Hasil Uji Normalitas



Sumber : Data Primer diolah SPSS 27, 2026

Sebagaimana diperlihatkan dalam grafik normal P-Plot diatas, titik-titik data terdistribusi di sekitar garis diagonal dan mengikuti pola baris tersebut. Hal ini menunjukkan bahwa data residual terdistribusi secara normal, sehingga memenuhi asumsi normalitas dalam model regresi.

b. Hasil Uji Multikolinearitas

Table 5 Hasil Uji Multikolinearitas

Model	Coefficients ^a				
	standardized Coefficients		Standardized Coefficients	Collinearity Statistics	
	B	Std. Error	Beta	Tolerance	
(Constant)	485	1,521			
Gaya Kepemimpinan	176	,060	,238	0,270	99
Komunikasi	210	,079	,227	0,245	89
Disiplin Kerja	232	,104	,248	0,147	25
Komitmen Kerja	371	,119	,316	0,176	76

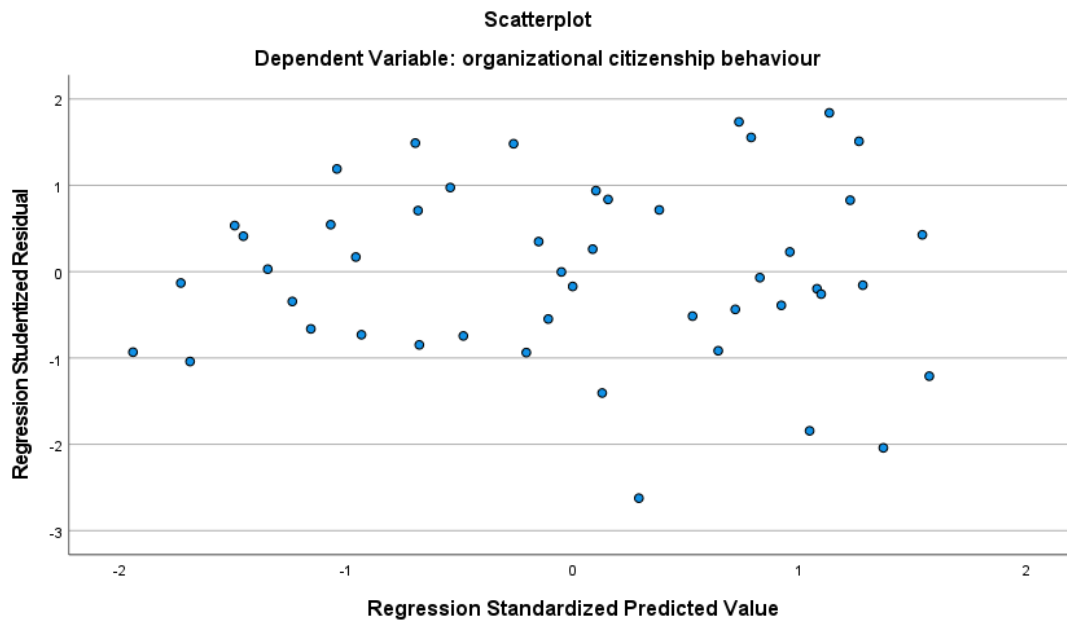
a. Dependent Variable: organizational citizenship behaviour

Sumber : Data Primer diolah SPSS 27, 2026

Nilai toleransi melebihi 0,10 untuk semua variabel independen (Gaya Kepemimpinan, Komunikasi, Disiplin Kerja, dan Komitmen Kerja), sedangkan nilai inflasi varians (VIF) berada dibawah 10, sesuai dengan tabel koefisien dari analisis uji multikolinearitas. Hal ini menunjukkan bahwa variabel independen model regresi tidak terjadi multikolinearitas.

c. Hasil Uji Heteroskedastisitas

Table 6 Hasil Uji Heteroskedastisitas



Sumber : Data Primer diolah SPSS 27, 2026

Uji heteroskedastisitas menunjukkan bahwa titik-titik data terdistribusi secara acak di atas dan dibawah garis nol (0) pada sumbu Y dan tidak membentuk pola bergelombang, menyempit, atau melebar. Model regresi tidak menunjukkan heteroskedastisitas, sehingga memenuhi persyaratan homoskedastisitas serta layak untuk dilakukan analisis lebih lanjut. Selain menggunakan output scatterplot, uji glejser juga dapat digunakan untuk mendeteksi secara akurat terjadi atau tidaknya gejala heteroskedastisitas.

Table 7 Hasil Uji Heteroskedastisitas (Uji Glejser)

Model	Instandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
	B	Std. Error	Beta		
	(Constant)	-0,064	0,877		
Daya Kepemimpinan	-0,020	0,035	-0,165	-0,573	0,570
Komunikasi	0,005	0,046	0,033	0,110	0,913
Disiplin Kerja	0,001	0,060	0,009	0,022	0,983
Komitmen Kerja	0,065	0,068	0,337	0,946	0,349

a. Dependent Variable: ABS_RES

Sumber : Data Primer diolah SPSS 27, 2026

Berdasarkan hasil uji heteroskedastisitas diatas, nilai signifikansi dari setiap variabel bebas adalah lebih besar dari 0,05. Dengan demikian, dapat disimpulkan bahwa model regresi tidak menunjukkan adanya heteroskedastisitas.

3 . Hasil Analisis Regresi Linier Berganda

Table 8 Hasil Analisis Regresi Linier Berganda

Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
	B	Std. Error	Beta		
	(Constant)	0,485	1,521		
Gaya Kepemimpinan	0,176	0,060	0,238	2,908	0,006
Komunikasi	0,210	0,079	0,227	2,641	0,012
Disiplin Kerja	0,232	0,104	0,248	2,238	0,031
Komitmen Kerja	0,371	0,119	0,316	3,125	0,003

a. Dependent Variable: organizational citizenship behaviour

Sumber : Data Primer diolah SPSS 27, 2026

Berdasarkan hasil analisis regresi linier berganda pada tabel koefisien, diperoleh persamaan regresi yaitu:

$$Y = 0,485 + 0,176X_1 + 0,210X_2 + 0,232X_3 + 0,371X_4$$

Berdasarkan hasil analisis regresi linier berganda yang menghasilkan nilai konstanta sebesar 0,485. Nilai koefisien regresi untuk variabel gaya kepemimpinan yang bernilai 0,176, menunjukkan adanya pengaruh positif gaya kepemimpinan terhadap ocb di CV. Multi Creativindo Tegal. Artinya jika gaya kepemimpinan semakin baik maka akan meningkatkan ocb. Nilai koefisien regresi untuk variabel komunikasi yang bernilai 0,210, menunjukkan adanya pengaruh positif komunikasi terhadap ocb di CV. Multi Creativindo Tegal. Artinya jika komunikasi semakin baik maka akan meningkatkan ocb. Nilai koefisien regresi untuk variabel disiplin kerja yang bernilai 0,232, menunjukkan adanya pengaruh positif disiplin kerja terhadap ocb di CV. Multi Creativindo Tegal. Artinya jika disiplin kerja semakin baik maka akan meningkatkan ocb. Nilai koefisien regresi untuk variabel komitmen kerja yang bernilai 0,371, menunjukkan adanya pengaruh positif komitmen kerja terhadap ocb di CV. Multi Creativindo Tegal. Artinya jika komitmen kerja semakin baik maka akan meningkatkan ocb.

4 . Hasil Uji Hipotesis

a. Hasil Uji t (Parsial)

Table 9 Hasil Uji t (Parsial)

Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
	B	Std. Error	Beta		
	(Constant)	0,485	1,521		
Gaya Kepemimpinan	0,176	0,060	0,238	2,908	0,006
Komunikasi	0,210	0,079	0,227	2,641	0,012
Disiplin Kerja	0,232	0,104	0,248	2,238	0,031
Komitmen Kerja	0,371	0,119	0,316	3,125	0,003

a. Dependent Variable: organizational citizenship behaviour

Sumber : Data Primer diolah SPSS 27, 2026

Berdasarkan tabel 9 diatas, terlihat bahwa semua variabel independen, khususnya Gaya Kepemimpinan (X1), Komunikasi (X2), Disiplin Kerja (X3), dan Komitmen Kerja (X4), memiliki dampak positif atau parsial pada variabel dependen *Organizational Citizenship Behaviour*(Y) yang ditunjukkan oleh nilai t-hitung > t-tabel untuk masing-masing variabel.

b. Hasil Uji F (Simultan)

Table 10 Hasil Uji F (Simultan)

ANOVA ^a					
Model	Sum of Squares		Mean Square	F	Sig.
Regression	1000,389		250,097	128,041	.000 ^b
Residual	82,037		1,953		

Total	1082,426		
-------	----------	--	--

a. Dependent Variable: organizational citizenship behaviour

b. Predictors: (Constant), komitmen kerja, komunikasi, gaya kepemimpinan, disiplin kerja

Sumber : Data Primer diolah SPSS 27, 2026

Berdasarkan hasil uji F hitung sebesar 128,041, dengan tingkat signifikansi sebesar 0,000. Karena nilai signifikansi lebih kecil dari 0,05 ($0,000 < 0,05$), maka dapat disimpulkan bahwa model regresi secara simultan signifikan. Hal ini menunjukkan bahwa variabel gaya kepemimpinan, komunikasi, disiplin kerja, dan komitmen kerja secara bersama-sama berpengaruh signifikan terhadap ocb pada karyawan CV. Multi Creativindo Tegal. Dengan demikian, model regresi yang digunakan dalam penelitian ini layak dan dapat digunakan untuk menjelaskan hubungan antara variabel independen dan variabel dependen.

5 . Hasil Uji Koefisien Determinasi (R^2)

Table 11 Hasil Analisis Koefisien Determinasi (Adjusted R^2)

Model Summary^b

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.961 ^a	0,924	0,917	1,398

a. Predictors: (Constant), komitmen kerja, komunikasi, gaya kepemimpinan, disiplin kerja

b. Dependent Variable: organizational citizenship behaviour

Sumber : Data Primer diolah SPSS 27, 2026

Berdasarkan hasil uji koefisien determinasi pada tabel Model Summary, diperoleh nilai R sebesar 0,961, yang menunjukkan bahwa hubungan antara variabel independen (gaya kepemimpinan, komunikasi, disiplin kerja, dan komitmen kerja) dengan variabel dependen ocb tergolong sangat kuat. Nilai R Square sebesar 0,924 menunjukkan bahwa sebesar 92,4% variasi ocb dapat dijelaskan oleh keempat variabel independen dalam model, yaitu gaya kepemimpinan, komunikasi, disiplin kerja, dan komitmen kerja. Sedangkan sisanya sebesar 7,6% dijelaskan oleh variabel lain di luar model penelitian ini. Selain itu, nilai Adjusted R Square sebesar 0,917 menunjukkan bahwa setelah disesuaikan dengan jumlah variabel independen, model masih mampu menjelaskan sebesar 91,7% variasi pada ocb. Hal ini menandakan bahwa model regresi yang digunakan memiliki tingkat keakuratan yang sangat baik dan layak untuk digunakan dalam penelitian.

B. Pembahasan

1. Pengaruh Gaya Kepemimpinan Terhadap Organizational Citizenship Behaviour (X1)

Hasil penelitian membuktikan bahwa gaya kepemimpinan berpengaruh positif dan signifikan terhadap *organizational citizenship behaviour* karyawan CV. Multi Creativindo Tegal, perusahaan yang bergerak di bidang furniture dan desain interior. Dalam konteks perusahaan berskala kecil dengan jumlah karyawan hanya 47 orang, gaya kepemimpinan cenderung bersifat langsung dan personal. Pemimpin berinteraksi secara intensif dengan seluruh karyawan, termasuk tim produksi furniture dan tim desain interior, sehingga masukan dan keluhan dapat segera ditanggapi. Kondisi ini menciptakan rasa dihargai dan rasa memiliki yang tinggi, yang pada gilirannya mendorong karyawan untuk berperilaku di luar tugas formalnya, seperti membantu rekan kerja yang kewalahan menyelesaikan pesanan atau menjaga peralatan produksi secara sukarela. Temuan ini sejalan dengan teori kepemimpinan transformasional yang menyatakan bahwa pemimpin yang suportif dan partisipatif dapat meningkatkan *extra-role behaviour* karyawan.

Hasil penelitian ini juga didukung oleh Marbun yang menemukan bahwa gaya kepemimpinan secara parsial berpengaruh positif dan signifikan terhadap *organizational citizenship behaviour* di PT. Angkasa Pura II Bandar Udara Supadio Pontianak.

2. Pengaruh Komunikasi Terhadap Organizational Citizenship Behaviour (X2)

Komunikasi terbukti berpengaruh positif dan signifikan terhadap *organizational citizenship behaviour*. Di CV. Multi Creativindo komunikasi cenderung lebih intensif, informal, dan multiarah dibandingkan dengan perusahaan besar yang memiliki birokrasi kompleks. Karyawan dapat langsung menyampaikan ide atau keluhan tanpa melalui banyak hierarki, sehingga informasi mengalir dengan cepat dan umpan balik segera diterima. Kondisi ini menciptakan keterbukaan dan kepercayaan antar karyawan maupun dengan atasan, yang pada akhirnya memicu perilaku sukarela seperti berbagi pengetahuan tentang teknik produksi atau inisiatif membantu rekan kerja saat menghadapi tenggat waktu.

Hasil ini sejalan dengan penelitian Akbar et al yang membuktikan bahwa komunikasi secara parsial berpengaruh positif dan signifikan terhadap *organizational citizenship behaviour* di Bank Madina Syariah Yogyakarta.

3. Pengaruh Disiplin Kerja Terhadap Organizational Citizenship Behaviour (X3)

[ISSN 2714-7444 \(online\)](https://doi.org/10.21070/acopen.11.2026.14600), <https://acopen.umsida.ac.id>, published by [Universitas Muhammadiyah Sidoarjo](https://www.umsida.ac.id)

Copyright © Author(s). This is an open-access article distributed under the terms of the Creative Commons Attribution License (CC BY).

Disiplin kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap *organizational citizenship behaviour*. Di CV. Multi Creativindo peraturan kerja diterapkan secara konsisten dan adil kepada seluruh karyawan tanpa terkecuali, mengingat jumlah karyawan yang sedikit memudahkan pengawasan. Karyawan terbiasa mematuhi aturan, seperti datang tepat waktu, menyelesaikan produksi sesuai standar mutu, serta menjaga kebersihan dan keselamatan kerja, cenderung memiliki tanggung jawab pribadi yang tinggi. Tanggung jawab ini kemudian termanifestasi dalam perilaku *organizational citizenship behaviour*, seperti tidak menyalahkan rekan kerja atas kesalahan produksi, menjaga nama baik perusahaan di hadapan klien, serta merawat peralatan desain dan mesin produksi secara sukarela. Hasil ini sejalan dengan Januari et al berpengaruh secara positif dan signifikan terhadap *organizational citizenship behaviour*.

Hasil penelitian ini tidak sejalan dengan temuan Rahayu et al yang menyatakan bahwa disiplin kerja berpengaruh negatif dan signifikan terhadap ocb. Perbedaan hasil ini disebabkan oleh perbedaan karakteristik tempat dan jenis pekerjaan. Penelitian ini dilakukan di PT. Telkom Akses Medan, yaitu perusahaan skala besar dengan banyak karyawan yang bekerja di lapangan. Karyawan lapangan umumnya tidak terikat pada jam kerja normal yang ketat karena pekerjaan mereka bersifat fleksibel dan berbasis target. Dalam kondisi tersebut, penerapan disiplin kerja yang kaku justru dapat menghambat munculnya ocb. Sebaliknya, CV. Multi Creativindo Tegal merupakan perusahaan berskala kecil yang memiliki jam kerja tetap serta pengawasan yang langsung dan intensif. Oleh karena itu, disiplin kerja yang konsisten dan adil justru menjadi faktor pendorong yang efektif bagi terbentuknya ocb. Meskipun demikian, perusahaan tetap harus memperhatikan tingkat kedisiplinan karyawan karena diluar itu disiplin kerja dapat menciptakan hal-hal positif lainnya yang mempercepat kemajuan perusahaan.

4. Pengaruh Komitmen Kerja Terhadap Organizational Citizenship Behaviour (X4)

Komitmen kerja merupakan variabel yang paling dominan dalam penelitian ini. Karyawan CV. Multi Creativindo dengan komitmen yang tinggi cenderung rela melakukan lebih dari yang diharapkan. Hal ini terjadi karena karyawan merasa bahwa perusahaan telah memenuhi kebutuhan mereka, sehingga mereka ingin “membalas” dengan perilaku positif seperti membantu rekan kerja tanpa diminta, melindungi aset perusahaan, serta memberikan ide-ide inovatif untuk perusahaan. Sebaliknya, karyawan dengan komitmen rendah cenderung hanya melakukan tugas minimal sesuai uraian jabatan. Hasil ini sejalan dengan penelitian yang membuktikan bahwa komitmen kerja secara parsial berpengaruh positif dan signifikan terhadap ocb pada karyawan Umah Bali Kuno Gianyar..

Hasil penelitian ini tidak sejalan dengan temuan oleh Jang et al yang menyatakan bahwa komitmen kerja tidak berpengaruh terhadap ocb, perbedaan ini dapat dijelaskan melalui perbedaan karakteristik responden dan jenis komitmen kerja yang dominan. Penelitian Jang et al dilakukan pada karyawan generasi milenial di bidang pendidikan, baik formal maupun informal yang berada di Jakarta. Generasi milenial cenderung mengutamakan pengembangan diri, fleksibilitas, dan keseimbangan antara kerja dan kehidupan pribadi (*work-life balance*). Pada kelompok ini, komitmen kerja yang berkembang lebih bersifat komitmen berkelanjutan (*continuance commitment*), yaitu karyawan bertahan pada organisasi karena pertimbangan biaya keluar (misalnya kehilangan gaji atau tunjangan), bukan karena rasa memiliki atau keterikatan emosional. Komitmen berkelanjutan terbukti tidak mendorong munculnya ocb. Sebaliknya, karyawan CV. Multi Creativindo yang berlokasi di Tegal dengan karyawan 47 orang cenderung memiliki komitmen afektif (*affective commitment*) yang tinggi, yaitu rasa keterikatan emosional terhadap perusahaan. Hubungan yang erat antara pimpinan dan karyawan, suasana kerja yang kekeluargaan, serta saling membutuhkan dalam perusahaan kecil membuat karyawan merasa menjadi bagian penting dari perusahaan. Komitmen afektif inilah yang mendorong karyawan untuk berperilaku diluar tugas formalnya. Dengan demikian, perusahaan perlu memberikan kesempatan karyawan untuk berpartisipasi lebih aktif, terutama saat perusahaan sedang menghadapi masalah seperti mengejar tenggat waktu produksi atau menyelesaikan keluhan klien, agar rasa pengorbanan karyawan semakin tinggi demi keberlangsungan perusahaan.

5. Pengaruh Gaya Kepemimpinan (X1), Komunikasi (X2), Disiplin Kerja (X3), dan Komitmen Kerja (X4) Terhadap Organizational Citizenship Behaviour (Y)

Secara simultan, keempat variabel bersama-sama berpengaruh signifikan terhadap ocb. Hal ini menunjukkan bahwa ocb merupakan perilaku multidimensi yang tidak dapat dipicu oleh satu faktor saja. Di CV. Multi Creativindo keempat faktor ini saling memperkuat: pemimpin yang suportif mendorong komunikasi terbuka antara tim desain, tim produksi, dan tim pemasaran; komunikasi terbuka memperkuat disiplin kerja dalam mematuhi standar mutu dan keselamatan kerja; dan disiplin kerja bersama dengan kepemimpinan serta komunikasi pada akhirnya meningkatkan komitmen afektif karyawan. Sinergi keempat faktor ini menciptakan iklim organisasi yang kondusif bagi tumbuhnya perilaku sukarela karyawan, seperti saling membantu menyelesaikan furniture, memberikan saran perbaikan desain interior, dan menjaga reputasi perusahaan dimata klien. Nilai Adjusted R² sebesar 0,917 mengindikasikan bahwa model penelitian ini sangat baik dalam menjelaskan variasi ocb, sementara sisanya sebesar 8,3% dijelaskan oleh variabel lain di luar model seperti budaya organisasi, kepuasan kerja, atau motivasi kerja. Hasil ini konsisten dengan temuan Marbun, Akbar et al, Januari et al, [11] yang masing-masing membuktikan pengaruh positif variabel-variabel tersebut terhadap ocb secara terpisah maupun bersama-sama.

Simpulan

Penelitian ini membuktikan bahwa gaya kepemimpinan, komunikasi, disiplin kerja, dan komitmen kerja, baik secara parsial maupun simultan berpengaruh positif dan signifikan terhadap *organizational citizenship behaviour* pada karyawan CV. Multi Creativindo Tegal. Temuan utama menunjukkan bahwa komitmen kerja merupakan variabel yang paling dominan dibandingkan ketiga variabel lainnya. Secara praktis, peningkatan *organizational citizenship behaviour* memerlukan penguatan terpadu pada keempat faktor tersebut, dengan prioritas utama pada peningkatan komitmen kerja melalui pengakuan terhadap loyalitas karyawan dan penciptaan rasa memiliki terhadap perusahaan. Selain itu, gaya kepemimpinan yang suportif, komunikasi yang terbuka, dan disiplin kerja yang konsisten juga harus dioptimalkan. Dengan demikian, [ISSN 2714-7444 \(online\)](https://doi.org/10.21070/acopen.11.2026.14600), <https://acopen.umsida.ac.id>, published by [Universitas Muhammadiyah Sidoarjo](https://www.muhammadiyah.ac.id)

perusahaan dapat mendorong perilaku sukarela karyawan yang melampaui uraian tugas formal (*extra-role behaviour*) demi efektivitas perusahaan yang berkelanjutan.

Ucapan Terima Kasih

Penulis mengucapkan terimakasih kepada CV. Multi Creativindo Tegal yang sudah memberikan izin dan dukungan dalam proses pengambilan data. Ucapan terimakasih juga disampaikan kepada seluruh responden yang telah meluangkan waktu untuk berpartisipasi dalam penelitian ini. Penghargaan khusus diberikan kepada pihak Universitas Pancasakti Tegal atas bimbingan akademik dan fasilitas yang diberikan selama pelaksanaan penelitian ini. Dan teruntuk dosen pembimbing 1 dan 2, terimakasih banyak karena sudah dengan sabar membimbing peneliti untuk dapat menyelesaikan penelitian ini.

References

- [1] S. P. Robbins and T. A. Judge, *Organizational Behaviour*, 18th ed. New York: Pearson, 2019.
- [2] P. M. Blau, *Exchange and Power in Social Life*. Routledge, 2017.
- [3] R. Ahmad, M. R. Nawaz, M. I. Ishaq, M. M. Khan, and H. A. Ashraf, "Social Exchange Theory: Systematic Review and Future Directions," *Frontiers in Psychology*, vol. 13, pp. 1–13, Jan. 2023, doi: 10.3389/fpsyg.2022.1015921.
- [4] N. Wayan et al., "Pengaruh Budaya Organisasi, Gaya Kepemimpinan, Kepuasan Kerja Terhadap Organizational Citizenship Behavior (OCB) Pada Karyawan Rusters Ubud Gianyar," *Jurnal Emas*, vol. 6, no. 11, pp. 2615–2629, Nov. 2025, doi: <https://doi.org/10.30388/emas.v6i11.13004>.
- [5] S. T. M. Marbun, "Pengaruh Gaya Kepemimpinan Terhadap Organizational Citizenship Behavior Di PT. Angkasa Pura II Bandar Udara Supadio Pontianak," *Jurnal Ilmiah Dan Karya Mahasiswa (Jikma)*, vol. 1, no. 1, pp. 1–15, Feb. 2023, doi: <https://doi.org/10.54066/jikma-itb.v1i2.153>.
- [6] M. T. D. Pratama, A. Susanto, and A. Siswanto, "Pengaruh Tingkat Pendidikan, Kompetensi Dan Komunikasi Terhadap Organizational Citizenship," *Economic Reviews Journal*, vol. 4, no. 2, Apr. 2025, doi: <https://doi.org/10.56709/mrj.v4i2.696>.
- [7] F. Akbar and D. P. Diwanti, "Pengaruh Kepuasan Kerja Dan Komunikasi Terhadap Organizational Behaviour Citizenship (OCB) Di Bank Madina Syariah Yogyakarta," *Manajerial*, vol. 8, no. 02, p. 171, May 2021, doi: <https://doi.org/10.30587/manajerial.v8i02.2386>.
- [8] M. S. P. Hasibuan, *Manajemen Sumber Daya Manusia, Revisi*. Jakarta: PT. Bumi Aksara, 2020.
- [9] E. Eviana, A. Shallahddin, and Y. Fahrana, "Pengaruh Work Family Conflict Dan Disiplin Kerja Terhadap Organizational Citizenship Behaviour (Studi Kasus Pada Karyawan PT. Karya Sukses Utama Prima (Ksup) Kabupaten Sambas)," *Prosiding Management Business Innovation Conference (MBIC)*, vol. 6, pp. 832–844, 2023, Accessed Feb. 13, 2026. [Online]. Available: <https://jurnal.untan.ac.id/index.php/mbic/article/view/67724>.
- [10] F. S. Rahayu and A. E. Nasution, "Studi Kinerja Karyawan: Disiplin Kerja Dan Motivasi Kerja Melalui Organizational Citizenship Behavior (OCB) Pada PT. Telkom Akses Medan," *Jurnal Jumbo*, vol. 7, no. 2, pp. 344–356, Aug. 2023, [Online]. Available: <https://ojs.uho.ac.id/index.php/JUMBO>.
- [11] D. G. Y. A. Pratama, G. B. S. Parwita, and T. Carina, "Pengaruh Disiplin Kerja, Stres Kerja Dan Komitmen Kerja Terhadap Organizational Citizenship Behaviour Karyawan Umah Bali Kuno Gianyar," *Jurnal Emas*, vol. 6, no. 10, pp. 2519–2532, Oct. 2025, doi: <https://doi.org/10.30388/emas.v6i10.12809>.
- [12] W. Patiwael, J. Herawati, and I. S. Kurniawan, "Pengaruh Motivasi, Disiplin Kerja Dan Komitmen Kerja Terhadap Organizational Citizenship Behavior (OCB) Pada Pegawai Badan Penanggulangan Bencana Daerah Kota Yogyakarta," *Jurnal Ekobis Dewantara*, vol. 4, no. 3, Sep. 2021, doi: https://doi.org/10.26460/ed_en.v4i3.2031.
- [13] J. Jang and Juliana, "Pengaruh Persepsi Dukungan Organisasi Dan Kepuasan Kerja Terhadap Komitmen Kerja Dan Organizational Citizenship Behavior Generasi Milenial Di Industri Pendidikan," *Jurnal JIMEA*, vol. 4, no. 1, pp. 141–160, 2020, doi: <https://doi.org/10.31955/mea.v4i1.216>.
- [14] E. T. Sule and D. J. Priansa, *Kepemimpinan & Perilaku Organisasi (Membangun Organisasi Unggul Di Era Perubahan)*. PT. Refika Aditama, 2018.
- [15] P. G. Northouse, *Leadership : Theory And Practice*, 9th Ed. Sage Publications, 2022.
- [16] S. N. Ali, *Dasar-Dasar Manajemen Sumber Daya Manusia (Bagaimana Meningkatkan Kualitas Kinerja Dengan Membangun Tim Kerja Yang Tangguh)*. Yogyakarta: Anak Hebat Indonesia, 2024.
- [17] Sugiyono and P. Lestari, *Metode Penelitian Komunikasi (Kuantitatif, Kualitatif, Dan Cara Mudah Menulis Artikel Pada Jurnal Nasional Dan Internasional)*. Bandung: Alfabeta, 2024.
- [18] F. Luthans, B. C. Luthans, and K. W. Luthans, *Organizational Behavior : An Evidence-Based Approach*. Information Age Publishing, 2021.
- [19] A. F. Januari, N. P. Nursiani, R. E. Fanggidae, and R. P. C. Fanggidae, "Pengaruh Kepemimpinan Partisipatif Dan Disiplin Kerja Terhadap Organizational Citizenship Behaviour Karyawan Pada PT Kimia Farma Kota Kupang," *Glory Jurnal Ekonomi Dan Ilmu Sosial*, vol. 6, no. 2, pp. 491–503, 2025, doi: <https://doi.org/10.70581/glory.v6i2.18155>.