

**PENGARUH BUDAYA ORGANISASI DAN KOMITMEN
ORGANISASI TERHADAP KINERJA KARYAWAN DENGAN
ORGANIZATIONAL CITIZENSHIP BEHAVIOUR (OCB)
SEBAGAI VARIABEL INTERVENING
(Studi Kasus pada PDAM Kabupaten Magelang)**

SKRIPSI

Untuk Memenuhi Sebagian Persyaratan

Mencapai Derajat Sarjana S-1



Disusun oleh:

Wheni Indi Astuti

NPM. 17.0101.0003

**PROGRAM STUDI MANAJEMEN FAKULTAS EKONOMI DAN
BISNIS
UNIVERSITAS MUHAMMADIYAH MAGELANG
2021**

BAB 1

PENDAHULUAN

A. Latar Belakang

Pada saat menjalankan suatu organisasi sumber daya manusia (SDM) menjadi faktor yang terpenting. Di mana setiap perusahaanpun tentunya diminta untuk selalu melakukan pekerjaan dengan baik secara efektif maupun efisien agar dapat menghadapi persaingan dan perubahan ekonomi (Meutia & Husada, 2019). Tantangan terbesar disini adalah bagaimana mewujudkan SDM yang memiliki kinerja tinggi. Dan salah satu caranya dengan melakukan pengelolaan serta pengembangan SDM agar memiliki kualitas dan kapasitas kinerja yang memadai.

Kualitas SDM dapat terbentuk karena adanya kepribadian yang telah dimiliki oleh masing-masing karyawan dan juga lingkungan pada perusahaan. Pada pengembangan SDM memerlukan perhatian yang cukup besar karena diharapkan mampu mengawasi serta meningkatnya kualitas perusahaan sehingga secara tidak langsung kinerja karyawanpun juga ikut meningkat.

Kinerja karyawan adalah faktor penentu berlangsungnya perusahaan, karena meningkatnya produktivitas tidak lepas dari unsur penting perusahaan yaitu karyawan. Dan target suatu organisasi tidak dapat terpenuhi apabila tidak adanya minat kerja yang baik dari karyawannya (Permana, 2019). Jika ingin memiliki kinerja yang

optimal, maka karyawan juga dituntut untuk memiliki kemauan yang tinggi dalam melaksanakan pekerjaannya.

Afandi (2018) Menjelaskan Kinerja merupakan sesuatu yang dihasilkan karyawan pada perusahaan terhadap tugasnya agar target perusahaan tercapai. Salah satu faktor yang mempengaruhi kinerja dalam perusahaan adalah budaya organisasi, untuk itu apabila perusahaan menginginkan kinerja karyawan yang baik maka karyawan perlu menerapkan budaya organisasi yang ada di perusahaan sehingga secara tidak langsung produktivitas pada perusahaan juga akan ikut meningkat.

Menurut Zahriyah (2015) Budaya organisasi dapat diartikan sebagai tata cara dimana diciptakan dan diimplementasikan di suatu perusahaan untuk menjadi pedoman berperilaku dalam memimpin karyawannya agar dapat menyelesaikan tanggung jawab mereka dan memberi arahan agar visi misi dari perusahaan tercapai. Budaya organisasi menjadi faktor terpenting terbentuknya perilaku seseorang karena sikap dan kebiasaan yang diterapkan pada perusahaan menjadi pedoman karyawan dalam berfikir, bersikap, serta berperilaku pada perusahaan. Atau bisa dikatakan bahwa anggota organisasi yang menerapkan budaya organisasi memiliki pengaruh dalam pencapaian tujuan suatu organisasi (Meutia & Husada 2019). Penerapan Budaya organisasi secara benar sangat berpengaruh terhadap meningkatnya kerja seseorang pada perusahaan.

Faktor lain yang mempengaruhi kinerja adalah komitmen organisasi. Menurut Sopiah (2018) komitmen organisasi merupakan suatu perpaduan perilaku yang berfungsi mengevaluasi seberapa besar keinginan seseorang dalam bertahan menjadi anggota organisasi, dan memilih berkarir dalam jangka panjang di dalam perusahaan tersebut. Setiap orang yang bekerja harus mempunyai komitmen karena komitmen yang dimiliki karyawan sangat penting. Seorang yang didalam dirinya terdapat komitmen tinggi maka secara tidak langsung mereka akan mendapatkan motivasi dan dorongan untuk bertanggung jawab terhadap kewajibannya dan dengan begitu tujuan organisasi dapat mudah tercapai.

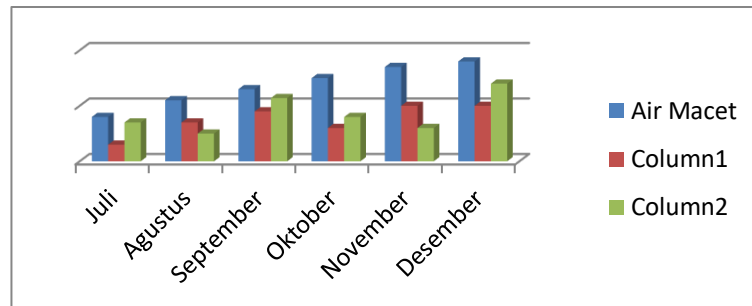
Menurut Umam (2010), komitmen organisasi adalah kemampuan individu terhadap tujuan serta pedoman pada suatu organisasi, karena dengan komitmen organisasi maka seseorang akan mengeluarkan keahlian mereka dan pastinya akan timbul keinginan untuk menetap pada suatu perusahaan. Komitmen organisasi juga berguna dalam memprediksi kegiatan serta sikap dalam bekerja, karena dengan adanya komitmen organisasi dapat menggambarkan perilaku baik seseorang terhadap perusahaan (Andhika & Mittra, 2020). Perilaku ini dapat menjadi motivasi seseorang dalam berkelakuan baik, disiplin serta mematuhi peraturan dan ketentuan organisasi. Dengan adanya budaya organisasi dan komitmen organisasi maka akan menjadi pendorong munculnya OCB dalam perusahaan. Karena OCB tidak terlepas dari adanya budaya organisasi dan komitmen organisasi.

OCB adalah sesuatu tindakan yang dilakukan seseorang dengan sukarela untuk tujuan organisasi dan tidak meminta diberikan suatu imbalan (Organ dan Budihardjo, 2011). Dan dapat diartikan juga bahwa OCB berkaitan langsung dengan suatu tindakan seseorang bukan karena tuntutan pekerjaan mereka namun lebih dari pada perilaku kesukarelaan. Karyawan yang memiliki tingkat OCB tinggi merupakan aset bagi perusahaan karena karyawan yang seperti itu akan mudah sekali menaati peraturan yang telah diterapkan di perusahaan. OCB juga memiliki peran penting dalam meningkatkan kualitas serta kinerja di suatu perusahaan. Namun sangat disayangkan, perusahaan yang belum mengetahui apa itu OCB masih banyak ditemukan.

Perusahaan menjadi wadah bagi sumber daya manusia yang beraneka ragam, salah satunya perusahaan daerah air minum (PDAM). Aktivitas PDAM sendiri yaitu mengumpulkan, melakukan pengelolaan serta penjernihan hingga menyalurkan air ke pada masyarakat. Dengan hal ini maka karyawan PDAM dituntut agar selalu memberikan pelayanan yang terbaik pada konsumennya. Dan agar tujuan dari perusahaan ini dapat tercapai PDAM juga dituntut untuk memiliki karyawan yang berperan lebih, karakter yang baik serta memiliki komitmen yang tinggi. Akan tetapi dalam perjalanannya perusahaan PDAM tidak terlepas dari permasalahan, salah satunya di PDAM Kab Magelang. Dimana penelitian menemukan fenomena berdasarkan informasi yang didapatkan bahwa terdapat permasalahan terkait pelayanan yang diberikan terhadap

pelanggannya yang belum sesuai dengan ekspektasi. Disini pelanggan dari PDAM Kab Magelang masih banyak yang mengeluh baik secara langsung maupun secara elektronik melalui media masa.

Gambar 1. 1 Keluhan Pelanggan PDAM Bln Juli - Desember 2020



Sumber : Perumda Air minum 2020 (Data diolah)

Berdasarkan gambar 1.1 Menunjukkan bahwa keluhan pelanggan PDAM selalu mengalami peningkatan terutama pada air macet. Dengan begitu system layanan dan kinerja yang dinikmati pelanggan belum bisa dikatakan sesuai dengan yang diinginkan. Hal ini juga bisa dilihat dari banyaknya *complaint* dari pelanggan terutama pada kemacetan debit air yang setiap bulanya selalu mengalami peningkatan. Permasalahan ini juga bisa terjadi akibat masih rendahnya komitmen serta budaya organisasi yang belum diterapkan dengan baik oleh karyawan. Sehingga disini perlunya perusahaan PDAM Kab Magelang untuk memperbaiki kinerja mereka agar permasalahan tersebut segera teratasi.

Penelitian ini merupakan pengembangan dari penelitian sebelumnya dimana hasil yang didapat antara beberapa peneliti memiliki perbedaan sehingga terdapat pula celah penelitian mengenai pengaruh budaya organisasi dan komitmen organisasi terhadap kinerja karyawan

dengan *organizational citizenship behaviour* sebagai variabel intervening. Seperti penelitian yang dilakukan Aziz, (2018) bahwa budaya organisasi terdapat pengaruh yang positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Irmayanthi & Surya (2020) juga menyatakan budaya organisasi mempunyai pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Namun Mandri (2018) memiliki hasil berbeda terdapat pengaruh positif dan tidak signifikan antara budaya organisasi terhadap kinerja karyawan. Wulan sari (2019) juga menyatakan budaya organisasi tidak mempunyai pengaruh secara signifikan terhadap kinerja karyawan.

Penelitian Saryanto & Amboningtyas (2017), menyatakan terdapat pengaruh positif dan signifikan antara komitmen organisasi terhadap kinerja karyawan. Ristiana (2013) juga mengemukakan bahwa komitmen organisasi mempunyai pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan dan *organisational citizenship behaviour* (OCB). Namun berbeda dengan temuan Nongkeng (2012) dimana komitmen organisasi memberi dampak tidak langsung dan tidak signifikan terhadap kinerja karyawan. Penelitian Mekta & Siswanto (2017) juga mengemukakan terdapat pengaruh negative komitmen organisasi terhadap kinerja karyawan.

Penelitian Candraningrat (2019) yang mengemukakan OCB berperan penting dalam pencapaian kinerja manajerial. Penelitian Yuwanda & Pratiwi (2020) juga menyatakan terdapat pengaruh positif dan signifikan antara OCB terhadap kinerja karyawan. Bertolak belakang dari

hasil Kambiz & Majid (2013) dimana OCB tidak memiliki pengaruh pada kinerja karyawan. Mustika & Surjayanti (2018) mendapati hasil yang sama dimana terdapat pengaruh negatif dan signifikan antara OCB dengan kinerja karyawan.

Wibawa (2017) mengatakankan terdapat pengaruh positif dan signifikan antara budaya dengan OCB. Putra & Subudi (2017) juga mmiliki temuan sama terdapat pengaruh positif dan signifikan antara budaya organisasi dengan OCB. Bertolak belakang dengan temuan Warsito (2014) dimana tidak terdapat pengaruh antara budaya organisasi dengan OCB. Adawiyah (2020) juga menyatakan hal yang sama dimana terdapat pengaruh negatif dan tidak signifikan antara budaya organisasi dengan OCB.

Ristiana (2013) terdapat pengaruh positif dan signifikan antara kmitmen organisasi dengan OCB sehingga bisa disimpulkan ketika terdapat komit tinggi akan berpengaruh terhadap perilaku OCB pada karyawan. Penelitian Meilina (2016) terdapat pengaruh positif dan signifikan antara komitmen organisasi dengan OCB. Begitupun menurut Arifin (2017) dimana terdapat pengaruh positif dan signifikan antara komitmen organisasi terhadap OCB. Bertolak belakang dengan hasil temuan Dharmawati, dkk (2013) dimana komitmen organisasi tidak berpengaruh terhadap OCB. Penelitian (Lintong, 2018) juga mengemukakan tidak adanya pengaruh komitmen organisasi dengan OCB

Permana, (2019) dengan hasil OCB dapat memediasi budaya organisasi untuk meningkatkan kinerja karyawan. Penelitian Supriyono (2017) juga menyimpulkan budaya OCB dapat memediasi budaya organisasi terhadap kinerja karyawan. Namun bertolak belakang dengan temuan Taufiqurrohman (2020) dimana OCB tidak dapat memediasi budaya organisasi terhadap kinerja karyawan.

Hutriany (2019) OCB dapat memediasi komitmen organisasi terhadap kinerja karyawan. Nurnaningsih (2017) juga menghasilkan hal yang sama OCB mampu memediasi komitmen organisasi terhadap kinerja karyawan. Namun berbeda dengan temuan Sutirno (2019) dimana OCB tidak dapat memediasi komitmen organisasi terhadap kinerja karyawan. Penelitian Andhika & Mitra (2020) juga menyatakan hal yang sama bahwa OCB tidak dapat memediasi pengaruh komitmen organisasi terhadap kinerja karyawan.

Berdasarkan latar belakang di atas dan ditemukannya Research Gap dipenelitian terdahulu maka penulis ingin melaksanakan penelitiannya menggunakan judul **“Pengaruh Budaya Organisasi dan Komitmen Organisasi terhadap Kinerja Karyawan dengan *Organizational Citizenship Behaviour* (OCB) Sebagai Variabel Intervening (Studi empiris pada PDAM Kabupaten Magelang)”**

B. Rumusan Masalah

Sesuai dengan latar belakang dimana sudah diuraikan diatas, diperoleh rumusan masalah sebagai berikut:

1. Apakah Budaya Organisasi berpengaruh terhadap OCB ?
2. Apakah Komitmen Organisasi berpengaruh terhadap OCB?
3. Apakah Budaya Organisasi berpengaruh terhadap Kinerja Karyawan ?
4. Apakah Komitmen Organisasi berpengaruh terhadap Kinerja Karyawan ?
5. Apakah OCB berpengaruh terhadap Kinerja Karyawan ?
6. Apakah Budaya Organisasi mempengaruhi kinerja melalui OCB sebagai variabel intervening ?
7. Apakah Komitmen Organisasi mempengaruhi kinerja melalui OCB sebagai variabel intervening ?

C. Tujuan Penelitian

Setelah diuraikan latar belakang masalah dan rumusan masalah, terdapat tujuan penelitiannya sebagai berikut:

1. Menganalisis dan menguji pengaruh Budaya Organisasi terhadap OCB.
2. Menganalisis dan menguji pengaruh Komitmen Organisasi terhadap OCB.
3. Menganalisis dan menguji Pengaruh Budaya Organisasi terhadap Kinerja Karyawan.

4. Menganalisis dan menguji pengaruh Komitmen Organisasi terhadap Kinerja Karyawan.
5. Menganalisis dan menguji pengaruh OCB terhadap Kinerja Karyawan.
6. Menganalisis dan menguji pengaruh Budaya Organisasi terhadap Kinerja Karyawan melalui OCB sebagai variabel intervening.
7. Menganalisis dan menguji pengaruh Komitmen Organisasi terhadap Kinerja Karyawan melalui OCB sebagai variabel intervening.

D. Manfaat Penelitian

Manfaat Akademis :

Agar dapat menambah serta meningkatkan wawasan pengetahuan mengenai SDM, yaitu tentang pengaruh Budaya Organisasi dan Komitmen Organisasi terhadap Kinerja Karyawan dengan OCB sebagai variabel intervening. Serta bisa dijadikan pedoman untuk peneliti berikutnya.

Manfaat praktis.

Diharap bisa memberi masukan untuk perusahaan PDAM Kabupaten Magelang untuk kedepannya. Sehingga mampu menjadi pertimbangan khususnya di bagian sumber daya manusia pada perusahaan untuk mencapai tujuannya

E. Sistematika Penelitian

Penyusunan penelitian ini terdiri dari lima bab diantara bab satu dengan bab lain merupakan satu komponen yang saling berkaitan. Dan sistematika penulisanya sebagai berikut:

BAB I : PENDAHULUAN

Bab ini meliputi uraian mengenai latar belakang masalah, perumusan masalah.

BAB II : TINJAUAN PUSTAKA

Bab ini akan dikemukakan teori-teori yang mendasari analisis data yang diambil dari beberapa literatur atau pustaka seperti teori pertukaran sosial, kinerja karyawan, *Organizational Citizenship Behavior*, budaya organisasi dan komitmen organisasi serta telaah penelitian sebelumnya, pengembangan hipotesis serta model penelitian.

BAB III : METODE PENELITIAN

Bab ini akan diuraikan metode yang digunakan dalam penelitian. Metode penelitian akan diuraikan tentang, populasi dan sampel, data penelitian yang terdiri dari jenis dan sumber data, metode pengumpulan data, definisi operasional dan pengukuran variabel, uji instrumen penelitian dan metode analisis data.

BAB IV : HASIL DAN PEMBAHASAN

Bab ini bertujuan untuk membahas dan menguraikan pengujian yang telah dilakukan meliputi statistik deskriptif responden dan uji hipotesis.

BAB V : KESIMPULAN DAN SARAN

Bab ini berisikan kesimpulan hasil penelitian, keterbatasan penelitian dan saran. Bagian akhir akan diisi dengan lampiran yang dapat mendukung skripsi ini.

BAB II

TINJAUAN PUSTAKA DAN PENGEMBANGAN HIPOTESIS

A. Kajian Teori dan Kajian Penelitian yang relevan

1. Teori Pertukaran Sosial (*Social Exchange Theory*)

Menggunkan landasan teori *Sosial Exchange Theory*, dimana pertukaran sosial ini sebagai rasa yang menyebabkan persamaan persepsi tujuan di masa yang akan datang (Blau, 1964). Dan didalam pandangan teory pertukaraan sosial ini pegawai akan termotivasi dan komit apabila diperlakukan adil dan seimbang oleh perusahaan. Menurut Fung & Omar (2012) teory *Social Exchange* juga dapat diartikan sebagai pandangan apabila sebuah organisasi memperlakukan karyawannya dengan baik maka akan mendapatkan timbal balik positif dari karyawannya. Karena dalam teory ini perilaku sosial akan muncul jika mereka merasa diuntungkan dalam artian ketika karyawan merasa puas dengan pekerjaannya maka mereka juga pasti akan memberi tanggapan baik. Dan tanggapan itulah yang menjadikan rasa memiliki pada suatu organisasi yang menyebabkan timbulnya perilaku OCB (Mahardika & Wibawa, 2019).

Pada penelitian ini menggunakan *Sosial Exchange Theory* sebagai dasar analisis penelitian dikarenakan teori ini menjadi salah satu paradigma konseptual yang memiliki pengaruh penting dalam mengetahui tingkah laku kinerja karyawannya di perusahaan.

Dengan ini, peneliti menggunakan *Sosial Exchange Theory* karena ingin melaksanakan study empiris agar dapat melihat paradigma

konseptual yang memiliki pengaruh pada perilaku kerja karyawan disebuah organisasi. Khususnya pada Budaya Organisasi, Komitmen Organisasi, *Organization Citizenship Behaviour* (OCB) serta kinerja karyawan. Ketika perusahaan telah menerapkan budaya organisasi dengan baik serta karyawan memiliki komitmen yang tinggi dan adanya sifat suka rela yang diterapkan oleh karyawan maka visi misi pada perusahaan tersebut akan tercapai.

2. Kinerja Karyawan

a. Definisi Kinerja

Kinerja dapat didefinisikan tingkat keberhasilan seseorang dalam menjalankan tugasnya dari waktu ke waktu dengan membandingkan standarisasi kinerja yang telah ditetapkan sebelumnya (Rivai & Basri, 2015). Kinerja juga termasuk perolehan seseorang ketika mengerjakan tanggung jawabnya dimana dapat berupa kualitas maupun kuantitas (Mangkunegara, 2015). Kinerja karyawan juga dapat diartikan sebagai pemberian dari karyawan untuk perusahaan dimana akan diketahui melalui evaluasi kinerja. Namun karyawan juga bisa menjadi penghalang apabila selalu memiliki keinginan untuk keluar dan melakukan pekerjaannya dengan tidak bersungguh-sungguh, sehingga akan mengakibatkan sumber daya manusia di organisasi tersebut akan mengalami kerugian.

Dalam kinerja karyawan harus memberi kesempatan yang sama pada seluruh anggotanya terhadap rancangan karirnya. Maka perlu dilakukannya suatu penilaian dimana penilaian ini dapat dilihat dari kekuatan maupun kelemahan masing-masing karyawan. Dan dengan dilakukan penilaian ini maka perusahaan akan lebih mudah dalam pemberian gaji maupun promosi jabatan yang akan diberikan kepada karyawan. Suatu perusahaan ketika melakukan evaluasi kerja juga harus mempertimbangkan penilaian yang adil dari perusahaan tersebut.

b. Kasmir (2016) kinerja dapat dipengaruhi oleh beberapa faktor yaitu:

(1) Motivasi Kerja.

Apabila terdapat semangat dari dalam maupun dari luar dirinya secara tidak langsung dapat merangsang semangat kerja mereka. Dan pastinya mereka akan melakukan pekerjaannya dengan bersungguh-sungguh..

(2) Kepemimpinan.

Sikap seorang atasan dalam memberikan arahan kepada bawahan agar melaksanakan tanggung jawabnya sesuai dengan tugas yang diberikan.

(3) Gaya Kepemimpinan.

Suatu tindakan seseorang dalam memimpin serta memerintah bawahannya.

(4) Budaya Organisasi.

Tata cara yang diterapkan dalam perusahaan dan harus ditaati oleh anggotanya yang ada di dalam perusahaan.

(5) Kepuasan Kerja.

Rasa puas seseorang ketika menyelesaikan pekerjaannya yang menimbulkan rasa bahagia. Apabila seseorang timbul perasaan ini maka akan berdampak pada hasil kerja yang akan berhasil baik.

(6) Lingkunga kerja.

Suasana kerja yang tenang dipengaruhi oleh situasi kerja yang tenang, dan akan berdampak terhadap hasil kerja seseorang.

(7) Loyalitas

Sikap setia orang yang memilih menetap serta patuh terhadap perusahaan tepat mereka berkarir.

(8) Komitmen.

Suatu keadaan dimana seseorang selalu melaksanakan perintah maupun aturan yang ada di perusahaan.

(9) Disiplin kerja.

Keinginan karyawaaan dalam menerapkan suatu kegiatan kerjanya secara sungguh-sungguh. Dan bisa dilihat dari waktu, misalnya dalam bekerja selalu tepat waktu.

(10) Keahlian dan Kemampuan.

Ketika seseorang mempunyai kompetensi maupun skill akan dengan mudah melakukan kinerjanya dengan baik dan mencapai target perusahaan.

(11) Pengetahuan.

Ketika seseorang mempunyai wawasan luas mengenai pekerjaannya maka mereka tentunya pasti memberikan hasil pekerjaan yang baik kepada suatu perusahaan

(12) Rancangan Kerja.

Apabila disetiap ingin melakukan pekerjaan selalu melakukan perancangan terlebih dahulu, maka akan mempermudah dalam menjalankan suatu pekerjaan.

(13) Kepribadian.

Setiap orang mempunyai karakteristik yang berbeda-beda. Kepribadian maupun karakter pada seseorang mempengaruhi kinerja mereka. Ketika seseorang memiliki kepribadian baik, mereka cenderung akan melakukan suatu pekerjaan dengan penuh tanggung jawab sehingga menghasilkan kinerja yang maksimal.

c. Dimensi kinerja

Dimensi kinerja Menurut Edison dkk, (2016):

(1) Target

Target ini dapat menjadi parameter untuk mewujudkan target barang, pekerjaan, maupun target penghasilan.

(2) Kualitas.

Dapat menjadi elemen terpenting karena dengan adanya kualitas dapat menghasilkan energi dalam menjaga kesetiaan pelanggan.

(3) Waktu penyelesaian.

menyelesaikan tepat waktu dapat mewujudkan kapasitas distribusi serta penyelesaian kerja sesuai yang diharapkan.

(4) Taat asas.

Suatu tindakan dalam perusahaan wajib dilaksanakan menggunakan tatacara yang sesuai, jelas serta dapat untuk dipertanggung jawabkan..

3. Budaya Organisasi

a. Definisi Budaya Organisasi

Menurut Robbins & Judge (2013) budaya organisasi dapat diartikan sebagai suatu sistem yang memiliki makna bersama yang dilaksanakan oleh anggotanya dan menjadi pembeda dari organisasi lain. Budaya organisasi juga dimiliki oleh setiap anggota dalam suatu organisasi. Dan didalam sebuah organisasi ini juga

pasti terdapat karyawan yang memiliki kepribadian yang berbeda-beda. Dapat diartikan juga bahwa budaya organisasi menjadi perpaduan antara nilai, keyakinan dan tujuan seseorang. Menurut Maith (2015) dengan adanya budaya organisasi maka perusahaan akan menjadi berhasil, stabil dan lebih maju dalam menghadapi perubahan lingkungan. Budaya organisasi juga merupakan faktor terpenting untuk membentuk kepribadian seseorang. Dimana perilaku dan nilai yang tertanam dalam dirinya akan menjadi dasar perilaku seseorang ketika bekerja. Dan dapat dijadikan sebagai pedoman karyawan dalam berfikir, bersikap dan berkarakter.

b. Karakteristik budaya organisasi

Menurut Luthans (2014) terdapat empat karakteristik budaya organisasi diantaranya adalah:

(1) Aturan atauran perilaku.

Suatu kebiasaan yang bisa dipergunakan dalam karyawan pada perusahaan.

(2) Norma.

Standar perilaku dalam melakukan suatu tindakan. Dan tentunya berpedoman dengan norma norma yang berlaku.

(3) Nilai-Nilai Dominan.

Suatu penilaian dari organisasi yang dibentuk untuk karyawan agar dapat dilaksanakan salah satunya terkait disiplin kerja, tingkat absensi dan meningkatkan produktifitas.

(4) Filosofi.

a. Filosofi dapat diartikan sebagai strategi organisasi terkait dengan perihal yang disukai pegawai dan pelanggan seperti kepuasan pelanggan dan menjadikan konsumen sebagai raja.

b. Peraturan – peraturan

Peraturan yang jelas dari sebuah organisasi. Misalnya karyawan baru diwajibkan untuk mempelajari peraturan yang ada supaya keberadaannya mampu diterima di lingkungannya.

c. Iklim organisasi

Perasaan meliputi perihal bagaimana karyawan mampu beradaptasi dan mengendalikan dirinya dalam berinteraksi diluar organisasi.

4. Komitmen organisasi.

a. Definisi komitmen organisasi.

Komitmen organisasi dapat diartikan sebagai keinginan setia dimana mereka akan bekerja secara bersungguh-sungguh agar tercapainya tujuan sebuah organisasi (Suparyadi, 2015). Atau dapat diartikan sebagai keterkaitan karyawan yang cukup kuat pada sebuah organisasi. Dengan kata lain, apabila seseorang memiliki komit tinggi dan kemauan untuk menetap diperusahaan pasti akan mau untuk melakukan pekerjaan dengan ekstra agar pencapaian

target perusahaan tersebut tercapai sehingga berpengaruh terhadap peningkatan kinerja perusahaan.

Komitmen organisasi bisa muncul dengan adanya sikap percaya dan memiliki rasa keinginan bertahan di suatu organisasi. Dan dengan adanya komitmen organisasi perusahaan mampu mempertahankan eksistensinya. Komitmen organisasi pun menjadi peran terpenting dalam kinerja karyawan karena mampu menjadikan semangat individu dalam menyelesaikan kewajiban sesuai dengan tanggung jawabnya Bodroastuti (2016) dan mampu menghadapi kejadian yang tidak terduga.

- b. Komitmen organisasi terbentuk dengan dipengaruhi oleh beberapa faktor menurut Hasibuan (2014):

- (1) Faktor Kesadaran

Situasi yang terdapat dalam diri manusia yang telah dipertimbangkan dan diperoleh keyakinan dan keseimbangan jiwa dalam diri seseorang.

- (2) Faktor aturan

Aturan merupakan pedoman penting seseorang dalam melakukan suatu tindakan dan perbuatan, sehingga aturan harus dibuat dan juga diawasi. Dan berguna untuk mencapai sasaran manajemen serta mengarahkan semua yang terdapat di perusahaan.

- (3) Faktor Organisasi

Organisasi pelayanan sebagai contoh pelayanan pendidikan yang memiliki dasar hampir sama dengan organisasi yang lain hanya saja pembedanya terletak di penerapannya.

(4) Faktor pendapatan.

Imbalan yang diterima oleh seseorang setelah memberikan tenaga dan pikiran mereka kepada perusahaan.

(5) Faktor kemampuan keterampilan

Melaksanakan tanggung jawab sesuai dengan tugas maupun pekerjaannya dan dihasilkannya produk maupun jasa yang diinginkan.

(6) Faktor sarana pelayanan

Merupakan fasilitas maupun perlengkapan kerja yang memiliki fungsi sebagai alat bantu dalam pelaksanaan pekerjaan dan memenuhi kepentingan seseorang untuk menyelesaikan tugasnya.

c. Terdapat pedoman dalam meningkatkan komitmen organisasi menurut Dessler (2013):

(1) Mempunyai komitmen terhadap nilai utama manusia.

Membentuk peraturan, memilih atasan secara tepat dan bekerja secara sungguh-sungguh serta selalu melakukan komunikasi.

(2) Memperjelas dan mengkomunikasikan misi.

Memiliki nilai dan pandangan yang jelas, berkarisma dan melakukan seleksi karyawan dengan mempertimbangkan ketentuan yang sudah ditetapkan perusahaan.

(3) Menjalin keadilan organisasi.

Menerima masukan secara global dan melakukan menyeiakan komunikasi secara inklusif.

(4) Menciptakan rasa komunitas.

Menciptakan homognitas sesuai dengan nilai keadilan melakukan kerja sama dan saling mendukung satu sama lain.

(5) Mendukung perkembangan karyawan.

Mengembangkan dan melakukan pemberdayaan kepada karyawan dengan melakukan promosikan dari dalam, dan mempersiapkan kegiatan perkembangan.

5. *Organization Citizenship Behaviour (OCB)*

a. Pengertian OCB

Menurut Robbins & Judge (2008:31) perilaku *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) adalah perilaku pilihan yang tidak termasuk kewajiban kerja formal seorang karyawan namun mendukung berfungsinya organisasi tersebut secara efektif. Menurut Titisari (2014), OCB adalah perilaku yang diberikan secara lebih dari karyawan terhadap rekan kerjanya maupun pada perusahaan yang dimana perilaku tersebut memberikan dampak positif bagi perusahaan. Dengan kata lain OCB

adalah adanya sikap sukarela dalam mengerjakan sesuatu diluar tanggung jawabnya maupun perilaku yang bersifat membantu rekan kerjanya yang tidak terlihat namun dapat dinilai ketika dilakukanya evaluasi kinerja (John dalam Budihardjo 2014). (Pangestuti, 2018) menyatakan bahwa OCB merupakan perilaku dalam memberikan bantuan kepada sesama karyawan, supervisor maupun perusahaan agar memacu antusias dalam bekerja, melakukan pekerjaan walaupun itu bukan tugasnya, serta menyarankan perbaikan dalam fungsi organisasi. Karena itu sangat berpengaruh terhadap peningkatan produktivitas kerja karyawan.

Berdasarkan penjelasan diatas dapat ditarik kesimpulan bahwa OCB merupakan suatu perilaku positif dalam lingkungan kerja melebihi persyaratan yang ditetapkan, yang mendapatkan kesempatan untuk membantu rekan kerjanya serta melakukan pekerjaannya secara baik untuk organisasi dengan sukarela tanpa berkaitan dengan imbalan.

b. Menurut Anjari, dkk (2017) faktor yang mempengaruhi OCB yaitu:

(1) Kepemimpinan.

Kepemimpinan merupakan cara atau gaya untuk mendapat penerapan kepemimpinan yang baik dan bijaksana sehingga mengakibatkan terciptanya keadaan dimana perilaku OCB dapat terwujud.

(2) Lingkungan kerja.

Situasi yang tenang membuat timbulnya perasaan nyaman dalam diri seseorang sehingga akan bersemangat dalam menyelesaikan tugasnya. Serta terciptanya hubungan kerja dengan orang lain disekitar mereka. Tidak hanya itu, dimana secara tidak langsung juga akan terbentuknya kepuasan kerja dimana kepuasan kerja mampu meningkatkan kinerja dalam suatu perusahaan. Serta dengan begitu karyawan juga akan bersedia melakukan pekerjaan diluar dari tugasnya yang artinya muncul sikap OCB.

(3) Budaya organisasi.

Budaya organisasi mengacu kepada perilaku karyawan dalam meningkatkan kemampuan kinerja mereka berupa komitmen maupun loyalitas dan perilaku OCB seperti membantu rekan kerja secara suka rela.

c. Dimensi pada OCB

Dimensi OCB menurut Andreas Budihardjo (2014), mengidentifikasikan lima kategori dimensi OCB yaitu:

- (1) Menunjukkan tindakan menolong orang lain secara sukarela yang merupakan bukan tugas dan kewajibanya.
- (2) Sikap seseorang dimana melakukan suatu tindakan dengan sukarela agar kinerja organisasi tersebut meningkat. Atau dapat dijelaskan tindakan yang kreatif dan inovatif dalam

menjalankan tugas sesuai dengan kemauan dan keinginan demi peningkatan kinerja organisasi.

- (3) Menunjukkan sikap kesukarelaan dan memilih untuk tetap bertahan di perusahaan dengan tidak memberikan keluhan apabila kondisi perusahaan tidak mengenakan.
- (4) Dapat menjalin komunikasi dengan teman kerjanya supaya menghindari permasalahan intrapersonal. Dan tentunya mampu menghargai pendapat serta selalu memperhatikan rekan kerjanya.
- (5) Keterkaitan seseorang dalam suatu kegiatan orgaisasi dan keperduliannya mengenai kelanjutan sebuah organisasi. Dimana selalu melibatkan diri dan menyelesaikan permasalahan apabila terjadi di suatu organisasi. Dan selalu aktif mengeluarkan pendapat serta melakukan pengamatan kepada lingkungan baik dalam segi peluang maupun ancaman.

B. Telaan Penelitian Terdahulu

Sebagai dasar penyusunan penelitian ini maka perlunya melihat penelitian sebelumnya. Agar mendapati kesimpulan maupun hasil dari penelitian sebelumnya terkait pengaruh budaya orgaisasi dan komitmen organisasi terhadap kineja karyawan dengan OCB sebagai variabel intervening yaitu sebagai berikut:

Andhika & Mittra (2020). Hasil penelitian ini menunjukan bahwa variabel motivasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap OCB,

komitmen organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap OCB, motivasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan, komitmen organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan, OCB berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan, OCB tidak memediasi hubungan pengaruh motivasi terhadap kinerja karyawan dan OCB tidak memediasi hubungan pengaruh komitmen organisasi terhadap kinerja karyawan.

Satria (2019). Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa variabel budaya organisasi berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan, dukungan organisasi berpengaruh terhadap kinerja karyawan, penilaian kerja berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan, OCB berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan. Budaya organisasi juga berpengaruh signifikan terhadap OCB, dukungan organisasi berpengaruh signifikan terhadap OCB, penilaian kinerja berpengaruh tidak signifikan terhadap OCB. dalam penelitian ini juga dihasilkan bahwa OCB dapat memediasi budaya organisasi terhadap kinerja karyawan, OCB dapat memediasi dukungan organisasi terhadap kinerja karyawan dan OCB tidak dapat memediasi penilaian kinerja terhadap kinerja karyawan.

Sulistiawan (2017) Hasil penelitian ini juga menyatakan bahwa budaya organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai.

Penelitian Puspa (2019) Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa variabel kepemimpinan berpengaruh positif dan signifikan terhadap

kinerja karyawan, budaya organisasi berpengaruh negatif dan signifikan terhadap kinerja karyawan, kepemimpinan berpengaruh positif dan signifikan terhadap OCB, budaya organisasi berpengaruh positif terhadap OCB, OCB berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan.

Penelitian Arifin (2017) Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa budaya organisasi dan komitmen organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap OCB. Penelitian Unissa (2018) Hasil penelitian ini menunjukkan OCB berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan.

Penelitian Nuraningsih & wahyono (2017) Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa OCB berpengaruh langsung positif dan signifikan terhadap kinerja. Penelitian Supriyono (2017) Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa OCB memediasi pengaruh budaya organisasi terhadap kinerja karyawan.

C. Pengembangan Hipotesis

Berdasarkan telaah teori dan telaah penelitian terdahulu, sehingga mampu di rumuskan hipotesis sebagai berikut:

1) Pengaruh Budaya Organisasi terhadap OCB

Budaya organisasi merupakan pedoman dimana diberikan untuk personal baru agar mereka dapat berpikir dan melakukan suatu tindakan dengan benar dari hari-kehari (Luthans, 2011). Dukungan organisasi sendiri merupakan tanggapan seseorang karyawan dengan melihat seberapa besar perusahaan menghargai jasa para karyawannya

dan seberapa pedulilah perusahaan dengan kesejahteraan para karyawannya. Penerapan budaya organisasi dalam perusahaan yang baik akan berdampak pada karyawan dalam melaksanakan pekerjaannya. Mereka akan cenderung melakukan kerja lebih ekstra diluar target yang telah ditentukan diperusahaan tersebut. Penyebab timbulnya OCB tinggi disebabkan karena adanya nilai budaya organisasi yang lebih tinggi. Dimana OCB adalah suatu tindakan yang dilakukan dengan suka rela yang dapat dilihat dan diamati (Wibawa, 2017).

Dan teory pertukaran sosial ini tentunya melibatkan adanya hubungan antara perilaku dengan lingkungan atau sebaliknya, sehingga mereka saling mempengaruhi satu sama lain. Penerapan budaya organisasi yang baik juga semata mata agar mendapatkan timbal balik yang positif dari karyawan apabila mereka menerapkan budaya organisasi pada perusahaan maka akan memicu munculnya perilaku OCB.

Penelitian Wijaya (2017) menghasilkan kesimpulan dimana budaya organisasi terdapat pengaruh positif dan signifikan terhadap OCB. Made Subudi (2017) juga menunjukaan hasil dimana budaya organisasi mempunyai pengaruh positif dan signifikan terhadap OCB. Didukung dengan penelitian sebelumnya, sehingga rumusan hipotesisnya dapat ditarik kesimpulan sebagai berikut:

H1 : Budaya organisasi berpengaruh positif terhadap OCB.

2) Pengaruh Komitmen Organisasi terhadap OCB.

Komitmen organisasi memiliki hubungan ketika seseorang anggotanya mempunyai rasa terpaut pada suatu perusahaan. Menurut Limiadi dalam Iswa (2016) seseorang ketika memiliki komit tinggi cenderung akan bisa diandalkan, setia untuk tetap tinggal dan bekerja dengan sekuat tenaga pada suatu perusahaan. OCB merupakan suatu tindakan yang dilakukan dengan suka rela yang dapat dilihat dan diamati (Wibawa, 2017). Menurut Iswan (2016) menjelaskan bahwa peningkatan kesungguhan dalam menerapkan komitmen organisasi akan berdampak pada meningkatnya perilaku OCB.

Dan teory pertukaran sosial ini tentunya melibatkan adanya hubungan antara perilaku dengan lingkungan atau sebaliknya, sehingga mereka saling mempengaruhi satu sama lain. Dalam teori ini juga memiliki makna bahwa karyawan yang diperlakukan baik oleh suatu perusahaan akan berdampak pada munculnya komitmen dalam suatu perusahaan sehingga tanpa disadari mereka akan melakukan pekerjaannya suka rela serta bersungguh sungguh sehingga tercapainya visi misi dalam perusahaan.

Penelitian Andhika & Mittra (2020) menunjukan hasil penilitian terdapat pengaruh positif dan signifikan antara komitmen organisasi terhadap OCB. Tri Bodroastuti (2016) mendapatkan hasil dimana terdapat pengaruh positif dan signifikan antara komitmen organisasi

terhadap OCB. Dengan didukung penelitian sebelumnya, sehingga rumusan hipotesisnya dapat ditarik kesimpulan sebagai berikut:

H2 : Komitmen organisasi berpengaruh positif terhadap OCB

3) Pengaruh Budaya Organisasi terhadap Kinerja Karyawan.

Zahriyah dkk (2015) budaya organisasi dapat diartikan seperti sesuatu kebiasaan yang terbentuk untuk diterapkan pada suatu perusahaan sehingga dapat mempengaruhi karakter maupun sikap dalam memimpin karyawannya. Terutama dalam menjalankan tugas serta mengarahkan karyawannya agar tercapainya visi misi perusahaan. Kinerja karyawan juga dapat meningkat karena adanya salah satu unsur terpenting yaitu penerapan budaya organisasi yang baik di perusahaan tersebut. Dengan melaksanakan budaya organisasi dalam perusahaan tersebut secara tidak langsung juga akan merubah tingkah laku dan sikap para karyawan yang berdampak pada pencapaian produktifitas kerja. Untuk itu pentingnya mengajarkan budaya organisasi kepada seluruh anggota baru dalam perusahaan agar dapat mengkaji, berfikir dan merasakan masalah yang dihadapi dengan baik. Menurut Wibowo (2013) suatu organisasi yang menerapkan budaya organisasi dan mau melakukan perubahan akan berdampak secara langsung pada meningkatnya kinerja karyawan yang signifikan. Namun akan berbeda dengan perusahaan yang tidak menerapkan dan melakukan perubahan pada budaya organisasinya sama sekali.

Dan teori pertukaran sosial ini tentunya melibatkan adanya hubungan antara perilaku dengan lingkungan atau sebaliknya, sehingga mereka saling mempengaruhi satu sama lain. Perusahaan harus memperlakukan adil terhadap karyawan agar semua karyawan pada perusahaan tersebut melakukan penerapan budaya organisasi dengan baik. Karena penerapan budaya organisasi yang baik diperusahaan akan memberikan dampak meningkatnya kinerja diperusahaan tersebut.

Menurut Sulistiawan (2018) diketahui Budaya Organisasi mempunyai pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai. Arifin (2017) mengatakan budaya organisasi mempunyai pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Dengan didukung penelitian sebelumnya, sehingga rumusan hipotesisnya dapat ditarik kesimpulan sebagai berikut:

H3 : Budaya organisasi berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan.

4) Pengaruh Komitmen Organisasi Terhadap Kinerja Karyawan.

Robbins Judge dalam Maulana (2012) mendefinisikan dimana komitmen organisasi dapat dinyatakan sebagai situasi seseorang dalam memilih untuk tetap tinggal pada perusahaan dalam mencapai tujuannya dan memiliki niat untuk selalu menjaga keanggotaan dalam organisasi itu. Komitmen seseorang ketika bekerja menjadi salah satu jaminan untuk menjaga keberlangsungan organisasi tersebut. Ketika

seorang anggota organisasi dalam dirinya tertanam kesetiaan untuk bertahan di perusahaan pasti mereka akan melakukan kinerjanya dengan bersungguh-sungguh sehingga berdampak pada orientasi kesuksesan dan kebaikan organisasi. Dan seseorang yang mempunyai komitmen tinggi dengan organisasinya tentunya juga selalu berusaha dengan keras dalam meningkatkan kinerja mereka demi tujuan organisasi tercapai.

Dan teori pertukaran sosial ini tentunya melibatkan adanya hubungan antara perilaku dengan lingkungan atau sebaliknya, sehingga mereka saling mempengaruhi satu sama lain. Dan dalam teori ini dapat disimpulkan bahwa apabila karyawan diperlakukan adil dan seimbang oleh suatu perusahaan maka memicu munculnya komitmen pada karyawan sehingga mereka akan bekerja dengan sungguh-sungguh dan setia dalam perusahaan atau memilih untuk tetap tinggal di perusahaan sehingga memiliki dampak dalam meningkatnya kinerja seseorang.

Penelitian Andiki dan Mittra (2020) dengan hasil komimen organisasi memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Penelitian Fuada (2016) juga menunjukkan dimana komitmen organisasi memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Didukung dengan penelitian sebelumnya, sehingga rumusan hipotesisnya dapat ditarik kesimpulan sebagai berikut:

H4 : Komitmen organisasi berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan.

5) Pengaruh OCB terhadap Kinerja Karyawan.

OCB adalah suatu keadaan dimana seorang melakukan tindakan dengan sukarela namun dapat dilihat dan dapat diiamati (Wibawa, 2017). Atau bisa dikatakan OCB merupakan tindakan seorang dalam bekerja bukan karena tugasnya namun lebih kedalam membantu kerja karyawan lain dengan suka rela tanpa menginginkan suatu imbalan. OCB disini menjadi salah satu faktor tercapainya kinerja karena apabila seseorang memiliki sikap sukarela tinggi maka dapat meningkatkan produktivitas kerja dan menjadi suatu keberhasilan didalam organisasi tersebut (Ramadhan, 2018).

Dan teori pertukaran sosial ini tentunya melibatkan adanya hubungan antara perilaku dengan lingkungan atau sebaliknya, sehingga mereka saling mempengaruhi satu sama lain. Dan dalam teori ini dapat disimpulkan bahwa perilaku yang adil dan seimbang yang telah diberikan perusahaan untuk karyawannya akan memicu munculnya perilaku OCB dimana karyawan akan melakukan pekerjaan dengan sungguh sungguh dengan suka rela tanpa megharapkan imbalan. Dan perilaku tersebut akan memberi dampak dalam meningkatnya suatukinerja.

Penelitian Unissa (2018) menghasilkan dimana terdapat pengaruh positif dan signifikan antara OCB terhadap kineja karyawan. Penelitian

Andhika & Mitra (2020) juga memberi kesimpulan terdapat pengaruh positif dan signifikan antara OCB terhadap kinerja karyawan. Didukung dengan penelitian sebelumnya, sehingga rumusan hipotesisnya dapat ditarik kesimpulan sebagai berikut:

H5 : OCB berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan.

- 6) Pengaruh Budaya organisasi terhadap kinerja karyawan dengan OCB sebagai variabel intervening.

Penyebab timbulnya OCB tinggi disebabkan karena adanya nilai budaya organisasi yang lebih tinggi. Dan disini budaya organisasi merujuk kepada tiap individu dimana terdapat kesamaan namun tentunya memiliki perbedaan dari yang lain. Robbins dan Judge dalam Zaman (2017) juga mengatakan bahwa OCB terdapat peranan penting untuk menghasilkan kinerja yang optimal.

Karyawan akan menerapkan budaya organisasi dengan baik apabila diperlakukan adil dan seimbang oleh suatu perusahaan. Dan perusahaan yang telah menerapkan budaya organisasi dengan baik sesuai yang diharapkan karyawan maka akan timbulnya perilaku OCB pada diri mereka. Dengan kata lain mereka akan bekerja dengan sungguh sungguh tanpa menunggu perintah dan membantu rekan kerja yang mengalami kesulitan dengan begitu maka dapat berpengaruh meningkatkan kinerja karyawan.

Penelitian Supriyono (2017) menghasilkan penelitian OCB terbukti memediasi pengaruh budaya organisasi terhadap kinerja karyawan.

Widhiastiti (2019) juga menghasilkan dimana OCB mampu memediasi pengaruh budaya organisasi terhadap kinerja karyawan. Didukung dengan penelitian sebelumnya, sehingga rumusan hipotesisnya dapat ditarik kesimpulan sebagai berikut:

H6 : OCB memediasi pengaruh budaya organisasi terhadap kinerja karyawan.

- 7) Pengaruh Komitmen Organisasi Terhadap Kinerja Karyawan dengan OCB sebagai variabel intervening.

Suatu pemahaman dan keterikatan individu terhadap suatu perusahaan atau bisa dikatakan komitmen organisasi. Sutrisno, Haryono & Warso (2018) menjelaskan bahwa komitmen organisasi dapat terwujud apabila memiliki kepercayaan maupun kemauan serta keinginan dalam mencapai suatu tujuan sehingga dapat mempertahankan eksistensinya dalam keadaan baik maupun buruk. Peningkatan komitmen organisasi akan berpengaruh terhadap OCB. Karena dalam meningkatkan OCB pemimpin dituntut untuk berusaha lebih keras khususnya dalam mewujudkan timbulnya komitmen pada karyawan pada perusahaan (Asmara rini, 2014: 3).

Karyawan akan termotivasi dan komit pada pekerjaannya jika diperlakukan adil dan seimbang oleh suatu perusahaan. Sehingga mereka ketika diperlakukan adil akan memberikan timbal balik kepada perusahaan salah satunya dengan tertanamnya komitmen dimana komitmen ini akan memicu munculnya perilaku OCB pada diri mereka

masing-masing dan akan berdampak pada meningkatnya kinerja karyawan.

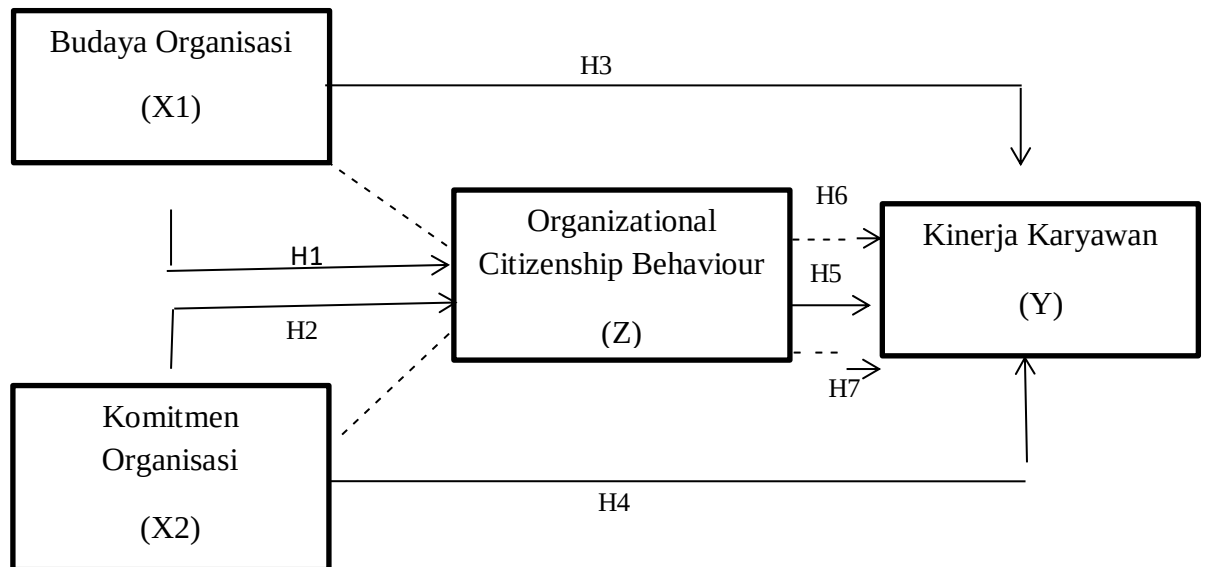
Penelitian Ratnaningrum (2017) mendapatkan hasil dimana OCB mampu memediasi pengaruh komitmen organisasi terhadap kinerja karyawan. Penelitian Nurnaningsih (2017) juga menyatakan bahwa OCB dapat memediasi pengaruh komitmen organisasi terhadap kinerja karyawan. Didukung dengan penelitian sebelumnya, sehingga rumusan hipotesisnya dapat ditarik kesimpulan sebagai berikut:

H7 : OCB memediasi pengaruh komitmen organisasi terhadap kinerja.

D. Model Penelitian

Budaya organisasi, komitmen organisasi dan OCB sangat memiliki pengaruh dalam meningkatkan kerja seseorang dalam perusahaan. Perusahaan yang ingin meningkatkan kinerjanya maka perlu adanya penerapan budaya organisasi yang bagus serta sesuai terhadap kriteria karyawan. Seseorang karyawan dimana dalam dirinya tertanam komitmen terhadap perusahaan tempat mereka bekerja maka akan berdampak dalam meningkatnya suatu kinerja. Dan apabila seseorang membantu tugas temanya dengan suka reka maka secara tidak langsung akan meningkatkan produktivitas perusahaan dan tentunya meningkatkan kinerja pada perusahaan tersebut. Penelitian ini menganalisis pengaruh Budaya organisasi dan Komitmen Organisasi terhadap Kinerja Karyawan dengan

OCB sebagai variabel intervening. Maka mampu digambarkan kerangka berfikir sebagai berikut:



Gambar 2. 1
Kerangka Berfikir

Ket:

—————→ Pengaruh langsung

-----→ Pengaruh tidak langsung

BAB III

METODE PENELITIAN

A. Populasi dan Sampel

Menurut Siyoto (2015) populasi terdiri dari objek maupun subjek dalam wilayah generalisasi tertentu dan terdapat karakteristik serta nilai yang digunakan peneliti dalam melakukan penelitiannya yang kemudian dapat ditarik kesimpulan dari hasil tersebut. Populasi pada penelitian ini yaitu seluruh karyawan PDAM Kabupaten Magelang yang berjumlah 157 karyawan.

Suatu komponen dari jumlah yang dimiliki populasi merupakan pengertian dari sampel menurut (Sugiyono, 2015). Sedangkan menurut Siyoto (2015) sampel sendiri merupakan bagian kecil dari populasi dan mampu mewakilinya serta pengambilannya dengan menggunakan prosedur tertentu. Teknik purposive sampling menjadi teknik pengambilan sampel dalam penelitian ini, dimana dalam memilih sampelnya sesuai dengan yang peneliti harapkan serta dapat mewakili karakteristik pada populasi (Nursalam, 2011). Adapun kriteria yang dipakai sebagai berikut:

- a. Responden adalah karyawan tetap yang bekerja di kantor pusat pada PDAM Mungkid Kabupaten Magelang
- b. Responden merupakan karyawan yang bekerja di PDAM Kabupaten Magelang minimal 2 tahun.

B. Jenis dan pengumpulan Data

1. Jenis dan Sumber data

Menggunakan data primer dikarenakan pengambilan datanya dilakukan secara langsung tanpa perantara dari orang lain. Dan data primer ini bisa didapatkan dengan menyebarkan kuesioner yang dibagikan langsung kepada karyawan PDAM Kabupaten Magelang.

2. Metode pengumpulan data

Dengan menyebarkan kuesioner kepada karyawan yang telah dijadikan sampel pada PDAM Kab Magelang. Kuesionernya berupa pernyataan yang harus diisi untuk memperoleh jawaban maupun informasi yang dibutuhkan.

C. Definisi Operasional dan Pengukuran Variabel.

1. Definisi Operasional

a. Budaya Organisasi.

Budaya organisasi merupakan persepsi karyawan yang bisa dikatakan sebagai adat budaya yang terbentuk untuk diimplementasikan pada suatu perusahaan sehingga dapat mempengaruhi karakter maupun sikap dalam memimpin karyawannya (Zahriyah dkk (2015) Pengukuran variabel Budaya organisasi menggunakan instrumen yang dikembangkan oleh budaya organisasi menurut pendapat Meyta dalam Susetyo (2014) terdapat lima indikator pengukurannya yaitu:

(1) Peraturan.

Atura harus dilakukan dan ditaati kepada semua karyawan tanpa terkecuali.

(2) Jarak dengan atasan.

Karyawan memiliki kesempatan dalam mengeluarkan pendapat maupun ide mereka kepada atasan.

(3) Kepercayaan.

Selalu melakukan keterbukaan kepada rekan kerja maupun atasan.

(4) Profesionalisme.

Melakukan pekerjaan maupun tanggung jawabnya dengan sungguh sungguh akan berdampak pada berkembangnya keahlian karyawan.

(5) Integrasi.

Karyawan dituntut untuk selalu ramah dengan lingkungan kerjanya.

b. Komitmen organisasi.

Menurut Charli Chintya (2020) komitmen organisasi merupakan loyalitas karyawan pada suatu organisasi dimana jika seseorang mempunyai komitmen tinggi maka akan memilih tetap tinggal dan melakukan pekerjaannya dengan bersungguh-sungguh. Pengukuran variabel Komitmen organisasi menggunakan indikator pengukuran yang dikembangkan oleh Judge Robbins (2012) yaitu:

(1) *Affective comitment*.

Keterlibatan emosional karyawan untuk tetap tinggal dalam organisasi tersebut.

(2) *Continuence commitment.*

Perasaan yang dirasa untuk memilih tetap tinggal pada perusahaan daripada memilih keluar dari perusahaan.

(3) *Normative commitment.*

Seseorang karyawan lebih memilih setia dan tetap tinggal pada suatu perusahaan dalam melakukan kewajibanya.

c. *Organizational Citizenship Behaviour (OCB)*

Perilaku OCB adalah sikap yang mencerminkan karakteristik karyawan yang kooperatif, suka menolong, peduli dan bersungguh-sungguh (Irmayanthi & Surya, 2020). Pengukuran variabel OCB menggunakan instrumen yang dikembangkan oleh Indikator dalam Organizational Citizenship Behaviour OCB.

Menurut Purnamie (2014) terdapat 5 indikator pengukuran dalam OCB diantara lain yaitu:

(1) *Altruism.*

Merupakan suatu tindakan perduli terhadap orang lain dengan memberikan bantuan dimana dilakukan dengan sukarela tanpa adanya paksaan dan juga tidak mengharapkan imbalan.

(2) *Civic Virtue.*

Tindakan dimana karyawan memberikan perhatiannya kepada suatu perusahaan atau bisa diartikan sebagai komitmen yang

tertanam dalam diri seseorang. Sebagai contoh, selalu ikut serta ketika organisasi membuat suatu kebijakan serta berpartisipasi dalam semua kegiatannya.

(3) *Conscientiousness.*

Tindakan dimana selalu patuh terhadap aturan yang ada di perusahaan sehingga timbulnya loyalitas karyawan. Misalnya menghindari membuang-buang waktu untuk kepentingan diluar perusahaan, menghadiri suatu acara dengan tepat waktu, dan melakukan percakapan via telfon sekadarnya.

(4) *Courtesy.*

Sikap karyawan dimana melakukan pekerjaannya lebih dari standar yang ditetapkan. Misalnya melakukan pencegahan agar tidak timbulnya suatu permasalahan dalam suatu organisasi serta selalu konfirmasi jika tidak dapat menghadiri acara dengan tepat waktu, melakukan izin jika tidak dapat masuk kerja dan melakukan konfirmasi pada rekan kerjanya apabila mengerjakan aktivitas yang berdampak kepada mereka.

(5) *Sportmanship.*

Suatu tindakan positif yang dilakukan pada suatu organisasi, salah satunya dengan tidak mengeluh, tidak memperkeluh masalah dan tidak melakukan tindakan bersifat negatif. Misalnya tidak terpaksa apabila lembur bekerja, tetap sabar saat pendapat

tidak diterima, dan tidak mencari-cari kesalahan dalam organisasi.

d. Kinerja Karyawan

Menurut Mangkunegara (2015) kinerja karyawan bisa diartikan sebagai pencapaian kerja karyawan berupa kualitas maupun kuantitas dimana ketika melakukan pekerjaannya berdasarkan tugas masing masing karyawan. Pengukuran variabel Kinerja karyawan menggunakan indikator pengukuran yang dikembangkan oleh Mangkunegara (2011):

(1) Kualitas Kerja

Memiliki kemampuan dalam meminimalisir suatu kekeliruan ketika menyelesaikan pekerjaannya dimana berdampak pada kemajuan perusahaan.

(2) Kuantitas kerja

Dapat dinilai dengan melihat seberapa banyak jumlah pekerjaan yang terselesaikan dalam waktu tertentu dan terlaksananya efisiensi dan efektivitas sesuai dengan target perusahaan.

(3) Kerjasama

Kemauan karyawan dalam membantu karyawan lain baik didalam maupun diluar pekerjaannya sehingga berdampak pada produktivitas kerja pada perusahaan.

(4) Tanggung jawab

Seberapa besarkah keinginan karyawan untuk melakukan pekerjaannya serta bagaimana seorang karyawan dalam memberi sikap terhadap keputusan yang diterima dari perusahaan tersebut.

(5) Inisiatif.

Keinginan yang muncul dari dalam diri karyawan dalam melaksanakan pekerjaannya dengan memperlihatkan tanggung jawabnya dalam bekerja tanpa harus menunggu perintah dari atasan.

2. Pengukuran Variabel

Menurut Ghozali (2013) mengukur sebuah variabel dimana angka diletakan di setiap karakteristiknya sesuai dengan metode yang telah diatur sebelumnya. Dan teknik pengukurannya dengan menggunakan skala likert. Dimana responden diharuskan untuk memberikan jawaban dengan menggunakan skala pengukuran terhadap point setiap pertanyaan dari kuesioner yang digunakan.

Dengan menggunakan skala pengukuran sebagai berikut:

- a. Sangat Setuju (SS): Skornya 5
- b. Setuju (S): Skornya 4
- c. Netral (N): Skornya 3
- d. Tidak Setuju (TS): Skornya 2
- e. Sangat Tidak Setuju (STS): Skornya 1

D. Uji Instrumen Penelitian

1. Uji Validitas

Berfungsi untuk melakukan pengujian poin yang digunakan pada kuesioner, mampu mengungkapkan pertanyaan terkait penelitian atau tidak. Menurut Sugiyono (2015) apabila dalam suatu penelitian ditemukan keamanan diantara data yang sudah dikumpulkan dengan data yang sebenarnya sehingga dapat disimpulkan bahwa hasilnya dikatakan valid. Dan alat ukur untuk menguji validitas ini adalah validasi konstruk dimana variabel tersebut tidak diukur secara langsung namun melalui indikator untuk diteliti. Dan untuk melakukan uji validasi instrumen ini peneliti menggunakan teknik *pearson correlation* dimana jika korelasi skor pertanyaan terhadap total skornya memiliki tingkat signifikan kurang dari 0,05 maka pertanyaannya mampu dinyatakan valid dan begitupun sebaliknya (Ghozali, 2011)

2. Uji Reliabilitas

Ghozali (2013) Pengujian ini digunakan dalam melakukan pengukuran kuesioner dimana menjadi indikator variabel ataupun konstruk. Apabila seseorang dalam memberikan jawabannya konstan dan stabil maka suatu kuesioner baru dapat dikatakan reliabel dan handal. Disini menggunakan uji *statistic cronbach alpha* dalam menguji tingkat reliabilitasnya. Menurut Ghozali

(2016) variabel maupun konstruk dikatakan reliabel jika nilai *cronbach alphas* diatas 0,06.

B. Metode Analisis Data

1. Analisis Regresi Linier Berganda

Menurut Sugiyono (2015) analisis ini merupakan adanya keterkaitan antara variabel dependen terhadap variabel independen dimana variabel independennya memiliki jumlah tidak hanya satu. (Gujaryati, 2013) juga menyatakan bahwa analisis regresi merupakan adanya keterkaitan anatara variabel bebas dengan variabel terikat, dan tentunya mempunyai tujuan dalam menduga hasil dari populasi atau variabel terikat sesuai dengan nilai variabel bebasnya yang didapatkan.

Rumus regresi linier berganda sebagai berikut:

$$OCB = \alpha + \beta_4BO + \beta_5KO + e$$

$$K = \alpha + \beta_1BO + \beta_2KO + \beta_3OCB + e$$

Dimana:

K : Kinerja Karyawan

BO : Budaya Organisasi

KO : Komitmen organisasi

OCB : Organization Citizenship Behaviour

α : konstanta

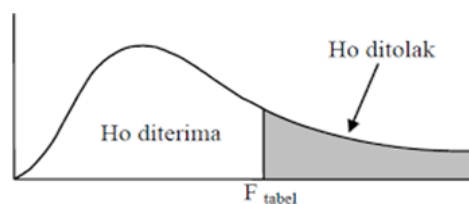
$\beta_1, \beta_2, \beta_3$: Koefisien regresi

e : Standar Error

2. Uji Hipotesis

a. Uji F (*Goodness Of Fit*)

Uji f ini dipergunakan dalam pengukuran ketetapan fungsi regresi untuk memperhitungkan nilai yang tepat. Model yang digunakan dikatakan tepat atau tidaknya maka perlu adanya uji-F. Dan mengambil kesimpulanya dengan melakukan perbandingan nilai F_{hitung} dengan F_{tabel} . Apabila $F_{\text{hitung}} > F_{\text{tabel}}$ H_0 akan ditolak dan H_a diterima. Namun jika $F_{\text{hitung}} < F_{\text{tabel}}$ H_0 akan diterima dan H_a ditolak.



Gambar 3. 1 Kurva Normal Uji F

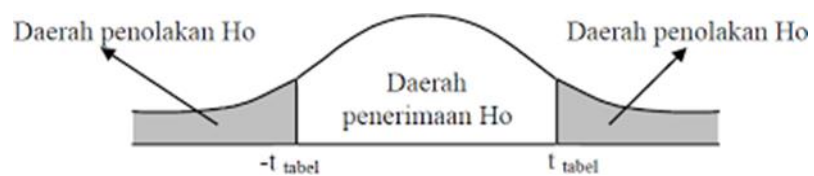
b. Uji R (Koefisien Determinasi / *R Square*)

Pengujian ini digunakan dalam menguji sejauh manakah kekuatan modelnya dalam menjelaskan variabel dependen. Nilai (R^2) mengandung arti dimana kekuatan variabel bebas dalam menjelaskan variabel terikat sangat spesifik. Variabel independen dalam memprediksi variabel dependen dapat dikatakan mampu menyampaikan semua informasi yang diperlukan apabila nilai yang dihasilkan mendekati satu, Ghazali (2013).

c. Uji t

Berfungsi untuk menerangkan seberapa pengaruhnya variabel bebas ketika menjelaskan variabel terikatnya (Ghozali, 2013). (Ghozali, 2016) Menggunakan tingkat signifikan 5% dengan derajat kebebasan $df=n-2$ dalam pemberian nilai hipotesis uji t nya.

- a. Apabila $T_{\text{hitung}} < -T_{\text{tabel}}$ dan $T_{\text{hitung}} > T_{\text{tabel}}$ atau p valuenya $< \alpha = 0,05$ H_0 ditolak dan H_a diterima sehingga variabel independen berpengaruh signifikan terhadap variabel dependen.
- b. Apabila $-T_{\text{tabel}} < T_{\text{hitung}} < T_{\text{tabel}}$ atau p value $> \alpha = 0,05$ H_0 diterima dan H_a ditolak sehingga variabel independen tidak memiliki pengaruh yang signifikan terhadap variabel dependen.



Gambar 3. 2 Kurva Normatif Uji t

3. Uji Variabel Intervening

Menurut Ghozali (2013) pengujian pengaruh tidak langsung berfungsi mengetahui pengaruh mediasi dalam penelitian ini menunjukkan signifikan atau tidak. Hasil dari pengujian Sobel test akan didapatkan nilai *estimasi indirect effect* dimana langkah selanjutnya mencari nilai T_{hitung} . Caranya membagikan besar nilai datanya kepada nilai standar error kemudian dibandingkan menggunakan nilai T_{tabel} apabila nilai T_{hitung} lebih besar dari nilai T_{tabel} dapat ditarik

kesimpulan mediasinya dikatakan memiliki pengaruh secara signifikan.

- a. Pengujian dengan sobel test yang dikemukakan oleh Ghozali (2013) dengan menggunakan rumus:

$$Sp2p3 = \sqrt{P32Sp22 + p22 Sp32 + Sp22 p32}$$

Setelah uji sobel test mendapatkan hasil langkah selanjutnya yaitu menghitung T-hitung agar mengetahui adakah pengaruhnya variabel mediasinya dan digunakan rumas:

$$t = \frac{2P3}{SP2P3}$$

Apabila $T_{hitung} > T_{tabel}$ dengan tingkat signifikan (α) 0,05 maka dapat disimpulkan adanya pengaruh mediasi diantara variabel intervening dengan variabel independen terhadap variabel dependen

BAB V

PENUTUP

A. Simpulan

berdasarkan analisis yang sudah dipaparkan sebelumnya, sehingga mampu disimpulkan sebagai berikut:

1. Variabel budaya organisasi memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap *organisational citizenship behaviour*. Hal ini memiliki arti bahwa peningkatan dan penurunan budaya organisasi yang ada diperusahaan PDAM Kab Magelang akan mempengaruhi perilaku karyawan.
2. Variabel komitmen organisasi memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap *organisational citizenship behaviour*. Yang artinya komitmen organisasi yang diterapkan oleh karyawan PDAM Kab Magelang tinggi sehingga perilaku OCB dapat terwujud.
3. Variabel budaya organisasi tidak memiliki pengaruh terhadap kinerja karyawan. Yang artinya variabel budaya organisasi tidak memiliki pengaruh apa-apa khususnya terkait peningkatan dan penurunan kinerja karyawan pada perusahaan PDAM Kab Magelang.
4. Variabel komitmen organisasi memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Yang artinya komitmen organisasi yang ada pada karyawan PDAM Kab Magelang tinggi sehingga dapat mempengaruhi naik turunnya kinerja karyawan.

5. Variabel *organisational citizenship behaviour* memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Yang artinya bahwa ketika karyawan menerapkan sikap OCB secara tidak langsung mampu memberi dampak pada meningkatnya kinerja karyawan pada PDAM Kab Magelang.
6. Variabel *Organisational citizenship Behaviour* dapat menjadi mediasi pengaruh budaya organisasi terhadap kinerja karyawan. Yang artinya apabila terjadi penngkayan budaya organisasi secara tidak langsung mampu memberi dampak pada meningkatnya OCB sehingga dapat meningkatnya kinerja karyawan.
7. Variabel *Organisational Citizenship Behaviour* dapat menjadi mediasi dari pengaruh komitmen organisasi terhadap kinerja karyawan. Yang artinya OCB merupakan penentu dalam tercapainya suatu kinerja seseorang dan komitmen organisasi terhadap kinerja karyawan mempunyai pengaruh langsung yang lebih besar apabila diimbangi dengan perilaku OCB.

B. Keterbatasan penelitian

Pada saat melakukan penelitian tentunya tidak terlepas dari adanya keterbatasan dan kelemahan. Adapun keterbatasannya adalah dimana penelitiannya ini hanya menggunakan 3 variabel saja yang dapat menjadi pengaruh terhadap kinerja karyawan. Studi empirisnya juga hanya pada karyawan PDAM Kab Magelang sehingga belum mampu menjawab sebagai hasil penelitian kinerja karyawan pada sepenuhnya.

C. Saran

Beraskan kesimpulan dan juga pembahasan yang sudah diuraikan diatas, ada beberapa masukan yang dikemukakan:

1. Bagi perusahaan.

Adapun saran yang diajukan sebagai berikut:

- a. Perusahaan agar dapat memperhatikan penerapan budaya organisasi agar kinerja yang dihasilkan lebih baik. Salah satu cara dengan membentuk suatu keyakinan yang dapat dianut, pedoman dalam mengatasi masalah, dan melakukan penyesuaian lingkungan atau adaptasi. Dengan begitu maka akan terbentuk suatu nilai yang akan mengeras pada suatu perusahaan sehingga mampu menjadi pedoman seseorang dalam berfikir, bersikap dan juga berperilaku. Melaksanakan budaya organisasi juga akan mewujudkan sikap dan perilaku pada setiap karyawan sehingga produktivitas kerja dapat tercapai.
- b. Komitmen organisasi pada karyawan PDAM Kab magelang sudah bisa dikatakan cukup baik, namun disarankan agar lebih menggali faktor lain yang dapat memicu munculnya komitmen organisasi. Salah satu contohnya adalah dengan memperhatikan kepuasan kerja pada setiap karyawan diperusahaan PDAM Kab Magelang agar menghasilkan kinerja yang lebih baik lagi
- c. Perilaku OCB pada PDAM Kab magelang sudah cukup baik namun juga perlu ditingkatkan kembali. Dengan mengingat manfaat

perilaku OCB yang begitu banyak sehingga dapat meningkatkan kinerja karyawan.

- d. Kinerja karyawan pada PDAM Kab magelang sudah cukup baik, namun pada pencapaian target karyawan untuk lebih ditingkatkan dan dalam penyelesaiannya agar dapat tepat waktu. Salah satu cara agar target terpenuhi dengan menerapkan disiplin kerja dalam hal kerja. Contoh lainya adalah dengan meningkatkan sistem manajememenya, peningkatkan penggunaan teknologi serta selalu melakukan kerjasama antara rekan kerja satu dengan rekan kerja lainnya.

2. Bagi penelitian selanjutnya

Penelitian ini diharapkan mampu menjadi informasi bagi penelitian selanjutnya terutama saat melakukan penelitian terkait kinerja karyawan, dengan menggunakan subjek serta objek lainnya, dan mungkin juga dapat menambah variabel lain misalnya kepemimpinan dan kompensasi.

Daftar Pustaka

- Afandi. (2018). *Manajemen Sumber Daya Manusia (Teori, Konsep dan Indikator)*. Zanaf Publishing.
- Andhika Putra, R., & Mittra Candana, D. (2020). Pengaruh Motivasi Organisasi Dan Komitmen Terhadap Kinerja Karyawan Dengan Organizational Citizenship Behaviour (OCB) Sebagai Variabel Intervening Pada Karyawan Rumah Sakit Umum Daerah (RSUD) Dr. Muhammad Zein Painan. *Jurnal Ekonomi Manajemen Sistem Informasi*, 2(1), 107–116. <https://doi.org/10.31933/jemsi.v2i1.337>
- Arifin, E., & Zaenal. (2017). Pengaruh Budaya Organisasi Dan Komitmen Organisasi Terhadap Organizational Citizenship Behavior (Ocb) Pada Pegawai Politeknik Ilmu Pelayaran (Pip). *Dinamika Bahari*, 7(2), 1719–1731. <https://doi.org/10.46484/db.v7i2.50>
- Charli, C. O., Sari, P. I. P., & Ade, F. S. (2020). Pengaruh Lingkungan Kerja, Motivasi Dan Kepuasan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Pada Perusahaan Daerah Air Minum (Pdam) *Procuratio: Jurnal ...*, 3(1), 1–10. <http://www.ejournal.pelitaindonesia.ac.id/ojs32/index.php/PROCURATIO/article/view/595>
- Dessler. (2013). *Manajemen Sumber Daya Manusia Human Resources* (jilid 2). Prehalindo.
- Ghozali, I. (2011). *Aplikasi Analisis Multivariate dengan Program SPSS 19*. Universitas Diponegoro.

- Ghozali, I. (2013). *Aplikasi Analisis Multivariate dengan Program IBM SPSS Update PLS Regrsi*. Universitas Diponegoro.
- Ghozali, I. (2016). *Aplikasi Analisis Multivariate Dengan Program IBS SPSS* (Cetakan ke). Badan Penerbit universitas Diponegoro.
- Gujaryati, D. N. (2013). *Dasar-dasar Ekonometrika* (kelima). Salemba Empat.
- Hasibuan, M. S. . (2014). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Bumi Aksara.
- Hutriany, W., Studi, P., Manajemen, M., Riau, U., Widya, K. B., Baru, S., & Riau, K. P. (2019). *Effect Of Organizational Commitment And Job Satisfaction on Performance Kurang Sehat Sehat Sehat Kurang Sehat Sehat Sehat*. 7(1), 83–97.
- Irmayanthi, N. P. P., & Surya, I. B. K. (2020). Pengaruh Budaya Organisasi, Quality of Work Life Dan Kepemimpinan Transformasional Terhadap Kinerja Karyawan. *E-Jurnal Manajemen Universitas Udayana*, 9(4), 1572. <https://doi.org/10.24843/ejmunud.2020.v09.i04.p17>
- Judge, R. P. S. dan T. A. (2012). *Perilaku Organisasi*. Erlangga.
- Kasmir. (2016). *Manajemen Sumber Daya Manusia (Teori dan Praktik)*. PT. Rajagrafindo Persada.
- Khaerul, U. (2010). *Perilaku Organisasi*. Pustaka Setia.
- Lintong, D. C., Ekonomi, F., & Manajemen, J. (2018). Pengaruh Kepuasan Kerja Dan Komitmen Organisasi Terhadap Organizational Citizenship Behavior (Ocb) Pegawai Pada Kantor Sekretariat Daerah Kabupaten Minahasa Tenggara. *Jurnal EMBA: Jurnal Riset Ekonomi, Manajemen, Bisnis Dan*

Akuntansi, 6(4), 3138–3147. <https://doi.org/10.35794/emba.v6i4.21288>

Maith, V. M. (2015). Organisasi Terhadap Kinerja Karyawan Pada Gerbang Nusa Perkasa Manado Analysis of Education, Motivation and Organization Culture To Employee Performance At Gerbang Nusa Perkasa, Manado. *Jurnal Berkala Ilmiah Efisiensi*, 15(05), 667–677.

Mandri, K. dan D. (2018). Pengaruh Kepemimpinan, Komitmen Organisasi, Budaya Organisasi dan Motivasi Terhadap Kepuasan dan Kinerja Pegawai di Dinas Pekerjaan Umum dan Penataan Ruang Kabupaten Rokan Hilir. *Jurnal Ilman Manajemen*, 6, 421–441.

Mangkunegara. (2011). *Manajemen Sumber Daya Perusahaan*. PT Remaja Rosdakarya.

Mangkunegara, A. P. (2015). *Sumber Daya Manusia Perusahaan* (keduabelas). Remaja Rosdakarya.

Mekta, H. Q., & Siswanto, S. (2017). Pengaruh Kepuasan Kerja Dan Komitmen Organisasi Terhadap Kinerja Karyawan PT . Indra Kelana Yogyakarta. *Jurnal Profita*, 2(1), 1–8.

Meutia, K. I., & Husada, C. (2019). Pengaruh Budaya Organisasi Dan Komitmen Organisasi Terhadap Kinerja Karyawan. *Jurnal Riset Manajemen Dan Bisnis (JRMB) Fakultas Ekonomi UNIAT*, 4(1), 119–126. <https://doi.org/10.36226/jrmb.v4i1.246>

Mustika Wati, D., & Surjayanti, J. (2018). Pengaruh Kecerdasan Emosional, Organizational Citizenship Behavior (Ocb) Dan Kepuasan Kerja Terhadap

Kinerja Karyawan Pada Pt Pln (Persero) Area Bojonegoro. *Jurnal Ilmu Manajemen (JIM)*, 6(4).

Nongkeng, H. (2012). Pengaruh Pemberdayaan, Komitmen Organisasi Terhadap Kinerja dan Kepuasan Kerja Dosen (Persepsi Dosen Dipekerjakan PTS kopetis Wilayah IX Sulawesi di Makasar). *Jurnal Aplikasi Manajemen*, 10(3), 574–585.

Pangestuti, D. C. (2018). Pengaruh Persepsi Dukungan Organisasi, Kepuasan Kerja Dan Komitmen Afektif Terhadap Organizational Citizenship Behavior. *Jurnal Mitra Manajemen*, 2(4), 366–381.
<https://doi.org/10.52160/ejmm.v2i4.128>

Permana, Y. S. W., Mujanah, S., & Murgianto. (2019). Analisis Pengaruh Budaya Organisasi, Dukungan Organisasional dan Sistem Penilaian Kinerja Terhadap Kinerja Karyawan Melalui Organizational Citizenship Behavior di Bank Jatim. *Global*, 04(01), 1–14.

Purnamie, T. (2014). *Peranan Organization Citizenship Behaviour*. Mitra wacana media.

Ramadhan, F. P., Susilo, H., & Aini, E. K. (2018). Pengaruh Organizational Citizenship Behavior (OCB) dan Good Corporate Governance (GCG) terhadap Kinerja Karyawan (Studi Pada PT. TASPEN (Persero) Kantor Cabang Malang). *Jurnal Administrasi Bisnis*, 55(2), 160–166.

Ratnaningrum, D., Suddin, A., & Suprayitno. (2017). Pengaruh Komitmen Organisasi dan Kompensasi terhadap Kinerja Karyawan dengan

- Organizational Citizenship Behavior sebagai Variabel Intervening (Survei Pada Karyawan Bagian Produksi PT. Ventura Cahaya Mitra Sukoharjo). *Jurnal Ekonomi Dan Kewirausahaan*, 17(2), 330–343.
- Ristiana, M. (2013). Pengaruh Komitmen Organisasi dan Kepuasan Kerja Terhadap Organizational Citizenship Behaviour (OCB) dan Kinerja Karyawan Rumah Sakit Bhayangkara Trijata Denpasar. *Jurnal Ilmu Ekonomi & Manajemen*, 9(1), 56–70.
- Rivai dan Basri. (2015). *Manajemen Sumber Daya Manusia untuk Perusahaan* (kedua). Rajawali Press.
- Saryanto, & Amboningtyas, D. (2017). Pengaruh Rotasi Kerja, Stres, Kepuasan Kerja Dan Komitmen Organisasi Terhadap Kinerja Karyawan (Studi Kasus Pada Ace Hardware Semarang). *Journal of Management*, 1(4), 1–10.
- Siti Nurnaningsih, W. (2017). Pengaruh Kepuasan Kerja, Motivasi Kerja Dan Komitmen Organisasi Terhadap Kinerja Melalui Organizational Citizenship Behavior (Ocb) Sebagai Variabel Intervening. *Economic Education Analysis Journal*, 6(2), 365–378.
- Sugiyono. (2015). *Metode Penelitian Kuantitatif, Kualitatif, dan R&D*. Alfabeta.
- Sulistiawan, D., Riadi, S. S., & Maria, S. (2018). Pengaruh budaya organisasi dan lingkungan kerja terhadap kinerja pegawai. *Kinerja*, 14(2), 61. <https://doi.org/10.29264/jkin.v14i2.2480>
- Suparyadi. (2015). *Manajeen Sumber Daya Manusia, Menciptakan Keunggulan Bersaing Berbasis Kompetisi SDM*. Andi Offset.

Susetyo, W. E. (2014). Pengaruh Budaya Organisasi Dan Lingkungan Kerja Terhadap Kepuasan Kerja Dan Kinerja Karyawan Pada PT. Bank Muamalat Indonesia Divisi Konsumer Area Cabang Surabaya. *JMM17 Jurnal Ilmu Ekonomi & Manajemen*, 1(1), 83–93.

Sutrino, A., Nurwati, & Adam, L. O. B. (2019). Pengaruh Komitmen Organisasi Terhadap Kinerja Yang Dimediasi Oleh Organizational Citizenship Behavior (Ocb) Studi Pada Pendamping Desa Kabupaten Wakatobi. *Journal Progres Ekonomi Pembangunan (JPEP)*, 4(3), 114–131.
<http://ojs.uho.ac.id/index.php/JPEP/article/view/6367>

Titisari, P. (2014). *Peranan Organizational Citizenship Behaviour (ocb)*. Mitrawacana Media.

Tri Bodroastuti, A. R. (2016). Analisis Organizational of Citizenship Behaviour Serta Dampaknya Terhadap Kinerja Karyawan. *Jdeb*, 13(1), 15–31.
<https://ejournal.unisnu.ac.id/JDEB>

Warsito, B. (2014). Pengaruh Budaya Organisasi Dan Lingkungan Kerja Terhadap Organizational Citizenship Behavior, Motivasi Dan Kinerja. *Jurnal Ekonomi Modernisasi*, 4(2), 83–96.

Wibawa, I. N. G. T. P. I. M. A. (2017). Pengaruh Stres Kerja Dan Budaya Organisasi Terhadap Organizational Citizenship Behavior. *E-Jurnal Manajemen Unud*, 6(9), 5088–5115. stres kerja, budaya organisasi, organizational citizenship behavior

Widhiastiti, N. M. P., Landra, I. N., & (2019). the Influence of Organizational

Leadership and Culture on Employee Performance With Behavior Organizational Citizenship (Ocb) *and Global Creative* 2(3), 141–153.
<http://journals.segce.com/index.php/IJSEGCE/article/view/102>

Wijaya, N. A., & Yuniawan, A. (2017). Analisis Pengaruh Budaya Organisasi dan Dukungan Organisasi terhadap Organizational Citizenship Behavior dengan Komitmen Organisasi Sebagai Variabel Intervening (Studi pada Karyawan bagian antaran PT . Pos Indonesia Processing Center Semarang). *Diponegoro Journal of Management*, 6(4), 1–13.

Yuwanda, T., & Pratiwi, N. (2020). Effect of Organizational Citizenship Behavior and Compensation Toward Employee Performance At Pt. Semen Padang With Overload Work As the Mediating Variable. *Procuratio: Jurnal Ilmiah Manajemen*, 8(1), 53–62.

Zahriyah, U. W., Nayati Utami, H., & Ruhana, I. (2015). PENGARUH BUDAYA ORGANISASI TERHADAP KINERJA KARYAWAN (Studi Pada karyawan PT. PLN (Persero) Distribusi Jawa Timur Area Malang). *Jurnal Administrasi Bisnis (JAB)*, 2(1), 1–7.