

**PENGARUH BUDAYA ORGANISASIONAL DAN KOMITMEN  
ORGANISASIONAL TERHADAP KINERJA KARYAWAN DENGAN  
*ORGANIZATIONAL CITIZENSHIP BEHAVIOR* (OCB) SEBAGAI VARIABEL  
INTERVENING (STUDI KASUS PADA KARYAWAN TETAP FAKULTAS  
EKONOMI UNIVERSITAS ISLAM INDONESIA)**

**SKRIPSI**



**Disusun Oleh** : Miftakhul Huda  
**NIM** : 11311620  
**Jurusan** : Manajemen  
**Konsentrasi** : Sumber Daya Manusia

**UNIVERSITAS ISLAM INDONESIA  
FAKULTAS EKONOMI  
YOGYAKARTA**

2018

Pengaruh Budaya Organisasional dan Komitmen Organisasional Terhadap Kinerja Karyawan Dengan *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) Sebagai Variabel Intervening. (Studi Kasus Pada Karyawan Tetap Fakultas Ekonomi Universitas Islam Indonesia)

SKRIPSI

Ditulis dan diajukan untuk memenuhi syarat ujian akhir guna memperoleh gelar sarjana strata-1 di Jurusan Manajemen, Fakultas Ekonomi, Universitas Islam Indonesia

Ditulis oleh :

Nama : Miftakhul Huda

Nomor Mahasiswa : 11311620

Jurusan : Manajemen

Bidang Konsentrasi : Sumber Daya Manusia

UNIVERSITAS ISLAM INDONESIA

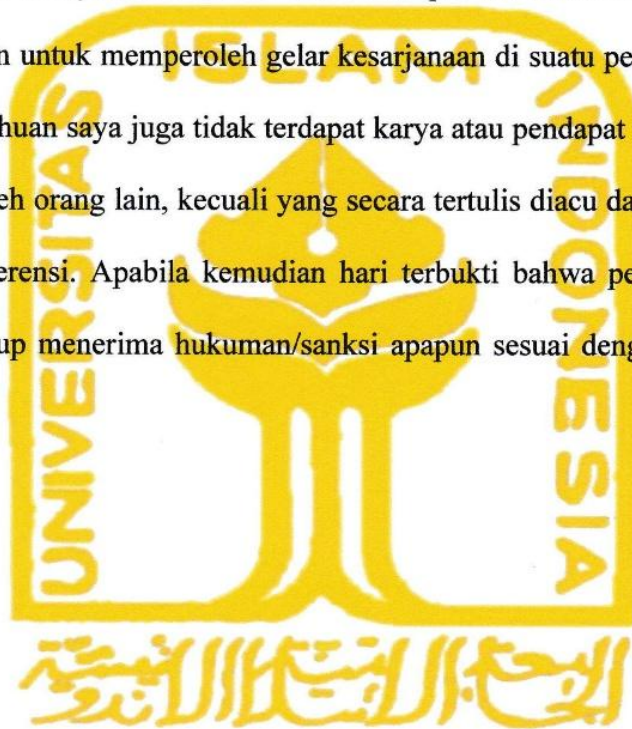
FAKULTAS EKONOMI

YOGYAKARTA

2018

## PERNYATAAN BEBAS PLAGIARISME

“Dengan ini saya menyatakan bahwa dalam skripsi ini tidak terdapat karya yang diajukan orang lain untuk memperoleh gelar kesarjanaan di suatu perguruan tinggi, dan sepanjang pengetahuan saya juga tidak terdapat karya atau pendapat yang pernah ditulis atau diterbitkan oleh orang lain, kecuali yang secara tertulis diacu dalam naskah ini dan disebut dalam referensi. Apabila kemudian hari terbukti bahwa persyaratan ini tidak benar, saya sanggup menerima hukuman/sanksi apapun sesuai dengan peraturan yang berlaku.”



Yogyakarta, 25 November 2017

Penulis



Miftakhul Huda

## HALAMAN PENGESAHAN SKRIPSI

Pengaruh Budaya Organisasional dan Komitmen Organisasional Terhadap Kinerja Karyawan Dengan *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) Sebagai Variabel Intervening. (Studi Kasus Pada Karyawan Tetap Fakultas Ekonomi Universitas Islam

Indonesia)

Nama : Miftakhul Huda  
Nomor Mahasiswa : 11311620  
Jurusan : Manajemen  
Bidang Konsentrasi : Sumber Daya Manusia

Yogyakarta, 25 November 2017

Telah disetujui oleh

Dosen Pembimbing

Arif Hartono S.E M.HRM Ph.D

**BERITA ACARA UJIAN TUGAS AKHIR /SKRIPSI**

SKRIPSI BERJUDUL

**PENGARUH BUDAYA ORGANISASI DAN KOMITMEN ORGANISASI TERHADAP  
KINERJA KARYAWAN DENGAN ORGANIZATIONAL CITIZENSHIP BEHAVIOR  
SEBAGAI VARIABEL INTERVENING**

Disusun Oleh : **MIFTAKHUL HUDA**

Nomor Mahasiswa : **11311620**

Telah dipertahankan di depan Tim Penguji dan dinyatakan **LULUS**

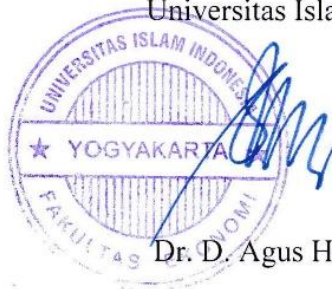
Pada hari Selasa, tanggal: 12 Desember 2017

Penguji/ Pembimbing Skripsi : Arif Hartono, Drs., MHRM., Ph.D.

Penguji : Trias Setiawati, Dr., M.Si.



Mengetahui  
Dekan Fakultas Ekonomi  
Universitas Islam Indonesia



Dr. D. Agus Harjito, M.Si.

Dr. Agus Hardjito, M.Si

**Pengaruh Budaya Organisasional dan Komitmen Organisasional Terhadap Kinerja Karyawan Dengan *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) Sebagai Variabel Intervening (Studi Kasus Pada Karyawan Tetap Fakultas Ekonomi Universitas Islam Indonesia)**

**Miftakhul Huda**

**Prodi Manajemen, Fakultas Ekonomi, Universitas Islam Indonesia  
Emhuda.jemhaf@gmail.com**

**Abstrak**

Penelitian ini mencoba mencari tahu masing-masing secara parsial pengaruh budaya organisasional terhadap *Organizational Citizenship Behavior* (OCB), secara parsial pengaruh komitmen organisasional terhadap *Organizational Citizenship Behavior* (OCB). Secara simultan pengaruh budaya organisasional dan komitmen organisasional terhadap *Organizational Citizenship Behavior* (OCB). Secara parsial pengaruh budaya organisasional terhadap kinerja karyawan, secara parsial pengaruh komitmen organisasional terhadap kinerja karyawan. Secara simultan pengaruh budaya organisasional dan komitmen organisasional terhadap kinerja karyawan. Untuk mengetahui pengaruh *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) terhadap kinerja karyawan. Serta untuk mengetahui pengaruh tidak langsung budaya organisasional terhadap kinerja karyawan melalui *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) dan pengaruh tidak langsung komitmen organisasional terhadap kinerja karyawan melalui *Organizational Citizenship Behavior* (OCB). Penelitian ini bersifat kuantitatif dengan menggunakan program SPSS versi 21.0 dengan menjadikan 50 orang karyawan tetap yang bertempat di Fakultas Ekonomi Universitas Islam Indonesia Yogyakarta sebagai obyek penelitian.

Hasil dari penelitian ini diketahui bahwa secara parsial budaya organisasional tidak berpengaruh signifikan terhadap *Organizational Citizenship Behavior* (OCB), secara parsial komitmen organisasional berpengaruh signifikan terhadap *Organizational Citizenship Behavior* (OCB). Secara simultan budaya organisasional dan komitmen organisasional berpengaruh signifikan terhadap *Organizational Citizenship Behavior* (OCB). secara parsial budaya organisasional tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan, secara parsial komitmen organisasional berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan. Secara simultan budaya organisasional dan komitmen organisasional berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan. Dan *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan. Pengaruh tidak langsung budaya organisasional terhadap kinerja karyawan melalui *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) lebih besar dari pada pengaruh secara langsung budaya organisasional terhadap kinerja karyawan, sedangkan pengaruh tidak langsung komitmen organisasional terhadap kinerja karyawan melalui *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) lebih kecil dari pada pengaruh secara langsung komitmen organisasional terhadap kinerja karyawan.

**Kata Kunci:** *Budaya Organisasional, Komitmen Organisasional, Organizational Citizenship Behavior (OCB), Kinerja.*

**The Influence of Organizational Culture and Organizational Commitment to Employee Performance With Organizational Citizenship Behavior (OCB) as Intervening Variable (Case Study of Permanent Employee of Faculty of Economics of Islamic University of Indonesia)**

**Miftakhul Huda**

**Prodi Manajemen, Fakultas Ekonomi, Universitas Islam Indonesia  
Emhuda.jemhaf@gmail.com**

**Abstract**

This study attempts to find out the partial effect of organizational culture on Organizational Citizenship Behavior (OCB), the partial effect of organizational commitment on Organizational Citizenship Behavior (OCB), the simultaneous effect of organizational culture and organizational commitment on Organizational Citizenship Behavior (OCB), the partial effect of organizational culture on employee performance, the partial effect of organizational commitment on employee performance, and the simultaneous effect of organizational culture and organizational commitment to employee performance. It aims to examine the effect of Organizational Citizenship Behavior (OCB) on employee performance as well as the indirect effect of organizational culture on employee performance through Organizational Citizenship Behavior (OCB) and the indirect influence of organizational commitment to employee performance through Organizational Citizenship Behavior (OCB). This research used quantitative method by using SPSS program version 21.0. The object of this research is 50 permanent employees working at Faculty of Economics of Islamic University of Indonesia Yogyakarta.

The results of this study showed that partially organizational culture had no significant effect on Organizational Citizenship Behavior (OCB), partially organizational commitment had a significant effect on Organizational Citizenship Behavior (OCB), simultaneously organizational culture and organizational commitment had a significant effect on Organizational Citizenship Behavior (OCB). In addition to that, this study showed that partially organizational culture had no significant effect on employee performance, partially organizational commitment had a significant effect on employee performance, and simultaneously organizational culture and organizational commitment had a significant effect on employee performance. This study found a significant effect of Organizational Citizenship Behavior (OCB) on employee performance. The indirect effect of organizational culture on employee performance through Organizational Citizenship Behavior (OCB) was greater than the direct impact of organizational culture on employee performance, while the indirect effect of organizational commitment on employee performance through Organizational Citizenship Behavior (OCB) is less than the effect of direct organizational commitment to employee performance.

**Key words:** *Organizational Culture, Organizational Commitment, Organizational Citizenship Behavior (OCB), Performance*

## **MOTTO**

*1. Demi masa.*

*2. Sungguh manusia pasti akan rugi,*

*3. Kecuali orang-orang yang beriman dan beramal saleh,*

*Serta saling berwasiat untuk berpegang teguh pada kebenaran dan berwasiat untuk belaku sabar.*



## HALAMAN PERSEMBAHAN

Dengan penuh suka duka, kelebihan maupun keterbatasan diri, skripsi ini terkhusus penulis persembahkan untuk bapak dan ibu, kalian adalah pintu kehidupan penulis untuk mengenakan bakti.

## KATA PENGANTAR

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

*Assalamualaikum Wr. Wb.*

*Alhamdulillah* bil'alam, puja-puji dan syukur penulis panjatkan kehadiran Allah SWT. karena atas segala limpahan rahmat dan hidayah-Nya, penulis bisa menyelesaikan dengan baik tugas akhir (skripsi) yang berjudul "Pengaruh Budaya Organisasional Dan Komitmen Organisasional Terhadap Kinerja Karyawan Tetap Fakultas Ekonomi Universitas Islam Indonesia Yogyakarta Dengan *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) Sebagai Variabel Intervening" sebagai salah satu syarat kelulusan S1 di Fakultas Ekonomi Universitas Islam Indonesia. Tidak lupa sholawat serta salam penulis haturkan kepada Nabi Muhammad *Shallahualaihi Wasallama* yang dengan segala keistimewaannya menjadi suri tauladan bagi seluruh umat manusia di muka bumi ini dalam berperilaku menjadi insan yang bermanfaat bagi orang lain dan sekitarnya.

Adapun yang menjadi tujuan umum penulisan skripsi ini adalah untuk mengetahui bagaimana pengaruh dari budaya organisasional dan komitmen organisasional terhadap kinerja karyawan melalui *Organizational Citizenship Behavior* (OCB). Dalam penelitian ini, Fakultas Ekonomi Universitas Islam Indonesia menjadi lokasi penelitiannya dengan 50 orang karyawan tetap sebagai responden penelitiannya. Berdasarkan penelitian terdahulu, budaya organisasional dan komitmen organisasional berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan dan *Organizational Citizenship Behavior* (OCB).

Selain proses yang cukup menguras waktu dan pikiran, penyelesaian skripsi ini tak lepas dari segala usaha, doa serta dukungan dari banyak pihak. Terimakasih yang tak terbendung dari hati serta penghargaan yang setinggi-tingginya penulis ucapkan kepada:

1. Allah *Subhanahu Wata'la* atas segala sesuatu yang sudah diberikan dengan cuma-cuma pada penulis dari lahir hingga saat ini.
2. Kedua orangtua mamak dan bapak, serta adik-adikku tersayang yang selalu menghadirkan kasih sayang, semangat serta doa-doa terindahya.
3. Bapak Fathul Wahid, S.T., M.Sc., Ph.D, selaku Rektor Universitas Islam Indonesia.
4. Bapak Dr. Dwi Praptono Agus Hardjito, M.Si selaku Dekan Fakultas Ekonomi Universitas Islam Indonesia.
5. Bapak Drs. Sutrisno, MM selaku Ketua Prodi Manajemen, Fakultas Ekonomi, Universitas Islam Indonesia.
6. Bapak Arif Hartono, S.E, M.HRM, Ph.D. selaku dosen pembimbing skripsi yang bersedia memberi arahan, ilmu dan pengetahuan, serta perhatian dan kepeduliannya menyemangati penulis dalam tiap proses penyelesaian skripsi ini.
7. Karyawan tetap Fakultas Ekonomi Universitas Islam Indonesia selaku responden penelitian peneliti, khususnya wawancara yang peneliti lakukan terhadap setiap kepala divisi yang bersedia sangat membantu dalam proses wawancara.
8. Pak Kyai Muhadi Zainudin Lc. M.A selaku pengasuh, Serta Asatiz yang tidak dapat disebutkan satu persatu di Pondok Pesantren Aji Mahasiswa Al-muhsin, Krapyak Wetan, Panggung Harjo, Sewon, Bantul, Yogyakarta.
9. Sahabat-sahabatku yang sudah sangat membantu (Fikri, Jundi, Ridho Haga, Mas

Faris Yusuf. Yang sedia memberi sediki ilmunya. Semoga Allah membalas kebaikan kalian semua.

10. Teman-teman jurusan Manajemen angkatan 2011 (Gita, Wiwit, Cece, Astri, Riska, Rofi, Jundi, Roby, Fikri, Saleh, jojo, risky novriansah, bagyo (dede), arif setya, icha, jannah, tika, aar, lia yuanisa) dan teman-teman dikepengurusan LDF JAM angkatan 2011 yang tidak disebutkan satu persatu, terkhusus bang Iqbal Pohan yang memberikan kepercayaan dalam kepengurusan di takmir FE UII..
11. Teman-teman takmir Masjid Al-Muqtashidin FE UII selama periode 2012-2014, yang ikhlas mengabdikan tenaga, pikiran, waktu dan perasaannya untuk melayani dan mengurus segala kebutuhan jamaah, masyarakat umum dan civitas akademika FE UII, kurang lebih 2 periode kita habiskan waktu bersama di atas satu atap yang sama yaitu masjid tercinta Al-Muqtashidin.
12. Teman-teman santri Pondok Pesantren Aji Mahasiswa Al-Muhsin, terkhusus teman sekamar di Pondok (Taufiq, Annas dan Opisman), terima kasih atas pengalaman selama 2 tahun sekamar bersama. Banyak pengalaman yang takkan didapatkan di tempat lain, anas dan taufiq membuat saya termotivasi agar bisa berprestasi seperti kalian, luar biasa. Semoga saya bisa mendapatkan beasiswa kelak di Malaysia, atau dimanapun itu seperti yang kalian bertiga dapatkan. Aminn.
13. Teman-teman Kontrakan Mbak Yeni Manizz (Zulhazzi, Burhanuddin, Natiq, Julak, Fikri, dan juga Mas Dayat) terima kasih atas dukungan dan *support*-nya untuk segera menyelesaikan tugas akhir ini.
14. Keluarga besar LDF JAM FE UII yang selalu menjadi lecutan semangat juang dalam aktivitas organisasi maupun akademik. Terima kasih atas semangat dan

doanya.

15. Teman-teman seperjuangan Grup WA “Pejuang Tugas Akhir”, yang sangat membantu di saat-saat terakhir pengumpulan skripsi dan jurnal.
16. Serta semua pihak yang telah membantu dan memberikan dukungan dan doanya yang terlalu banyak sehingga tak bisa disebutkan satu persatu. Penulis hanya bisa berdoa semoga semua kebaikan kalian dibalas oleh Allah *Subhanahu wata’ala*. Amin.

Sebagai penutup, penulis berharap ada saran dan kritik yang membangun agar hasil penelitian dari skripsi yang disusun ini bisa lebih baik lagi dan mampu menambah kemanfaatan untuk banyak orang. Amin.

***Wassalamualaikum Wr. Wb.***

Yogyakarta, 20 Oktober 2017

Penulis

Miftakhul huda

## DAFTAR ISI

HALAMAN COVER .....	i
HALAMAN JUDUL SKRIPSI .....	ii
HALAMAN PERNYATAAN BEBAS PLAGIARISME .....	iii
HALAMAN PENGESAHAN SKRIPSI.....	iv
BERITA ACARA UJIAN SKRIPSI.....	v
ABSTAK .....	vi
<i>ABSTRACT</i> .....	vii
MOTTO .....	viii
HALAMAN PERSEMBAHAN .....	ix
KATA PENGANTAR .....	x
DAFTAR ISI.....	xiv
<b>BAB I PENDAHULUAN</b> .....	1
1.1 Latar Belakang Masalah .....	1
1.2 Rumusan Masalah Penelitian.....	5
1.3 Tujuan Penelitian .....	6
1.4 Manfaat Penelitian .....	7
<b>BAB II KAJIAN PUSTAKA</b> .....	8
2.1 Penelitian Terdahulu .....	8
2.2 Landasan Teori .....	28
2.2.1 Manajemen Sumber Daya Manusia.....	28

2.2.1.1	Pengertian .....	28
2.2.1.2	Tujuan Manajemen Sumber Daya Manusia.....	29
2.2.1.3	Fungsi Manajemen Sumber Daya Manusia .....	29
2.2.2	Budaya Organisasional .....	32
2.2.2.1	Pengertian .....	32
2.2.2.2	Fungsi Budaya Organisasional .....	33
2.2.2.3	Dimensi Budaya Organisasional.....	34
2.2.3	Komitmen Organisasional .....	39
2.2.3.1	Pengertian .....	39
2.2.3.2	Dimensi Komitmen organisasional.....	40
2.2.3.3	Faktor yang mempengaruhi Komitmen Organisasional .....	41
2.2.4	<i>Organizational Citizenship Behavior</i> .....	43
2.2.4.1	Pengertian .....	43
2.2.4.2	Dimensi <i>Organizational Citizenship Behavior</i> .....	45
2.2.4.3	Faktor yang mempengaruhi <i>OCB</i> .....	48
2.2.5	Kinerja .....	49
2.2.5.1	Pengertian .....	49
2.2.5.2	Faktor yang mempengaruhi Kinerja .....	50
2.2.5.3	Dimensi Kinerja.....	52
2.2.6	Hubungan antar variabel.....	54
2.2.6.1	Hubungan antara Budaya Organisasional dengan <i>Organizational Citizenship Behavior</i> .....	55
2.2.6.2	Hubungan antara Komitmen Organisasional dengan <i>Organizational Citizenship Behavior</i> .....	55

2.2.6.3 Hubungan antara Budaya Organisasional dan Komitmen Organisasional dengan <i>Organizational Citizenship Behavior</i> ...	56
2.2.6.4 Hubungan antara Budaya Organisasional dengan Kinerja .....	56
2.2.6.5 Hubungan antara Komitmen Organisasional dengan Kinerja .....	57
2.2.6.6 Hubungan antara Budaya Organisasional dan Komitmen Organisasional dengan Kinerja.....	57
2.2.6.7 Hubungan antara <i>Organizational Citizenship Behavior</i> Terhadap Kinerja .....	57
2.2.6.8 Hubungan antara Budaya organisasional, Komitmen Organisasional dan <i>Organizational Citizenship Behavior</i> dengan Kinerja .....	58
2.2.7 Kerangka Pikir Penelitian .....	58
2.2.8 Hipotesis yang Diajukan.....	59
<b>BAB III METODE PENELITIAN</b> .....	61
3.1 Pendekatan Penelitian .....	63
3.2 Lokasi Penelitian.....	63
3.2.1 Gambaran Umum Objek Penelitian .....	61
3.3 Variabel Penelitian.....	63
3.4 Definisi Operasional .....	63
3.5 Jenis Penelitian, Data dan Metode Pengumpulan Data .....	69
3.5.1 Jenis Data Primer .....	69
3.5.2 Jenis Data Sekunder.....	70
3.6 Metode Pengumpulan Data.....	70
3.7 Uji Instrumen Penelitian .....	71



3.5.1 Uji Validitas.....	71
3.5.2 Uji Reliabilitas .....	72
3.8 Populasi dan Sampel.....	73
3.8.1 Populasi.....	73
3.8.2 Sampel .....	73
3.9 Metode Analisis Data.....	74
3.9.1 Uji Statistik .....	74
3.9.1.1 Analisis Regresi Tahap I.....	74
3.9.1.2 Analisis Regresi Tahap II .....	75
3.9.1.3 Koefisien Determinasi .....	76
3.9.1.4 Uji F (Serentak) .....	76
3.9.1.5 Uji t (Parsial).....	77
3.9.2 Pengujian Asumsi Klasik.....	78
3.9.2.1 Uji Normalitas .....	78
3.9.2.2 Uji Multikolinieritas .....	78
3.9.2.3 Uji Heterokedastisitas .....	79
3.9.2.4 Analisis Jalur .....	80
<b>BAB IV ANALISIS DATA DAN PEMBAHASAN .....</b>	<b>81</b>
4.1 Validitas dan Reliabilitas Instrumen Penelitian.....	81
4.1.1 Hasil Uji Validitas .....	81
4.1.2 Hasil Uji Reliabilitas.....	86
4.2 Analisis Deskriptif Responden .....	87
4.3 Hasil Analisis Deskripsi Variabel Penelitian.....	91
4.4 Uji Asumsi Klasik.....	98

4.4.1 Uji Normalitas.....	99
4.4.2 Uji Multikolinieritas .....	100
4.4.3 Uji Heterokedastisitas .....	101
4.5 Analisis Kuantitatif .....	102
4.5.1 Analisis Budaya Organisasional, Komitmen Organisasional terhadap <i>Organizational Citizenship Behavior</i> .....	102
4.5.2 Analisis Budaya organisasional dan Komitmen organisasional terhadap Kinerja .....	107
4.5.3 Analisis <i>Organizational Citizenship Behavior</i> terhadap Kinerja .....	112
4.5.4 Analisis perhitungan pengaruh langsung dan tidak langsung.....	115
4.5.5 Rekapitulasi Hasil Uji Hipotesis.....	117
4.6 Pembahasan .....	118
4.6.1 Pengaruh Budaya Organisasional terhadap <i>Organizational Citizenship Behavior</i> .....	118
4.6.2 Pengaruh Komitmen Organisasional terhadap <i>Organizational Citizenship Behavior</i> .....	122
4.6.3 Pengaruh Budaya Organisasional dan Komitmen organisasional terhadap <i>Organizational Citizenship Behavior</i> .....	124
4.6.4 Pengaruh Budaya Organisasional terhadap Kinerja .....	127
4.6.5 Pengaruh Komitmen Organisasional terhadap Kinerja .....	130
4.6.6 Pengaruh Budaya Organisasional dan Komitmen Organisasional terhadap Kinerja .....	132
4.6.7 Pengaruh <i>Organizational Citizenship Behavior</i> terhadap Kinerja.....	135

4.6.8 Pengaruh Budaya Organisasional terhadap Kinerja melalui <i>Organizational Citizenship Behavior</i> .....	136
4.6.9 Pengaruh Komitmen Organisasional terhadap kinerja melalui <i>Organizational Citizenship Behavior</i> .....	138
<b>BAB V PENUTUP</b> .....	140
5.1 Kesimpulan .....	140
5.2 Saran .....	141
<b>DAFTAR PUSTAKA</b> .....	142
<b>LAMPIRAN-LAMPIRAN</b> .....	146

# BAB I

## PENDAHULUAN

### 1.1 Latar Belakang Masalah

Era globalisasi pada saat ini menuntut perusahaan untuk meningkatkan produktivitas kerja. Produktivitas mempunyai dampak terhadap kegiatan lainnya. Produktivitas dapat meningkatkan kepuasan kerja, mendorong terjadinya penyederhanaan kerja, meningkatkan keterpaduan, dan spesialisasi kerja. meningkatnya produktivitas, di samping memberikan kepuasan kerja kepada pekerja individu atau kelompok, juga mendorong mereka untuk meningkatkan kinerja lebih baik lagi (Wibowo, 2014). Untuk meningkatkan kinerja ada banyak faktor yang dapat mempengaruhi kinerja, diantaranya adalah manajemen sumber daya manusia.

Manajemen sumber daya manusia sangat berperan dalam proses pertumbuhan institusi. Rivai dan Sagala (2009) memaparkan bahwa manajemen sumber daya manusia memiliki tugas utama mengelola manusia se-efektif mungkin dan memiliki fungsi-fungsi seperti perencanaan (*planning*), pengorganisasian (*organizing*), pengarahan (*directing*) dan pengendalian. Dengan fungsi yang dijalankan oleh manajemen sumber daya manusia ini, diharapkan dapat menciptakan kinerja karyawan yang baik, terlebih dapat membentuk suatu budaya kerja yang ideal dan berpengaruh positif terhadap iklim kerja yang baik dalam institusi.

Institusi yang baik tidak lepas dari budaya kerja yang baik. Budaya kerja yang baik berfungsi sebagai integrasi internal perusahaan agar mendapatkan produktivitas yang tinggi. Peter dan Waterman (dalam Sobirin 2007) mengatakan bahwa perusahaan-perusahaan yang berhasil ternyata mempunyai budaya yang kuat. Dengan adanya budaya organisasional yang kuat ini perusahaan dapat meningkatkan kinerjanya.

Menurut Schein (dalam Sobirin 2009) budaya adalah pola asumsi dasar yang di-*share* oleh sekelompok orang setelah sebelumnya mereka mempelajari dan meyakini kebenaran pola asumsi tersebut sebagai cara untuk menyelesaikan berbagai persoalan yang berkaitan dengan adaptasi eksternal dan integrasi internal, sehingga pola asumsi dasar tersebut perlu diajarkan kepada anggota-anggota baru sebagai cara yang benar untuk berpersepsi, berpikir dan mengungkapkan perasaannya dalam kaitannya dengan persoalan-persoalan organisasi. Dari definisi tersebut dapat diketahui bahwa budaya organisasional yang kuat adalah budaya yang dapat memperkokoh internal perusahaan dan dapat beradaptasi dengan baik dengan lingkungan sekitar.

Menurut Denison dkk. (dalam Sobirin 2009) budaya organisasional yang kuat tidak selalu memberikan efek positif bagi perusahaan. Melainkan perusahaan yang berhasil bukan sekedar mempunyai budaya yang kuat tetapi budaya yang kuat tersebut harus cocok dengan lingkungannya. Budaya yang kuat tersebut hanya mampu menghasilkan kinerja jangka pendek.

Budaya organisasional bukan merupakan satu-satunya faktor yang dapat mempengaruhi peningkatan kinerja karyawan. Sehingga perlu *moderating variabel* untuk memperjelas sejauh mana kontribusi budaya organisasional terhadap peningkatan kinerja karyawan. Robbins (dalam Sobirin 2009) mengatakan bahwa hubungan antara budaya dengan kinerja perusahaan bersifat *modest* (tidak terlalu kuat) sehingga perlu *moderating variabel* untuk memperjelas sejauh mana kontribusi budaya organisasional terhadap kinerja perusahaan. Budaya sebagai perangkat lunak organisasi harus kompatibel dengan perangkat kerasnya, misalnya budaya harus kompatibel dengan manajemen strategi. Perlunya kompatibilitas dan pengaruh variabel *moderating* menunjukkan bahwa budaya organisasional tidak dapat berdiri sendiri, yang harus

didukung dengan variabel lainnya Bate (dalam Sobirin 2009). Akan tetapi dalam penelitian ini, peneliti menggunakan variabel mediasi (intervening) yaitu *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) untuk mengetahui sejauh mana budaya organisasional dan komitmen organisasional mampu menjadikan OCB untuk meningkatkan kinerja karyawan tetap Fakultas Ekonomi Universitas Islam Indonesia (FE UII).

Variabel mediasi *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) dalam penelitian ini adalah pengaruh tidak langsung yang diharapkan dapat memberikan pengaruh lebih signifikan terhadap kinerja karyawan dibandingkan dengan pengaruh langsungnya yaitu budaya organisasional terhadap kinerja karyawan dan komitmen organisasional terhadap kinerja karyawan. Selain budaya organisasional, variabel independen lain dalam penelitian ini adalah variabel komitmen organisasional.

Menurut Fitriastuti (2013) dalam penelitiannya yang berjudul “Pengaruh kecerdasan emosional, komitmen organisasional dan *Organizational Citizenship Behavior* terhadap kinerja karyawan”, sedangkan teori komitmen organisasional yang digunakan adalah komitmen organisasional Allen dan Meyer (1991) yaitu; komitmen afektif, komitmen berkelanjutan, komitmen normatif. Penelitian ini menggunakan desain survey dengan responden PNS organisasi perindustrian dan perdagangan Kabupaten Kutai Timur sebanyak 89 orang, metode pengambilan sampel mengambil purposive sampling berdasarkan kriteria tertentu. Dan hasilnya komitmen organisasional memiliki pengaruh positif signifikan terhadap kinerja karyawan. Penelitian ini mengemukakan bahwa karyawan dengan komitmen yang tinggi akan loyal dan bersedia melakukan apa saja yang dibutuhkan oleh organisasi tempatnya bekerja serta akan mempertahankan keikutsertaannya dalam kegiatan organisasi. Penelitian tersebut juga menemukan bahwa

*Orgaizational Citizenship Behavior* (OCB) berpengaruh positif signifikan terhadap kinerja karyawan.

Penelitian lain yang dilakukan oleh Rini dkk (2013) menemukan bahwa Budaya organisasional berpengaruh positif dan signifikan terhadap *Orgaizational Citizenship Behavior* (OCB). Sedangkan penelitian yang dilakukan oleh Ristiana (2013) menemukan bahwa Komitmen organisasional berpengaruh positif dan signifikan terhadap *Orgaizational Citizenship Behavior* (OCB).

Penelitian-penelitian di atas yang menjadikan penulis meyakini bahwa budaya organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan tetap FE UII, serta komitmen organisasional berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan tetap FE UII. Atas dasar penelitian terdahulu tersebut peneliti berasumsi bahwa budaya organisasional dapat berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan tetap FE UII, serta komitmen organisasional berpengaruh positif dan signifikan terhadap karyawan tetap FE UII. Untuk membuktikan asumsi penulis tersebut maka dibuatlah penelitian ini.

Objek penelitian yang akan diteliti adalah karyawan tetap S1 FE UII. FE UII didirikan oleh Badan Wakaf Universitas Islam Indonesia pada tanggal 10 Maret 1948 (27 Rajab 1367H) (Sumber; <http://fecon.uui.ac.id/learn-at-fe-uui>). Alasan diambilnya karyawan tetap S1 FE UII sebagai objek penelitian ini karena FE UII merupakan salah satu dari empat fakultas tertua di UII yaitu Fakultas Ekonomi, Fakultas Hukum, Fakultas Pendidikan, Fakultas Agama (Sumber;<http://unisys.uui.ac.id/cetak.asp>).

## 1.2 Rumusan masalah

Sebagaimana latar belakang yang telah dipaparkan diatas maka permasalahannya adalah:

1. Apakah ada pengaruhnya budaya organisasional terhadap *Orgaizational Citizenship Behavior* (OCB) karyawan?
2. Apakah ada pengaruhnya komitmen organisasional terhadap *Orgaizational Citizenship Behavior* (OCB) karyawan?
3. Apakah ada pengaruhnya budaya organisasional dan komitmen organisasi terhadap *Organizational Citizenship Behavior* karyawan?
4. Apakah ada pengaruhnya budaya organisasional terhadap *kinerja karyawan*?
5. Apakah ada pengaruhnya komitmen organisasional terhadap *kinerja karyawan*?
6. Apakah ada pengaruhnya secara bersama-sama antara budaya organisasional dan komitmen organisasional terhadap *kinerja karyawan*?
7. Apakah ada pengaruhnya *Orgaizational Citizenship Behavior* (OCB) terhadap *kinerja karyawan*?
8. Pengaruh tidak langsung budaya organisasional terhadap *kinerja karyawan* melalui *Orgaizational Citizenship Behavior* (OCB) lebih besar dari pada pengaruh secara langsung budaya organisasional terhadap *kinerja karyawan*.
9. Pengaruh tidak langsung komitmen organisasional terhadap *kinerja karyawan* melalui *Orgaizational Citizenship Behavior* (OCB) lebih besar dari pada pengaruh secara langsung komitmen organisasional terhadap *kinerja karyawan*.



### 1.3 Tujuan Penelitian

Adapun maksud dan tujuan penelitian ini adalah:

1. Untuk mengetahui apakah ada pengaruh budaya organisasional terhadap *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) karyawan.
2. Untuk mengetahui apakah ada pengaruh komitmen organisasional terhadap *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) karyawan.
3. Untuk mengetahui apakah ada pengaruh budaya organisasional dan komitmen organisasional terhadap *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) karyawan.
4. Untuk mengetahui apakah ada pengaruh budaya organisasional terhadap kinerja karyawan.
5. Untuk mengetahui apakah ada pengaruh komitmen organisasional terhadap kinerja karyawan.
6. Untuk mengetahui apakah ada pengaruh secara bersama-sama antara budaya organisasi dan komitmen organisasional terhadap kinerja karyawan.
7. Untuk mengetahui apakah ada pengaruh *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) terhadap kinerja karyawan.
8. Untuk mengetahui pengaruh tidak langsung budaya organisasional terhadap kinerja karyawan melalui *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) lebih besar dari pada pengaruh secara langsung budaya organisasional terhadap kinerja karyawan.
9. Untuk mengetahui pengaruh tidak langsung komitmen organisasional terhadap kinerja karyawan melalui *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) lebih besar dari pada pengaruh secara langsung komitmen organisasional terhadap kinerja karyawan.

#### **1.4 Manfaat Penelitian**

##### **1. Bagi peneliti**

Untuk menambah wawasan penulis mengenai hubungan antara budaya organisasional secara langsung terhadap OCB dan kinerja, dan pengaruh komitmen organisasional terhadap *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) dan kinerja, maupun pengaruh budaya organisasional dan komitmen organisasional secara bersama-sama terhadap OCB dan kinerja.

##### **2. Bagi Institusi**

Sebagai pertimbangan ulang untuk menentukan kebijakan Institusi mengenai pengaruh budaya organisasional secara langsung terhadap OCB dan kinerja, dan komitmen organisasional terhadap OCB maupun juga pengaruh budaya organisasional dan komitmen organisasional secara bersama-sama terhadap *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) dan kinerja karyawan.

## BAB II

### KAJIAN PUSTAKA

#### 2.1 Penelitian Terdahulu

##### 2.1.1 Pengaruh Budaya Organisasional terhadap Kinerja

Penelitian yang dilakukan Joushan, dkk. (2015) menemukan bahwa budaya organisasional terhadap kinerja memiliki budaya yang sangat kuat karena karyawannya tidak hanya menjadikan budaya organisasional sebagai slogan, tetapi dimengerti, dihayati, dipatuhi dan dinyatakan dalam tingkah laku sehari-hari. Penerapan budaya organisasionalnya yaitu seperti karyawan mau terus meningkatkan kompetensinya, mencoba untuk bertindak inovatif, berkomunikasi dengan tidak dibatasi oleh hierarki, adanya ketertarikan untuk menyampaikan kritik dan saran serta merasa menjadi satu kesatuan dengan perusahaan.

Penelitian yang dilakukan oleh Shahzad dkk. (2013) pada studi empiris perusahaan *software* di Pakistan menemukan bahwa karyawan perempuan merasa puas dengan lingkungan perusahaan *software* di Pakistan, Karena tempat kerjanya sangat kooperatif, rapi, bersih dan sangat baik untuk pertumbuhan karir. Sedangkan sebagian besar komentar karyawan wanita lainnya menemukan bahwa mereka sangat senang dengan pekerjaan mereka karena memiliki alasan bahwa bergabung dengan perusahaan *software* di Pakistan merupakan bakat non-teknis dan juga rendahnya minat perempuan dalam pengembangan perangkat lunak.

Penelitian yang dilakukan oleh Kurniawati dan Troena (2013) dengan judul pengaruh gaya kepemimpinan dan budaya organisasi terhadap kinerja karyawan dan dampaknya pada kepuasan kerja karyawan PT. Jasa Marga (Persero) Kantor Cabang Surabaya, dengan indikator budaya Robbins (2003) yaitu Inovasi, perhatian yang detail,

orientasi hasil, orientasi pada individu, orientasi tim, keagresifan, dan stabilitas. Sedangkan indikator kinerja yang digunakan adalah kinerja Bernardin dan Russel (1993) yaitu; kualitas kerja, kuantitas kerja, waktu yang dibutuhkan, efektivitas, pengawasan, dampak kepribadian. Menemukan bahwa budaya organisasi berpengaruh tidak langsung terhadap kepuasan karyawan melalui kinerja karyawan.

### **2.1.2 Pengaruh Budaya Organisasional terhadap *Organizational Citizenship Behavior* (OCB)**

Penelitian yang dilakukan oleh Rini dkk. (2013) Berdasarkan hasil SEM didapatkan bahwa pengaruh terbesar terhadap kepuasan kerja diberikan oleh variabel budaya organisasional dengan nilai koefisien sebesar 0,249. Sedangkan pengaruh terkecil diberikan variabel komitmen organisasional dengan koefisien sebesar 0,395. Pengaruh terbesar terhadap *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) diberikan oleh variabel kepuasan kerja dengan koefisien sebesar 0,467. Sedangkan pengaruh terkecil terhadap *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) diberikan oleh variabel komitmen organisasional dengan koefisien sebesar 0,264.

Penelitian yang dilakukan oleh Yaseen dkk. (2015) menganalisis hubungan antara *Organizational Culture* dengan *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) menunjukkan bahwa ada hubungan positif antara kedua konstruksi ini. Temuan ini mendukung Hipotesis 1 dari penelitian ini yang menyatakan bahwa budaya organisasi memainkan peran efektif dalam membentuk usaha karyawan dan meningkatkan fenomena perilaku kewargaan (OCB) dalam organisasi yang sesuai dengan penelitian sebelumnya. Hasil penelitian ini adalah bahwa *Organizational Citizenship Behavior*

(OCB) bergantung pada bagaimana organisasi menetapkan dan mengkomunikasikan makna budaya dan kesetaraan kepada para pegawainya.

Penelitian yang dilakukan oleh Teh dkk. (2012) mengungkapkan bahwa “penghargaan” merupakan dimensi dalam budaya organisasi yang memiliki pengaruh signifikan terhadap perilaku kewargaan (OCB) staf akademik, dan menunjukkan bahwa kemauan staf akademis untuk bekerja ekstra (perilaku kewarganegaraan) dapat dipengaruhi oleh proses Penilaian Kinerja dan budaya organisasional. Studi ini memiliki implikasi bagi praktisi sumber daya manusia, di mana personil yang terlibat dalam penilaian staf akademik harus dilatih untuk menyelaraskan dan menghubungkan visi, nilai dan tujuan institusi dengan proses penilaian. Pengelolaan institusi pendidikan tinggi harus secara hati-hati memelihara hubungan positif dengan staf akademik, sehingga karyawan lebih cenderung menunjukkan *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) yang positif.

### **2.1.3 Pengaruh Komitmen Organisasional terhadap Kinerja**

Penelitian yang dilakukan oleh Fitirastuti (2013) Menemukan bahwa karyawan yang memiliki komitmen organisasional tinggi dalam penelitian ini, berarti karyawan tersebut akan mempunyai tanggung jawab penuh terhadap pekerjaannya dan dapat melakukan fungsi kerjanya tanpa meminta bantuan dari orang lain. Perasaan tersebut mempengaruhi karyawan untuk berusaha terus meningkatkan kinerjanya dengan tujuan kemajuan organisasi. Hasil penelitian ini memiliki konsistensi untuk memperkuat justifikasi penelitian terdahulu yang menjelaskan bahwa variabel komitmen organisasional berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan (Mahennoko, 2011; Tolentino, 2013).

Penelitian yang dilakukan oleh Ristiana (2013) menemukan bahwa hasil uji *Confirmatory Factor Analysis* (CFA) variabel komitmen organisasional yang indikatornya tentang kebanggaan menjadi bagian dari Rumah Sakit Bhayangkara, mempunyai kontribusi paling tinggi terhadap kinerja karyawannya diantara item lainnya. Sedangkan variabel kinerja karyawan dengan indikatornya tentang berusaha menyelesaikan tugas yang diberikan tepat waktu adalah yang tertinggi yang memiliki pengaruh terhadap kinerja karyawan Rumah Sakit Bhayangkara Trijata Denpasar.

Penelitian yang dilakukan oleh Sawitri dkk (2016) bertujuan untuk mengetahui dan menganalisis dampak Komitmen Organisasional terhadap Kinerja Karyawan di PT. PLN Area Pelayanan Jaringan Distribusi Jawa Timur di Mojokerto ini membuktikan bahwa variabel komitmen organisasi berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan. Hal ini ditunjukkan dari statistik yang menjelaskan besarnya koefisien variabel komitmen terhadap kinerja karyawan sebesar 0,574 (Sig. = 0.000 signifikan). Ini berarti bahwa jika variabel komitmen organisasional berubah (meningkat) secara lebih positif, kinerja karyawan juga akan meningkat sebesar 0,574.

#### **2.1.4 Pengaruh Komitmen Organisasional terhadap *Organizational Citizenship Behavior* (OCB)**

Penelitian yang dilakukan oleh Ristiana (2013) menemukan bahwa rata-rata responden mempunyai nilai tinggi terhadap komitmen organisasional dan *Organizational Citizenship Behavior* (OCB). Hasil uji *Confirmatory Factor Analysis* (CFA) terhadap variabel komitmen organisasional, diketahui bahwa variabel komitmen organisasional yang indikatornya tentang kebanggaan menjadi bagian dari organisasi Rumah Sakit Bhayangkara, mempunyai kontribusi yang paling tinggi. Sedangkan uji *Confirmatory Factor Analysis* (CFA) terhadap variabel *Organizational Citizenship Behavior* (OCB)

mengetahui bahwa indikatornya tentang memperhatikan setiap pengumuman dari organisasi, mempunyai kontribusi yang paling tinggi diantara item lainnya.

Sedangkan penelitian ini juga mempelajari Pengaruh *Orgaizational Citizenship Behavior* (OCB) terhadap Kinerja. Berdasarkan hasil analisis deskriptif, rata-rata responden menilai tinggi variabel *Orgaizational Citizenship Behavior* (OCB) dan variabel kinerja karyawan. Hasil uji *Confirmantory Factor Analysis* (CFA) variabel *Orgaizational Citizenship Behavior* (OCB), yang indikatornya yaitu memperhatikan setiap pengumuman dari organisasi, mempunyai kontribusi paling tinggi diantara indikator *Orgaizational Citizenship Behavior* (OCB) lainnya. Sedangkan hasil uji *Confirmantory Factor Analysis* (CFA) variabel kinerja karyawan, yang indikatornya yaitu berusaha menyelesaikan tugas yang diberikan tepat waktu adalah memiliki pengaruh yang paling tinggi.

Penelitian yang dilakukan oleh Ortiz dkk (2014) menyajikan hubungan antara variabel demografis gender, usia, tempat dan senioritas dalam organisasi dan demonstrasi perilaku dalam *Orgaizational Citizenship Behavior* (OCB) dan dimensinya. Penelitian ini membandingkan nilai rata-rata *Orgaizational Citizenship Behavior* (OCB) dan dimensinya dengan variabel gender, tidak menemukan perbedaan yang signifikan secara statistik dalam semua perbandingan. Kemudian juga tidak ada perbedaan yang signifikan secara statistik dalam semua perbandingan. Sedangkan berdasarkan senioritas tahun lamanya karyawan tersebut berada didalam organisasi tidak ditemukan tingkat signifikansinya terhadap perilaku (OCB) diperusahaan tersebut.

Penelitian yang dilakukan oleh Mesbahi (2017) untuk mengetahui pembentukan perilaku *Orgaizational Citizenship Behavior* (OCB) berdasarkan motivasi pelayanan, modal sosial dan komitmen organisasional. Dari penelitian ini ditemukan hasil

penelitian menunjukkan bahwa terdapat hubungan positif yang signifikan antara motivasi berorientasi layanan dan komitmen organisasional, perilaku kewargaan organisasional dan modal sosial.

#### **2.1.5 Pengaruh *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) terhadap Kinerja**

Penelitian yang dilakukan oleh Sharif (2013) dilakukan terhadap karyawan universitas pakistani untuk mengetahui pembuatan kebijakan dan manajemen Eksekutif SDM untuk mengadopsi prakteknya yang akan meningkatkan kinerja karyawan di universitas pakistani dengan mediasi faktor *Organizational Citizenship Behavior* (OCB). Dan hasil penelitian ini menyarankan kepada para manajer untuk mengadopsi praktik SDM untuk Peningkatan kinerja guru.

Penelitian yang dilakukan oleh Ebrahimzadeh dan Gholami (2016) menemukan bahwa komitmen organisasional, identitas organisasi *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) berpengaruh positif dan langsung terhadap kinerja pegawai. Juga munculnya *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) dan dapat mengurangi tingkat keparahan efek identitas dan komitmen organisasi terhadap kinerja pegawai. Organisasi dapat meningkatkan kinerja pegawai dan menunjukkan efek positif dari komitmen organisasi dan identitas serta *Organizational Citizenship Behavior* (OCB).



## 2.1.6 Review Jurnal

Berikut di bawah ini adalah penelitian terdahulu yang oleh peneliti digunakan sebagai landasan penulis untuk melakukan penelitian ini,

NO	IDENTITAS JURNAL (Judul, Pengarang, Penerbit)	VARIABEL	INDIKATOR	ALAT ANALISIS	HASIL PENELITIAN
<b>A</b>	<b>BUDAYA ORGANISASIONAL TERHADAP KINERJA</b>				
1	<p>Pengaruh Budaya Organisasi dan Employee Engagement terhadap Kinerja Karyawan pada PT PLN (Persero) Area Bekasi</p> <p>Shindie Aulia Foushan, Muhammad Syamsun, Lindawati Kartika.</p> <p>Sumber; Jurnal Aplikasi Manajemen, Volume 13, Nomor 4, Desember 2015.</p>	<p>Budaya organisasi, (robbins, dalam tika, 2008)</p> <p>Kinerja karyawan</p>	<p>Budaya organisasi, Indikatornya :</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1) Kesatuan dalam perusahaan</li> <li>2) Bertindak inovatif</li> <li>3) Meningkatkan kompetensi</li> <li>4) Minat menyampaikan pendapat, kritik, saran</li> <li>5) Komunikasi tidak dibatasi hierarki</li> </ol> <p>Kinerja karyawan,</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1) Tidak mengecewakan atasan</li> <li>2) Tidak melakukan kesalahan kerja</li> <li>3) Tidak melalaikan agenda</li> <li>4) Mampu kerja baik saat beban kerja besar</li> <li>5) Pemanajemen waktu yang baik</li> </ol>	<p>Analisis Deskriptif</p> <p><i>Structural Equation Modeling</i> (SEM) dengan bantuan microsoft excel</p> <p>SPSS 16.0 for windows</p> <p>SmartPLS 3.0.</p>	<p>Budaya organisasi berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan</p>
2	<p>Pengaruh Gaya Kepemimpinan dan Budaya Organisasi terhadap</p>	<p>Budaya Organisasi (Robbins, 2003)</p> <p>Kinerja</p>	<p>Budaya Organisasi, Indikatornya;</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1) Inovasi</li> <li>2) Perhatian yang</li> </ol>	<p>Analisis Jalur (Path Analysis)</p>	<p>Budaya organisasi berpengaruh tidak langsung terhadap</p>

	<p>Kinerja Karyawan serta Dampaknya pada Kepuasan Kerja Karyawan PT Jasa Marga (Persero) Kantor Cabang Surabaya.</p> <p>Elya Kurniawati, Eka Afnan Troena</p> <p>Jurnal Aplikasi Manajemen, Volume 11, Nomor 4, Desember 2013.</p>	<p>Karyawan (Bernardin and Russel, 1993)</p>	<p>detail</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>3) Orientasi Hasil</li> <li>4) Orientasi pada Individu</li> <li>5) Orientasi Tim</li> <li>6) Keagresifan</li> <li>7) Stabilitas</li> </ol> <p>Kinerja Karyawan, Indikatornya:</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1) Kualitas kerja</li> <li>2) Kuantitas kerja</li> <li>3) Waktu yang dibutuhkan</li> <li>4) Efektivitas</li> <li>5) Pengawasan</li> <li>6) Dampak kepribadian</li> </ol>		<p>kepuasan karyawan melalui kinerja karyawan</p>
3	<p><i>Impact of Organizational Culture on Employees Job Performance: An Empirical Study of Software Houses in Pakistan</i></p> <p>Fakhar Shahzad, Zahid Iqbal, Muhammad Gulzar</p> <p><i>Journal of Business Studies Quarterly</i> 2013, Volume 5, Number 2</p>	<p><i>Organizational culture</i> Schein (1990),</p> <p><i>Employee performance</i> (Daft, 2000)</p>	<p><i>Organizational culture,</i></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1) <i>Employee Participation</i> Schein's (1992)</li> <li>2) <i>Innovation and Risk-taking</i> Kuhn (1985)</li> <li>3) <i>Rewards system</i> Bovee et al (1993)</li> <li>4) <i>Openness of Communication</i> (Luthans 1998)</li> <li>5) <i>Customer Service Orientation</i> Joel and Michelle (2000)</li> </ol> <p><i>Employee performance</i></p>	<p><i>Descriptive statics</i></p> <p><i>Correlation</i></p> <p><i>Regression analysis</i></p>	<p><i>That culture of organizations has the significant positive impact on employee's job performance</i></p>
<b>B</b>	<b>BUDAYA ORGANISASIONAL TERHADAP OCB</b>				

4	<p>Pengaruh Komitmen Organisasi, Kepuasan Kerja Dan Budaya Organisasi Terhadap <i>Organizational Citizenship Behavior</i> (OCB) (Studi Pada PT. Plasa Simpanglima Semarang)</p> <p>Dyah Puspita Rini, Rusdarti , Suparjo</p> <p>Jurnal Ilmiah Dinamika Ekonomi Dan Bisnis Vol. 1 No. 1 April 2013</p>	<p>Komitmen Organisasi, (Allen dan Meyer, 2000). Budaya Organisasi, (Litwin dan Meyer, 2001). <i>Organizational Citizenship Behavior</i> (OCB) Schnake (1991)</p>	<p>Komitmen Organisasi, Indikator:</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1) Komitmen Afektif</li> <li>2) Komitmen Continuance</li> <li>3) Komitmen Normative</li> </ol> <p>Budaya Organisasi, Indikator:</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1) <i>Comformity</i></li> <li>2) <i>Responsibility</i></li> <li>3) <i>Standard</i></li> <li>4) <i>Reward</i></li> <li>5) <i>Clarity</i></li> </ol> <p><i>Organizational Citizenship Behavior</i> (OCB), Indikator:</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1) <i>Sportmanship</i></li> <li>2) <i>Civcivirtue</i></li> <li>3) <i>Conscientiousnes</i></li> <li>4) <i>Altruism</i></li> <li>5) <i>Courtesy</i></li> </ol>	<p>SEM (Structural Equation Modelling) yang dioperasikan melalui program AMOS (<i>analysis of Moment Structure</i>)</p>	<p>Komitmen organisasi dan pengaruh positif signifikan terhadap <i>Organizational Citizenship Behavior</i> (OCB)</p> <p>Budaya berpengaruh positif dan signifikan organisasi tentang <i>Organizational Citizenship Behavior</i> (OCB)</p>
5	<p><i>Impact Of Organizational Culture And Social Influence On Organizational Citizenship Behaviour With Mediating Effect Of Interactional Justice</i></p> <p>Asif Yaseen, Malka Liaquat , Ibn-e-Hassan, Masood ul Hassan</p>	<p><i>Organizational Citizenship Behaviour</i> , (Organ and dennis w. 1998)</p> <p><i>Organizational Culture</i></p>	<p><i>Organizational Citizenship Behaviour</i> (OCB)</p>	<p>SEM</p>	<p><i>That organizational culture plays an effective role in shaping employees efforts and enhancing the phenomena of organizational citizenship in organization which is consistent with the prior studies</i></p>

	Sci.Int.(Lahore),27(4),3475-3481,2015				
6	<p><i>Organizational culture and performance appraisal process: Effect on organizational citizenship behavior</i></p> <p>Choon Jin Teha, Ali Boerhannoeddi na Azman Ismail</p> <p><i>Asian Business &amp; Management Vol. 11, 4, 471–484. 2012</i>  <a href="http://www.palgrave-journals.com/abm/">www.palgrave-journals.com/abm/</a></p>	<p><i>Organizational culture</i> (O'Reilly et. Al., 1991)</p> <p><i>Organizational Citizenship Behavior</i> (Organ, 1998)</p>	<p><i>Organizational culture,</i></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1) <i>Innovation</i></li> <li>2) <i>Community-minded</i></li> <li>3) <i>Decisiveness</i></li> <li>4) <i>Attention to detail</i></li> <li>5) <i>Outcome orientation</i></li> <li>6) <i>Aggressiveness</i></li> <li>7) <i>Supportiveness</i></li> <li>8) <i>Emphasis on rewards</i></li> <li>9) <i>Team orientation.</i></li> </ol>	<p><i>The Statistical Package for Social Science (SPSS) version 16.0</i></p>	<p><i>Performance Appraisal (PA) have a significant impact on the Organizational Citizenship Behavior (OCB) of academic staff.</i></p>
<b>C KOMITMEN ORGANISASIONAL TERHADAP KINERJA</b>					
7	<p>Pengaruh Kecerdasan Emosional, Komitmen Organisasi Dan <i>Organizational Citizenship Behavior</i> Terhadap Kinerja Karyawan</p> <p>Triana Fitriastuti</p> <p>Jurnal Dinamika Manajemen (JDM Vol. 4,</p>	<p>Komitmen Organisasi Allen dan Meyer (1991)</p> <p>OCB, menurut Podsakoff et al. (1998)</p> <p>Kinerja Karyawan (martin, 2000)</p>	<p>Komitmen Organisasi, indikatornya:</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1) Komitmen afektif (<i>affective commitment</i>),</li> <li>2) Komitmen kontinuans (<i>continuance commitment</i>)</li> <li>3) Komitmen normatif (<i>normative commitment</i>).</li> </ol> <p><i>Organizational Citizenship Behavior (OCB)</i></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1) <i>Conscientiousness</i></li> <li>2) <i>Altruisme</i></li> </ol>	<p>Analisis Regresi berganda (<i>Multiple Regression Analysis</i>)</p>	<p>Komitmen organisasi memiliki pengaruh positif signifikan terhadap kinerja karyawan</p> <p>OCB berpengaruh positif signifikan terhadap kinerja karyawan.</p>

	No. 2, 2013, pp: 103-114)		3) <i>Civic virtue</i> 4) <i>Sportmanship</i> 5) <i>Courtesy.</i>		
8	Pengaruh Komitmen Organisasi Dan Kepuasan Kerja Terhadap <i>Organizational Citizenship Behavior</i> (OCB) Dan Kinerja Karyawan Rumah Sakit Bhayangkara Trijata Denpasar  Merry Ristiana M  DIE, Jurnal Ilmu Ekonomi & Manajemen Januari 2013, Vol. 9 No.1, hal. 56-70	Komitmen Organisasi, Allen & Meyer (1997)  Kepuasan Kerja menurut (Luthans dan Spector dalam Robins, 2006)  Organizational Citizenship Behavior (OCB) Organ (1988)  Kinerja karyawan Gomez (dalam Utomo,2006)	Komitmen Organisasi, 1) <i>Affective commitment</i> (komitmen afektif) 2) <i>Continuance commitment</i> (komitmen kelanjutan) 3) <i>Normative commitment</i> (komitmen normatif)  <i>Organizational Citizenship Behavior</i> (OCB) 1) <i>Altruism</i> 2) <i>Courtesy</i> 3) <i>Sportsmanship</i> 4) <i>Civic virtue</i> 5) <i>Conscientiousness</i>  Kinerja karyawan, 1) <i>Quality of work</i> (kualitas kerja) 2) <i>Quantity Of work</i> (kuantitas kerja) 3) <i>Job knowledge</i> (pengetahuan pekerjaan) 4) <i>Creativeness</i> (kreatifitas)	Analisis Data dilakukan dengan <i>Structural Equation Model</i> (SEM) dengan perangkat lunak AMOS.	Komitmen organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap OCB dan kinerja karyawan  <i>Organizational Citizenship Behavior</i> berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan.
9	<i>The Impact Of Job Satisfaction, Organization Commitment, Organization Citizenship Behavior (Ocb) On Employees' Performance</i>	<i>Job Satisfaction</i> (Robbins, 2002)  <i>Organizational commitment</i> , Luthans (1995)  OCB Organ	<i>Organization commitment</i> , 1) <i>Emotional attachment</i> 2) <i>Sense of belonging</i> 3) <i>Based on losses</i> 4) <i>Sacrificial consideration</i> (Cost) 5) <i>Staying in an organization</i>	<i>Descriptive analysis</i>  <i>Multivariate regression analysis</i>  SEM ( <i>Structural Equation Modelling</i> )	<i>Organizational commitment had a positive significant effect on Organizational Citizenship Behavior (OCB)</i>  <i>Organizational commitment</i>

	Prof. Dr. Dyah Sawitri, SE., MM. Dr. Endang Suswati, SE., MS. Khasbulloh Huda, SE., MM.  <i>The International Journal of Organizational Innovation Vol 9 Num 2 October 2016</i>	<i>citing from (Dumler et. al., 1997) Employee performance, Mangkunagara (2001)</i>	6) <i>Responsible to the organization</i>  <i>Organizational Citizenship Behavior (OCB),</i> 1) <i>Altruism</i> 2) <i>Conscientiousness</i> 3) <i>Civic virtue</i> 4) <i>Sportmanship</i> 5) <i>Courtesy</i>  <i>Employee performance,</i> 1) <i>Innovative behavior</i> 2) <i>Initiative</i> 3) <i>Self-potential level</i> 4) <i>Time management</i> 5) <i>Work quality and quantity achievement</i> 6) <i>Self-ability to fulfill goals</i>	AMOS software (Analisis of Moment Structure) version 4.0.	<i>had a positive significant effect on employees' performance</i>  <i>Organizational commitment had a significant effect on the performance through Organizational Citizenship Behavior (OCB)</i>  <i>Organizational Citizenship Behavior (OCB) had a positive significant impact on employees' performance</i>
<b>D KOMITMEN ORGANISASIONAL TERHADAP OCB</b>					
10	Pengaruh Komitmen Organisasi Dan Kepuasan Kerja Terhadap <i>Organizational Citizenship Behavior (OCB)</i> Dan Kinerja Karyawan Rumah Sakit Bhayangkara Trijata Denpasar  Merry Ristiana M  DIE, Jurnal Ilmu Ekonomi & Manajemen	Komitmen Organisasi, Allen & Meyer (1997)  <i>Organizational Citizenship Behavior (OCB) Organ (1988)</i>  Kinerja karyawan Gomez (dalam Utomo,2006)	Komitmen Organisasi, 1) <i>Affective commitment</i> (komitmen afektif) 2) <i>Continuance commitment</i> (komitmen kelanjutan) 3) <i>Normative commitment</i> (komitmen normatif)  <i>Organizational Citizenship Behavior (OCB)</i> 1) <i>Altruism</i> 2) <i>Courtesy</i> 3) <i>Sportsmanship</i> 4) <i>Civic virtue</i> 5) <i>Conscientiousness</i>	Analisis Data dilakukan dengan <i>Structural Equation Model (SEM)</i> dengan perangkat lunak AMOS.	Komitmen organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap OCB dan kinerja karyawan  <i>Organizational Citizenship Behavior</i> berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan.

	Januari 2013, Vol. 9 No.1, hal. 56-70		Kinerja karyawan, 1) <i>Quality of work</i> (kualitas kerja) 2) <i>Quantity Of work</i> (kuantitas kerja) 3) <i>Job knowledge</i> (pengetahuan pekerjaan) 4) <i>Creativeness</i> (kreatifitas)		
11	Pengaruh Komitmen Organisasi, Kepuasan Kerja Dan Budaya Organisasi Terhadap <i>Organizational Citizenship Behavior</i> (OCB) (Studi Pada PT. Plasa Simpanglima Semarang)  Dyah Puspita Rini, Rusdarti , Suparjo  Jurnal Ilmiah Dinamika Ekonomi Dan Bisnis Vol. 1 No. 1 April 2013	Komitmen Organisasi, (Allen dan Meyer, 2000).  Budaya Organisasi, (Litwin dan Meyer, 2001).  <i>Organizational Citizenship Behavior</i> (OCB) Schnake (1991)	Komitmen Organisasi, Indikator: 1) Komitmen Afektif 2) Komitmen Continuance 3) Komitmen Normative  Budaya Organisasi, Indikator: 1) <i>Comformity</i> 2) <i>Responsibility</i> 3) <i>Standard</i> 4) <i>Reward</i> 5) <i>Clarity</i>  <i>Organizational Citizenship Behavior</i> (OCB), Indikator: 1) <i>Sportmanship</i> 2) <i>Civicvirtue</i> 3) <i>Conscientiousness</i> 4) <i>Altruism</i> 5) <i>Courtesy</i>	SEM ( <i>Structural Equation Modelling</i> ) yang dioperasikan melalui program AMOS ( <i>analysis of Moment Structure</i> )	Budaya organisasi dan pengaruh positif yang signifikan terhadap kepuasan kerja  Komitmen organisasi dan pengaruh positif signifikan terhadap <i>Organizational Citizenship Behavior</i> (OCB)  Budaya berpengaruh positif dan signifikan organisasi tentang <i>Organizational Citizenship Behavior</i> (OCB)
12	<i>Relationship Between Organizational Commitments And Organizational Citizenship Behaviour In A Sample Of</i>	<i>Organizational commitment</i> , Meyer and Allen (1991)  OCB Organ (1977, 1994)	<i>Organizational commitment</i> , 1) <i>Affective commitment</i> 2) <i>The necessary commitment</i> 3) <i>Moral commitment</i>  <i>Organizational</i>	<i>Likert rating scale</i> (penilaian skala likert)	<i>There is a positive correlation between the organizational commitment and the indicators of organizational</i>

	<p><i>Private Banking Employees</i></p> <p>María Zayas-Ortiz, Ernesto Rosario, Eulalia Marquez and Pablo Colón Gruñeiro</p> <p>The current issue and full text archive of this journal is available on Emerald Insight at: <a href="http://www.emeraldinsight.com/0144-333X.htm">www.emeraldinsight.com/0144-333X.htm</a>, 2014</p>		<p><i>Citizenship Behavior (OCB),</i></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1) <i>Altruism</i></li> <li>2) <i>Courtesy</i></li> <li>3) <i>chivalry conceived as tolerance</i></li> <li>4) <i>awareness and</i></li> <li>5) <i>civic virtue.</i></li> </ol>		<p><i>citizenship behaviour and civic virtue, courtesy and altruism dimensions shown by the employees</i></p> <p><i>The dimensions of affective and moral commitment had the strongest correlation with the civic virtue dimension of organizational citizenship.</i></p>
13	<p><i>Mediator Role Of Social Capital And Organizational Commitment In The Relation Of Service-Oriented Motivation And Organizational Citizenship Behavior</i></p> <p>Maryam Mesbahi</p> <p>World Scientific News 64 (2017) 54-68</p>	<p><i>Public service motivation,</i> (Perry and Wise, 1990)</p> <p><i>Organizational commitment,</i> (Meyer and Allen, 1997)</p> <p><i>Social capital,</i> (Nahapiet and Ghoshal, 1998)</p> <p><i>Organizational citizenship behavior,</i> (Jang and Young, 2012)</p>	<p><i>Organizational commitment,</i></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1) <i>Emotional commitment</i></li> <li>2) <i>Normative commitment</i></li> <li>3) <i>Continuance commitment</i></li> </ol> <p><i>Organizational citizenship behavior,</i></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1) <i>Altruism</i></li> <li>2) <i>Courtesy and politeness</i></li> <li>3) <i>Conscience</i></li> <li>4) <i>Chivalry</i></li> <li>5) <i>Civic behavior</i></li> </ol>	<p><i>The research data were used the software of Spss version 21 and AMOS version 18.</i></p>	<p><i>The mediator role of variables of the organizational citizenship behavior and organizational commitment was evaluated that mediating role of these two variables was not confirmed.</i></p>
<b>E</b>	<b>ORGANIZATIONAL CITIZENSHIP BEHAVIOR (OCB) TERHADAP KINERJA</b>				



14	<p>Pengaruh Kecerdasan Emosional, Komitmen Organisasional Dan Organizational Citizenship Behavior Terhadap Kinerja Karyawan</p> <p>Triana Fitriastuti</p> <p>Jurnal Dinamika Manajemen (JDM Vol. 4, No. 2, 2013, pp: 103-114)</p>	<p>Komitmen Organisasi (Allen dan Meyer, 1991)</p> <p>OCB, (Podsakoff et al., 1998)</p> <p>Kinerja Karyawan (martin, 2000)</p>	<p>Komitmen Organisasi</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1) Komitmen afektif (<i>affective commitment</i>)</li> <li>2) Komitmen kontinuans (<i>continuance commitment</i>)</li> <li>3) Komitmen normatif (<i>normative commitment</i>)</li> </ol> <p><i>Organizational Citizenship Behavior (OCB)</i></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1) <i>Conscientiousness</i></li> <li>2) <i>Altruisme</i></li> <li>3) <i>Civic virtue</i></li> <li>4) <i>Sportmanship</i></li> <li>5) <i>Courtesy.</i></li> </ol>	<p>Analisis Regresi berganda (<i>Multiple Regression Analysis</i>)</p>	<p>Komitmen organisasi memiliki pengaruh positif signifikan terhadap kinerja karyawan</p> <p>OCB berpengaruh positif signifikan terhadap kinerja karyawan.</p>
15	<p><i>The Impact Of Job Satisfaction, Organization Commitment, Organization Citizenship Behavior (Ocb) On Employees' Performance</i></p> <p>Prof. Dr. Dyah Sawitri, SE., MM. Dr. Endang Suswati, SE., MS. Khasbulloh Huda, SE., MM.</p> <p>The International Journal of Organizational</p>	<p><i>Job Satisfaction</i> (Robbins, 2002)</p> <p><i>Organizational commitment</i>, Luthans (1995)</p> <p>OCB (Organizing from Dumler et. al, 1997)</p> <p><i>Employee performance</i>, Mangkunagara (2001)</p>	<p><i>Job Satisfaction</i>,</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1) <i>Chance to be their selves</i></li> <li>2) <i>Work environment</i></li> <li>3) <i>Reward</i></li> <li>4) <i>Teamwork between leader and coworker</i></li> </ol> <p><i>Organization commitment</i>,</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1) <i>Emotional attachment</i></li> <li>2) <i>Sense of belonging</i></li> <li>3) <i>Based on losses</i></li> <li>4) <i>Sacrificial consideration (Cost)</i></li> <li>5) <i>Staying in an organization</i></li> <li>6) <i>Responsible to the organization</i></li> </ol> <p><i>Organizational Citizenship Behavior (OCB)</i>,</p>	<p><i>Descriptive analysis</i></p> <p><i>Multivariate regression analysis</i></p> <p>SEM (<i>Structural Equation Modelling</i>)</p> <p>AMOS software (<i>Analisis of Moment Structure</i>) version 4.0.</p>	<p><i>Organizational commitment had a positive significant effect on Organizational Citizenship Behavior (OCB)</i></p> <p><i>Organizational commitment had a positive significant effect on employees' performance</i></p> <p><i>Organizational commitment had a significant effect on the performance through Organizational</i></p>

	Innovation Vol 9 Num 2 October 2016		<p>1) <i>Altruism</i>  2) <i>Conscientiousness</i>  3) <i>Civic virtue</i>  4) <i>Sportmanship</i>  5) <i>Courtesy</i></p> <p><i>Employee performance,</i>  1) <i>Innovative behavior</i>  2) <i>Initiative</i>  3) <i>Self-potential level</i>  4) <i>Time management</i>  5) <i>Work quality and quantity achievemen</i>  6) <i>Self-ability to fulfill goals</i></p>		<p><i>Citizenship Behavior (OCB)</i></p> <p><i>Organizational Citizenship Behavior (OCB) had a positive significant impact on employees' performance</i></p>
16	<p><i>The impact of work life policies, empowerment and training and development on employee performance with the mediating role of Organizational Citizenship Behaviour (OCB)</i></p> <p>Muhammad Tariq Sharif, Zeeshan Ashraf, Muhammad Aslam Khan</p> <p>African Journal of Business Management, Vol. 7(17), pp. 1618-1624, 7</p>	<p><i>Organizational Citizenship Behaviour , Organ (1983)</i></p> <p><i>Employee performance</i></p>	<p><i>Organizational Citizenship Behaviour,</i>  1) <i>Altruism</i>  2) <i>Conscientiousness</i>  3) <i>Civic virtue</i>  4) <i>Courtesy</i>  5) <i>Sportsmanship</i></p> <p><i>Employee Performance</i></p>	<p><i>Statistical Regression Analysis</i></p>	<p><i>OCB as a moderating variable has positive impact on the performance of employee.</i></p>

	May, 2013.				
<b>F</b>	<b>KOMITMEN ORGANISASI TO OCB TO KINERJA</b>				
17	<p><i>Considering effect of organizational identity and commitment on job performance of staff Of Guilan University of medical science regarding mediating role of Organizational Citizenship Behavior</i></p> <p>Fereshteh Ebrahimzadeh, Abdolkhalegh Gholami</p> <p><i>JOURNAL OF CURRENT RESEARCH IN SCIENCE, J. Curr. Res. Sci. Vol., S (2), 265-271, 2016</i></p>	<p><i>Organizational commitment (spangoli Caetano,2012)</i></p> <p><i>organizational citizenship behavior (Zheng, 2011)</i></p> <p><i>job performance (soumendu Varna, 2012)</i></p>	<p><i>Organizational commitment</i></p> <p>1) <i>affective commitment</i></p> <p>2) <i>normative commitment</i></p> <p>3) <i>constant commitment</i></p> <p><i>Organizational Citizenship Behavior</i></p> <p>1) <i>altruism</i></p> <p>2) <i>conscience</i></p> <p>3) <i>forgiveness and dedication</i></p> <p>4) <i>citizenship</i></p> <p>5) <i>virtue</i></p> <p>6) <i>respect</i></p>	<p><i>structural equation modeling</i></p> <p><i>lisrel software</i></p>	<p><i>That organizational commitment, organizational identity an organizational citizenship behavior has positive and direct effect on job performance of staff.</i></p> <p><i>Organizational citizenship behavior cans increase severity of effect of identity and commitment of organization on job performance of staff.</i></p> <p><i>Organizations can increase job performance of staff by using result of this research and seeming positive effect of organizational</i></p>

Sumber: Data primer, Lampiran halaman 161-163

Sebagaimana peneliti jelaskan bahwa jurnal-jurnal yang telah direview di atas adalah yang menjadi landasan peneliti untuk melakukan penelitian ini.

### 2.1.7 Sumbangan Penelitian

Berikut ini jurnal-jurnal yang dapat menghubungkan variabel-variabel antara variabel terikat dan variabel independennya yang menurut peneliti akan memudahkan peneliti untuk membuat penelitian;

Variabel	Tokoh	Dimensi/Teori	Teori Penelitian Selanjutnya
Budaya Organisasional	Robbins (dalam Tika 2009, dalam Joushan dkk. 2015)	Kesatuan dalam perusahaan, bertindak inovatif, meningkatkan kompetensi, minat menyampaikan pendapat (kritik dan saran), komunikasi tidak dibatasi hierarki.	Luthans (2005):  Aturan perilaku yang diamati, norma, nilai dominan, filosofi, aturan, iklim organisasi
	Schein (1990, dalam Shahzad dkk. 2013)	<i>Employee participation, innovation and risk-taking, reward system, openness of communication, costumer services orientation</i>	
	Luthans (2005)	Aturan perilaku yang diamati, norma, nilai dominan, filosofi, aturan, iklim organisasi	
Komitmen Organisasional	Meyer and Allen (1993)	Komitmen afektif ( <i>Affective commitment</i> ), komitmen berkelanjutan ( <i>continuance commitment</i> ), komitmen normatif ( <i>normative commitment</i> )	Meyer and Allen (1993):  Komitmen afektif ( <i>Affective commitment</i> ), komitmen berkelanjutan ( <i>continuance commitment</i> ), komitmen normatif ( <i>normative commitment</i> )
	Luthans (1995, dalam Sawitri dkk., 2016)	<i>Emotional attachment, sense of belonging, based on loses, sacrificial consideretion (cost), staying in an organization, responsible to the organization</i>	
	Caetano (2013, dalam Ebrahimzadeh dan Gholami, 2016)	<i>Affective commitment, normative commitment, constant commitment</i>	

Organizational Citizenship Behavior	Podsakoff dkk. (dalam Brahmasari 2009)	<i>Altruisme, conscientiousness, sportmanship, courtesy, civic virtue</i>	Podsakoff dkk. (dalam Brahmasari dkk, 2009):  <i>Altruisme, conscientiousness, sportmanship, courtesy, civic virtue</i>
	Zheng (2011, dalam Ebrahimzadeh dan Gholami, 2016)	<i>Altruism, conscience, forgiveness and dedication, citizenship, virtue, respect</i>	
	Organ (1983, dalam Sharif dkk., 2013)	<i>Altruism, conscientiousness, civic virtue, courtesy, sportmanship</i>	
Kinerja	Bernardin and Russel (2003)	Kualitas kerja, kuantitas, ketepatan waktu, efektivitas biaya, kebutuhan akan pengawasan, hubungan antar perseorangan	Bernardin and Russel (2003):  Kualitas kerja, kuantitas, ketepatan waktu, efektivitas biaya, kebutuhan akan pengawasan, hubungan antar perseorangan
	Mangkunegara (2001, dalam Sawitri dkk., 2016)	<i>Innovaative behavior, initiative, self-potential level, time management, work quality and quantity achievement, self-ability to fulfill goals</i>	
	Bernardin and Russel (1993, dalam kurniawati, 2013)	Kualitas kerja, kuantitas kerja, waktu yang dibutuhkan, efektivitas, pengawasan, dampak kepribadian	

Sumber: Data primer, Lampiran halaman 161-163

Dalam penelitian ini, peneliti mereplikasi kerangka penelitian dari beberapa penelitian terdahulu, alasan peneliti mereplikasi kerangka penelitian lebih dari satu penelitian adalah dikarenakan tidak ditemukan satu replikasi kerangka penelitian yang identik (pas), sehingga peneliti melatarbelakangi kerangka penelitian ini dari gabungan beberapa penelitian terdahulu. Variabel budaya organisasional direplikasi melalui penelitian yang dilakukan oleh Rini dkk. (2013) dengan judul “Pengaruh komitmen organisasional, kepuasan kerja dan budaya organisasional terhadap *organizational citizenship behavior* (studi pada PT. Plasa Simpanglima, Semarang)”.

Variabel komitmen organisasional terhadap *Organizational Citizenship Behavior* dan kinerja berdasarkan penelitian Ristiana (2013) dengan judul “pengaruh komitmen organisasional dan kepuasan kerja terhadap *Organizational Citizenship Behavior* dan kinerja karyawan Rumah Sakit Bhayangkara Trijata Denpasar”, kemudian variabel komitmen organisasional terhadap *Organizational Citizenship Behavior* dan kinerja berdasarkan penelitian yang sama oleh Ristiana (2013), serta variabel budaya organisasional terhadap kinerja karyawan direplikasi dari penelitian terdahulunya Shahzad dkk. (2013) dengan judul “*impact of organizational culture on employees job performance: an empirical study of software houses in Pakistan*” dan juga replikasi kerangka penelitian untuk variabel komitmen organisasi terhadap kinerja melalui *Organizational Citizenship Behavior* direplikasi dari penelitian yang dilakukan oleh Sawitri dkk. (2016) dengan judul “*The impact job satisfaction, organizational commitment, Organizational Citizenship Behavior on employees performance*”.

Disebabkan oleh banyaknya penelitian terdahulu yang membentuk kerangka penelitian ini, maka peneliti sendiri menggunakan indikator budaya organisasional Luthans (2005), yaitu : Aturan perilaku yang diamati, norma, nilai dominan, filosofi, aturan, iklim organisasi. Sedangkan indikatornya komitmen organisasional yang peneliti gunakan adalah Meyer and Allen (1993) yaitu: Komitmen afektif (*Affective commitment*), komitmen berkelanjutan (*continuence commitment*), komitmen normatif (*normative commitment*). Indikatornya Podsakoff dkk. (dalam Brahmasari dkk, 2009) yaitu: *Altruisme, conscientiousness, sportmanship, courtesy, civic virtue*. Dan indikatornya kinerja yang digunakan adalah Bernardin and Russel (2003) yaitu:

Kualitas kerja, kuantitas, ketepatan waktu, efektivitas biaya, kebutuhan akan pengawasan, hubungan antar perseorangan.

## **2.2 Landasan Teori**

### **2.2.1 Manajemen sumber daya manusia**

#### **2.2.1.1 Pengertian**

Sinambela (2016) Manajemen adalah proses pendayagunaan seluruh sumber daya yang dimiliki organisasi untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan. Proses dimaksud melibatkan organisasi, arahan, koordinasi, dan evaluasi orang-orang guna mencapai tujuan yang ditetapkan tersebut Simamora. Alwi (2008) mendefinisikan sumber daya manusia (SDM) atau *Human Resource* dalam konteks bisnis, sumber daya manusia adalah orang yang bekerja dalam suatu organisasi yang sering disebut pula sebagai karyawan (*employee*).

Dessler (2006:5) manajemen sumber daya manajemen adalah proses memperoleh, melatih, menilai, dan memberikan kompensasi kepada karyawan, memerhatikan hubungan kerja mereka, kesehatan, keamanan dan masalah keadilan. Handoko (2014:4) mendefinisikan manajemen sumber daya manusia adalah penarikan, seleksi, pengembangan, pemeliharaan, dan penggunaan sumberdaya manusia untuk mencapai baik tujuan-tujuan individu maupun organisasi. Definisi disini menekankan kepada keutamaan mengelola manusia, bukan sumber daya yang lain. Penekanan bahwa keberhasilan pengelolaan organisasi sangat ditentukan kegiatan pendayagunaan sumber daya manusianya.

Mangkunegara (dalam Sinambela 2016) manajemen sumber daya manusia dapat didefinisikan sebagai suatu pengelolaan dan pendayagunaan sumber daya pada individu. Selanjutnya, dikemukakan bahwa manajemen sumber daya manusia merupakan suatu perencanaan, pengorganisasian, pengoordinasian, pelaksanaan dan pengawasan



terhadap pengadaan, pengembangan, pemberian balas jasa, pengintegrasian, pemeliharaan, dan pemisahan tenaga kerja dalam rangka mencapai tujuan organisasi.

Manajemen sumber daya manusia juga menyangkut desain sistem perencanaan, penyusunan pegawai, pengembangan pegawai, pengelolaan karir, evaluasi kinerja, kompensasi pegawai dan hubungan ketenagakerjaan yang baik. Manajemen sumber daya manusia melibatkan semua keputusan dan praktik manajemen yang memengaruhi secara langsung sumber daya manusianya. Sementara itu, manajemen sumber daya manusia adalah ilmu dan seni mengatur hubungan dan peranan tenaga kerja agar efektif dan efisien membantu terwujudnya tujuan organisasi, pegawai dan masyarakat. Manajemen sumber daya manusia adalah penerapan penerapan secara tepat dan efektif dalam proses rekrutmen, pendayagunaan, pengembangan dan pemeliharaan personil yang dimiliki sebuah organisasi secara efektif untuk mencapai tingkat pendayagunaan sdm yang optimal oleh organisasi tersebut dalam mencapai tujuan-tujuannya (Sinambela, 2016).

#### **2.2.1.2 Tujuan MSDM**

Tujuan MSDM yaitu meningkatkan kontribusi produktif orang-orang yang ada dalam perusahaan melalui sejumlah cara yang bertanggung jawab secara strategis, etis, sosial. (Rivai dan Sagala 2009).

#### **2.2.1.3 Fungsi MSDM**

Terdapat fungsi-fungsi MSDM yang dapat diketahui untuk lebih memahami praktek MSDM. Menurut Rivai dan Sagala (2009) mengatakan bahwa terdapat fungsi dari MSDM yang dibagi menjadi dua bagian yaitu, fungsi manajerial dan fungsi Operasional.

Adapun poin-poin yang menunjukkan secara lebih mendetail dari masing-masing fungsi yang dijelaskan oleh Hasibuan (2004) adalah berikut ini:

a. Fungsi Manajerial

1) Perencanaan (*Planning*)

Adalah merencanakan tenaga kerja secara efektif serta efisien agar sesuai dengan kebutuhan perusahaan dalam membantu terwujudnya tujuan.

2) Pengorganisasian (*Organizing*)

Adalah kegiatan untuk mengorganisasi semua karyawan dengan menetapkan pembagian kerja, hubungan kerja, delegasi wewenang, integrasi, dan kordinasi dalam bagan organisasi.

3) Pengarahan (*Directing*)

Adalah kegiatan mengarahkan semua karyawan agar mau bekerjasama dan bekerja efektif serta efisien dalam membantu tercapainya tujuan perusahaan, karyawan, dan masyarakat.

4) Pengendalian (*controlling*)

Adalah kegiatan mengendalikan semua karyawan agar menaati peraturan-peraturan perusahaan dan bekerja sesuai dengan rencana.

b. Fungsi Operasional

1) Pengadaan tenaga kerja (SDM)

Adalah proses penarikan, seleksi, penempatan, orientasi, dan induksi untuk mendapatkan karyawan yang sesuai dengan kebijakan perusahaan.

2) Pengembangan

Proses peningkatan keterampilan teknis, teoritis, konseptual, dan moral karyawan melalui pendidikan dan pelatihan.

### 3) Kompensasi

Pemberian balas jasa langsung dan tidak langsung, uang atau barang kepada karyawan sebagai imbalan jasa yang diberikan kepada perusahaan. Prinsip kompensasi adalah adil dan layak.

### 4) Pengintergrasian

Kegiatan untuk mempersatukan kepentingan perusahaan dan kebutuhan karyawan agar tercipta kerja sama yang serasi dan saling menguntungkan. Perusahaan memperoleh laba, karyawan dapat memenuhi kebutuhan dari hasil kerjanya.

### 5) Pemeliharaan

Kegiatan untuk memelihara atau meningkatkan kondisi fisik, mental, dan loyalitas karyawan agar mereka tetap mau bekerjasama sampai pension.

### 6) Kedisiplinan

Kedisiplinan adalah kemampuan dan kesadaran untuk menaati peraturan-peraturan perusahaan dan norma sosial. Kedisiplinan merupakan fungsi MSDM yang terpenting dan menjadi kunci terwujudnya tujuan. Tanpa disiplin yang baik, maka tujuan perusahaan akan sangat sulit terwujud.

### 7) Pemutusan hubungan kerja

Putusnya hubungan kerja seseorang dari suatu perusahaan. Pemberhentian ini dapat terjadi disebabkan oleh keinginan karyawan, keinginan perusahaan, kontrak kerja berakhir, pension, dan sebab-sebab lainnya.

Fungsi-fungsi MSDM tersebut sangat berpengaruh bagi kehidupan organisasi itu sendiri, sehingga perlu adanya suatu fungsi yang jelas agar organisasi dapat menjalankan segala sesuatunya sesuai fungsinya masing-masing.

## 2.2.2 Budaya Organisasional

### 2.2.2.1 Pengertian Budaya Organisasional

Menurut Sobirin (2009) Secara umum konsep budaya organisasi dibagi menjadi dua yaitu: 1. *school of thought (mazhab)-ideational* dan 2. *adaptationist school*. kemudian definisi gabungan dari kedua mazhab tersebut yaitu Realist School.

- *Ideational school* lebih melihat budaya sebuah organisasi dari apa yang di-*share* (dipahami, dijiwai dan dianut oleh para *organization theorists* yang menggunakan pendekatan antropologi sebagai basisnya.
- *Adaptationist school* melihat budaya dari apa yang bisa diobservasi baik dari bangunan organisasi seperti arsitektur/tata ruang bangunan fisik sebuah organisasi maupun dari orang-orang yang terlibat didalamnya seperti pola perilaku dan cara mereka berkomunikasi.
- *Realist school* menyadari bahwa budaya organisasi merupakan sesuatu yang kompleks yang tidak bisa dipahami hanya dari pola perilaku orang-orangnya saja tetapi juga sumber perilaku tersebut.

Budaya menurut Schein (dalam Sobirin, 2009) sebagai berikut:

*“culture is pattern of shared basic assumptions that the group learned as it solved is problems of external adaptation and internal integration, that has work well enough to be considered valid and therefore, to be taught to new members as the correct way to perceive, think and feel in relation to these problems”*. “budaya adalah pola asumsi dasar yang di-*share* oleh sekelompok orang setelah sebelumnya mereka mempelajari dan meyakini kebenaran pola asumsi tersebut sebagai cara untuk menyelesaikan berbagai persoalan yang berkaitan dengan adaptasi eksternal dan integrasi internal sehingga pola asumsi dasar tersebut perlu diajarkan kepada anggota-anggota baru sebagai cara yang benar untuk berpersepsi, berpikir dan mengungkapkan perasaannya dalam kaitannya dengan persoalan-persoalan organisasi.

Penjelasan yang lebih dalam Schein dkk. (dalam Sobirin 2009) mendefinisikan budaya organisasional sebagai:

*“The collective sum of beliefs, values, meanings and assumptions that are shared by a social group and that help to shape the ways in which they respond to each other and to their external environment – “budaya adalah keyakinan, tata nilai, makna dan asumsi-asumsi yang secara kolektif di-share oleh sebuah kelompok sosial guna membantu mempertegas cara mereka saling berinteraksi dan mempertegas mereka dalam merespon lingkungan”.*

Budaya organisasional menurut Schein dkk. (dalam Sobirin 2009). Budaya organisasional merupakan satu kesatuan yang tidak bisa dipisahkan antara elemen yang bersifat idealistik dan *behavioral*. Artinya budaya tidak bisa semata-mata dipahami dari aspek yang paling dalamnya yaitu asumsi dasar saja, demikian juga sangat keliru jika memahami budaya hanya dari perilaku manusianya saja. Secara bersama-sama kedua elemen tersebut harus dipahami sebagai unsur pembentuk budaya.

#### **2.2.2.2 Fungsi Budaya Organisasional**

Budaya organisasional menurut Sutrisno (2010) mempunyai beberapa fungsi yaitu:

- 1) Budaya mempunyai suatu peran pembeda. Hal itu berarti bahwa budaya kerja menciptakan perbedaan yang jelas antara satu organisasi dengan yang lain.
- 2) Budaya organisasional membawa suatu rasa identitas bagi anggota-anggota organisasi.
- 3) Budaya organisasional mempermudah timbul pertumbuhan komitmen pada sesuatu yang lebih luas daripada kepentingan diri individual.
- 4) Budaya organisasional itu meningkatkan kemantapan sistem sosial Robbins (dalam Sobirin 2009).

Fungsi budaya organisasional di atas dapat menjadi pembeda antara satu organisasi yang satu dengan organisasi yang lainnya.

### **2.2.2.3 Dimensi-dimensi Budaya Organisasional**

Sobirin (2009: 186) mengatakan dimensi budaya organisasional tidak ditetapkan secara arbitrer melainkan berdasarkan studi empiris. Studi empiris dilakukan dengan tidak menggunakan sampel kecil, juga tidak hanya menggunakan satu organisasi sebagai settingnya tetapi dengan menggunakan sampel besar yang melibatkan beberapa organisasi. Hasilnya, studi empiris ini tidak menghasilkan dimensi budaya yang spesifik yang hanya cocok dan berlaku bagi organisasi tertentu melainkan dimensi budaya organisasional yang berlaku secara umum.

Berikut dimensi-dimensi budaya organisasional seperti yang dikemukakan oleh Hofstede (dalam Sobirin 2009), Reynold (dalam Sobirin 2009) dan Luthans (2005).

#### 1) Dimensi budaya organisasional menurut Hofstede (dalam Sobirin, 2009)

Hofstede mengelompokkan budaya organisasional kedalam 6 dimensi. Menurut Hofstede budaya organisasional bisa didekati dengan pendekatan kuantitatif sehingga bisa dipahami pula dimensi-dimensinya. Berikut dimensi budaya organisasi Hofstede:

##### *a) Process oriented vs result Oriented*

*Process oriented* adalah perhatian organisasi lebih ditujukan pada proses aktivitas yang berjalan selama ini dan sejauh mana orang-orang yang bekerja pada organisasi tersebut patuh terhadap ketentuan-ketentuan atau kebijakan yang telah digariskan organisasi.

*Result oriented* adalah perhatian organisasi lebih ditujukan kepada hasil kegiatan ketimbang prosesnya sehingga seringkali organisasi tidak

memperdulikan bagaimana proses dilakukan tetapi yang penting hasilnya cepat didapat. Akibatnya boleh jadi perubahan proses menjadi hal biasa jika dianggap proses berjalan tidak segera mendatangkan hasil.

b) *Employee oriented vs job oriented*

*Employee oriented* adalah menggambarkan lingkungan internal organisasi yang dipenuhi oleh para pekerja yang menginginkan agar pihak organisasi terlebih dahulu memperhatikan kepentingan-kepentingan mereka sebelum berorientasi pada pekerjaan yang harus mereka lakukan.

*Job oriented* adalah beranggapan bahwa para karyawan harus mendahulukan pekerjaan sebelum menuntut dipenuhinya kepentingan-kepentingan mereka.

c) *Parochial vs professional culture*

*Parochial* adalah menjelaskan bahwa tingkat kebergantungan karyawan pada atasan dan pada organisasi cenderung sangat tinggi. Karyawan merasa bahwa dirinya adalah bagian integral dari organisasi.

*Professional* adalah karyawan merasa bahwa kehidupan pribadi adalah urusan mereka sendiri sedangkan alasan sebuah organisasi merekrut mereka adalah semata-mata karena kompetensi dalam melakukan pekerjaan bukan karena latar belakang keluarga atau atasan yang lain.

d) *Open system vs closed system culture*

*Open system* adalah menjelaskan bahwa organisasi cenderung tidak menutup diri dari perubahan-perubahan baik yang terjadi pada lingkungan internal maupun eksternal organisasi. Demikian juga orang-orangnya lebih terbuka dan responsif terhadap usulan perubahan organisasi; lebih terbuka terhadap pendatang baru dan orang luar.

*Closed system* adalah organisasi seolah-olah diperlakukan sebagai sebuah mesin yang bekerja mengikuti pola yang sudah ada tanpa banyak melakukan perubahan. Oleh karenanya pada organisasi semacam ini bukan hanya tidak mudah menerima perubahan, beradaptasi dengan perubahan lingkungan eksternal organisasi juga sulit dilakukan.

e) *Loose control vs tight control culture*

*Loose control* adalah organisasi seolah-olah tidak memiliki alat kendali dan tata aturan formal yang memungkinkan organisasi tersebut bisa mengendalikan orang-orang yang bekerja didalamnya. Semuanya dikendalikan dengan aturan yang longgar.

*Tight control* adalah organisasi semacam ini cenderung menerapkan aturan-aturan yang ketat dan bahkan dalam batasan-batasan tertentu cenderung kaku.

f) *Pragmatic vs normative*

*Pragmatic* adalah organisasi yang berorientasi kepada konsumen. Bagi organisasi semacam ini konsumen adalah segalanya. Aturan dan prosedur bisa saja dilanggar jika hal tersebut menghambat pencapaian hasil dan pemenuhan kebutuhan konsumen.

*Normative* adalah menganggap bahwa tugas yang diemban organisasi terhadap dunia luar merupakan bentuk implementasi dari peraturan-peraturan, konvensi maupun tertulis, yang tidak boleh dilanggar.

2) Dimensi budaya menurut Reynolds

Reynolds menegaskan bahwa budaya organisasional memiliki 14 dimensi, Ke-14 dimensi tersebut adalah:

a) Berorientasi eksternal vs internal



Dimensi ini memberikan gambaran bagaimana sebuah organisasi mencoba melakukan aktivitasnya dalam rangka memberikan kepuasan kepada *client*, konsumen atau pihak luar lainnya.

- b) Berorientasi pada tugas vs berorientasi pada aspek sosial.

Dimensi ini mengkontraskan antara fokus organisasi terhadap kebutuhan personal dan sosial karyawan.

- c) Menekankan pada pentingnya *safety* vs berani menanggung risiko.

Dimensi ini berkaitan dengan respon organisasi terhadap perubahan lingkungan eksternal. Setiap organisasi sejak semula pasti menyadari jika lingkungan eksternal selalu mengalami perubahan.

- d) Menekankan pada pentingnya *confirmity vs individuality*

Dalam menjalankan aktivitas-aktivitasnya, organisasi dapat dilihat dari dua dimensi yang berbeda yakni memberi toleransi yang sangat tinggi kepada anggota organisasinya untuk berbeda dengan organisasi lainnya.

- e) Pemberian *reward* berdasarkan kinerja individu vs kinerja kelompok.

- f) Pengambilan keputusan secara individual vs keputusan kelompok

- g) Pengambilan keputusan secara terpusat (*centralized*) vs pengambilan keputusan yang bersifat *decentralized*.

- h) Menekankan pada pentingnya perencanaan vs *ad hoc*.

- i) Menekankan pada pentingnya stabilitas organisasi vs inovasi organisasi

- j) Mengarahkan karyawannya untuk berkooperatif vs berkompetisi

- k) Menekankan pada penting organisasi yang sederhana vs organisasi yang kompleks

- l) Prosedur organisasi bersifat formal vs informal

m) Menuntut karyawan sangat loyal kepada organisasi vs tidak mementingkan loyalitas karyawan

n) *Ignorance vs knowledge*

3) Dimensi menurut Luthans (2005)

Menurut Luthans (2005) dimensi budaya organisasional adalah:

a) Aturan perilaku yang diamati

Ketika anggota berinteraksi satu sama lain, mereka menggunakan bahasa, istilah dan ritual umum yang berkaitan dengan rasa hormat dan cara berperilaku.

b) Norma

Ada standar perilaku, mencakup pedoman mengenai seberapa banyak pekerjaan yang dilakukan.

c) Nilai dominan

Organisasi mendukung dan berharap peserta membagikan nilai-nilai utama.

d) Filosofi

Kebijakan yang membentuk kepercayaan organisasi mengenai bagaimana karyawan dan atau pelanggan diperlakukan.

e) Aturan

Pedoman ketat berkaitan dengan pencapaian perusahaan. Pendaftar baru harus mempelajari teknik dan prosedur yang ada agar diterima sebagai anggota kelompok yang berkembang.

f) Iklim organisasi

Merupakan keseluruhan “perasaan” yang disampaikan dengan pengaturan yang bersifat fisik, cara peserta berinteraksi, dan cara anggota organisasi berhubungan dengan pelanggan dan individu dari luar.

Dimensi-dimensi di atas dapat dijadikan tolok ukur dalam menilai budaya organisasional. Dimensi ataupun ukuran budaya organisasi sangat diperlukan karena akan bermanfaat baik bagi banyak pihak.

### **2.2.3 Komitmen Organisasional**

#### **2.2.3.1 Pengertian Komitmen Organisasional**

Komitmen Organisasional Meyer dan Allen (1993) yaitu suatu keadaan dimana seorang karyawan memiliki akan bekerja penuh dedikasi, yang membuat karyawan memiliki keinginan untuk memberikan tenaga dan tanggung jawab yang lebih untuk menyokong kesejahteraan dan keberhasilan organisasi tempatnya bekerja. Luthans (2005) mendefinisikan komitmen sebagai (1) keinginan kuat untuk tetap sebagai anggota organisasi tertentu; (2) keinginan untuk berusaha keras sesuai keinginan organisasi; dan (3) keyakinan tertentu, dan penerimaan nilai dan tujuan organisasi. Menurut Luthans sikap komitmen organisasional ditentukan menurut variabel orang (usia, kedudukan dalam organisasi, dan disposisi seperti efektivitas positif atau negatif, atribusi kontrol internal atau eksternal) dan organisasi (desain pekerjaan, nilai, dukungan, dan gaya kepemimpinan penyelia). Bahkan faktor non-organisasi, seperti adanya alternatif lain setelah memutuskan untuk bergabung dengan organisasi, akan memengaruhi komitmen selanjutnya.

Mathis dan Jackson (dalam Sopiah 2008) komitmen organisasional adalah derajat yang mana karyawan percaya dan menerima tujuan-tujuan organisasi dan akan tetap tinggal atau tidak akan meninggalkan organisasi. Mowday (dalam Sopiah 2008) komitmen organisasional adalah keinginan anggota organisasi untuk tetap mempertahankan keanggotaannya dalam organisasi dan bersedia berusaha keras bagi pencapaian tujuan organisasi.

Robbins (dalam Sopiah 2008) komitmen organisasional sebagai suatu sikap yang merefleksikan perasaan suka atau tidak suka karyawan terhadap organisasi. O'Reilly (dalam Sopiah 2008) memaparkan komitmen karyawan pada organisasi sebagai ikatan kejiwaan individu terhadap organisasi yang mencakup keterlibatan kerja, kesetiaan, dan perasaan percaya terhadap nilai-nilai organisasi. Steers dan Porter (dalam Sopiah 2008) mengatakan bahwa suatu bentuk komitmen yang muncul bukan hanya bersifat loyalitas yang pasif, tetapi juga melibatkan hubungan yang aktif dengan organisasi kerja yang memiliki tujuan memberikan segala usaha demi keberhasilan organisasi yang bersangkutan. Lincoln dan Bashaw (dalam Sopiah 2008) mengemukakan komitmen organisasional memiliki tiga indikator; kemauan karyawan, kesetiaan karyawan dan kebanggaan karyawan pada organisasi.

### **2.2.3.2 Dimensi-dimensi Komitmen Organisasional**

Dalam usahanya mewarnai kajian organisasi, para peneliti menjelaskan bahwa komitmen organisasional memiliki dimensi-dimensi yang menggambarkan karakteristik budaya organisasional, sebagai berikut:

#### 1) Dimensi Komitmen Organisasional Meyer dan Allen.

Indikator komitmen organisasional Meyer dan Allen (1993) adalah tiga dimensi sebagai berikut:

- a) *Affective commitment* (komitmen afektif), terjadi apabila karyawan ingin menjadi bagian dari organisasi karena adanya ikatan emosional.
- b) *Continuance commitment* (komitmen berkelanjutan), muncul apabila karyawan tetap bertahan pada suatu organisasi karena membutuhkan gaji dan keuntungan-keuntungan lain, atau karena karyawan tersebut tidak menemukan pekerjaan lain.

- c) *Normative commitment* (komitmen berkelanjutan), timbul dari nilai-nilai dalam diri karyawan. Karyawan bertahan menjadi anggota organisasi karena adanya kesadaran bahwa komitmen terhadap organisasi merupakan hal yang seharusnya dilakukan.

## 2) Dimensi komitmen organisasional Kanter

Kanter (dalam Sopiah 2008) mengemukakan adanya tiga bentuk komitmen organisasional, yaitu:

- a) Komitmen berkesinambungan (*continuance commitment*) yaitu komitmen yang berhubungan dengan dedikasi anggota dalam melangsungkan kehidupan organisasi dan menghasilkan orang yang mau berkorban dan berinvestasi pada organisasi.
- b) Komitmen terpadu (*cohesion commitment*) yaitu komitmen anggota terhadap organisasi sebagai akibat adanya hubungan sosial dengan anggota lain di dalam organisasi.
- c) Komitmen terkontrol (*control commitment*) yaitu komitmen anggota pada norma organisasi yang memberikan perilaku ke arah yang diinginkannya.

Dimensi-dimensi di atas dapat dijadikan tolok ukur dalam menilai komitmen organisasional. Dimensi ataupun ukuran komitmen organisasi sangat diperlukan karena akan bermanfaat baik bagi banyak pihak.

### **2.2.3.3 Faktor-faktor yang mempengaruhi komitmen organisasional**

Dalam usahanya mewarnai kajian organisasi, para peneliti menjelaskan bahwa faktor-faktor yang mempengaruhi komitmen organisasional adalah, sebagai berikut:

- 1) Steers (dalam Sopiah 2008) mengidentifikasi ada tiga faktor yang mempengaruhi komitmen karyawan pada organisasi, yaitu:

- a) Ciri pribadi pekerja, termasuk masa jabatannya dalam organisasi, dan variasi kebutuhan dan keinginan yang berbeda dari tiap karyawan.
  - b) Ciri pekerjaan, seperti identitas tugas dan kesempatan berinteraksi dengan rekan kerja.
  - c) Pengalaman kerja, seperti keterandalan organisasi di masa lampau dan cara pekerja-pekerja lain mengutarakan dan membicarakan perasaannya mengenai organisasi.
- 2) David dalam Minner (dalam Sopiah 2008) mengemukakan empat faktor yang mempengaruhi komitmen karyawan pada organisasi, yaitu:
- a) Faktor personal, misalnya usia, jenis kelamin, tingkat pendidikan, pengalaman kerja, kepribadian, dll.
  - b) Karakteristik pekerjaan, misalnya lingkup jabatan, tantangan dalam pekerjaan, konflik peran dalam pekerjaan, tingkat kesulitan dalam pekerjaan, dll.
  - c) Karakteristik struktur, misalnya besar/kecilnya organisasi, bentuk organisasi seperti sentralisasi atau desentralisasi, kehadiran serikat pekerja dan tingkat pengendalian yang dilakukan organisasi terhadap karyawan.
  - d) Pengalaman kerja. Pengalaman kerja sangat berpengaruh terhadap tingkat komitmen karyawan pada organisasi. Karyawan yang baru beberapa tahun bekerja dan karyawan yang sudah puluhan tahun bekerja dalam organisasi tentu memiliki tingkat komitmen yang berlainan.
- 3) Stum (dalam Sopiah 2008) mengemukakan ada 5 faktor yang berpengaruh terhadap komitmen organisasional:
- a) Budaya keterbukaan
  - b) Kepuasan kerja

- c) Kesempatan personal untuk berkembang
  - d) Arah organisasi dan
  - e) Penghargaan kerja yang sesuai dengan kebutuhan
- 4) Young (dalam Sopiah 2008) mengemukakan ada 8 faktor yang secara positif berpengaruh terhadap komitmen organisasi:
- a) Kepuasan terhadap promosi
  - b) Karakteristik pekerjaan
  - c) Komunikasi
  - d) Kepuasan terhadap kepemimpinan
  - e) Pertukaran ekstrinsik
  - f) Pertukaran intrinsik
  - g) Imbalan intrinsik dan
  - h) Imbalan ekstrinsik
- 5) Sopiah (2008) faktor-faktor yang mempengaruhi komitmen organisasional adalah:
- a) Faktor personal
  - b) Faktor organisasional dan
  - c) Faktor yang bukan dari dalam organisasi.

Dari uraian beberapa peneliti di atas dapat diketahui banyak faktor-faktor yang dapat mempengaruhi komitmen organisasional. Faktor-faktor disebutkan tersebut di atas dapat menjadi acuan dalam melakukan penelitian-penelitian selanjutnya.

## 2.2.4 *Organizational Citizenship Behavior (OCB)*

### 2.2.4.1 **Pengertian**

Organ (1988) mendefinisikan *Organizational Citizenship Behavior (OCB)* sebagai “perilaku individu yang bebas memilih, tidak diatur secara langsung atau eksplisit oleh sistem penghargaan formal, dan secara bertingkat mempromosikan fungsi organisasi yang efektif. Dasar kepribadian untuk *Organizational Citizenship Behavior (OCB)* ini merefleksikan ciri/trait predisposisi karyawan yang kooperatif, suka menolong, perhatian, dan bersungguh-sungguh. Dasar sikap mengindikasikan bahwa karyawan terlibat dalam *Organizational Citizenship Behavior (OCB)* untuk membalas tindakan organisasi. Akan tetapi, yang lebih penting untuk *Organizational Citizenship Behavior (OCB)* adalah bahwa karyawan harus merasa bahwa mereka diperlakukan secara adil, bahwa prosedur dan hasil adalah adil. Selain peran ekstra atau di luar “panggilan tugas” dimensi utama lain adalah bahwa *Organizational Citizenship Behavior (OCB)* bersifat bebas memilih dan bahwa *Organizational Citizenship Behavior (OCB)* tidak perlu diatur dengan sistem penghargaan formal dari organisasi.

Podsakoff dkk. (dalam Brahmasari 2009) mendefinisikan *Organizational Citizenship Behavior (OCB)* sebagai "perilaku individu yang *discretionary*, tidak secara langsung atau eksplisit diakui oleh sistem penghargaan formal, dan bahwa secara keseluruhan mempromosikan fungsi efektif organisasi". Definisi Organ *Organizational Citizenship Behavior (OCB)* mencakup tiga aspek penting dalam konstruksi ini. Pertama, *Organizational Citizenship Behavior (OCB)* dianggap sebagai perilaku *discretionary*, yang bukan bagian dari deskripsi pekerjaan, dan dilakukan oleh karyawan sebagai hasil pilihan pribadi. Kedua, *Organizational Citizenship Behavior (OCB)* melampaui apa yang merupakan persyaratan kerja yang dapat dilaksanakan. ketiga,



*Organizational Citizenship Behavior* (OCB) berkontribusi positif terhadap keseluruhan efektivitas organisasi.

Perilaku *discretionary* individu dalam *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) menurut Organ dkk. (dalam Brahmasari 2009) bukan merupakan suatu persyaratan absolut dari diskripsi kerja. *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) bukan sekedar perilaku yang melibatkan pilihan individu. Seseorang tidak akan dihukum jika ia memilih untuk tidak melakukan hal tersebut. *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) baik secara langsung atau eksplisit tidak dikenal dalam system *reward* yang normal ada dalam organisasi kerja karyawan. *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) secara keseluruhan meningkatkan fungsi organisasi secara efisien dan efektif. Secara keseluruhan yang dimaksud adalah jumlah perilaku seseorang sepanjang waktu dan jumlah perilaku setiap orang dalam kelompok, bagian maupun organisasi.

Mc Shane dan Von Glinov, Ivancevich dkk., Kinicki dan Kreitner (dalam Brahmasari, 2009) OCB, menunjuk pada “perilaku diluar tugas pekerjaan normal karyawan yang melebihi panggilan tugasnya atau melebihi persyaratan peran kerjanya (*out-of-role*)”.

Mc Shane dan Von Glinov (dalam Brahmasari, 2009), aktivitas OCB, termasuk perilaku: membantu orang lain tanpa tujuan untuk mementingkan diri sendiri (*selfish*); berperan aktif dalam berbagai aktivitas organisasi, menghindari konflik yang tidak perlu; melaksanakan berbagai tugas melebihi persyaratan peran normalnya; dan menolerir beban yang ada.

#### **2.2.4.2 Dimensi-dimensi *Organizational Citizenship Behavior* (OCB)**

Dalam usahanya mewarnai kajian organisasi, para peneliti menjelaskan bahwa *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) memiliki dimensi-dimensi yang

menggambarkan karakteristik *Organizational Citizenship Behavior* (OCB), sebagai berikut:

1) Dimensi *Organizational Citizenship Behavior* Morrison (dalam Luthans 2005)

indikatornya sebagai berikut:

- a) *Altruisme* (misalnya, membantu saat rekan kerja tidak sehat)
- b) Kesungguhan (misalnya, lembur untuk menyelesaikan proyek)
- c) Kepentingan umum (misalnya, rela mewakili perusahaan untuk program bersama)
- d) Sikap positif (misalnya, ikut menanggung kegagalan proyek tim yang mungkin akan berhasil dengan mengikuti nasehat anggota)
- e) Sopan (misalnya, memahami dan berempati walaupun saat dikritik).

2) Dimensi *Organizational Citizenship Behavior* menurut Podsakoff.

Dimensi *Organizational Citizenship Behavior* menurut Podsakoff (dalam Brahmasari 2009) indikatornya:

- a) *Altruism* (mementingkan orang lain): Perilaku diskresi di pihak karyawan yang memiliki pengaruh membantu orang tertentu dengan masalah yang relevan dengan organisasi.
- b) *Conscientiousness* (kehati-hatian): Perilaku diskresi di pihak karyawan yang melebihi persyaratan peran minimal organisasi dalam kehadiran, mematuhi aturan dan peraturan, mengambil istirahat dan lain lain.
- c) *Sportsmanship* (sikap positif): Kemauan karyawan untuk menoleransi keadaan yang kurang dari ideal tanpa mengeluh.

- d) *Courtesy* (kehormatan): Perilaku diskresi di pihak individu karyawan yang ditujukan untuk menghindari terjadinya masalah dengan orang lain, yang berkaitan dengan pekerjaan.
  - e) *Civic Virtue* (kebajikan anggota): Perilaku di pihak individu yang mengindikasikan bahwa individu tersebut secara bertanggungjawab berpartisipasi/terlibat dalam atau memikirkan kehidupan perusahaan.
- 3) Dimensi *Organizational Citizenship Behavior* menurut Podsakoff (dalam Fitriastuti 2013). Indikatornya adalah:
- a) *Conscientiousness*, artinya karyawan mempunyai perilaku *in-role* yang memenuhi tingkat diatas standar minimum yang disyaratkan.
  - b) *Altruisme*, artinya kemauan untuk memberikan bantuan kepada pihak lain
  - c) *Civic virtue*, artinya partisipasi aktif karyawan dalam memikirkan kehidupan organisasi, misalnya selalu mencari informasi terbaru yang mendukung kemajuan organisasi.
  - d) *Sportmanship*, artinya lebih menekankan pada aspek-aspek positif organisasi daripada aspek-aspek negatifnya, mengindikasikan perilaku tidak senang protes, tidak mengeluh, dan tidak membesar-besarkan masalah kecil.
  - e) *Courtesy*, artinya berbuat baik dan hormat kepada orang lain, termasuk perilaku seperti membantu seseorang untuk mencegah terjadinya suatu permasalahan atau membuat langkah-langkah untuk mengurangi berkembangnya suatu masalah.

Dimensi-dimensi di atas dapat dijadikan tolok ukur dalam menilai *Organizational Citizenship Behavior* (OCB). Dimensi ataupun ukuran *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) sangat diperlukan karena akan bermanfaat baik bagi banyak pihak.

### 2.2.4.3 Faktor-faktor yang mempengaruhi *Organizational Citizenship Behavior* (OCB).

Dalam usahanya mewarnai kajian organisasi, para peneliti menjelaskan bahwa faktor-faktor yang dapat mempengaruhi *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) adalah sebagai berikut:

1) McClelland dkk. (dalam Brahmasari 2009) memiliki tiga tingkatan motif, yaitu:

a) Motif berprestasi

Motif ini mendorong orang untuk menunjukkan suatu *standart of excellence*, mencari prestasi dari tugas, kesempatan atau kompetisi.

b) Motif afiliasi

Motif ini mendorong orang untuk mewujudkan, memelihara dan memperbaiki hubungan dengan orang lain.

c) Motif kekuasaan

Motif ini mendorong orang untuk mencari status dan situasi dimana mereka dapat mengawasi pekerjaan atau tindakan orang lain.

2) Ivancevich dkk. (dalam Brahmasari 2009)

Menyetir beberapa hasil penelitian untuk mengkaji mengapa karyawan terlibat dalam OCB dan apa yang dapat dilakukan untuk mendorong karyawan melakukan OCB, yaitu bahwa:

a) Tidak ada hubungan yang jelas antara OCB dengan kebanyakan karakteristik kepribadian. OCB yang lebih tinggi sering ditemukan pada karyawan yang berorientasi pada kolektivisme daripada pada karyawan yang lebih berorientasi pada individualisme.

- b) Adanya faktor situasional tertentu yang terkait dengan OCB, antara lain faktor yang didefinisikan oleh karyawan maupun manager sebagai “bagian dari pekerjaan” dan faktor yang disebut “di luar peran”. Karyawan sering mendefinisikan pekerjaannya secara luas dan memasukkan aktivitas OCB sebagai bagian dari tugasnya, sedangkan manager mereka menganggapnya sebagai aktivitas “ekstra”. OCB cenderung mempengaruhi evaluasi manajerial karyawan, namun kadang-kadang diinterpretasikan sebagai upaya untuk melakukan sesuatu yang baik bagi perusahaan dan bagi kastemer.
- c) Kepemimpinan manager yang diterima oleh karyawannya mempengaruhi OCB. Terutama kepercayaan antara seorang karyawan dan seorang manager dan suatu gaya kepemimpinan yang mendorong pengembangan keterampilan kepemimpinan diantara karyawan.

Dari uraian beberapa peneliti di atas dapat diketahui banyak faktor-faktor yang dapat mempengaruhi *Organizational Citizenship Behavior* (OCB). Faktor-faktor disebutkan tersebut di atas dapat menjadi acuan dan dapat bermanfaat bagi banyak pihak dalam melakukan penelitian-penelitian selanjutnya.

## **2.2.5 Kinerja**

### **2.2.5.1 Pengertian**

Menurut Bernardin dan Russel (2003) kinerja adalah catatan tentang hasil-hasil yang diperoleh dari fungsi-fungsi pekerjaan tertentu atau kegiatan selama kurun waktu tertentu. Kinerja seseorang dapat diukur berdasarkan 6 kriteria yang dihasilkan dari pekerjaan yang bersangkutan. Kasmir (2016) secara sederhana mendefinisikan kinerja merupakan hasil kerja dan perilaku kerja yang telah dicapai dalam menyelesaikan tugas-tugas dan tanggung jawab yang diberikan dalam suatu periode tertentu.

Pengertian diatas memiliki arti bahwa kinerja merupakan hasil kerja dan perilaku kerja seseorang dalam suatu periode waktu tertentu, baik itu satu smester, dua semester atau lebih, akan tetapi biasanya selama satu tahun atau lebih. Kemudian kinerja juga dapat diukur dari kemampuan karyawan menyelesaikan tugas-tugas dan tanggungjawab yang diberikan. Artinya, kinerja mengandung unsur standar pencapaian yang telah ditetapkan dan harus dipenuhi, sehingga dapat dinilai siapa yang memiliki kategori kinerja yang baik dan kategori kinerja yang buruk.

### **2.2.5.2 Faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja**

Dalam praktik manajemen sumber daya manusia tidak selamanya kinerja karyawan dalam kondisi seperti yang diinginkan oleh karyawan itu sendiri ataupun organisasi.

Menurut Kasmir (2016) ada beberapa faktor yang mempengaruhi kinerja baik hasil maupun perilaku kinerja sebagai berikut:

1) Kemampuan dan keahlian

Kemampuan (*skill*) yang dimiliki seseorang dalam melakukan sesuatu pekerjaan. Semakin memiliki kemampuan dan keahlian maka akan dapat menyelesaikan pekerjaannya secara benar, sesuai dengan yang telah diterapkan.

2) Pengetahuan

Maksudnya adalah pengetahuan tentang pekerjaan. Seseorang yang memiliki pengetahuan tentang pekerjaan secara baik akan memberikan hasil pekerjaan yang baik, demikian sebaliknya.

3) Rancangan kerja

Merupakan rancangan pekerjaan yang akan memudahkan karyawan dalam mencapai tujuannya.

4) Kepribadian

Kepribadian seseorang (karakter) yang dimiliki seseorang. Setiap orang memiliki kepribadian atau karakter yang berbeda satu sama lainnya. Seseorang yang memiliki kepribadian atau karakter yang baik, akan dapat melakukan pekerjaan secara sungguh-sungguh penuh tanggung jawab sehingga hasil pekerjaannya juga baik. Demikian juga sebaliknya.

5) Motivasi kerja

Motivasi kerja merupakan dorongan bagi seseorang untuk melakukan pekerjaan. Jika karyawan memiliki dorongan yang kuat dari dalam dirinya atau dorongan dari luar dirinya (pihak perusahaan), maka karyawan akan terangsang atau terdorong untuk melakukan sesuatu dengan baik.

6) Kepemimpinan

Kepemimpinan merupakan perilaku seseorang pemimpin dalam mengatur, mengelola dan memerintah bawahannya untuk mengerjakan sesuatu tugas dan tanggung jawab yang diberikannya.

7) Gaya kepemimpinan

Merupakan gaya atau sikap seorang pemimpin dalam menghadapi atau memerintahkan bawahannya. Sebagai contoh, gaya atau sikap seorang pemimpin yang demokratis tentu berbeda dengan gaya gaya pemimpin yang otoriter. Gaya kepemimpinan ini dapat memengaruhi kinerja karyawan.

8) Budaya organisasi

Merupakan kebiasaan-kebiasaan atau norma-norma yang berlaku dan dimiliki oleh suatu organisasi atau perusahaan.

9) Kepuasan kerja

Merupakan perasaan senang atau gembira, atau perasaan jika karyawan merasa senang atau gembira atau suka untuk bekerja.

10) Lingkungan kerja

Suasana atau kondisi disekitar lokasi tempat bekerja. Lingkungan kerja dapat berupa ruangan, *lay out*, sarana dan prasarana, serta hubungan kerja dengan sesama rekan kerja.

11) Loyalitas

Merupakan kesetiaan karyawan untuk tetap bekerja dan membela perusahaan dimana tempatnya bekerja.

12) Komitmen

Kepatuhan karyawan untuk menjalankan kebijakan atau peraturan perusahaan dalam bekerja.

13) Disiplin kerja

Usaha karyawan untuk menjalankan aktivitas kerjanya secara sungguh-sungguh.

Dari uraian beberapa peneliti di atas dapat diketahui banyak faktor-faktor yang dapat mempengaruhi kinerja karyawan. Faktor-faktor disebutkan di atas dapat menjadi acuan dalam melakukan penelitian-penelitian selanjutnya.

### **2.2.5.3 Dimensi-dimensi Kinerja**

Dimensi atau indikator kinerja merupakan aspek-aspek yang menjadi ukuran dalam menilai kinerja. Ukuran-ukuran dijadikan tolok ukur dalam menilai kinerja. Dimensi ataupun ukuran kinerja sangat diperlukan karena akan bermanfaat baik bagi banyak pihak.

1) Dimensi Kinerja menurut Miller (dalam Sudarmanto 2009),

Dimensi Kinerja menurut Miller yaitu;



- a) Kualitas, yaitu: tingkat kesalahan, kerusakan, kecermatan.
- b) Kuantitas, yaitu: jumlah pekerjaan yang dihasilkan
- c) Penggunaan waktu dalam kerja, Yaitu: tingkat ketidakhadiran, keterlambatan, waktu kerja efektif/jam kerja hilang.
- d) Kerja sama dengan orang lain dalm bekerja.

## 2) Dimensi Kinerja Bernardin dan Russel

Bernardin dan Russel (2003) mengemukakan ada 6 kriteria dasar atau dimensi untuk mengukur kinerja, yaitu:

- a) *Quality*, yaitu terkait dengan proses atau hasil mendekati sempurna/ ideal dalam memenuhi maksud atau tujuan.
- b) *Quantity*, yaitu terkait dengan satuan jumlah atau kuantitas yang dihasilkan.
- c) *Timeless*, yaitu terkait dengan waktu yang diperlukan dalam menyelesaikan aktivitas atau menghasilkan produk.
- d) *Cost-effectiveness*, yaitu terkait dengantingkat penggunaan sumber-sumber organisasi (orang, uang, material, teknologi) dlam mendapatkan atau memperoleh hasil atau pengurangan pemborosan dalam menggunakan sumber-sumber organisasi.
- e) *Need for supervision*, yaitu terkai dengan kemampuan individu dapat menyelesaikan pekerjaan atau fungsi-sungsi pkerjaan tanpa asistensi pimpinan atau intervensi pengawasan pimpinan.
- f) *Interpersonal impact*, yaitu terkait dengankemampuan individu dalam meningkatkan perasaan harga diri, keinginan baikl dan kerja sama diantara sesama pekerja dan anak buah.

## 3) Dimensi Kinerja Menurut Harbour

Dimensi Kinerja Harbour (dalam Sudarmanto 2009) merekomendasikan pengukuran kinerja dengan 6 aspek, yaitu:

a) Produktivitas

Kemampuan dalam menghasilkan produk barang dan jasa.

b) Kualitas

Pemroduksian barang dan jasa yang dihasilkan memenuhi standar kualitas.

c) Ketepatan waktu (*timeliness*)

Waktu yang diperlukan dalam menghasilkan produk barang dan jasa tersebut.

d) Putaran waktu

Waktu yang dibutuhkan dalam setiap proses perubahan barang dan jasa tersebut kemudian sampai kepada pengguna / konsumen.

e) Penggunaan sumber daya

Sumber daya yang diperlukan dalam menghasilkan produk barang dan jasa tersebut.

f) Biaya

Biaya yang diperlukan.

Dimensi-dimensi di atas dapat dijadikan tolok ukur dalam menilai kinerja. Dimensi ataupun ukuran kinerja sangat diperlukan karena akan bermanfaat baik bagi banyak pihak.

### **2.2.6 Hubungan Antar variabel**

Hipotesis memuat pernyataan singkat yang dikumpulkan dari landasan teori dan penelitian terdahulu. Hipotesis merupakan jawaban sementara terhadap masalah yang dihadapi yang masih harus dibutuhkan kebenarannya seolah data lapangan (empiris) telah diperoleh. Dari rumusan masalah penelitian yang kemudian dijabarkan

secara teoritik akhirnya hipotesis yang diajukan dalam penelitian ini adalah sebagai berikut:

#### **2.2.6.1 Hubungan antara Budaya Organisasional dengan *Organizational Citizenship Behavior* (OCB)**

Penelitian yang dilakukan oleh Rini dkk. (2013) menunjukkan bahwa pengaruh budaya organisasional terhadap OCB adalah positif yang artinya semakin baik budaya maka semakin tinggi OCB. Yassen dkk. (2015) juga melakukan penelitian dan menemukan bahwa hasil penelitian menunjukkan bahwa terdapat hubungan positif signifikan antara budaya organisasional dengan OCB. Teh dkk. (2012) menemukan bahwa terdapat pengaruh yang signifikan dari budaya organisasional terhadap OCB staf akademik. Berdasarkan temuan penelitian di atas maka hipotesisnya adalah sebagai berikut:

H1 : *Budaya Organisasional berpengaruh signifikan terhadap OCB*

#### **2.2.6.2 Hubungan antara Komitmen Organisasional dengan OCB**

Penelitian yang dilakukan oleh Ristiana (2013) menemukan bahwa komitmen organisasional memiliki pengaruh yang signifikan terhadap OCB. Penelitian yang dilakukan Rini dkk. (2013) menemukan bahwa pengaruh komitmen organisasional terhadap OCB adalah positif yang artinya semakin baik komitmen organisasi maka semakin tinggi OCB karyawannya. Penelitian yang dilakukan Ortiz dkk. (2014) menemukan bahwa ada bukti kuat bahwa komitmen organisasional berkorelasi positif dengan kewarganegaraan organisasional (OCB) dan dimensi kebajikan OCB, sopan santun dan *altruisme* dalam sampel memiliki korelasi yang terkuat. Berdasarkan penelitian di atas maka hipotesisnya adalah sebagai berikut:

H2 : *Komitmen organisasional berpengaruh signifikan terhadap OCB*

### **2.2.6.3 Hubungan antara Budaya Organisasional, Komitmen Organisasional, dengan OCB**

Penelitian yang dilakukan Oemar (2013) menemukan variabel budaya organisasional merupakan variabel yang memiliki pengaruh paling dominan diantara variabel yang lainnya. Yang artinya budaya organisasional memiliki pengaruh signifikan terhadap OCB. Penelitian Mohanty dan Rath (2012) menemukan bahwa budaya organisasional berpengaruh signifikan terhadap OCB. Penelitian yang dilakukan oleh Ardi dan Sudarma (2015) menemukan bahwa komitmen organisasional berpengaruh signifikan terhadap OCB. Berdasarkan penemuan penelitian di atas maka hipotesisnya adalah sebagai berikut:

H3 : *Budaya organisasional dan komitmen organisasional berpengaruh signifikan terhadap OCB*

### **2.2.6.4 Hubungan antara Budaya Organisasional dengan Kinerja**

Penelitian yang dilakukan oleh Joushan dkk. (2015) menemukan bahwa budaya organisasional berpengaruh secara signifikan terhadap kinerja karyawan. Artinya semakin baik nilai budaya organisasional dianut maka tingkat kinerja karyawan pun semakin baik. Penelitian yang dilakukan oleh Shahzad dkk. (2013) menemukan bahwa budaya organisasional memiliki hubungan positif terhadap kinerja karyawan di Pakistan. Berdasarkan penemuan penelitian di atas maka hipotesisnya adalah sebagai berikut:

H4 : *Budaya organisasional berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan*

#### **2.2.6.5 Hubungan antara Komitmen Organisasional dengan Kinerja**

Penelitian yang dilakukan Fitriastuti (2013) menemukan bahwa komitmen organisasional memiliki pengaruh positif terhadap kinerja. Penelitian yang dilakukan oleh Ristiana (2013) menemukan bahwa komitmen organisasional mempunyai pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Artinya semakin tinggi komitmen organisasional dari karyawan maka semakin tinggi pula kinerja karyawannya. Penelitian yang dilakukan Sawitri dkk. (2016) menemukan bahwa komitmen organisasi berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan. Berdasarkan penemuan penelitian di atas maka hipotesisnya adalah:

H5 : *Komitmen organisasional berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan*

#### **2.2.6.6 Hubungan antara budaya organisasional, komitmen organisasional dengan kinerja**

Penelitian yang dilakukan Juliningrum dan Sudiro (2013) menemukan bahwa ada pengaruh antara budaya organisasional dengan kinerja pegawai. Penelitian yang dilakukan Lubis (2015) menemukan bahwa komitmen organisasional berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan. Penelitian yang dilakukan sani (2013) menemukan bahwa komitmen organisasional berpengaruh terhadap kinerja karyawan. Berdasarkan penemuan penelitian di atas maka hipotesisnya adalah :

H6 : *Budaya organisasional dan komitmen organisasional berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan*

#### **2.2.6.7 Hubungan antara OCB dengan kinerja**

Penelitian yang dilakukan Maharani dkk. (2013) menemukan bahwa OCB berpengaruh secara langsung terhadap kinerja karyawan. Penelitian yang dilakukan oleh

Sawitri dkk. (2016) menemukan bahwa OCB memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Penelitian yang dilakukan Sharif dkk. (2013) menemukan bahwa OCB memiliki pengaruh positif terhadap kinerja karyawan. Berdasarkan penemuan penelitian di atas maka hipotesisnya adalah sebagai berikut:

*H7 : OCB berpengaruh positif signifikan terhadap kinerja karyawan*

#### **2.2.6.8 Hubungan antara budaya organisasional, komitmen organisasional, OCB dengan kinerja**

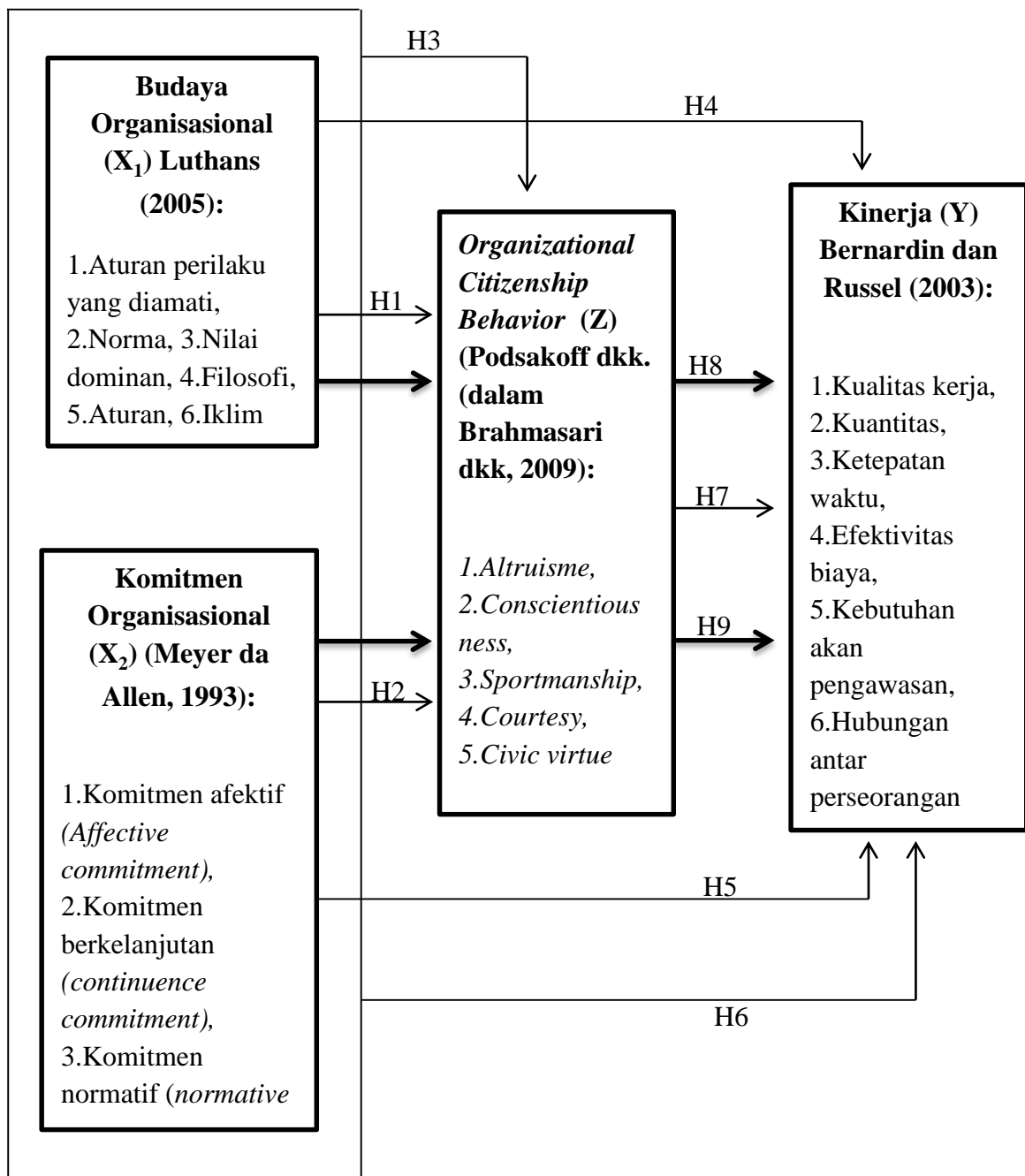
Penelitian yang dilakukan Ristiana (2013) menunjukkan bahwa komitmen organisasional, OCB berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan. Penelitian yang dilakukan Harwiki (2013) menemukan bahwa budaya organisasional berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan, hal ini menunjukkan bahwa nilai budaya organisasional yang lebih tinggi akan menghasilkan nilai kinerja karyawan yang lebih tinggi. Berdasarkan penelitian di atas maka hipotesisnya adalah sebagai berikut:

*H8 : Pengaruh tidak langsung budaya organisasional terhadap kinerja melalui OCB lebih besar dibandingkan dengan pengaruh secara langsung budaya organisasional terhadap kinerja karyawan.*

*H9 : Pengaruh tidak langsung komitmen organisasional terhadap kinerja melalui OCB lebih besar dibandingkan dengan pengaruh secara langsung budaya organisasional terhadap kinerja.*

#### **2.2.7 Kerangka Pemikiran**

Berdasarkan tinjauan pustaka, hubungan antar variabel, dan hipotesis yang telah dijelaskan sebelumnya, maka kerangka pemikiran dalam penelitian ini adalah sebagai berikut:



Gambar 1. Kerangka Penelitian

### 2.2.8 Hipotesis yang diajukan

Hipotesis memuat pernyataan singkat yang dikumpulkan dari landasan teori dan penelitian terdahulu. Hipotesis merupakan jawaban sementara terhadap masalah yang dihadapi yang masih harus dibutuhkan kebenarannya setelah data lapangan (empiris)

telah diperoleh. Dari rumusan masalah penelitian yang kemudian dijabarkan secara teoritik akhirnya hipotesis yang diajukan dalam penelitian ini adalah sebagai berikut:

- H1: Budaya organisasional berpengaruh signifikan terhadap *Organizational Citizenship Behavior* (OCB).
- H2: Komitmen organisasional berpengaruh signifikan terhadap *Organizational Citizenship Behavior* (OCB)
- H3: Budaya organisasional, komitmen organisasional berpengaruh secara signifikan terhadap *Organizational Citizenship Behavior* (OCB).
- H4: Budaya organisasional berpengaruh positif signifikan terhadap kinerja karyawan.
- H5: Komitmen organisasional berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan.
- H6: Budaya organisasional dan komitmen organisasional berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan
- H7: *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) memiliki pengaruh positif terhadap kinerja karyawan.
- H8 : Pengaruh tidak langsung budaya organisasional terhadap kinerja melalui *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) lebih besar dengan pengaruh secara langsung budaya organisasional terhadap kinerja karyawan.
- H9 : Pengaruh tidak langsung komitmen organisasional terhadap kinerja melalui *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) lebih besar daripada pengaruh secara langsung komitmen organisasional terhadap kinerja karyawan.

Demikianlah hipotesis yang diajukan oleh peneliti, berdasarkan atas penelitian-penelitian yang terdahulu yang sudah direview diawal penelitian ini dilakukan.



## **BAB III**

### **METODE PENELITIAN**

#### **3.1 Pendekatan Penelitian**

Penelitian ini menggunakan pendekatan kuantitatif. Menurut Kuncoro (2001) metode kuantitatif adalah pendekatan ilmiah terhadap pengambilan keputusan manajerial dan ekonomi. Pendekatan ini berangkat dari data. Ibarat bahan baku dalam suatu pabrik, data ini diproses dan dimanipulasi menjadi informasi yang berharga bagi pengambilan keputusan. Pemrosesan dan manipulasi data mentah menjadi informasi yang bermanfaat inilah yang merupakan jantung dari analisis kuantitatif.

#### **3.2 Lokasi Penelitian**

Penelitian ini dilaksanakan pada Fakultas Ekonomi Universitas Islam Indonesia, Depok, Sleman, Yogyakarta 55383. Telp. 881546, 883087 Fax. 882589. Email : [fe@uii.ac.id](mailto:fe@uii.ac.id). Target pengambilan data pada penelitian ini adalah karyawan tetap, dengan jumlah 50 orang karyawan tetap. Ini dikarenakan karyawan tetap merupakan komponen karyawan yang merasakan lama waktu bekerja tanpa pemutusan atau pergantian jenis pekerjaan. Pengambilan penelitian pada Institusi ini karena peneliti ingin mengetahui seberapa besar dampak budaya dan komitmen organisasional berpengaruh kepada *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) dan kinerja karyawan. Dengan melihat budaya karyawan disini bahwa kinerja karyawan akan dapat dilihat dari sisi budaya dalam interaksinya sehari-hari melayani para mahasiswa.

##### **3.2.1 Gambaran Umum Objek Penelitian**

Fakultas Ekonomi Universitas Islam Indonesia yang merupakan bagian dari lembaga pendidikan Universitas Islam Indonesia mempunyai visi yaitu “Menjadikan Fakultas Ekonomi Universitas Islam Indonesia sebagai tujuan calon mahasiswa untuk

memperdalam Ilmu Manajemen, Ilmu Akuntansi. Ilmu Ekonomi Pembangunan, baik lingkup Nasional maupun Internasional dengan melandaskan diri pada nilai *rahmatan lil'alamiin*, nilai Islam dan nilai kesempurnaan. Sedangkan misi yang dimiliki Fakultas Ekonomi Universitas Islam Indonesia adalah sepuluh tahun kedepan akan mampu berkiprah di kawasan Asia Tenggara dengan mengandalkan keunggulan isi dan proses belajar mengajar yang didukung oleh kelengkapan fasilitas yang menunjang.

Mengacu pada tujuan pendidikan Nasional dan Statuta Universitas Islam Indonesia, tujuan pendidikan S-1 Fakultas Ekonomi Universitas Islam Indonesia adalah terciptanya sarjana muslim berkualifikasi sebagai berikut (FE UII, 2011):

1. Bertaqwa, berakhlak, terampil, berilmu amaliah dan beramal ilmiah.
2. Berjiwa Pancasila, memiliki integritas kepribadian yang tinggi sebagai sarjana ekonomi.
3. Bersifat terbuka, tanggap terhadap perubahan dan kemajuan ilmu dan teknologi maupun masalah yang dihadapi masyarakat, khususnya masalah yang berkaitan dengan bidangnya.
4. Mampu mengenali, mengamati, dan melakukan pendekatan dan penalaran permasalahan berdasarkan ilmu ekonomi.
5. Mempunyai bekal dasar ilmu pengetahuan yang cukup untuk melanjutkan pendidikan.
6. Mempunyai dasar pengetahuan umum dan pengetahuan profesi yang cukup untuk dapat memperluas pandangannya. (FE UII, 2011:4 & 6).

Seperti yang sudah disampaikan diawal bahwa salah satu jurusan yang dimiliki Fakultas Ekonomi Universitas Islam Indonesia yaitu jurusan manajemen, dan pada jurusan inilah peneliti akan menjadikannya sebagai objek penelitian. Jurusan

manajemen Universitas Islam Indonesia memperoleh Status Terdaftar pada tanggal 19 November 1962, dan Status Diakui tanggal 14 Desember 1962. Selanjutnya, pada tanggal 18 Februari 1966 dengan SK Mentri PTIP No. 36, jurusan manajemen baik untuk jenjang Sarjana Muda maupun Sarjana mendapat pengukuhan berdasarkan SK Mendikbud R.I, No. 0271/0/81/ tertanggal 23 September 1981. Dengan SK Mendikbud R.I. No. 081/O/1992 tertanggal 31 Januari 1992, jurusan manajemen memperoleh kembali pengukuhan Status Disamakan. Berdasarkan Surat Keputusan Badan Akreditasi Nasional (BAN) Perguruan Tinggi Departemen Pendidikan Nasional Republik Indonesia Nomor 020/BAN-PT/Ak-XI/S-1/VIII/2008 menetapkan bahwa jurusan manajemen mendapatkan akreditasi dengan nilai A. (FE UII, 2011:8).

Jurusan manajemen mempunyai kurikulum institusional yang salah satunya yaitu Mata Kuliah Berkehidupan Bermasyarakat (MBB) atau Mata Kuliah Konsentrasi (MKKon). MBB atau MKKon terdiri atas mata kuliah yang relevan dengan upaya pemahaman serta penguasaan ketentuan yang berlaku dalam berkehidupan di masyarakat, baik secara nasional maupun global, yang membatasi tindak kekaeryaan sesuai dengan kompetensi keahliannya. MKKon yang ada dalam jurusan manajemen terdiri dari MKKon Sumber Daya Manusia, Pemasaran, Operasional, Keuangan. (FE UII, 2011:16).

### **3.3 Variabel Penelitian**

Variabel dalam penelitian ini terdiri dari dua variabel bebas  $X_1$  dan  $X_2$  variabel terikat  $Y$ , dan satu variabel Mediasi  $Z$ . Menurut Sugiyono (2007) variabel bebas merupakan variabel yang mempengaruhi atau menjadi sebab perubahannya atau timbulnya variabel dependen (terikat). Variabel terikat menurut Sugiyono (2007) merupakan variabel yang dipengaruhi atau menjadi akibat, karena adanya variabel

bebas. Menurut Tuckman (dalam Sugiyono, 2007) variabel intervening merupakan variabel yang secara teoritis mempengaruhi hubungan antara variabel independen dengan dependen tetapi tidak dapat diamati dan diukur. Dari ketiga pengertian diatas maka variabel tersebut dikategorikan sebagai berikut:

- a. Variabel bebas

$X_1$  = Budaya Organisasional

$X_2$  = Komitmen Organisasional

- b. Variabel terikat

$Y$  = Kinerja Karyawan

- c. Variabel Intervening

$Z$  = *Organizational Citizenship Behavior (OCB)*

### **3.4 Definisi Operasional Variabel**

Sekaran (2006) secara operasional menjelaskan sebuah konsep untuk membuatnya bisa diukur, dilakukan dengan melihat pada dimensi perilaku, aspek, atau sifat yang ditunjukkan oleh konsep. Hal itu kemudian diterjemahkan ke dalam elemen yang dapat diamati dan diukur sehingga menghasilkan suatu indeks pengukuran konsep.

Berikut ini dijelaskan definisi operasional dari masing-masing variabel penelitian sebagai berikut:

#### **3.4.1 Budaya Organisasional**

Luthans (2005) mendefinisikan mengakui pentingnya norma dan nilai yang sama yang memandu perilaku anggota organisasi. Ada penelitian yang mengatakan bahwa pendatang baru tidak hanya perlu diajarkan nilai-nilai budaya, tetapi mereka juga perlu mencari dan mempelajari budaya organisasional. Indikator Luthans (2005) yang dapat digunakan dalam menilai budaya organisasional dalam organisasi ini adalah:

- a) Aturan perilaku yang diamati.
  - Adanya rasa senang mengikuti instruksi kegiatan dari atasan
  - Karyawan saling menghargai satu sama lain
  - Adanya rasa kekeluargaan yang erat antara karyawan
  - Adanya rasa senasib sepenanggungan antara karyawan
- b) Norma.
  - Kedisiplinan dalam bekerja
  - Kejujuran dalam bekerja
  - Profesional dalam bekerja
- c) Nilai dominan.
  - Mengutamakan kinerja yang baik
  - Bersinergi dengan atasan untuk mencapai tujuan perusahaan
  - Bersinergi dengan sesama karyawan untuk mencapai tujuan perusahaan
  - Tata kelola perusahaan yang baik
- d) Filosofi.
  - Menciptakan rasa aman bagi karyawan
  - Bangga menjadi bagian dalam perusahaan
  - Adanya rasa senang saat bekerja
- e) Aturan.
  - Mematuhi peraturan yang telah ditetapkan bagi karyawan
  - Selalu berusaha mempelajari teknik dan prosedur pekerjaanselalu siap memperbaiki setiap kesalahan
- f) Iklim organisasi.
  - Kenyamanan saat bekerja

- Adanya sikap saling terbuka dengan sesama karyawan
- Perasaan saling percaya antara karyawan

### **3.4.2 Komitmen Organisasional**

Definisi komitmen organisasional Meyer dan Allen (1993) yaitu suatu keadaan dimana seorang karyawan memiliki akan bekerja penuh dedikasi, yang membuat karyawan memiliki keinginan untuk memberikan tenaga dan tanggung jawab yang lebih untuk menyokong kesejahteraan dan keberhasilan organisasi tempatnya bekerja. Indikator komitmen organisasional Meyer dan Allen (1993) adalah tiga dimensi sebagai berikut:

a) Komitmen afektif (*affective commitment*)

- Bangga sebagai anggota institusi
- Menjaga nama baik institusi
- Peduli dengan nasib institusi
- Terikat secara emosional

b) Komitmen berkelanjutan (*continuance commitment*)

- Bekerja atas kemauan dan dorongan dari diri sendiri
- Insitusi mampu memenuhi kebutuhan bulanan karyawan
- Memerlukan pengorbanan pribadi
- Sulit meninggalkan institusi

c) Komitmen normatif (*Normative commitment*)

- Bekerja sesuai dengan jam yang telah ditentukan berdasarkan peraturan yang berlaku
- Berani mengambil resiko
- Pekerjaan sesuai dengan keahlian

### 3.4.3 *Organizational Citizenship Behavior (OCB)*

Organ dkk. (dalam Brahmasari 2009) mendefinisikan *organizational citizenship behavior* (OCB) “sebagai perilaku *discretionary* individu yang tidak secara langsung atau eksplisit ada dalam sistem reward yang formal, dan secara keseluruhan meningkatkan fungsi organisasi secara efisien dan efektif”.

Podsakoff dkk. (dalam Brahmasari 2009) yang membangun kerangka kerja berdasarkan teori Organ (1988) mengidentifikasi lima kategori utama *organizational citizenship behavior* (OCB) yang terdiri dari:

- a) *Altruisme* (mementingkan orang lain)
  - Bersedia membantu orang lain yang sedang absen/cuti/tidak masuk/istirahat kerja
  - Bersedia membantu orang lain yang memiliki beban kerja berat
  - Bersedia membantu memberi orientasi pada orang-orang baru meski tidak dibutuhkan
  - Bersedia membantu orang lain yang memiliki masalah pekerjaan
  - Selalu siap untuk membantu orang lain di sekitarnya.
- b) *Conscientiousness* (kehati-hatian)
  - Hadir di tempat kerja lebih awal dari aturan yang telah ditetapkan
  - Tidak menggunakan waktu istirahat untuk hal yang sia-sia
  - Mematuhi aturan dan peraturan perusahaan meski tidak ada yang melihat
  - Menjadi salah satu karyawan yang paling berhati-hati
  - Yakin akan memberikan hari kerja yang sepatutnya untuk pembayaran yang patut
- c) *Sportsmanship* (sikap positif)

- Menggunakan banyak waktu untuk tidak mengeluhkan hal-hal yang bersifat sepele
  - Selalu berfikir positif dari setiap kesalahan
  - Cenderung untuk membuat lingkungan menjadi lebih baik
  - Selalu kritis terhadap organisasi
  - Berusaha memberikan masukan terhadap perusahaan
- d. *Courtesy* (kehormatan)
- Mengambil langkah untuk mencegah masalah dengan karyawan lain
  - Sadar akan bagaimana perilaku saya dapat mempengaruhi pekerjaan orang lain
  - Tidak menyalahgunakan/menggunakan hak orang lain
  - Mencoba menghindari masalah dengan rekan kerja
  - Memperhatikan dampak tindakan saya sendiri terhadap rekan kerja lain
- e. *Civic Virtue* (kebajikan anggota)
- Menghadiri pertemuan yang tidak wajib, tetapi dianggap penting
  - Menghadiri kegiatan yang dapat membantu citra perusahaan
  - Mengikuti perubahan yang ada di organisasi
  - Membaca dan mengikuti pengumuman, memo organisasi, dan lain lain.

#### **3.4.4 Kinerja**

Menurut Bernardin dan Russel (2003) kinerja adalah catatan tentang hasil-hasil yang diperoleh dari fungsi-fungsi pekerjaan tertentu atau kegiatan selama kurun waktu tertentu. Kinerja seseorang dapat diukur berdasarkan 6 kriteria yang dihasilkan dari pekerjaan yang bersangkutan. Indikatornya adalah Bernardin dan Russel (2003), mengemukakan ada 6 kriteria dasar atau dimensi untuk mengukur kinerja, yaitu:



- a) Kualitas kerja
  - Bekerja semaksimal mungkin sesuai dengan kemampuan yang dimiliki
  - Mengerjakan segala sesuatu dengan baik
- b) Kuantitas
  - Bekerja sesuai dengan prosedur dan target yang ditetapkan perusahaan
- c) Ketepatan waktu
  - Mampu menyelesaikan pekerjaan lebih cepat dari waktu yang ditetapkan
- d) Efektivitas biaya
  - Bekerja mengedepankan efisiensi biaya
- e) Kebutuhan akan pengawasan
  - Mampu bekerja tanpa membutuhkan bantuan pengawasan
  - Bekerja mematuhi tata tertib yang ditetapkan perusahaan
  - Bekerja dengan penuh tanggung jawab
  - Bersedia dikritik dan memperbaiki setiap kesalahan
- f) Hubungan antar perseorangan
  - Mampu bekerja sama dengan karyawan lain dalam menyelesaikan pekerjaan

### **3.5 Jenis Penelitian, Data dan Metode Pengumpulan Data**

#### **3.5.1 Data Primer**

Data primer adalah data yang langsung memberikan data kepada pengumpul data (Sugiyono, 2007). Dalam penelitian ini data primer didapatkan daripada penyebaran angket yang berisi kuesioner kepada beberapa karyawan di Fakultas Ekonomi Universitas Islam Indonesia.

### 3.5.2 Data Sekunder

Data sekunder adalah data yang diperoleh melalui sumber yang tidak langsung memberikan data kepada pengumpul data. Seperti melalui orang lain atau dokumen (Sugiyono, 2007). Data sekunder dijadikan sebagai data pendukung atau pelengkap terhadap data primer dalam penelitian tersebut. Dalam penelitian ini data sekunder meliputi jumlah karyawan yang aktif dari setiap jurusannya lama masa kerja dan data diri karyawan (usia, jenis kelamin, dan pendidikan terakhir).

### 3.6 Metode Pengumpulan Data

Menurut Sekaran (2006) metode pengumpulan data meliputi wawancara (*interview*) yaitu melalui tatap muka, telepon, bantuan komputer, dan media elektronik; kuesioner (*questionnaire*) yang diserahkan secara pribadi, dikirim melalui email, atau secara elektronik; observasi (*observation*) yaitu individu dan peristiwa dengan atau tanpa videotape atau rekaman audio; dan beragam teknik motivasional (*motivational techniques*) lain seperti tes proyektif.

Berdasarkan pemaparan diatas dapat disimpulkan oleh peneliti bahwa pengumpulan data merupakan cara yang ditempuh oleh peneliti untuk mendapatkan data yang diperlukan dari narasumber. Pengumpulan data yang dilakukan oleh peneliti sangat diperlukan oleh peneliti dalam suatu penelitian ilmiah. Teknik pengumpulan data yang dilakukan oleh peneliti adalah adalah teknik penyebaran kuesioner.

Menurut Sekaran (2006) kuesioner (*questionnaire*) merupakan daftar pertanyaan tertulis yang telah dirumuskan sebelumnya yang akan responden jawab, biasanya dalam alternatif yang didefinisikan dengan jelas. Kuesioner merupakan mekanisme pengumpulan data yang efisien jika peneliti mengetahui dengan tepat apa yang diperlukan dan bagaimana mengukur variabel penelitian. Kuesioner biasanya dapat

diberikan secara pribadi, disuratkan kepada responden, atau disebarakan secara elektronik. Berdasarkan pemaparan diatas peneliti menggunakan kuesioner yang akan peneliti bagikan secara pribadi kepada kelompok karyawan untuk mengisi kuesioner yang diperlukan yang dilakukan di tempat kerja.

Dalam penelitian ini instrumen pengumpulan datanya menggunakan skala likert. Adapun bobot yang digunakan untuk setiap jawaban yang menggunakan skala likert yaitu dengan 6 tingkat kategori:

1. Jawaban ASS (Amat Sangat Setuju)
2. Jawaban SS (Sangat Setuju)
3. Jawaban S (Setuju)
4. Jawaban TS (Tidak Setuju)
5. Jawaban STS (Sangat Tidak Setuju)
6. Jawaban ASTS (Amat SangT Tidak Setuju)

Demikianlah bobot setiap pertanyaan berdasarkan skala likertnya.

### **3.7 Uji Instrumen Penelitian**

#### **3.7.1 Uji Validitas**

Uji validitas dilakukan untuk menguji ketepatan dan kelayakan sebuah ukuran atau instrumen penelitian yang digunakan. Seperti yang telah disampaikan sebelumnya bahwa penelitian ini menggunakan instrument kuesioner untuk mendapatkan data. Suatu kuesioner dikatakan valid jika pertanyaan pada kuesioner mampu untuk mengungkapkan sesuatu yang akan diukur oleh kuesioner tersebut (Ghozali, 2005). Rumus yang digunakan untuk menentukan koefisien korelasi linier antara dua variabel adalah *Pearson Product Moment* sebagai berikut (Algifari, 2003:202):

$$r_{xy} = \frac{n \sum XY - (\sum X)(\sum Y)}{\sqrt{\{n \sum X^2 - (\sum X)^2\}\{n \sum Y^2 - (\sum Y)^2\}}}$$

$$r_{xyz} = \frac{n \sum XYZ - (\sum X)(\sum Y)(\sum Z)}{\sqrt{\{n \sum X^2 - (\sum X)^2\}\{n \sum Y^2 - (\sum Y)^2\}\{n \sum Z^2 - (\sum Z)^2\}}}$$

Keterangan:

$r_{XYZ}$  = Koefisien korelasi

$X$  = Skor yang ada dibutir item

$Y$  = Total skor

$n$  = Jumlah subyek

$\sum X$  = Jumlah skor X

$\sum Y$  = Jumlah skor Y

$\sum Z$  = Jumlah skor Z

Suatu instrumen dinyatakan valid jika memiliki koefisien korelasi lebih besar dari r tabel dan sebaliknya item pertanyaan dinyatakan gugur (tidak valid) jika koefisien korelasi kurang dari nilai r tabel.

### 3.7.2 Uji Reliabilitas

Uji reliabilitas digunakan untuk menguji konsistensi dan stabilitas alat ukur atau instrument. Konsistensi menunjukkan seberapa baik *item-item* yang mengukur sebuah konsep bersatu menjadi sebuah kumpulan. (Sekaran, 2006:177). Suatu kuisioner dinyatakan reliabel atau handal jika jawaban seseorang terhadap pernyataan adalah konsisten atau stabil dari waktu ke waktu (Ghozali,2005). Untuk mengetahui suatu alat

ukur reliabel atau tidak, dalam penelitian ini diuji dengan menggunakan Alpha *Cronbach* dengan rumus sebagai berikut (Sugiyono, 2005. 282):

$$r_i = \left[ \frac{k}{k-1} \right] \left[ 1 - \frac{\sum S_i^2}{S_t^2} \right]$$

Keterangan:

$r_i$  = Alfa Cronbach

$\sum S_i^2$  = mean kuadran kesalahan

$S_t^2$  = Varians total

$k$  = mean kuadran antar subyek

Suatu instrumen dapat diaktakan reliabel jika memiliki koefisien keandalan (reliabel) sebesar 0.60 atau lebih.

### **3.8 Populasi dan Sampel**

#### **3.8.1 Populasi**

Populasi merupakan wilayah generalisasi yang terdiri dari: Objek / Subjek yang mempunyai kualitas dan karakteristik tertentu yang ditetapkan oleh peneliti untuk dipelajari dan kemudian ditarik kesimpulannya (Sugiyono, 2007). Jumlah populasi karyawan tetap FE UII adalah 50 orang.

#### **3.8.2 Sampel**

Sedangkan Sampel menurut (Sugiyono, 2007) adalah bagian dari jumlah dan karakteristik yang dimiliki oleh populasi. Bila populasi besar, dan peneliti tidak mungkin mempelajari semua yang ada pada populasi, misalnya karena keterbatasan (dana, tenaga dan waktu) maka peneliti dapat menggunakan sampel yang diambil dari populasi itu. Berdasarkan data populasi yang didapatkan maka metode sampel yang digunakan adalah sampling total.

Menurut Sugiyono (2007) sampel total adalah teknik penentuan sampel bila semua anggota populasi digunakan sebagai sampel. Hal ini digunakan bila jumlah populasi relatif kecil, kurang dari 30 orang, atau penelitian yang ingin membuat generalisasi dengan kesalahan yang sangat kecil. Istilah lain sampel total adalah sensus, dimana semua anggota populasi dijadikan sampel. Maka sampel yang digunakan dalam penelitian sebanyak 50 orang.

### **3.9 Metode Analisis Data**

Menurut Ghazali (2005) statistik deskriptif memberikan gambaran (deskripsi) suatu data yang dilihat dari nilai rata-rata (*mean*), standar deviasi, varian, maksimum, minimum, *sum*, *range*, kurtosis dan *skewness* (kemencengan distribusi). Maka dengan dilakukannya metode ini, hasil sebuah penelitian dapat dipaparkan dengan jelas. Metode analisis adalah cara yang digunakan dalam proses melakukan penelitian agar dapat menunjukkan hasilnya. Metode analisis data dapat dibedakan menjadi dua, diantaranya:

1. Analisis Deskriptif, adalah analisis yang dipakai untuk mendeskripsikan karakteristik penelitian, responden yang diteliti serta data yang dikumpulkan. Setelah itu dilakukan pembahasan secara deskriptif.
2. Analisis Statistik, adalah analisis yang dilakukan dengan menggunakan teknik statistik.

#### **3.9.1 Uji Statistik**

##### **3.9.1.1 Analisis Regresi Tahap I**

###### **1. Analisis Linier Berganda**

Analisis ini digunakan untuk mengetahui pengaruh budaya organisasi dan komitmen organisasional terhadap *Organizational Citizenship Behavior* (OCB). Bentuk umum persamaannya adalah sebagai berikut (Situmorang, 2010:141):

$$Y = a + b_1X_1 + b_2X_2 + e$$

dimana:

$Z$  = *Organizational citizenship behavior (OCB)*

$X_1$  = Budaya organisasional

$X_2$  = Komitmen organisasional

$e$  = Error

## 2. Analisis Regresi Sederhana

Analisis ini digunakan untuk mengetahui pengaruh *Organizational Citizenship Behavior (OCB)* terhadap kinerja karyawan. Bentuk umum persamaannya adalah sebagai berikut (Situmorang, 2010:141):

$$Y = a + b_1Z + e$$

dimana:

$Y$  = Kinerja karyawan

$Z$  = *Organizational Citizenship Behavior (OCB)*

$e$  = Error

### 3.9.1.2 Analisis Regresi Tahap II

Analisis ini digunakan untuk mengetahui budaya organisasional dan komitmen organisasional terhadap kinerja karyawan. Bentuk umum persamaannya adalah sebagai berikut (Situmorang, 2010:141):  $Y = a + b_1X_1 + b_2X_2 + e$

Dimana:

$Y$  = Kinerja karyawan

$X_1$  = Budaya organisasional

$X_2$  = Komitmen organisasional

$e$  = Error

### 3.9.1.3 Koefisien Determinasi

Analisis koefisien determinasi adalah digunakan untuk melihat seberapa besar variabel independen memiliki dampak terhadap variabel dependen yang dinyatakan dalam persentase. Pada penelitian ini menggunakan koefisien determinasi *adjusted-R<sup>2</sup>*. Menunjukkan persentase total variasi dari variabel dependen yang dapat dijelaskan oleh variabel independen dalam model. Nilai  $R^2$  menunjukkan bahwa variasi variabel dependen dapat dijelaskan oleh variasi variabel independen. Sebaliknya jika nilai  $R^2$  mendekati 0, maka variasi dari variabel dependen tidak dapat dijelaskan oleh variabel independen.

### 3.9.1.4 Uji *F* (Serentak)

Uji *F* pada dasarnya adalah menunjukkan apakah semua variabel bebas yang dimasukkan dalam model mempunyai pengaruh secara bersama-sama terhadap variabel terikat. (Kuncoro, 2001:98). Uji *F* digunakan untuk membuktikan hipotesis, langkah-langkahnya adalah:

1. Merumuskan hipotesis operasional, yaitu  $H_0$  dan  $H_a$

$H_0$ : Ada pengaruh tetapi tidak signifikan dari budaya organisasi dan komitmen organisasi terhadap *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) karyawan tetap FE UII secara simultan.

$H_a$ : Ada pengaruh signifikan dari budaya organisasi dan komitmen organisasi terhadap *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) karyawan tetap FE UII secara simultan.

2. Menetapkan taraf signifikansi ( $\alpha$ ), yaitu  $\alpha=5\%$  atau 0,05
3. Membuat kesimpulan:



- a. Jika  $p > \alpha = H_0$  diterima dan  $H_a$  ditolak, artinya ada pengaruh tetapi tidak signifikan dari budaya organisasi dan komitmen organisasi terhadap *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) karyawan tetap FE UII Yogyakarta secara simultan.
  - b. Jika  $p \leq \alpha = H_0$  ditolak dan  $H_a$  diterima, artinya ada pengaruh signifikan dari budaya organisasi dan komitmen organisasi terhadap *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) karyawan tetap FE UII Yogyakarta secara simultan.
4. Melakukan perhitungan sesuai dengan pendekatan statistika yang dipergunakan, yaitu dengan menggunakan *analysis of variance* (ANOVA) pada program SPSS. (Nugroho, 2005:53)

### 3.9.1.5 Uji *t* (Parsial)

Uji *t* pada dasarnya menunjukkan seberapa jauh pengaruh satu variabel penjelas secara individual dalam menerangkan variabel-variabel terikat. Uji *t* digunakan untuk membuktikan hipotesis, adapun langkah-langkahnya yaitu:

1. Merumuskan hipotesis operasional, yaitu  $H_0$  dan  $H_a$

$H_0$ : Ada pengaruh tetapi tidak signifikan dari budaya organisasional dan komitmen organisasional terhadap *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) karyawan tetap FE UII secara parsial

$H_a$ : Ada pengaruh signifikan dari budaya organisasional dan komitmen organisasional terhadap *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) karyawan tetap FE UII secara parsial Menetapkan taraf signifikansi ( $\alpha$ ), yaitu  $\alpha = 5\%$  atau 0,05

2. Membuat kesimpulan:
  - a. Jika  $p > \alpha = H_0$  diterima dan  $H_a$  ditolak, artinya ada pengaruh tetapi tidak signifikan dari budaya organisasional dan komitmen organisasional terhadap *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) karyawan tetap FE UII secara parsial.
  - b. Jika  $p < \alpha = H_0$  ditolak dan  $H_a$  diterima, artinya ada pengaruh signifikan dari budaya organisasi dan komitmen organisasi terhadap *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) karyawan tetap FE UII secara parsial.
3. Melakukan perhitungan sesuai dengan pendekatan statistika yang dipergunakan, yaitu dengan menggunakan *analysis of variance* (ANOVA) pada program SPSS 17 (Nugroho, 2005:54).

### **3.9.2 Pengajuan Asumsi Klasik**

#### **3.9.2.1 Uji Normalitas**

Uji normalitas bertujuan untuk menguji apakah dalam model regresi, variabel pengganggu (residual) memiliki distribusi normal. (Ghozali, 2005:110). Uji normalitas pada penelitian ini dilakukan menggunakan pendekatan histogram, grafik dan *kolmogrov-smirnov* dengan menggunakan tingkat signifikan 5%.

#### **3.9.2.2 Uji Multikolinieritas**

Uji multikolinieritas bertujuan untuk menguji apakah model regresi ditemukan adanya korelasi antar variabel bebas (independen). Model regresi yang baik seharusnya tidak terjadi korelasi diantara variabel independen. Jika variabel independen saling berkorelasi, maka variabel-variabel ini tidak orthogonal. Variabel orthogonal adalah variabel independen yang nilai korelasi antara sesama variabel independen sama dengan

nol. Untuk mendeteksi ada atau tidaknya multikolinieritas dalam model regresi adalah sebagai berikut:

1. Nilai R yang dihasilkan oleh suatu estimasi model regresi empiris sangat tinggi, tetapi secara individual variabel-variabel independen banyak yang tidak signifikan mempengaruhi variabel dependen.
2. Menganalisis matrik korelasi variable-variabel independen. jika antar variabel independen ada korelasi yang cukup tinggi (umumnya diatas 0,90), maka hal ini merupakan indikasi adanya multikolonieritas.
3. Multikolonieritas dapat juga dilihat dari (1) nilai *tolerance* dan lawannya (2) *Variance Inflation Factor* (VIF). *Tolerance* mengukur variabilitas variabel independen yang terpilih yang tidak dijelaskan oleh variabel independen lainnya. Jadi nilai *tolerance* yang rendah sama dengan nilai VIF tinggi (karena  $VIF=1/tolerance$ ). Nilai *cutoff* yang umum dipakai untuk menunjukkan adanya multikolonieritas adalah nilai *tolerance* <0,10 atau sama dengan nilai VIF >10. (Ghozali, 2005:91).

### **3.9.2.3 Uji Heteroskedastisitas**

Uji heteroskedastisitas bertujuan menguji apakah dalam model regresi terjadi ketidaksamaan *variance* dari residual satu pengamatan ke pengamatan yang lain. Jika *variance* dari residual satu pengamatan ke pengamatan yang lain tetap, maka disebut Homoskedastisitas dan jika berbeda disebut Heteroskedastisitas. (Ghozali, 2005:105). Uji heteroskedastitas pada penelitian ini dilakukan menggunakan pendekatan grafik dan statistik melalui uji *glejser* dengan menggunakan tingkat signifikan 5%.

#### **3.9.2.4 Analisis Jalur**

Analisis jalur merupakan perluasan dari analisis linier berganda. Sedangkan menurut (Ghozali, 2005) analisis jalur adalah penggunaan analisis regresi untuk menaksir hubungan kausalitas antar variabel (model *causal*) yang telah ditetapkan sebelumnya berdasarkan teori yang dapat digunakan oleh analisis jalur adalah menentukan pola hubungan antara tiga atau lebih variabel dan tidak dapat digunakan untuk mengkonfirmasi atau menolak hipotesis kausalitas imajiner. *Level of significancy* dalam analisis ini adalah sebesar 5 persen yang dapat diartikan bahwa tingkat kesalahan yang dapat ditolerir adalah sebesar 5 persen. Alat analisis yang dapat digunakan adalah Program Excell, SPSS dan Amos.

## BAB IV

### ANALISIS DATA DAN PEMBAHASAN

Hasil penelitian ini bertujuan untuk mengetahui pengaruh Budaya Organisasional, Komitmen Organisasional, terhadap Kinerja Karyawan dengan *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) sebagai variabel Intervening. Metode yang digunakan yaitu analisis regresi dengan sebelumnya dilakukan uji instrumen (Validitas dan Reliabilitas) dan uji asumsi. Pada penelitian ini kuesioner disebarakan kepada 50 orang karyawan tetap Fakultas Ekonomi Universitas Islam Indonesia, Yogyakarta. Berdasarkan hasil kuesioner akhir yang terkumpul sebanyak 43 kuesioner.

#### 4.1 Validitas dan Reliabilitas Instrumen Penelitian

##### 4.1.1 Hasil Uji Validitas

Uji Validitas dalam penelitian ini dihitung setiap item atau variabel dari variabel budaya organisasi, komitmen organisasi, variabel *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) serta variabel kinerja karyawan. Data yang diambil dari 43 responden itu selanjutnya diolah dengan menggunakan SPSS 21.0 distribusi pertanyaan yang digunakan dalam penelitian ini adalah sebagai berikut:

**Tabel 4.1 Distribusi Pertanyaan Berdasarkan Variabel**

No.	Variabel	Jumlah
1	Budaya Organisasional	21
2	Komitmen Organisasional	12
3	<i>Organizational Citizenship Behavior</i> (OCB)	24
4	Kinerja	11
	Total pertanyaan	68

Sumber: Data Primer diolah, tahun 2017 (Lampiran 1, halaman 149-153)

Perhitungan validitas instrumen didasarkan pada perbandingan antara  $r$  hitung dan  $r$  tabel dengan  $r$  tabel sebesar 0,301. Apabila  $r$  hitung lebih besar dari  $r$  tabel ( $r$  hitung >  $r$

tabel) maka pertanyaan dianggap valid, begitu juga sebaliknya. Hasil uji validitas pernyataan budaya organisasional dapat diketahui melalui Tabel 4.2 berikut ini:

**Tabel 4.2 Validitas Pertanyaan Budaya Organisasional**

No.	Pertanyaan	r hitung	r tabel	Keterangan
	Aturan perilaku yang diamati	0,741	0,301	Valid
A1	Saya senang mengikuti instruksi kegiatan dari atasan	0,694	0,301	Valid
A2	Di tempat saya bekerja ada sikap saling menghargai satu sama lain	0,822	0,301	Valid
A3	Di tempat saya bekerja ada hubungan kekeluargaan yang erat antara sesama karyawan	0,761	0,301	Valid
A4	Di tempat saya bekerja ada rasa senasib sepenanggungan antara sesama karyawan	0,687	0,301	Valid
	Norma	0,786	0,301	Valid
A5	Di tempat saya bekerja ada kedisiplinan dalam bekerja	0,767	0,301	Valid
A6	Di tempat saya bekerja ada kejujuran dalam bekerja	0,803	0,301	Valid
A7	Di tempat saya bekerja ada profesionalisme dalam bekerja	0,788	0,301	Valid
	Nilai-nilai dominan yang dianut institusi			
A8	Di tempat saya bekerja mengutamakan terwujudnya kinerja yang baik	0,906	0,301	Valid
A9	Di tempat saya bekerja ada sikap yang saling bersinergi dengan atasan demi terwujudnya tujuan institusi	0,716	0,301	Valid
A10	Institusi tempat saya bekerja memiliki tata kelola yang baik	0,826	0,301	Valid
A11	Di tempat saya bekerja ada sikap saling bersinergi antara sesama karyawan demi terwujudnya tujuan institusi	0,859	0,301	Valid
	Filosofi institusi	0,792	0,301	Valid
A12	Institusi tempat saya bekerja telah mampu menciptakan rasa aman bagi saya	0,889	0,301	Valid
A13	Saya merasa bangga menjadi bagian dalam institusi	0,703	0,301	Valid
A14	Saya merasakan adanya rasa tenang saat bekerja dalam institusi	0,786	0,301	Valid
	Peraturan institusi	0,741	0,301	Valid
A15	Saya mematuhi peraturan yang telah ditetapkan institusi	0,787	0,301	Valid
A16	Saya mempelajari teknik pekerjaan yang	0,741	0,301	Valid

	dilakukan			
A17	Saya mempelajari prosedur pekerjaan yang dilakukan	0,775	0,301	Valid
A18	Saya siap memperbaiki setiap kesalahan yang saya perbuat	0,662	0,301	Valid
Iklim kerja institusi		0,7	0,301	Valid
A19	Saya merasakan suasana yang nyaman saat bekerja	0,792	0,301	Valid
A20	Saya merasakan adanya sikap saling terbuka dengan sesama karyawan	0,652	0,301	Valid
A21	Saya merasakan adanya rasa saling percaya dengan sesama karyawan	0,656	0,301	Valid

Sumber: Data primer diolah, tahun 2017 (Lampiran 2, halaman 154)

Berdasarkan hasil uji validitas variabel budaya organisasional pada Tabel di atas diketahui bahwa semua pernyataan variabel budaya organisasional valid, hal ini terbukti dengan ( $r$  hitung  $>$   $r$  tabel). Artinya semua variabel dapat mengukur variabel yang seharusnya diukur. Hasil validitas pernyataan komitmen organisasional dalam penelitian ini dapat diketahui melalui Tabel 4.3 berikut ini:

**Tabel 4.3 Validitas Pertanyaan Komitmen Organisasional**

No.	Pertanyaan	r hitung	r tabel	Keterangan
Komitmen Afektif		0,822	0,301	Valid
B1	Saya bangga menjadi bagian dari institusi tempat saya bekerja	0,888	0,301	Valid
B2	Saya menjaga nama baik institusi tempat saya bekerja	0,812	0,301	Valid
B3	Saya peduli dengan institusi tempat saya bekerja	0,83	0,301	Valid
B4	Saya terikat secara emosional dengan institusi tempat saya bekerja	0,76	0,301	Valid
Komitmen Berkelanjutan		0,763	0,301	Valid
B5	Saya bekerja atas kemauan dan dorongan dari diri saya sendiri	0,869	0,301	Valid
B6	Institusi tempat saya bekerja mampu memenuhi kebutuhan bulanan saya	0,71	0,301	Valid
B7	Saya tidak keberatan untuk melakukan pengorbanan terhadap institusi tempat saya bekerja	0,794	0,301	Valid
B8	Saya sulit untuk meninggalkan institusi tempat saya bekerja	0,68	0,301	Valid

Komitmen Normatif		0,804	0,301	Valid
B9	Saya bekerja sesuai dengan jam yang telah ditentukan berdasarkan peraturan yang berlaku	0,757	0,301	Valid
B10	Saya berani mengambil resiko dalam pekerjaan	0,858	0,301	Valid
B11	Saya hadir tepat waktu	0,704	0,301	Valid
B12	Saya melakukan pekerjaan sesuai dengan keahlian yang saya miliki	0,899	0,301	Valid

Sumber: Data primer diolah, tahun 2017 (Lampiran 3, halaman 155)

Berdasarkan hasil uji validitas variabel komitmen organisasional pada tabel di atas diketahui bahwa semua pernyataan variabel komitmen organisasional ( $X_2$ ) valid, hal ini terbukti dengan ( $r$  hitung  $>$   $r$  tabel). Artinya semua variabel dapat mengukur variabel yang seharusnya diukur. Hasil validitas pernyataan kinerja pada penelitian ini dapat diketahui melalui Tabel 4.4 berikut ini:

**Tabel 4.4 Validitas Pertanyaan Kinerja**

No.	Pertanyaan	r hitung	r tabel	Keterangan
Kualitas Kerja		0,845	0,301	Valid
C1	Saya bekerja semaksimal mungkin dengan kemampuan yang saya miliki	0,838	0,301	Valid
C2	Saya mengerjakan segala sesuatu dengan sebaik mungkin	0,853	0,301	Valid
Kuantitas Kerja		0,722	0,301	Valid
C3	Saya bekerja sesuai prosedur yang telah ditetapkan institusi	0,859	0,301	Valid
C4	Saya bekerja sesuai dengan jumlah yang telah ditetapkan	0,586	0,301	Valid
Ketepatan waktu		0,845	0,301	Valid
C5	Saya mampu menyelesaikan pekerjaan dari waktu yang telah ditentukan	0,845	0,301	Valid
Efektivitas biaya		0,775	0,301	Valid
C6	Saya menggunakan biaya dengan sebaik-baiknya	0,775	0,301	Valid
Kebutuhan akan pengawasan		0,794	0,301	Valid
C7	Saya mapu bekerja tanpa membutuhkan pengawasan	0,622	0,301	Valid
C8	Saya bekerja memenuhi tata tertib yang ditetapkan institusi	0,865	0,301	Valid
C9	Saya bekerja penuh tanggung jawab	0,909	0,301	Valid



C10	Saya bersedia dikritik dan memperbaiki kesalahan	0,783	0,301	Valid
Hubungan antar perseorangan		0,805	0,301	Valid
C11	Saya mampu bekerjasama dengan karyawan lain dalam menyelesaikan pekerjaan	0,805	0,301	Valid

Sumber: Data primer diolah, tahun 2017 (Lampiran 4, halaman 156)

Berdasarkan hasil uji validitas variabel Kinerja (Y) pada tabel di atas diketahui bahwa semua pernyataan variabel Kinerja (Y) valid, hal ini terbukti dengan ( $r_{hitung} > r_{tabel}$ ). Artinya semua variabel dapat mengukur variabel yang seharusnya diukur. Hasil uji validitas variabel *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) (Z) pada penelitian ini dapat diketahui melalui Tabel 4.5 berikut ini:

**Tabel 4.5 Validitas pertanyaan *Organizational Citizenship Behavior* (OCB)**

No.	Pertanyaan	r hitung	r tabel	Keterangan
<i>Altruisme</i>		0,804	0,301	Valid
D1	Saya bersedia menggantikan rekan kerja yang tidak masuk, cuti atau sedang istirahat kerja	0,849	0,301	Valid
D2	Saya bersedia membantu rekan kerja yang memiliki beban kerja yang berat	0,831	0,301	Valid
D3	Saya bersedia membantu proses orientasi pada orang-orang baru meskipun tidak diminta	0,787	0,301	Valid
D4	Saya bersedia membantu rekan kerja yang memiliki masalah pekerjaan	0,828	0,301	Valid
D5	Saya bersedia membantu rekan kerja lain di sekitar saya	0,725	0,301	Valid
<i>Conscientiousness</i>		0,728	0,301	Valid
D6	Saya hadir di tempat kerja lebih awal dari waktu yang telah ditetapkan	0,549	0,301	Valid
D7	Saya tidak menggunakan waktu kerja untuk hal yang sia-sia	0,713	0,301	Valid
D8	Saya mematuhi aturan institusi meskipun tidak ada yang lihat	0,802	0,301	Valid
D9	Saya menjadi salah satu karyawan yang sangat berhati-hati dalam bekerja	0,808	0,301	Valid
D10	Saya memberikan hari kerja yang sepatutnya untuk bekerja di institusi	0,771	0,301	Valid
<i>Sportsmanship</i>		0,738	0,301	Valid

D11	Saya tidak menggunakan waktu kerja untuk mengeluhkan hal-hal yang bersifat sepele	0,719	0,301	Valid
D12	Saya selalu berfikir positif dari setiap kesalahan	0,843	0,301	Valid
D13	Saya kritis terhadap organisasi	0,645	0,301	Valid
D14	Saya cenderung membuat lingkungan menjadi lebih baik	0,749	0,301	Valid
D15	Saya terlibat dalam memberikan masukan positif terhadap institusi	0,736	0,301	Valid
<i>Courtesy</i>		0,735	0,301	Valid
D16	Saya menghindari membuat masalah dengan karyawan lain	0,644	0,301	Valid
D17	Saya sadar perilaku saya akan mempengaruhi pekerjaan karyawan lain	0,793	0,301	Valid
D18	Saya tidak menggunakan hak orang lain untuk kepentingan sendiri	0,741	0,301	Valid
D19	Saya mencoba menghindari masalah dengan rekan kerja	0,662	0,301	Valid
D20	Saya memperhatikan dampak tindakan saya terhadap karyawan lain	0,839	0,301	Valid
<i>Civic Virtue</i>		0,717	0,301	Valid
D21	Saya menghindari pertemuan yang tidak wajib, tetapi dianggap penting	0,599	0,301	Valid
D22	Saya menghadiri kegiatan yang dapat membantu citra perusahaan	0,696	0,301	Valid
D23	Saya mengikuti perubahan yang ada di institusi	0,783	0,301	Valid
D24	Saya membaca dan mengikuti pengumuman, memo institusi, dll	0,792	0,301	Valid

Sumber: Data primer diolah, tahun 2017 (Lampiran 5, halaman 157)

Berdasarkan hasil uji validitas variabel *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) pada tabel di atas diketahui bahwa semua pernyataan variabel *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) valid, hal ini terbukti dengan ( $r$  hitung  $>$   $r$  tabel). Artinya semua variabel dapat mengukur variabel yang seharusnya diukur.

#### 4.1.2 Hasil Uji Reliabilitas

Pengukuran reliabilitas menggunakan metode *alpha cronbach* akan menghasilkan nilai alpha dalam skala 0-1, yang dapat dikelompokkan dalam lima kelas.

Nilai masing-masing kelas dan tingkat reliabilitasnya dapat dijelaskan seperti terlihat pada Tabel berikut:

Alpha	Tingkat Reliabilitas
0,00 – 0,20	Kurang Reliabel
0,201 - 0,40	Agak Reliabel
0,401 – 0,60	Cukup Reliabel
0,601 – 0,80	Reliabel
0,801 – 1,00	Sangat Reliabel

Dari output pengujian reliabilitas menggunakan SPSS Versi 21.0 ditemukan hasil uji reliabilitasnya pada Tabel 4.6 bahwa semua variabel sangat reliabel.

**Tabel 4.6 Hasil Pengujian Reliabilitas**

No.	Variabel	Cronbach's Alpha	Keterangan
1	Budaya organisasi	0,964	Sangat Reliabel
2	Komitmen organisasi	0,944	Sangat Reliabel
3	Kinerja	0,936	Sangat Reliabel
4	<i>Organizational Citizenship Behavior (OCB)</i>	0,964	Sangat Reliabel

Sumber: Data primer diolah, tahun 2017 (Lampiran 6, halaman 158)

## 4.2 Analisis Deskriptif

Analisis deskriptif analisis yang menjelaskan tentang gambaran atau deskripsi suatu data perusahaan yang diteliti menggunakan analisis statistik deskriptif berupa karakteristik responden yang dapat dilihat dari nilai rata-rata, dan sebagainya.

### 4.2.1 Karakteristik Responden

#### 1. Menurut Jenis Kelamin

Responden dalam penelitian ini diklasifikasikan pada Tabel 4.7 berikut ini:

**Tabel 4.7 Klasifikasi Responden Berdasarkan Jenis Kelamin**

No	Jenis Kelamin	Frekuensi	Persentase (%)
1	Laki-laki	32	74
2	Perempuan	11	26
	Total	43	100

Sumber: Data primer diolah, tahun 2017 (Lampiran 7, halaman 159)

Berdasarkan data diatas menunjukkan bahwa jumlah Karyawan tetap FE UII, Yogyakarta mayoritas didominasi oleh Laki-laki sebesar 74 persen (32 orang), sedangkan untuk jumlah perawat Perempuan sebesar 26 persen (11 orang). Hal ini dapat diinterpretasikan bahwa mayoritas responden penelitian ini adalah Laki-Laki.

## 2. Menurut Usia

Menurut usia karyawan, karyawan tetap FE UII dikategorikan ke dalam delapan kategori, yaitu; 1. di bawah 20 tahun, 2. 20 – 25 tahun, 3. 25 – 30 tahun, 4. 30 – 35 tahun, 5. 35 – 40 tahun, 6. 40 – 45 tahun, 7. 45 – 50 tahun, dan 8. di atas 50 tahun. Seperti dijelaskan pada Tabel 4.8 berikut ini:

**Tabel 4.8 Kelompok Responden Berdasarkan Usia**

No	Umur	Frekuensi	Persentase
1	Di atas 20 tahun	0	0
2	20 – 25 tahun	1	2,33
3	25 – 30 tahun	1	2,33
4	30 – 35 tahun	1	2,33
5	35 – 40 tahun	5	11,6
6	40 – 45 tahun	4	9,30
7	45 – 50 tahun	15	34,90
8	Di bawah 50 tahun	17	39,53
	Total	43	102,32

Sumber: Data primer diolah, tahun 2017 (Lampiran 8, halaman 159)

Dari data di atas menunjukkan rata-rata usia karyawan tetap FE UII Yogyakarta Berkisar antara di atas 50 tahun sebesar 39,53 persen (17 orang), 45-50 tahun sebesar 34,90 persen (15 orang), 35-40 tahun sebesar 11,60 persen (5 orang), 40-45 tahun sebanyak 9,30 persen (4 orang), 30 – 35 tahun 2,33 persen (1 orang), usia 25 - 30 tahun 2,33 persen (1 orang), dan 20 – 25 tahun 2,33 persen (1 orang) sedangkan usia di atas 20 tahun adalah 0 persen. Berdasarkan tabel (4.8) di atas, dari 43 responden. Diketahui bahwa mayoritas responden berusia antara 50 tahun ke atas (50).

### 3. Menurut Status Pernikahan

Berdasarkan status pernikahan, responden dikelompokkan menjadi 2 kategori sebagai berikut ini:

**Tabel 4.9 Kelompok Responden Berdasarkan Status Pernikahan**

No.	Status Pernikahan	Frekuensi	Persentase (%)
1	Menikah	40	93
2	Belum Menikah	3	7
Total		43	100

Sumber: Data primer diolah, tahun 2017 (Lampiran 9, halaman 159)

Berdasarkan data pada Tabel 4.9 ditemukan bahwa 93 persen (40 Orang) sudah menikah, sedangkan 7 persen (3 Orang) belum menikah.

### 4. Menurut Jenjang Pendidikan

Kategori responden berdasarkan jenjang responden terdiri dari 8 kategori, yaitu SD, SMP, SMA, Diploma 1 (D1), Diploma 2 (D2), Diploma 3 (D3), Sarjana (S1), dan Pasca Sarjana (S2). Berdasarkan data hasil penelitian yang diperoleh dari 43 responden disajikan dalam Tabel 4.10 berikut ini:

**Tabel 4.10 Kelompok Responden Berdasarkan Jenjang Pendidikan**

No.	Jenjang Pendidikan	Frekuensi	Persentase (%)
1	SD	2	4,7
2	SMP	1	2,3
3	SMA	22	51,1
4	Diploma 1 (D1)	-	-
5	Diploma 2 (D2)	2	4,7
6	Diploma 3 (D3)	8	18,6
7	Sarjana 1 (S1)	6	14
8	Pasca Sarjana (S2)	2	4,7
Total		43	100

Sumber: data primer diolah, tahun 2017 (Lampiran 10, halaman 159)

Tabel (4.10) di atas menggambarkan bahwa dari 43 responden penelitian ini mayoritas merupakan lulusan SMA yaitu sebanyak 22 orang (51,1 persen).

## 5. Menurut Masa Kerja

Karakteristik responden berdasarkan masa kerja disajikan menjadi 8 kategori, seperti yang terdapat di Tabel 4.11 berikut ini;

**Tabel 4.11 Karakteristik Responden berdasarkan Masa Kerja**

No.	Masa Kerja	Frekuensi	Persentase (%)
1	Di atas 5 Tahun	-	-
2	5 tahun – 10 tahun	2	4,7
3	10 tahun – 15 tahun	2	4,7
4	15 tahun – 20 tahun	6	15
5	20 tahun – 25 tahun	18	42,9
6	25 tahun – 30 tahun	13	31
7	Di atas 30 tahun	1	2,3
	Total	43	100

Sumber: Data primer diolah, Tahun 2017 (Lampiran 11, halaman 159)

Berdasarkan Tabel 4.11, diketahui bahwa dari 43 responden, penelitian ini mayoritas sudah bekerja selama 20 – 25 tahun yaitu sebanyak 18 orang (42,7 persen). Untuk membantu mempermudah dalam penelitian survey mengenai identitas responden, maka berikut ini ditampilkan tabel ringkasan kelompok responden yang paling dominan dari masing-masing karakteristik.

**Tabel 4.12 Rekapitulasi Data Demografi yang Paling Dominan**

No.	Karakteristik	Karakter yang Dominan	Frekuensi	Persentase (%)
1	Jenis Kelamin	Laki-laki	32	74
2	Usia	Di atas 50 tahun	17	39,5
3	Status pernikahan	Menikah	40	93
4	Jenjang Pendidikan	SMA	22	51
5	Masa Kerja	20 – 25 tahun	18	42,7

Sumber: Data primer diolah, Tahun 2017 (Lampiran 12, halaman 159)

Dari Tabel 4.12 di atas dapat dilihat bahwa dari 43 orang responden yang paling dominan adalah berjenis kelamin laki-laki sebanyak 32 orang, dengan usia di atas 50 tahun (Di atas 50 tahun) dan yang sudah menikah sebanyak 40 orang, sedangkan

jenjang pendidikannya adalah mayoritas lulusan SMA sebanyak 22 orang dan masa kerjanya mayoritas selama 20 tahun – 25 tahun.

#### 4.3 Hasil Analisis Deskripsi Variabel Penelitian

Analisis Deskriptif dilakukan untuk mengetahui frekuensi dari jawaban masing-masing pernyataan untuk masing-masing variabel yang diteliti. Dari hal ini, dapat diperoleh nilai rata-ratanya yang akan dikategorikan dalam berbagai kelompok. Nilai rata-rata yang diperoleh nantinya dapat digunakan untuk melihat memuat persepsi responden terhadap tiap indikator pertanyaan variabel budaya organisasional, komitmen organisasional, *Organizational Citizenship Behavior* (OCB), dan kinerja yang diajukan kepada mereka, nilai distribusi frekuensi didapatkan dengan cara berikut:

$$Interval = \frac{\text{Nilai Tertinggi} - \text{Nilai Terendah}}{\text{Jumlah Interval}}$$

$$Interval = \frac{6 - 1}{6}$$

$$= 0,8$$

Skor item pertanyaan diketahui melalui analisis indeks menggunakan nilai interval sebagai berikut:

**Tabel 4.13 Berdasarkan Kelas Interval Kategori**

No.	Keterangan	Bobot Skor
1	Amat Sangat Tidak Setuju	1,00 – 1,80
2	Sangat Tidak Setuju	1,81 – 2,61
3	Tidak Setuju	2,62 – 3,42
4	Setuju	3,43 – 4,23
5	Sangat Setuju	4,24 – 5,04
6	Amat Sangat Setuju	5,05 – 6,00

Rata-rata indikator dari variabel budaya organisasional dijelaskan seperti data dalam Tabel 4.14 berikut ini:

**Tabel 4.14 Analisis Dekriptif variabel Budaya Organisasional**

No.	Pernyataan	Rata-rata	Kategori
Aturan perilaku yang diamati		4,7	
A1	Saya senang mengikuti instruksi kegiatan dari atasan	4,6	Sangat Tinggi
A2	Di tempat saya bekerja ada sikap saling menghargai satu sama lain	4,8	Sangat Tinggi
A3	Di tempat saya bekerja ada hubungan kekeluargaan yang erat antara sesama karyawan	4,7	Sangat Tinggi
A4	Di tempat saya bekerja ada rasa senasib sepenanggungan antara sesama karyawan	4,6	Sangat Tinggi
Norma institusi		4,8	
A5	Di tempat saya bekerja ada kedisiplinan dalam bekerja	4,7	Sangat Tinggi
A6	Di tempat saya bekerja ada kejujuran dalam bekerja	4,8	Sangat Tinggi
A7	Di tempat saya bekerja ada profesionalisme dalam bekerja	4,8	Sangat Tinggi
Nilai-nilai dominan yang dianut institusi		4,7	
A8	Di tempat saya bekerja mengutamakan terwujudnya kinerja yang baik	4,8	Sangat Tinggi
A9	Di tempat saya bekerja ada sikap yang saling bersinergi dengan atasan demi terwujudnya tujuan institusi	4,8	Sangat Tinggi
A10	Institusi tempat saya bekerja memiliki tata kelola yang baik	4,6	Sangat Tinggi
A11	Di tempat saya bekerja ada sikap saling bersinergi antara sesama karyawan demi terwujudnya tujuan institusi	4,6	Sangat Tinggi
Filosofi institusi		4,8	
A12	Institusi tempat saya bekerja telah mampu menciptakan rasa aman bagi saya	4,7	Sangat Tinggi
A13	Saya merasa bangga menjadi bagian dalam institusi	4,9	Sangat Tinggi
A14	Saya merasakan adanya rasa tenang saat bekerja dalam institusi	4,8	Sangat Tinggi
Peraturan institusi		4,8	
A15	Saya mematuhi peraturan yang telah ditetapkan institusi	4,8	Sangat Tinggi
A16	Saya mempelajari teknik pekerjaan yang	4,8	Sangat Tinggi



	dilakukan		
A17	Saya mempelajari prosedur pekerjaan yang dilakukan	4,8	Sangat Tinggi
A18	Saya siap memperbaiki setiap kesalahan yang saya perbuat	5	Amat Sangat Tinggi
Iklim kerja institusi		4,6	
A19	Saya merasakan suasana yang nyaman saat bekerja	4,7	Sangat Tinggi
A20	Saya merasakan adanya sikap saling terbuka dengan sesama karyawan	4,5	Sangat Tinggi
A21	Saya merasakan adanya rasa saling percaya dengan sesama karyawan	4,6	Sangat Tinggi
21	Total	4,7	

Sumber: Data primer diolah, tahun 2017 (Lampiran 13, halaman 164-169)

Budaya organisasional yang diteliti pada Institusi Fakultas Ekonomi Universitas Islam Indonesia di sini yaitu terdapat pada indikator-indikatornya yaitu 1. Aturan perilaku di dalam institusi, 2. Norma-norma institusi, 3. Nilai-nilai dominan yang dianut institusi, 4. Filosofi institusi, 5. Peraturan institusi, dan 6. Iklim kerja di dalam institusi tersebut. Dari data di Tabel 4.14 dapat ditemukan bahwa rata-rata tertinggi ditemukan pada indikator “peraturan institusi” sebesar 4,98 (sangat setuju) untuk pernyataan, “saya (karyawan) siap memperbaiki setiap kesalahan yang saya perbuat”. Rata-rata terendah ditemukan pada indikatornya “iklim kerja institusi” sebesar 4,53 (sangat setuju) untuk pernyataan “saya (karyawan) merasakan adanya sikap saling terbuka dengan sesama karyawan”. Rekapitulasi indikator budaya organisasi dijelaskan seperti Tabel 4.15 yang dapat dijelaskan pada Tabel data berikut ini:

**Tabel 4.15 Rekapitulasi Indikator Budaya Organisasional**

No.	Indikator	Rata-rata	Keterangan
X1.1	Aturan perilaku yang diamati	4,7	Sangat Tinggi
X1.2	Norma dalam institusi	4,8	Sangat Tinggi
X1.3	Nilai-nilai dominan yang dianut institusi	4,7	Sangat Tinggi
X1.4	Filosofi institusi	4,8	Sangat Tinggi
X1.5	Peraturan insititusi	4,8	Sangat Tinggi
X1.6	Iklim kerja institusi	4,6	Sangat Tinggi
X1	Total Rata-rata Budaya Organisasional	4,7	Sangat Tinggi

Sumber: Data primer diolah, tahun 2017 (Lampiran 14, halaman 164-169)

Berdasarkan Tabel 4.15, diketahui bahwa persepsi karyawan terhadap budaya organisasional institusi ini sangat tinggi apabila diukur dari indikatornya budaya organisasional tersebut di atas. Dengan total rata-rata budaya organisasinya yaitu sebesar 4,7 (sangat tinggi). Sedangkan indikatornya yang paling tinggi adalah indikator “peraturan institusi” dengan rata-rata 4,8 (sangat tinggi). Dari pengukuran indikator di atas dapat diambil kesimpulan bahwa budaya organisasi Fakultas Ekonomi Universitas Islam Indonesia akan tinggi apabila kepatuhan terhadap peraturan institusinya tinggi. Analisis deskriptif variabel komitmen organisasi dapat dijelaskan pada Tabel data 4.15

**Tabel 4.16 Analisis deskriptif variabel Komitmen Organisasional**

No.	Pernyataan	Rata-rata	Kategori
Komitmen Afektif		4,8	
B1	Saya bangga menjadi bagian dari institusi tempat saya bekerja	4,8	Sangat Tinggi
B2	Saya menjaga nama baik institusi tempat saya bekerja	5	Amat Sangat Tinggi
B3	Saya peduli dengan institusi tempat saya bekerja	5	Amat Sangat Tinggi
B4	Saya terikat secara emosional dengan institusi tempat saya bekerja	4,6	Sangat Tinggi
Komitmen Berkelanjutan		4,6	
B5	Saya bekerja atas kemauan dan dorongan dari diri saya sendiri	4,9	Sangat Tinggi
B6	Institusi tempat saya bekerja mampu memenuhi kebutuhan bulanan saya	4,7	Sangat Tinggi
B7	Saya tidak keberatan untuk melakukan pengorbanan terhadap institusi tempat saya bekerja	4,6	Sangat Tinggi
B8	Saya sulit untuk meninggalkan institusi tempat saya bekerja	4,4	Sangat Tinggi
Komitmen Normatif		4,7	
B9	Saya bekerja sesuai dengan jam yang telah ditentukan berdasarkan peraturan yang berlaku	4,8	Sangat Tinggi
B10	Saya berani mengambil resiko dalam pekerjaan	4,5	Sangat Tinggi
B11	Saya hadir tepat waktu	4,6	Sangat Tinggi

B12	Saya melakukan pekerjaan sesuai dengan keahlian yang saya miliki	4,8	Sangat Tinggi
12	Total	4,7	Sangat Tinggi

Sumber: Data primer diolah, tahun 2017 (Lampiran 15, halaman 164-169)

Rekapitulasi indikator variabel komitmen organisasional dijelaskan pada Tabel:

**Tabel 4.17 Rekapitulasi Indikator Variabel Komitmen Organisasional**

No.	Indikator	Mean	Keterangan
X2.1	Komitmen Afektif	4,8	Sangat Tinggi
X2.2	Komitmen Berkelanjutan	4,6	Sangat Tinggi
X2.3	Komitmen Normatif	4,7	Sangat Tinggi
X2	Total Rata-rata Komitmen Organisasional	4,7	Sangat Tinggi

Sumber: Data primer diolah, tahun 2017 (Lampiran 16, halaman 164-169)

Berdasarkan Tabel 4.16 diketahui bahwa persepsi karyawan mengenai komitmen organisasional sangat tinggi dengan rata-rata seluruh indikatornya 4,7 (sangat tinggi). Sedangkan indikator tertinggi ditemukan pada indikator “komitmen afektif” dengan rata-ratanya 4,8 (sangat tinggi). Sedangkan rata-rata terendah adalah indikator “komitmen berkelanjutan” 4,6 (sangat tinggi). Analisis deskriptif variabel kinerja pada penelitian ini, dapat dijelaskan pada Tabel data 4.17 berikut ini:

**Tabel 4.18 Analisis Deskriptif Variabel Kinerja**

No.	Pernyataan	Rata-rata	Kategori
Kualitas Kerja		4,9	Sangat Tinggi
C1	Saya bekerja semaksimal mungkin dengan kemampuan yang saya miliki	4,9	Sangat Tinggi
C2	Saya mengerjakan segala sesuatu dengan sebaik mungkin	5	Amat Sangat Tinggi
Kuantitas Kerja		4,7	Sangat Tinggi
C3	Saya bekerja sesuai prosedur yang telah ditetapkan institusi	4,7	Sangat Tinggi
C4	Saya bekerja sesuai dengan jumlah yang telah ditetapkan	4,6	Sangat Tinggi
Ketepatan waktu		4,8	Sangat Tinggi
C5	Saya mampu menyelesaikan pekerjaan dari waktu yang telah ditentukan	4,8	Sangat Tinggi
Efektivitas biaya		4,6	

C6	Saya menggunakan biaya dengan sebaik-baiknya	4,6	Sangat Tinggi
Kebutuhan akan pengawasan		4,7	Sangat Tinggi
C7	Saya mapu bekerja tanpa membutuhkan pengawasan	4,3	Sangat Tinggi
C8	Saya bekerja memenuhi tata tertib yang ditetapkan institusi	4,8	Sangat Tinggi
C9	Saya bekerja penuh tanggung jawab	4,8	Sangat Tinggi
C10	Saya bersedia dikritik dan memperbaiki kesalahan	4,7	Sangat Tinggi
Hubungan antar perseorangan		4,8	Sangat Tinggi
C11	Saya mampu bekerjasama dengan karyawan lain dalam menyelesaikan pekerjaan	4,8	Sangat Tinggi
11	Total	4,7	Sangat Tinggi

Sumber: Data primer diolah, tahun 2017 (Lampiran 17, halaman 164-169)

Rekapitulasi indikator variabel kinerja pada penelitian ini dapat dijelaskan pada Tabel 4.18 berikut ini:

**Tabel 4.19 Rekapitulasi Indikator Variabel Kinerja**

No.	Indikator	Rata-rata	Keterangan
Y1	Kualitas Kerja	4,9	Sangat Tinggi
Y2	Kuantitas kerja	4,7	Sangat Tinggi
Y3	Ketepatan Waktu	4,8	Sangat Tinggi
Y4	Efektivitas Biaya	4,6	Sangat Tinggi
Y5	Kebutuhan akan pengawasan	4,7	Sangat Tinggi
Y6	Hubungan antar perseorangan	4,8	Sangat Tinggi
Y	Total Rata-rata Kinerja	4,7	Sangat Tinggi

Sumber: Data primer diolah, tahun 2017 (Lampiran 18, halaman 164-169)

Berdasarkan Tabel 4.18, diketahui bahwa persepsi karyawan mengenai kinerja sangat tinggi. Apabila diukur dari indikator kerjanya. Kualitas kerja merupakan yang paling tinggi diantara indikator lainnya dengan rata-rata 4,9 (sangat tinggi). Dari pengukuran di atas dapat disimpulkan bahwa kinerja karyawan tetap FE UII akan tinggi apabila karyawan memiliki kualitas kerja yang tinggi. Analisis deskriptif variabel *Organizational Citizenship Behavior* pada penelitian ini dapat dijelaskan pada Tabel data berikut ini:

**Tabel 4.20 Analisis Deskriptif Variabel *Organizational Citizenship Behavior* (OCB)**

No.	Pernyataan	Rata-rata	Kategori
<i>Altruisme</i>		4,6	Sangat Tinggi
D1	Saya bersedia menggantikan rekan kerja yang tidak masuk, cuti atau sedang istirahat kerja	4,5	Sangat Tinggi
D2	Saya bersedia membantu rekan kerja yang memiliki beban kerja yang berat	4,5	Sangat Tinggi
D3	Saya bersedia membantu proses orientasi pada orang-orang baru meskipun tidak diminta	4,6	Sangat Tinggi
D4	Saya bersedia membantu rekan kerja yang memiliki masalah pekerjaan	4,6	Sangat Tinggi
D5	Saya bersedia membantu rekan kerja lain di sekitar saya	4,6	Sangat Tinggi
<i>Conscientiousness</i>		4,6	Sangat Tinggi
D6	Saya hadir di tempat kerja lebih awal dari waktu yang telah ditetapkan	4,5	Sangat Tinggi
D7	Saya tidak menggunakan waktu kerja untuk hal yang sia-sia	4,5	Sangat Tinggi
D8	Saya mematuhi aturan institusi meskipun tidak ada yang lihat	4,7	Sangat Tinggi
D9	Saya menjadi salah satu karyawan yang sangat berhati-hati dalam bekerja	4,6	Sangat Tinggi
D10	Saya memberikan hari kerja yang sepatutnya untuk bekerja di institusi	4,5	Sangat Tinggi
<i>Sportsmanship</i>		4,5	Sangat Tinggi
D11	Saya tidak menggunakan waktu kerja untuk mengeluhkan hal-hal yang bersifat sepele	4,4	Sangat Tinggi
D12	Saya selalu berfikir positif dari setiap kesalahan	4,7	Sangat Tinggi
D13	Saya kritis terhadap organisasi	4,3	Sangat Tinggi
D14	Saya cenderung membuat lingkungan menjadi lebih baik	4,7	Sangat Tinggi
D15	Saya terlibat dalam memberikan masukan positif terhadap institusi	4,5	Sangat Tinggi
<i>Courtesy</i>		4,6	Sangat Tinggi
D16	Saya menghindari membuat masalah dengan karyawan lain	4,7	Sangat Tinggi
D17	Saya sadar perilaku saya akan mempengaruhi pekerjaan karyawan lain	4,5	Sangat Tinggi
D18	Saya tidak menggunakan hak orang lain untuk kepentingan sendiri	4,7	Sangat Tinggi
D19	Saya mencoba menghindari masalah dengan rekan kerja	4,6	Sangat Tinggi

D20	Saya memperhatikan dampak tindakan saya terhadap karyawan lain	4,5	Sangat Tinggi
<i>Civic Virtue</i>		4,4	Sangat Tinggi
D21	Saya menghindari pertemuan yang tidak wajib, tetapi dianggap penting	4	Tinggi
D22	Saya menghadiri kegiatan yang dapat membantu citra perusahaan	4,5	Sangat Tinggi
D23	Saya mengikuti perubahan yang ada di institusi	4,5	Sangat Tinggi
D24	Saya membaca dan mengikuti pengumuman, memo institusi, dll	4,4	Sangat Tinggi
24	Total	4,5	Sangat Tinggi

Sumber: Data primer diolah, tahun 2017 (Lampiran 19, halaman 164-169)

Rekapitulasi indikator *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) pada penelitian ini dapat dijelaskan pada Tabel 4.20 data berikut ini:

**Tabel 4.21 Rekapitulasi Indikator OCB**

No.	Indikator	Rata-rata	Keterangan
Z1	<i>Altruisme</i>	4,6	Sangat Tinggi
Z2	<i>Conscientiousness</i>	4,6	Sangat Tinggi
Z3	<i>Sportsmanship</i>	4,5	Sangat Tinggi
Z4	<i>Courtesy</i>	4,6	Sangat Tinggi
Z5	<i>Civic virtue</i>	4,4	Sangat Tinggi
Z	Total rata-rata OCB	4,5	Sangat Tinggi

Sumber: data primer diolah, tahun 2017 (Lampiran 20, halaman 164-169)

Berdasarkan Tabel 4.20, diketahui bahwa persepsi karyawan mengenai *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) sangat tinggi. Hal ini berdasarkan hasil rata-rata yang ditemukan sebesar 4,5 (sangat tinggi). Sedangkan, indikator yang paling tinggi adalah indikator *Courtesy* dengan nilai rata-rata 4,6 dan indikator terendahnya adalah *civic virtue* dengan rata-ratanya 4,4.

#### 4.4 Uji Asumsi Klasik

Setelah instrumen pengukuran dinyatakan handal maka langkah selanjutnya dilakukan pengujian terhadap asumsi-asumsi yang harus dipenuhi dalam suatu model regresi berganda. Tujuan dari pengujian asumsi-asumsi regresi berganda adalah untuk

menghindari kesalahan spesifikasi model regresi yang digunakan dalam penelitian ini. Adapun pengujian terhadap asumsi-asumsi regresi berganda atau disebut pengujian asumsi klasik dalam penelitian ini meliputi uji normalitas multikolinieritas dan heteroskedastisitas.

#### 4.4.1 Uji Normalitas

Uji normalitas bertujuan untuk menguji apakah dalam model regresi validitas dependen dan variabel independen mempunyai distribusi normal atau tidak. Model regresi yang baik adalah memiliki distribusi data normal atau mendekati normal (Ghozali,2011). Untuk menguji normalitasnya, dapat menganalisis dengan melihat nilai probabilitasnya. Dasar pengambilan keputusannya adalah jika nilai probabilitas >0,05 maka model regresi memenuhi asumsi normalitas.

Hasil uji normalitas dengan *kolmogorov smirnov test* pada penelitian ini dapat dijelaskan pada tabel 4.22 berikut ini:

**Tabel 4.22 Hasil Uji Normalitas dengan *Kolmogorov Smirnov Test***

<i>One-Sample Kolmogorov-Smirnov Test</i>		BO	KO	KK	OCB
N		43	43	43	43
Normal Parameters <sup>a,b</sup>	Mean	4,7287	4,7074	4,7315	4,5184
	Std. Deviation	,58704	,65727	,61560	,53408
Most Extreme Differences	Absolute	,114	,134	,116	,116
	Positive	,114	,134	,116	,116
	Negative	-,084	-,073	-,071	-,077
Test Statistic		,114	,134	,116	,116
Asymp. Sig. (2-tailed)		,189 <sup>c</sup>	,051 <sup>c</sup>	,165 <sup>c</sup>	,166 <sup>c</sup>

a. Test distribution is Normal.

b. Calculated from data.

c. Lilliefors Significance Correction.

Sumber: Hasil uji Normalitas, 2017 (Lampiran 21, halaman 160)

Berdasarkan hasil uji normalitas dengan *kolmogorov smirnov test* di atas terlihat bahwa nilai probabilitas di atas 0,05 maka model regresi memenuhi asumsi normalitas.

#### 4.4.2 Uji Multikolinieritas

Pengujian multikolinieritas adalah bertujuan untuk mengetahui ada tidaknya hubungan yang sempurna atau sangat tinggi antar variabel independen dalam model regresi. Konsekuensi dari adanya hubungan yang sempurna (sangat tinggi) antar variabel independen yaitu koefisien regresi dan simpangan baku (*standard deviation*) variabel independen menjadi sensitif terhadap perubahan data serta tidak memungkinkan untuk mengisolir pengaruh individual variabel independen terhadap variabel dependen.

Untuk mendeteksi ada tidaknya permasalahan multikolinearitas dalam model regresi maka dapat dilihat dari nilai koefisien determinasi (R<sup>2</sup>). Jika nilai koefisien determinasi yang dihasilkan model regresi sangat tinggi namun hanya ada sedikit variabel independen yang berpengaruh secara signifikan terhadap variabel dependen (Ghozali, 2005). Hasil uji multikolinearitas dengan metode VIF pada penelitian ini dapat dijelaskan pada Tabel 4.23 berikut ini:

**Tabel 4.23 Hasil Uji Multikolinearitas dengan Metode VIF**

Model		Coefficients <sup>a</sup>				Collinearity Statistics		
		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	T	Sig.	Tolerance	VIF
B	Std. Error	Beta						
1	(Constant)	,031	,372		,083	,934		
	BO	-,005	,105	-,005	-,046	,963	,439	2,278
	KO	,317	,115	,338	2,760	,009	,293	3,417
	OCB	,716	,130	,621	5,499	,000	,344	2,903

a. Dependent Variable: KK

Sumber: Data primer diolah, tahun 2017 (Lampiran 22, halaman 160)

Uji multikolinieritas diperlukan untuk mengetahui ada tidaknya variabel independen yang memiliki kemiripan antar variabel independen dalam suatu model. Kemiripan antar variabel independen akan mengakibatkan korelasi yang sangat kuat. Selain itu untuk uji ini juga untuk menghindari kebiasaan dalam proses pengambilan



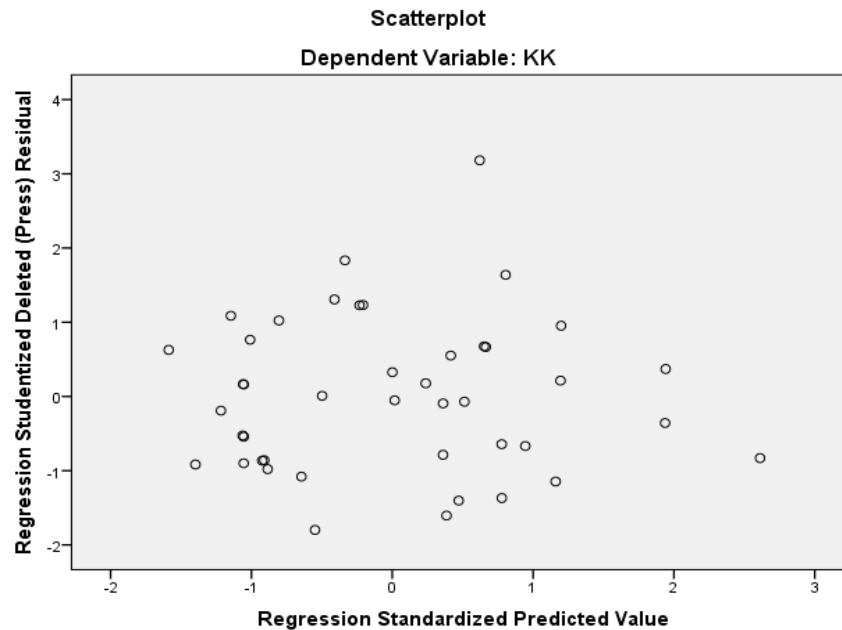
keputusan mengenai pengaruh pada uji parsial masing-masing variabel independen terhadap variabel dependen. Jika VIF yang dihasilkan diantara 1-10 maka tidak terjadi multikolinieritas (Sujarweni, 2014 : 185). Berdasarkan tabel 4.22 ditemukan bahwa VIF yang dihasilkan adalah antara 1-10, maka hasil uji multikolinieritas pada Tabel 4.22 di atas tidak terjadi multikolinieritas.

#### **4.4.3 Uji Heteroskedastisitas**

Heteroskedastisitas menguji terjadinya perbedaan *variance residual* suatu periode pengamatan ke periode pengamatan yang lain. Cara memprediksi ada tidaknya heteroskedastisitas pada suatu model dapat dilihat dengan pola gambar *scatterplot*, regresi yang tidak terjadi heteroskedastisitas jika:

1. Titik-titik data menyebar di atas dan di bawah atau di sekitar angka 0.
2. Titik-titik data tidak mengumpul hanya di atas atau di bawah saja.
3. Penyebaran titik-titik data tidak boleh membentuk pola bergelombang melebar kemudian menyempit dan melebar kembali.
4. Penyebaran titik-titik data tidak berpola (Sujarweni, 2014: 186)

Hasil uji heteroskedastisitas pada penelitian ini dapat dijelaskan pada tabel *scatterplot* berikut ini:



**Gambar 2 Scatterplot : Data Output Uji Heteroskedastisitas (lampiran 23, halaman 160)**

Berdasarkan gambar 2 *Scatterplot* ditemukan bahwa tidak terjadi heteroskedastisitas, yaitu:

1. Titik-titik data menyebar di atas dan di bawah atau di sekitar angka 0.
2. Titik-titik data tidak mengumpul hanya di atas atau di bawah saja.
3. Penyebaran titik-titik data tidak boleh membentuk pola bergelombang melebar kemudian menyempit dan melebar kembali.
4. Penyebaran titik-titik data tidak berpola.

#### **4.5 Analisis Kuantitatif**

##### **4.5.1 Analisis Budaya Organisasional, Komitmen Organisasional terhadap OCB**

Hasil uji analisis regresi berganda variabel budaya organisasional dan komitmen organisasional terhadap *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) dapat dijelaskan pada Tabel 4.24 berikut ini:

**Tabel 4.24 Hasil Analisis Regresi dengan SPSS**

Coefficients <sup>a</sup>					
Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
	B	Std. Error	Beta		
1 (Constant)	1,172	,412		2,842	,007
Budaya Organisasional (X1)	,177	,124	,195	1,425	,162
Komitmen Organisasional (X2)	,533	,111	,656	4,800	,000

a. Dependent Variable: Organizational Citizenship Behavior (Z)

Sumber: Data primer diolah, tahun 2017 (Lampiran 24, halaman 161-163)

Berdasarkan Tabel 4.24 tersebut dapat diketahui hasil analisis regresi berganda dengan SPSS 21.0 .

1. Persamaan Regresi :

$$Z = a + b_1X_1 + b_2X_2 + e_1$$

$$Z = 1,172 + 0,177 X_1 + 0,533X_2 + e_1$$

Keterangan :

$$Z = \text{OCB}$$

$$X_1 = \text{Budaya Organisasional}$$

$$X_2 = \text{Komitmen Organisasional}$$

Pada persamaan di atas ditunjukkan pengaruh budaya organisasional, komitmen organisasional terhadap komitmen organisasional. Adapun arti dari koefisien regresi tersebut adalah:

a. Konstanta = 1,172

Jika semua variabel independen (Budaya organisasional dan komitmen organisasional) memiliki nilai nol maka nilai variabel dependen (OCB) adalah sebesar 1,172

b. Koefisien regresi budaya organisasional terhadap OCB = 0,177

Arti dari koefisien regresi budaya organisasional adalah jika budaya organisasional meningkat sebesar 1 satuan maka nilai variabel dependen (OCB) adalah sebesar 0,177 (dengan asumsi bahwa variabel lain konstan)

c. Koefisien regresi komitmen organisasional terhadap OCB = 0,533

Arti dari koefisien regresi komitmen organisasional adalah jika komitmen organisasional meningkat sebesar 1 satuan maka nilai variabel dependen (OCB) adalah sebesar 0,533 (dengan asumsi bahwa variabel lain konstan)

## 2. Uji t (Parsial)

Untuk melihat besarnya pengaruh budaya organisasional, komitmen organisasional terhadap OCB secara parsial digunakan uji t, sedangkan untuk melihat besarnya pengaruh digunakan angka beta atau *standardized coefficient* dalam tabel *coeffecient*.

a. Pengaruh budaya organisasional terhadap OCB

Hipotesis :

Ho1 : Tidak ada pengaruh dari budaya organisasi terhadap OCB secara parsial

Ha1 : Terdapat pengaruh signifikan dari budaya organisasi terhadap OCB secara parsial

1) Kriteria uji hipotesis:

- Jika nilai signifikansi  $< 0,05$  maka terdapat pengaruh variabel X terhadap variabel Y (Diterima), sedangkan
- Jika nilai signifikansi  $> 0,05$  maka tidak terdapat pengaruh variabel X terhadap variabel Y (Ditolak).

2) Kesimpulan:

Berdasarkan tabel 4.24 di atas nilai signifikansi budaya organisasional (0,162) lebih besar dari 0,05 ( $0,162 > 0,05$ ). Maka dapat disimpulkan bahwa hipotesis pertama (H1) “tidak terdapat pengaruh signifikan dari budaya organisasional terhadap *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) karyawan tetap Fakultas Ekonomi Universitas Islam Indonesia secara parsial. **“Ditolak”**.

b. Pengaruh komitmen organisasional terhadap *Organizational Citizenship Behavior* (OCB)

Hipotesis:

Ho2: Tidak ada pengaruh dari komitmen organisasional terhadap *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) secara parsial.

Ha2: Ada pengaruh signifikan dari komitmen organisasional terhadap *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) secara parsial

1) Kriteria uji hipotesis:

- Jika nilai signifikansi  $< 0,05$  maka terdapat pengaruh variabel X terhadap variabel Y (Diterima), sedangkan
- Jika nilai signifikansi  $> 0,05$  maka tidak terdapat pengaruh variabel X terhadap variabel Y (Ditolak).

2) Kesimpulan:

Berdasarkan tabel 4.24 di atas nilai signifikansi komitmen organisasional (0,000) lebih kecil dari 0,05 atau ( $0,000 < 0,05$ ). Maka dapat disimpulkan bahwa hipotesis kedua (H2) “terdapat pengaruh signifikan dari budaya organisasi terhadap OCB karyawan tetap Fakultas Ekonomi Universitas Islam Indonesia secara parsial. **“Diterima”**.

### 3. Uji F

Hasil uji simultan (F) dalam penelitian ini dapat dijelaskan melalui Tabel 4.25 berikut ini:

**Tabel 4.25 Hasil Uji Simultan**

ANOVA <sup>a</sup>						
Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	7,853	2	3,927	38,060	,000 <sup>b</sup>
	Residual	4,127	40	,103		
	Total	11,980	42			

a. Dependent Variable: Organizational Citizenship Behavior (Z)

b. Predictors: (Constant), Komitmen Organisasional (X2), Budaya Organisasional (X1)

Sumber; Data primer diolah, tahun 2017 (Lampiran 25, halaman 161-163)

Hipotesis:

Ho3 : Tidak ada pengaruh dari budaya organisasional dan komitmen organisasional terhadap *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) secara simultan

Ha3 : Ada pengaruh signifikan dari budaya organisasi dan komitmen organisasi terhadap *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) secara simultan

1) Kriteria Uji hipotesis:

- Jika nilai signifikansi  $< 0,05$  maka terdapat pengaruh variabel X terhadap variabel Y (Diterima), sedangkan
- Jika nilai signifikansi  $> 0,05$  maka tidak terdapat pengaruh variabel X terhadap variabel Y (Ditolak).

2) Kesimpulan :

Berdasarkan Tabel 4.24 di atas dapat ditemukan bahwa nilai signifikansinya adalah lebih kecil dari 0,05 ( $0,000 < 0,05$ ). Maka dapat

disimpulkan bahwa Hipotesis ke-3 (H3) “terdapat pengaruh signifikan dari budaya organisasional dan komitmen organisasional terhadap *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) secara simultan”, “**Diterima**”.

#### 4. Koefisien Determinasi

Hasil uji koefisien determinasi pada penelitian ini dapat dijelaskan pada Tabel 4.26 berikut ini:

**Tabel 4.26 Data Output Koefisien Determinasi (R<sup>2</sup>)**

**Budaya Organisasional dan Komitmen Organisasional terhadap *Organizational Citizenship Behavior* (OCB)**

Model Summary				
Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	,810 <sup>a</sup>	,656	,638	,32120

a. Predictors: (Constant), Komitmen Organisasional (X2), Budaya Organisasional (X1)

Sumber: Data primer diolah, tahun 2017 (Lampiran 26, halaman 161-163)

Berdasarkan Tabel 4.25 di atas nilai determinasi (R<sup>2</sup>) sebesar 0,638 atau 63,8 %. Artinya adalah budaya organisasional dan komitmen organisasional bisa menjelaskan *organizational citizenship behavior* (OCB) sebesar 63,8 % dan sisanya 36,2 % dijelaskan oleh variabel lain. Semakin besar (R<sup>2</sup>) mengindikasikan semakin besar kemampuan variabel independen dalam menjelaskan variabel dependen.

#### 4.5.2 Analisis Budaya Organisasional dan Komitmen Organisasional terhadap Kinerja Karyawan

Hasil uji analisis regresi berganda dengan SPSS 21.0 budaya organisasional dan komitmen organisasional terhadap kinerja karyawan dapat dijelaskan pada Tabel 4.27 berikut ini:

**Tabel 4.27 Hasil Analisis Regresi dengan SPSS**

Coefficients <sup>a</sup>						
Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	,870	,447		1,947	,059
	Budaya Organisasional (X1)	,122	,135	,116	,905	,371
	Komitmen Organisasional (X2)	,698	,120	,745	5,805	,000

a. Dependent Variable: Kinerja Karyawan (Y)

Sumber: Data primer diolah, tahun 2017 (Lampiran 27, halaman 161-163)

Berdasarkan Tabel analisis regresi berganda variabel budaya organisasional dan komitmen organisasional terhadap kinerja karyawan dengan SPSS 21.0 dapat diketahui bahwa:

**1. Persamaan Regresi :**

$$Y = a + b_1X_1 + b_2X_2 + e_1$$

$$Y = 0,870 + 0,122 X_1 + 0,698 X_2 + e_1$$

Keterangan :

Y = Kinerja karyawan

X1 = Budaya organisasional

X2 = Komitmen organisasional

e1 = Standar error

Pada persamaan di atas ditunjukkan pengaruh budaya organisasional dan komitmen organisasional terhadap kinerja karyawan. Adapun arti dari koefisien regresi tersebut adalah:



a. Konstanta = 0,870

Jika semua variabel independen (budaya organisasional dan komitmen organisasional) memiliki nilai nol maka nilai variabel dependen (Kinerja karyawan) adalah sebesar 0,870

b. Koefisien regresi budaya organisasional terhadap kinerja karyawan = 0,122

Arti dari koefisien regresi budaya organisasional adalah jika budaya organisasional meningkat 1 satuan, maka nilai dari variabel dependen (kinerja karyawan) adalah sebesar 0,122 (dengan asumsi bahwa variabel lain dianggap konstan)

c. Koefisien regresi komitmen organisasional terhadap kinerja karyawan = 0,698

Arti dari koefisien regresi komitmen organisasional adalah jika komitmen organisasional meningkat 1 satuan, maka nilai dari variabel dependen (kinerja karyawan) adalah sebesar 0,698 (dengan asumsi bahwa variabel lain dianggap konstan)

## 2. Uji t (Model 2)

Untuk melihat besarnya pengaruh budaya organisasional dan komitmen organisasional terhadap kinerja karyawan secara parsial digunakan uji t, sedangkan untuk melihat besarnya pengaruh digunakan angka beta atau *standardized coefficient* dalam tabel *coeffecient*

c. Pengaruh budaya organisasional terhadap kinerja karyawan

Hipotesis :

Ho4 : Tidak ada pengaruh budaya organisasional terhadap kinerja karyawan secara parsial

Ha4 : Terdapat pengaruh signifikan dari budaya organisasional terhadap kinerja karyawan secara parsial.

1) Kriteria uji hipotesis:

- Jika nilai signifikansi  $< 0,05$  maka terdapat pengaruh variabel X terhadap variabel Y (Diterima), sedangkan
- Jika nilai signifikansi  $> 0,05$  maka tidak terdapat pengaruh variabel X terhadap variabel Y (Ditolak).

2) Kesimpulan :

Berdasarkan Tabel 4.26 diperoleh nilai signifikan  $0,371 > 0,05$  sehingga  $H_0$  diterima dan  $H_a$  ditolak, artinya hipotesis keempat ( $H_4$ ) “tidak ada pengaruh dari budaya organisasional terhadap kinerja karyawan tetap Fakultas Ekonomi Universitas Islam Indonesia”. **“Ditolak”**.

d. Pengaruh komitmen organisasional terhadap kinerja karyawan Fakultas Ekonomi Universitas Islam Indonesia

Hipotesis :

$H_{05}$ : Tidak terdapat pengaruh komitmen organisasional terhadap kinerja karyawan secara parsial.

$H_{a5}$  : Ada pengaruh signifikan dari komitmen organisasional terhadap kinerja karyawan secara parsial.

1) Kriteria uji hipotesis:

- Jika nilai signifikansi  $< 0,05$  maka terdapat pengaruh variabel X terhadap variabel Y (Diterima), sedangkan
- Jika nilai signifikansi  $> 0,05$  maka tidak terdapat pengaruh variabel X terhadap variabel Y (Ditolak).

2) Kesimpulan :

Berdasarkan tabel 4.26 diperoleh nilai signifikan  $0,000 < 0,05$  sehingga  $H_0$  ditolak dan  $H_a$  diterima, artinya hipotesis kelima ( $H_5$ ) “terdapat pengaruh signifikan dari komitmen organisasional terhadap kinerja karyawan tetap Fakultas Ekonomi Universitas Islam Indonesia”. **“Diterima”**.

3. Uji F (Model 2)

Hasil uji F tahap dua dalam penelitian ini dapat dijelaskan pada tabel 4.28 berikut:

**Tabel 4.28 Hasil Uji Simultan**

ANOVA <sup>a</sup>						
Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	11,078	2	5,539	45,789	,000 <sup>b</sup>
	Residual	4,839	40	,121		
	Total	15,917	42			

a. Dependent Variable: Kinerja Karyawan (Y)

b. Predictors: (Constant), Komitmen Organisasional (X2), Budaya Organisasional (X1)

Sumber: Data primer diolah, tahun 2017 (Lampiran 28, halaman 161-163)

Hipotesis:

$H_{06}$  : Tidak terdapat pengaruh dari budaya organisasional dan komitmen organisasional terhadap kinerja secara simultan

$H_{a6}$  : Ada pengaruh signifikan dari budaya organisasional dan komitmen organisasional terhadap kinerja secara simultan

1) Kriteria Uji hipotesis:

- Jika nilai signifikansi  $< 0,05$  maka terdapat pengaruh variabel X terhadap variabel Y **“Diterima”** dan juga sebaliknya.
- Jika nilai signifikansi  $> 0,05$  maka tidak terdapat pengaruh variabel X terhadap variabel Y **“Ditolak”**.

2) Kesimpulan :

Berdasarkan Tabel 4.27 di atas dapat ditemukan bahwa nilai signifikansinya adalah lebih kecil dari 0,05 ( $0,000 < 0,05$ ). Maka dapat disimpulkan bahwa Hipotesis ke-6 (H6) “Ada pengaruh signifikan dari budaya organisasional dan komitmen organisasional terhadap kinerja karyawan secara simultan”, **“Diterima”**.

**4. Koefisien Determinasi (Model 2)**

Hasil uji koefisien determinasi variabel budaya organisasional dan komitmen organisasional terhadap kinerja karyawan dalam penelitian ini dapat dijelaskan pada Tabel 4.28 berikut ini:

**Tabel 4.29 Data Output Koefisien Determinasi (R<sup>2</sup>)**

**Budaya Organisasional dan Komitmen Organisasional terhadap Kinerja Karyawan**

Model Summary				
Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	,834 <sup>a</sup>	,696	,681	,34780

a. Predictors: (Constant), Komitmen Organisasional (X2), Budaya Organisasional (X1)

Sumber: Data primer diolah, tahun 2017 (Lampiran 28, halaman 161-163)

Berdasarkan Tabel 4.28 nilai determinasi (R<sup>2</sup>) sebesar 0,681 atau 68,1 persen yang artinya adalah budaya organisasional (X<sub>1</sub>) komitmen organisasional (X<sub>2</sub>) bisa menjelaskan kinerja karyawan (Y) sebesar 68,1 persen dan sisanya 31,9 persen dijelaskan oleh variabel lain. Semakin besar (R<sup>2</sup>) mengindikasikan semakin besar kemampuan variabel independen dalam menjelaskan variabel dependen.

### 4.5.3 Analisis *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) terhadap Kinerja Karyawan

Hasil uji regresi linier dengan SPSS 21.0 variabel *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) terhadap kinerja karyawan dalam penelitian ini dapat dijelaskan pada Tabel 4.30 berikut ini:

**Tabel 4.30 Regresi Linier**

Model		Coefficients <sup>a</sup>				
		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	,108	,377		,287	,775
	Organizational Citizenship Behavior (Z)	1,023	,083	,888	12,345	,000

a. Dependent Variable: Kinerja Karyawan (Y)

Sumber: Data primer diolah, tahun 2017 (Lampiran 29, halaman 161-163)

Berdasarkan analisis regresi linier variabel *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) terhadap kinerja karyawan dapat diketahui:

#### 1. Persamaan Regresi

$$Y = a + b_1.Z$$

$$Y = 0,108 + 1,023Z$$

Pada persamaan di atas ditunjukkan pengaruh *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) terhadap kinerja karyawan. Adapun arti dari koefisien regresi tersebut adalah:

- a. Konstan = 0,108

Jika variabel independen *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) memiliki nilai nol maka nilai variabel dependen (kinerja) adalah sebesar 0,108.

- b. Koefisien regresi *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) terhadap kinerja karyawan = 1,023. Arti dari koefisien regresi *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) adalah jika *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) meningkat sebesar 1 satuan, maka nilai kinerja karyawan adalah sebesar 1,023

## 2. Uji t (Model 3) Pengaruh variabel *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) terhadap kinerja karyawan.

Untuk melihat besarnya pengaruh variabel *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) terhadap kinerja karyawan secara parsial digunakan uji t, sedangkan untuk melihat besarnya pengaruh digunakan angka beta atau *standardized coefficient* dalam Tabel *coefficient*.

e. Pengaruh *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) terhadap Kinerja Karyawan  
Hipotesis :

Ho7 : Tidak ada pengaruh *Organisasi Citizenship Behavior* (OCB) terhadap kinerja karyawan secara parsial

Ha7 : Ada pengaruh signifikan dari *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) terhadap kinerja karyawan secara parsial.

### 1) Kriteria uji hipotesis

- Jika nilai signifikansi  $< 0,05$  maka terdapat pengaruh variabel X terhadap variabel Y “**Diterima**” dan juga sebaliknya.
- Jika nilai signifikansi  $> 0,05$  maka tidak terdapat pengaruh variabel X terhadap variabel Y “**Ditolak**”.

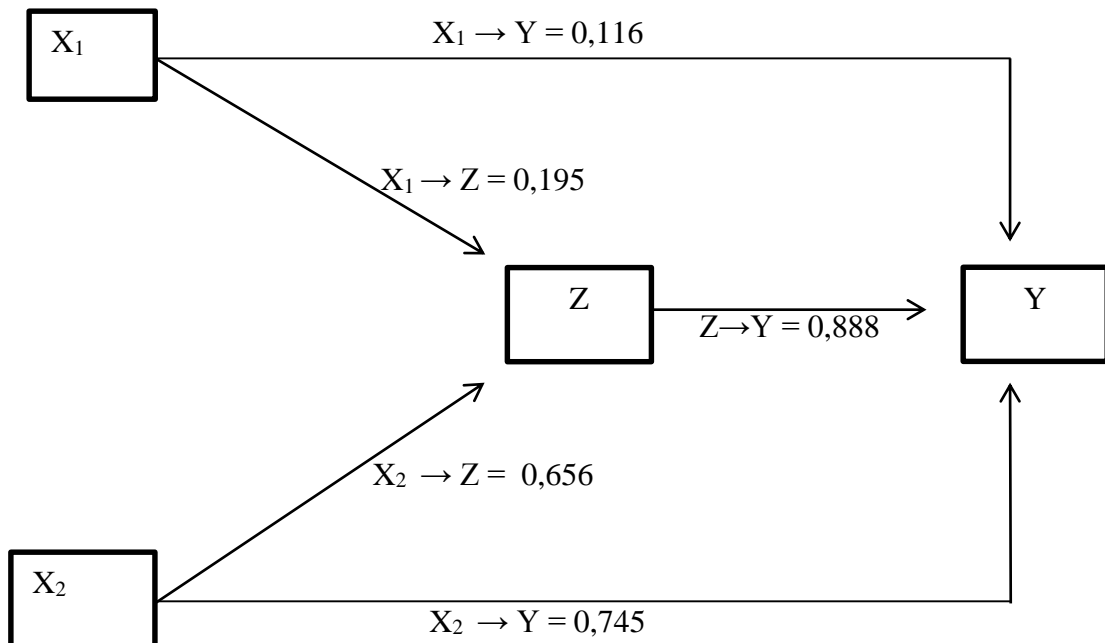
### 2) Kesimpulan :

Berdasarkan perhitungan, diperoleh nilai signifikan  $0,000 < 0,05$  sehingga Ho ditolak dan Ha diterima, artinya hipotesis ketujuh (H7) “Ada

pengaruh signifikan dari *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) terhadap kinerja karyawan tetap Fakultas Ekonomi Universitas Islam Indonesia”. “Diterima”

#### 4.5.4 Analisis Perhitungan Pengaruh Langsung dan Tidak Langsung

Analisis perhitungan pengaruh langsung dan tidak langsung dalam penelitian ini,:



Gambar 3 Hasil Analisis Jalur

Berdasarkan Gambar 3 di atas dapat dijelaskan pengaruh langsung dan pengaruh tidak langsungnya sebagai berikut:

1. Pengaruh langsung
  - a. Pengaruh budaya organisasi terhadap *organizational citizenship behavior* (OCB)  $X_1 \rightarrow Z = 0,195$
  - b. Pengaruh komitmen organisasional terhadap *Organizational Citizenship Behavior* (OCB)  $X_2 \rightarrow Z = 0,656$
  - c. Pengaruh budaya organisasional terhadap kinerja karyawan  
 $X_1 \rightarrow Y = 0,116$

d. Pengaruh komitmen organisasional terhadap kinerja karyawan

$$X_2 \rightarrow Y = 0,745$$

e. Pengaruh *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) terhadap kinerja karyawan

$$Z \rightarrow Y = 0,888$$

2. Pengaruh Tidak Langsung

a. Pengaruh variabel budaya organisasional terhadap kinerja melalui *Organizational Citizenship Behavior* (OCB)

$$X_1 \rightarrow Z \rightarrow Y = (0,195 \times 0,888) = 0,17316$$

b. Pengaruh variabel komitmen organisasional terhadap kinerja melalui *Organizational Citizenship Behavior* (OCB)

$$X_2 \rightarrow Z \rightarrow Y = (0,656 \times 0,888) = 0,582528$$

Rangkuman perhitungan pengaruh langsung dan tidak langsung dari pengaruh budaya organisasi ( $X_1$ ), komitmen organisasi ( $X_2$ ) terhadap kinerja ( $Y$ ) melalui *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) ( $Z$ ) dapat dijelaskan pada Tabel 4.31 berikut ini:

**Tabel 4.31 Analisis Jalur**

Pengaruh Langsung	Langsung	Tidak Langsung melalui (Z)	Total
$X_1 \rightarrow Z$	0,195	0	0,195
$X_2 \rightarrow Z$	0,656	0	0,656
$X_1 \rightarrow Y$	0,116	0	0,116
$X_2 \rightarrow Y$	0,745	0	0,745
$Z \rightarrow Y$	0,038	0	0,038
$X_1 \rightarrow Y$	0,116	0,17316	0,28916
$X_2 \rightarrow Y$	0,745	0,582528	1,327528

Sumber: Data primer diolah, tahun 2017 (Lampiran 29, halaman 161-163)

Kesimpulan :



Pengaruh variabel budaya organisasi terhadap kinerja melalui *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) sebesar  $X_1 \rightarrow Z \rightarrow Y = (0,195 \times 0,888) = 0,17316$ . Sedangkan pengaruh langsung variabel budaya organisasional terhadap kinerja sebesar  $X_1 \rightarrow Y = 0,116$ . Dapat disimpulkan bahwa lebih besar pengaruh tidak langsung budaya organisasional terhadap kinerja dari pada pengaruh langsung budaya organisasional terhadap kinerja melalui *Organizational Citizenship Behavior* (OCB). Artinya hipotesis ke delapan (H8) pengaruh tidak langsung budaya organisasi terhadap kinerja karyawan melalui *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) lebih besar dari pada pengaruh secara langsung budaya organisasional terhadap kinerja karyawan **“Diterima”**.

Pengaruh variabel komitmen organisasi terhadap kinerja melalui *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) adalah  $X_2 \rightarrow Z \rightarrow Y = (0,656 \times 0,888) = 0,582528$ . Sedangkan pengaruh langsung variabel komitmen organisasional terhadap kinerja sebesar  $X_2 \rightarrow Y = 0,745$ . Dapat disimpulkan bahwa lebih besar pengaruh langsung komitmen organisasional terhadap kinerja dari pada pengaruh tidak langsung komitmen organisasional terhadap kinerja melalui *Organizational Citizenship Behavior* (OCB). Artinya hipotesis ke sembilan (H9) pengaruh tidak langsung komitmen organisasi terhadap kinerja karyawan melalui *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) lebih besar dari pada pengaruh secara langsung komitmen organisasional terhadap kinerja karyawan **“Ditolak”**.

#### **4.5.5 Rekapitulasi Hasil Uji Hipotesis**

Hasil rekapitulasi uji hipotesis yang pertama sampai yang ke sembilan dalam penelitian ini dapat dijelaskan pada Tabel 4.32 berikut ini:

**Tabel 4.32 Rekapitulasi Hasil Uji Hipotesis**

No	Hipotesis	Keterangan
H1	Terdapat pengaruh signifikan dari budaya organisasional terhadap <i>Organizational Citizenship Behavior</i> (OCB)	<b>Ditolak</b>
H2	Terdapat pengaruh signifikan dari budaya organisasional terhadap <i>Organizational Citizenship Behavior</i> (OCB)	Diterima
H3	Terdapat pengaruh signifikan dari budaya organisasional dan komitmen organisasional terhadap <i>Organizational Citizenship Behavior</i> (OCB) secara simultan	Diterima
H4	Terdapat pengaruh dari budaya organisasional terhadap kinerja karyawan	<b>Ditolak</b>
H5	Terdapat pengaruh signifikan dari komitmen organisasional terhadap kinerja karyawan	Diterima
H6	Terdapat pengaruh signifikan dari budaya organisasional dan komitmen organisasional terhadap kinerja karyawan secara simultan	Diterima
H7	Terdapat pengaruh signifikan dari <i>Organizational Citizenship Behavior</i> (OCB) terhadap kinerja karyawan	Diterima
H8	Pengaruh tidak langsung budaya organisasional terhadap kinerja karyawan melalui <i>Organizational Citizenship Behavior</i> (OCB) lebih besar dari pada pengaruh secara langsung budaya organisasional terhadap kinerja karyawan	Diterima
H9	Pengaruh tidak langsung komitmen organisasional terhadap kinerja karyawan melalui <i>Organizational Citizenship Behavior</i> (OCB) lebih besar dari pada pengaruh secara langsung komitmen organisasional terhadap kinerja karyawan	<b>Ditolak</b>

Berdasarkan hasil rekapitulasi tersebut di atas maka dapat disimpulkan bahwa ada tiga hipotesis yang ditolak, yaitu hipotesis pertama, hipotesis keempat dan yang terakhir adalah hipotesis kesembilan.

## **4.6 Pembahasan**

### **4.6.1 Pengaruh Budaya Organisasional terhadap *Organizational Citizenship Behavior* (OCB).**

Hipotesis pertama (H1) adalah budaya organisasional  $X_1$  berpengaruh secara signifikan terhadap *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) (Z), berdasarkan komputasi dengan bantuan SPSS menunjukkan bahwa nilai signifikansi budaya organisasional (0,162) lebih besar dari nilai signifikansi 0,05 ( $0,162 > 0,05$ ). Maka

dapat disimpulkan bahwa hipotesis pertama (H1) “Ditolak” atau “tidak ada pengaruh signifikan dari budaya organisasional terhadap *Orgaizational Citizenship behavior* (OCB) (Z) karyawan tetap Fakultas Ekonomi Universitas Islam Indonesia secara parsial. Budaya organisasional karyawan dalam institusi tidak memberikan pengaruh signifikan terhadap *Orgaizational Citizenship Behavior* (OCB) karyawan.

Hal ini dapat diartikan bahwa rasa senang karyawan mengikuti instruksi kegiatan dari atasan, saling menghargai satu sama lain, memiliki hubungan kekeluargaan, rasa senasib sesama karyawan, disiplin, jujur, profesional dalam bekerja, bekerja dengan baik, bersinergi dengan karyawan dan atasan, memiliki tata kelola institusi yang baik, memiliki rasa aman, rasa tenang di tempat kerja, bangga berada dalam institusi, patuh terhadap aturan, menguasai dan mempelajari teknik pekerjaan, mempelajari prosedur kerja, terbuka terhadap karyawan lain adalah tidak memberikan pengaruh yang signifikan terhadap *Orgaizational Citizenship Behavior* (OCB) karyawan.

Hasil penelitian ini tidak sejalan dengan hasil penelitian yang dilakukan Rini, Dkk. (2013), menemukan bahwa budaya organisasional berpengaruh terhadap *Orgaizational Citizenship Behavior* (OCB). penelitian yang dilakukan Yassen, Dkk. (2015), menemukan bahwa budaya organisasional berpengaruh signifikan terhadap OCB. Penelitian yang dilakukan oleh Teh Dkk. (2012), menemukan bahwa terdapat pengaruh positif dan signifikan budaya organisasional terhadap *Orgaizational Citizenship Behavior* (OCB)

Dari hasil penelitian ini ditemukan bahwa tidak terdapat pengaruh signifikan budaya organisasional terhadap *Orgaizational Citizenship Behavior* (OCB). Sehingga untuk mendukung hasil penelitian, maka penulis telah mencari penelitian jurnal lain. Dalam penelitian ini, penulis melakukan wawancara untuk mendukung penelitian ini.

Wawancara terhadap responden penelitian ini untuk mengetahui alasan tidak terjadinya pengaruh tersebut. Dan hasil wawancara yang telah dilakukan adalah sebagai berikut:

1. Karyawan A mengatakan faktor yang menyebabkan budaya tidak berpengaruh signifikan terhadap sikap kewargaan (OCB) adalah:

a) Apabila ada imbalan transaksional sistem renumerasi

Menurut karyawan A, seorang karyawan akan melakukan pekerjaan secara sukarela apabila ada imbalan transaksional. Contohnya: sistem renumerasi, dimana kinerja seorang karyawan diukur dan ditentukan berdasarkan tingkat kinerja karyawan. Hal ini sesuai dengan keterangan karyawan A, sebagai berikut:

“Harusnya, nilai besok itu ditentukan oleh nilai sekarang. Misalnya, ada sistem renumerasi. Kalau ada sistem renumerasi itu, semua akan dihitung, Seharusnya jika profesional begitu, jadi nilai besok itu ditentukan oleh nilai sekarang seharusnya, maka akan otomatis semangat dalam bekerja dan otomatis memunculkan sukarela dalam bekerja.” (Wawancara dengan karyawan A, tanggal 03-11-2017).

Menurut karyawan tersebut karyawan menginginkan adanya sistem renumerasi, sehingga setiap aktivitas yang dikerjakan oleh karyawan itu ada penghargaannya.

2. Karyawan B mengungkapkan faktor yang menyebabkan budaya tidak berpengaruh signifikan terhadap sikap kewargaan (OCB) adalah:

a) *Team work* yang lemah.

Menurut karyawan B, beberapa karyawan kurang empati terhadap beban kerja karyawan lain, dan bekerja masih pilih-pilih teman. Hal ini sesuai dengan keterangan karyawan B sebagai berikut:

“Empati kerjanya lemah terhadap karyawan lain, jika orang lain mengerti beban kerja yang lain, tidak mungkin mau membebani rekan kerja yang lain kan, tapi ketika dia itu menyepelkan laporan, itu berarti dia tidak ada empati dengan karyawan lain. karyawan merasa itukan pekerjaan yang disana, saya disini.” (wawancara dengan karyawan B, tanggal 03-11-2017).

Menurut karyawan disini rasa empati menjadi perhatian, karena karyawan tersebut beranggapan jika hal sepele saja tidak diperhatikan maka hal yang lain akan semakin disepelekan.

3. Karyawan C mengungkapkan faktor yang menyebabkan budaya tidak berpengaruh signifikan terhadap sikap kewargaan (OCB) adalah:

a) Karyawan mendekati masa pensiun, sehingga patokan kerja berdasarkan SOP sebagai acuan tertinggi.

Menurut karyawan C, karyawan sudah mendekati masa pensiun, akan melakukan tugas kerja didasarkan oleh SOP yang berlaku. Hal ini sesuai dengan keterangan karyawan C, sebagai berikut:

“Karena bekerja tinggal menunggu masa pensiun, ya sudah yang penting kan bekerja sesuai SOP, jadi kerjaku ya sudah itu saja. Karena posisi memang sudah mentok, sebentar lagi pensiun dari sisi jabatan udah gak mungkin promosi.” (Wawancara dengan karyawan C, tanggal 03-11-2017).

Menurut karyawan tersebut, masa pensiun menjadi satu alasan yang dapat mempengaruhi produktivitas kerja karyawan yang dapat mempengaruhi tinggi rendahnya tingkat kerja seorang karyawan, khususnya yang mendekati masa pensiun karena motivasi untuk promosi sudah sangat tidak memungkinkan.

4. Karyawan D mengungkapkan faktor yang menyebabkan budaya tidak berpengaruh signifikan terhadap sikap kewargaan (OCB) adalah:

a) *Team work* lemah.

Menurut karyawan D, terdapat hubungan antara karyawan yang tidak *open minded* (kurang terbuka) terhadap karyawan lain. Hal ini seperti keterangan yang dikatakan karyawan D, sebagai berikut:

“Karyawan kurang *open minded* antar sesama karyawan dalam satu insitusi dalam hal *event* organisasi sesama karyawan antar divisi, misal karyawan A

hanya ingin bekerja di tim yang sama dengan karyawan B dan karyawan C.” (Wawancara dengan karyawan D, tanggal 03-11-2017).

Karyawan disini beranggapan bahwa kurang terbuka terhadap sesama karyawan dapat mempengaruhi kinerja tim, sehingga dapat memunculkan rasa kurang percaya penuh terhadap rekan kerja yang lain dalam suatu tim kerja.

#### **4.6.2 Pengaruh Komitmen Organisasional terhadap *Organizational Citizenship Behavior* (OCB).**

Hipotesis 2 yang diajukan adalah komitmen organisasional  $X_2$  berpengaruh secara signifikan terhadap *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) (Z), berdasarkan komputasi dengan bantuan SPSS menunjukkan bahwa nilai signifikansi komitmen organisasional (0,000) lebih kecil dari 0,05 atau ( $0,000 < 0,05$ ), atau t hitung  $>$  t tabel atau ( $4,800 > 2,021$ ). Maka dapat disimpulkan bahwa hipotesis kedua (H2) “Ada pengaruh signifikan dari budaya organisasional terhadap *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) karyawan tetap Fakultas Ekonomi Universitas Islam Indonesia secara parsial.

Hal ini dapat diartikan bahwa Bangga sebagai anggota institusi, Menjaga nama baik institusi, Peduli dengan nasib institusi, Terikat secara emosional, Bekerja atas kemauan dan dorongan dari diri sendiri, Institusi mampu memenuhi kebutuhan bulanan karyawan, Memerlukan pengorbanan pribadi, Sulit meninggalkan institusi, Bekerja sesuai dengan jam yang telah ditentukan berdasarkan peraturan yang berlaku, Berani mengambil resiko, Pekerjaan sesuai dengan keahlian memiliki pengaruh signifikan terhadap *Organizational Citizenship Behavior* (OCB).

Hasil penelitian ini sejalan dengan penelitian yang dilakukan oleh Rini, Dkk. (2013) Komitmen organisasi dalam penelitian ini yaitu Komitmen organisasional (Allen

dan Meyer, 2000) indikatornya adalah 1. Komitmen afektif (kebanggaan terhadap perusahaan), 2. Komitmen *continuance* (kebutuhan terhadap pekerjaan), 3. Komitmen normatif (kewajiban untuk memberikan hasil yang terbaik) berpengaruh secara signifikan terhadap *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) dengan nilai C.R. sebesar 4,785, berarti nilai tersebut jauh di atas 2,00, sehingga hipotesis nol dapat ditolak dan menerima hipotesis alternatif (Ha3) yang menyatakan bahwa komitmen organisasional berpengaruh signifikan terhadap *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) karyawan dapat diterima. Melihat nilai *estimate* yang bernilai positif dapat diartikan bahwa pengaruh komitmen organisasional terhadap *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) adalah positif yang artinya semakin baik komitmen organisasi maka semakin tinggi *Organizational Citizenship behavior* (OCB) karyawan.

Hasil penelitian ini juga sejalan dengan penelitian yang dilakukan oleh Ristiana (2013), menemukan bahwa rata-rata responden mempunyai nilai tinggi terhadap komitmen organisasional dan *Organizational Citizenship Behavior* (OCB). Hasil uji *confirmantory factor analysis* (CFA) terhadap variabel komitmen organisasi, diketahui bahwa item pertanyaan nomor 1 tentang kebanggaan menjadi bagian dari organisasi RS Bhayangkara, mempunyai kontribusi tertinggi. Sedangkan uji *confirmantory factor analysis* (CFA) terhadap variabel *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) diketahui bahwa item pertanyaan nomor 16 tentang memperhatikan setiap pengumuman dari organisasi, mempunyai kontribusi yang paling tinggi diantara item pertanyaan lainnya.

Hasil penelitian yang dilakukan Ortiz, Dkk. (2014) menemukan hubungan positif antara komitmen organisasional terhadap indikator dari variabel *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) yaitu *civic virtue*, *courtesy* dan *altruisme* yang ditunjukkan oleh para karyawan. Sedangkan dimensi komitmen organisasi indikatornya komitmen

afektif dan moral komitmen mempunyai hubungan yang paling kuat kepada dimensi *civic virtue* dari *Organizational Citizenship Behavior* (OCB).

#### **4.6.3 Pengaruh Budaya Organisasional dan Komitmen Organisasional terhadap *Organizational Citizenship Behavior* (OCB).**

Berdasarkan komputasi data dengan SPSS menunjukkan bahwa nilai signifikansinya adalah lebih kecil dari 0,05 ( $0,000 < 0,05$ ). Maka dapat disimpulkan bahwa Hipotesis ke-3 (H3) “Ada pengaruh signifikan dari budaya organisasional dan komitmen organisasional terhadap *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) secara simultan”. Pengujian menunjukkan bahwa hasil hipotesis 3 diterima. Dua faktor budaya organisasional dan komitmen organisasional ini jika nilai signifikansinya  $< 0,05$  maka akan berdampak pada *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) mereka di dalam institusi. Artinya, jika karyawan rasa senang karyawan mengikuti instruksi kegiatan dari atasan, saling menghargai satu sama lain, hubungan kekeluargaan, rasa senasib sesama karyawan, disiplin, jujur, profesional dalam bekerja, bekerja dengan baik, bersinergi dengan karyawan dan atasan, tata kelola yang baik, rasa aman, rasa tenang di tempat kerja, bangga berada dalam institusi, patuh terhadap aturan, menguasai dan mempelajari teknik pekerjaan, mempelajari prosedur kerja, terbuka terhadap karyawan lain, Bangga sebagai anggota institusi, Menjaga nama baik institusi, Peduli dengan nasib institusi, Terikat secara emosional, Bekerja atas kemauan dan dorongan dari diri sendiri, Institusi mampu memenuhi kebutuhan bulanan karyawan, Memerlukan pengorbanan pribadi, Sulit meninggalkan institusi, Bekerja sesuai dengan jam yang telah ditentukan berdasarkan peraturan yang berlaku, Berani mengambil resiko, Pekerjaan sesuai dengan keahlian, maka karyawan akan memiliki tingkat *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) yang tinggi.



Hasil ini sejalan dengan penelitian yang dilakukan oleh Rini, Dkk. (2013), menyatakan bahwa budaya organisasional berpengaruh positif dan signifikan terhadap *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) karyawan di PT. PlasaSimpanglima Semarang. Jika dilihat pada nilai C.R. sebesar 2,711, berarti nilai tersebut jauh diatas 2,00, sehingga ditemukan bahwa budaya organisasional berpengaruh signifikan terhadap *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) karyawan dapat diterima. Melihat nilai *estimate* yang bernilai positif dapat diartikan bahwa pengaruh budaya organisasional terhadap *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) adalah positif yang artinya semakin baik budaya organisasional maka semakin tinggi *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) karyawan.

Penelitian ini juga sejalan dengan penelitian Yaseen dkk (2015) yang memiliki hubungan signifikan antara *organizational culture* dengan *Organizational Citizenship Behavior* (OCB). Penelitian menyatakan bahwa budaya organisasional memainkan peran efektif dalam membentuk usaha karyawan dan meningkatkan fenomena perilaku kewargaan (OCB) dalam organisasi yang sesuai dengan penelitian ini. Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) bergantung pada bagaimana organisasi menetapkan dan mengkomunikasikan makna budaya dan kesetaraan kepada para pegawainya.

Penelitian ini juga sejalan dengan penelitian yang dilakukakan Teh Dkk. (2012) mengungkapkan bahwa “penghargaan” merupakan dimensi dalam budaya organisasi yang memiliki pengaruh signifikan terhadap perilaku kewargaan (OCB) staf akademik, dan menunjukkan bahwa kemauan staf akademis untuk bekerja ekstra (dimensi OCB) dapat dipengaruhi oleh proses penilaian kinerja dan budaya organisasi.

Hasil penelitian ini juga sejalan dengan penelitian yang dilakukan oleh Rini, Dkk. (2013) komitmen organisasional dalam penelitian ini berpengaruh secara signifikan terhadap *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) dengan nilai C.R. sebesar 4,785, berarti nilai tersebut jauh diatas 2,00, sehingga menyatakan bahwa komitmen organisasional berpengaruh signifikan terhadap *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) karyawan dapat diterima. Melihat nilai *estimate* yang bernilai positif dapat diartikan bahwa pengaruh komitmen organisasional terhadap *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) adalah positif yang artinya semakin baik komitmen organisasi maka semakin tinggi *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) karyawan.

Hasil penelitian ini juga sejalan dengan penelitian Ristiana (2013), menemukan bahwa rata-rata responden mempunyai nilai tinggi terhadap komitmen organisasi dan *Organizational Citizenship Behavior* (OCB). Variabel komitmen organisasional, tentang pertanyaan nomor 1 tentang kebanggaan menjadi bagian dari organisasi RS Bhayangkara, mempunyai kontribusi tertinggi. Sedangkan variabel *Organizational Citizenship behavior* (OCB) tentang pertanyaan nomor 16 tentang memperhatikan setiap pengumuman dari organisasi, mempunyai kontribusi yang paling tinggi diantara item pertanyaan lainnya.

Hasil penelitian yang dilakukan Ortiz, Dkk. (2014) menemukan hubungan positif antara komitmen organisasional terhadap indikator dari variabel *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) yaitu *civic virtue*, *courtesy* dan *altruisme* yang ditunjukkan oleh para karyawan. Sedangkan dimensi komitmen organisasional indikatornya komitmen afektif dan moral komitmen mempunyai hubungan yang paling kuat kepada dimensi *civic virtue* dari *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) sehingga hasil penelitian ini sejalan dengan penelitian yang dilakukan.

#### 4.6.4 Pengaruh Budaya Organisasional terhadap Kinerja Karyawan.

Hipotesis 4 (H4) yang diajukan adalah budaya organisasional berpengaruh secara signifikan terhadap kinerja karyawan, berdasarkan komputasi dengan bantuan SPSS menunjukkan bahwa nilai signifikan  $0,371 > 0,05$  sehingga  $H_0$  diterima dan  $H_a$  ditolak, artinya hipotesis keempat (H4) “Tidak terdapat pengaruh signifikan budaya organisasional terhadap kinerja karyawan tetap Fakultas Ekonomi Universitas Islam Indonesia”.

Hal ini dapat diartikan bahwa bangga sebagai anggota institusi, menjaga nama baik institusi, peduli dengan nasib institusi, terikat secara emosional, bekerja atas kemauan dan dorongan dari diri sendiri, Institusi mampu memenuhi kebutuhan bulanan karyawan, memerlukan pengorbanan pribadi, sulit meninggalkan institusi, bekerja sesuai dengan jam yang telah ditentukan berdasarkan peraturan yang berlaku, berani mengambil resiko, pekerjaan sesuai dengan keahlian tidak memiliki pengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan atau hasil hipotesis penelitian ini “ditolak”.

Hasil penelitian ini tidak sejalan dengan penelitian yang dilakukan oleh Jousan, dkk. (2015) menemukan budaya organisasional berpengaruh terhadap kinerja karyawan., penelitian yang dilakukan Kurniawati dan Troena (2013) menemukan bahwa budaya organisasional berpengaruh terhadap kinerja karyawan. Penelitian yang dilakukan Shahzad, dkk. (2013) menemukan bahwa budaya organisasional memiliki pengaruh dan signifikan terhadap kinerja. Sedangkan hasil penelitian yang dilakukan oleh penulis didapatkan bahwa tidak terdapat pengaruh signifikan budaya organisasional terhadap *Orgaizational Citizenship Behavior* (OCB) karyawan tetap FE UII. Sehingga untuk mendukung hasil penelitian, maka penulis telah mencari penelitian jurnal lain. Oleh karena itu, penulis melakukan wawancara terhadap responden

penelitian untuk mengetahui alasan tidak terjadinya pengaruh tersebut. Dan hasil wawancara yang telah dilakukan sebagai berikut:

1. Karyawan A, mengatakan faktor yang menyebabkan budaya tidak berpengaruh signifikan terhadap Kinerja Karyawan adalah;

a) Tidak ada beda karyawan yang berkinerja tinggi dan berkinerja rendah (biasa-biasa). Hal ini sesuai keterangan karyawan A sebagai berikut:

“kalau menghitung beban kerja karyawan seharusnya dihitung perpekerjaan ada nilai tambahnya, kalau karyawan produktivitasnya tinggi seharusnya *incentive*-nya juga tinggi, semua diukur.”

Karyawan disini mengatakan bahwa satu pekerjaan yang dilakukan oleh seseorang memiliki nilai, sehingga itu wajar bila karyawan akan mendapatkan kinerja yang tinggi jika setiap pekerjaannya mendapatkan nilai (*incentive*).

b) Sistem tidak terintegrasi.

Hal ini sesuai keterangan karyawan A sebagai berikut:

“Sistem yang ada tidak berjalan terintegrasi, sehingga membebani banyak orang, seperti dokumen-dokumen yang berbentuk hard, sehingga banyak biaya dan waktu yang habis terbuang untuk sistem yang tidak efektif dan efisien.” (Wawancara dengan karyawan A, tanggal 03-11-2017).

Karyawan tersebut mengatakan bahwa sistem yang ada saat ini belum maksimal dalam hal efektif waktu kerja dan efisiensi biaya, karena belum terintegrasi dengan sangat baik. Misalnya: data-data yang berbentuk hard copy jika bisa dibuat sistem yang terintegrasi melalui simpan dalam folder kenapa harus mencopy, yang seharusnya dapat kirim mengirim file melalui data.

2. Karyawan B mengungkapkan faktor yang menyebabkan budaya tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan adalah;

- a) Apabila apresiasi kerja (berupa imbalan transaksional misalnya). contohnya: kompensasi lembur kerja, dan lain-lain. Hal ini sesuai dengan keterangan karyawan B sebagai berikut:

“Ada imbalan transaksional itu penting, Jadi kita merasa pekerjaan kita itu dihargai, dan bentuk penghargaannya berupa imbalan sesuai dengan apa yang kita kerjakan, jadi terukur dalam bekerja ada ukurannya.” (Wawancara dengan karyawan B, tanggal 03-11-2017).

Karyawan disini mengatakan bahwa satu pekerjaan yang dilakukan oleh seseorang memiliki nilai, yaitu berupa imbalan sesuai dengan kinerja masing-masing karyawan.

- b) Punishment tidak tegas.

Punishmen yang ada sekarang tidak efektif, tidak menimbulkan rasa jera. Hal ini sesuai dengan keterangan karyawan yang mengatakan, sebagai berikut:

“Seharusnya *punishment*-nya juga harus dijalankan, dalam hal ini lebih tegas dalam semua hal, misalkan terhadap disiplin kehadiran, dan lain-lain. *Punishment* yang ada sekarang kurang efektif. Misal yang lain juga ketika salah satu karyawan dibutuhkan dalam suatu tim tetapi dia menolak.” (Wawancara dengan karyawan B, tanggal 03-11-2017).

Karyawan disini menjelaskan bahwa ketidaktegasan dalam punishment sangat mempengaruhi karyawan agar tepat waktu dalam bekerja, hal ini kaitannya dengan disiplin waktu kerja, jika bekerja saja tidak tepat waktu maka dapat memperlambat dan bahkan membiasakan budaya kerja yang buruk terhadap karyawan itu sendiri.

3. Karyawan C mengungkapkan faktor yang menyebabkan budaya tidak berpengaruh signifikan terhadap Kinerja Karyawan adalah;

- a) Perbedaan karakteristik karyawan.

Karyawan memiliki masalah pribadi masing-masing yang berbeda-beda terkadang masih terbawa dalam suasana kerja. Hal ini sesuai dengan keterangan karyawan C, sebagai berikut:

“Kita memang berusaha untuk merubah karakter seseorang yang agak ego, dan tidak respek kepada yang lain. Dan memang karakter masing-masing adalah merupakan sudah merupakan bawaan masing-masing karyawan, baik masalah individu yang berdampak terhadap kinerja karyawan, ataupun hal-hal lain yang bersifat karakteristik bawaan.” (Wawancara dengan karyawan C, tanggal 03-11-2017).

Karyawan menganggap bahwa karakteristik yang berbeda itu mempengaruhi kinerja, yang sering menjadi masalah jika masalah karakteristik tersebut merupakan masalah rumahtangga yang dibawa dalam lingkungan suasana kerja, sehingga dapat menghambat kinerjanya sendiri dan juga terhadap tim kerja.

b) Meremehkan hal-hal kecil.

Seperti disiplin kerja, seperti terlambat ke kantor yang sering dibiasakan. Hal ini sesuai keterangan karyawan C sebagai berikut:

“Pola pikir karyawan yang menyepelekan hal-hal kecil akan berdampak pada kinerja karyawan yang dapat menjadi suatu permasalahan. Misal, “Ahh.. terlambat sedikit kan tidak apa-apa”. (Wawancara dengan karyawan C, tanggal 03-11-2017).

Karyawan disini menjelaskan bahwa karyawan sering menyepelekan hal-hal kecil yang terus diulang-ulang sehingga menjadi kebiasaan buruk, seperti masalah keterlambatan kerja.

#### **4.6.5 Pengaruh Komitmen Organisasional terhadap Kinerja.**

Hipotesis 5 (H5) yang diajukan adalah komitmen organisasional berpengaruh secara signifikan terhadap kinerja karyawan, berdasarkan komputasi dengan bantuan SPSS menunjukkan bahwa berdasarkan perhitungan, diperoleh angka  $t$  hitung  $0,905 < t$  tabel  $2,021$  atau nilai signifikan  $0,000 < 0,05$  sehingga  $H_0$  ditolak dan  $H_a$  diterima,

artinya hipotesis kelima (H5) “terdapat pengaruh signifikan dari komitmen organisasional terhadap kinerja karyawan tetap Fakultas Ekonomi Universitas Islam Indonesia”.

Hal ini dapat diartikan bahwa bangga sebagai anggota institusi, menjaga nama baik institusi, peduli dengan nasib institusi, terikat secara emosional, bekerja atas kemauan dan dorongan dari diri sendiri, Insitusi mampu memenuhi kebutuhan bulanan karyawan, memerlukan pengorbanan pribadi, sulit meninggalkan institusi, bekerja sesuai dengan jam yang telah ditentukan berdasarkan peraturan yang berlaku, berani mengambil resiko, pekerjaan sesuai dengan keahlian memiliki pengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan Fakultas Ekonomi Universitas islam Indonesia.

Hasil penelitian ini sejalan dengan penelitian yang dilakukan oleh Fitriastuti (2013), menemukan bahwa karyawan yang memiliki komitmen organisasional tinggi, berarti karyawan tersebut akan mempunyai tanggung jawab penuh terhadap pekerjaannya dan dapat melakukan fungsi kerjanya tanpa meminta bantuan dari orang lain. Karyawan dengan komitmen yang tinggi mampu menunjukkan kinerja optimal, sehingga mampu memberikan kontribusi berarti pada organisasi. Karyawan tersebut akan terus menjadi anggota dalam organisasi karena merasa dirinya harus berada dalam organisasi tersebut. Perasaan tersebut mempengaruhi karyawan untuk berusaha terus meningkatkan kinerjanya dengan tujuan kemajuan organisasi.

Penelitian ini sejalan dengan penelitian terdahulu yang dilakukan oleh Ristiana (2013), penelitian ini menemukan bahwa rata- rata responden mempunyai nilai tinggi terhadap variabel komitmen organisasional dan variabel kinerja karyawan. Variabel komitmen organisasional tentang kebanggaan menjadi bagian dari organisasi RS Bhayangkara, mempunyai kontribusi paling tinggi diantara item pertanyaan lainnya.

Sedangkan variabel kinerja karyawan, tentang berusaha menyelesaikan tugas yang diberikan tepat waktu adalah yang tertinggi. Hasil penelitian ini membuktikan bahwa komitmen organisasi mempunyai pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Artinya semakin tinggi komitmen organisasional dari karyawan maka semakin tinggi pula kinerja karyawan.

Penelitian terdahulu yang dilakukan oleh Sawitri, Dkk. (2016). Menemukan bahwa komitmen organisasional memiliki pengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan. Jika variabel komitmen organisasional meningkat secara lebih positif, maka kinerja karyawan juga akan meningkat. Kinerja karyawan menunjukkan bahwa rata-rata kinerja karyawan tinggi (baik), dengan nilai rata-rata (*mean*) variabel kinerja pegawai sebesar 4,08. Ini berarti bahwa karyawan dinilai baik (tinggi) tentang kinerja karyawan di tempat kerja mereka.

#### **4.6.6 Pengaruh Budaya Organisasional dan Komitmen Organisasional terhadap Kinerja Karyawan.**

Berdasarkan komputasi data dengan SPSS menunjukkan bahwa nilai signifikansinya adalah lebih kecil dari 0,05 ( $0,000 < 0,05$ ). Maka dapat disimpulkan bahwa Hipotesis ke-6 (H6) “terdapat pengaruh signifikan dari budaya organisasional dan komitmen organisasional terhadap kinerja karyawan secara simultan”. Semakin kecil nilai signifikansi  $<0,05$  maka faktor budaya organisasional dan komitmen organisasional akan semakin mempengaruhi kinerja karyawan Fakultas Ekonomi Universitas Islam Indonesia. Artinya jika karyawan mampu untuk memiliki rasa senang, mengikuti instruksi kegiatan dari atasan, saling menghargai satu sama lain, hubungan kekeluargaan, rasa senasib sesama karyawan, disiplin, jujur, profesional dalam bekerja, bekerja dengan baik, bersinergi dengan karyawan dan atasan, tata kelola yang baik, rasa



aman, rasa tenang di tempat kerja, bangga berada dalam institusi, patuh terhadap aturan, menguasai dan mempelajari teknik pekerjaan, mempelajari prosedur kerja, terbuka terhadap karyawan lain, bangga sebagai anggota institusi, menjaga nama baik institusi, peduli dengan nasib institusi, terikat secara emosional, bekerja atas kemauan dan dorongan dari diri sendiri, Insitusi mampu memenuhi kebutuhan bulanan karyawan, memerlukan pengorbanan pribadi, sulit meninggalkan institusi, bekerja sesuai dengan jam yang telah ditentukan berdasarkan peraturan yang berlaku, berani mengambil resiko, pekerjaan sesuai dengan keahlian, maka akan mampu meningkatkan kinerja karyawan itu sendiri.

Hasil penelitian ini sejalan dengan penelitian yang dilakukan oleh Jousan, Dkk. (2015), Berdasarkan hasil analisis penelitian budaya organisasional berpengaruh secara signifikan terhadap kinerja karyawan dengan kontribusi pengaruh sebesar 0,520 yang artinya semakin baik nilai budaya organisasional dianut oleh karyawan PT PLN (Persero) Area Bekasi maka tingkat kinerja karyawan pun semakin baik. Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa nilai budaya pembelajar merupakan nilai budaya yang memiliki kontribusi pengaruh terbesar terhadap budaya organisasional. Dalam penelitian ini karyawan PT PLN (Persero) Area Bekasi memiliki budaya organisasional yang kuat karena karyawannya tidak hanya menjadikan budaya organisasional sebagai slogan, tetapi dimengerti, dihayati, dipatuhi dan dinyatakan dalam tingkah laku sehari-hari.

Hasil penelitian ini sejalan dengan penelitian Shahzad, Dkk. (2013). Penelitian ini menemukan bahwa budaya organisasional berpengaruh signifikan terhadap kinerja. Indikator budaya organisasional dalam penelitian ini. Diantaranya adalah layanan terhadap pelanggan, partisipasi karyawan, sistem penghargaan, inovasi, & pengambilan

risiko dan sistem komunikasi. Hasilnya menunjukkan hubungan positif antara budaya organisasional dengan kinerja kerja karyawan di perusahaan perangkat lunak di Pakistan. Penelitian ini menemukan bahwa komitmen karyawan dan partisipasi karyawan merupakan faktor terpenting untuk meningkatkan kinerja organisasi.

Hasil penelitian ini sejalan dengan penelitian yang dilakukan oleh Fitriastuti (2013), menemukan bahwa karyawan yang memiliki komitmen organisasional tinggi, berarti karyawan tersebut akan mempunyai tanggung jawab penuh terhadap pekerjaannya dan dapat melakukan fungsi kerjanya tanpa meminta bantuan dari orang lain. Karyawan dengan komitmen yang tinggi mampu menunjukkan kinerja optimal, sehingga mampu memberikan kontribusi berarti pada organisasi. Karyawan tersebut akan terus menjadi anggota dalam organisasi karena merasa dirinya harus berada dalam organisasi tersebut. Perasaan tersebut mempengaruhi karyawan untuk berusaha terus meningkatkan kinerjanya dengan tujuan kemajuan organisasi.

Penelitian ini sejalan dengan penelitian terdahulu yang dilakukan oleh Ristiana (2013), penelitian ini menemukan bahwa rata-rata responden mempunyai nilai tinggi terhadap variabel komitmen organisasional dan variabel kinerja karyawan. Variabel komitmen organisasional tentang kebanggaan menjadi bagian dari organisasi RS Bhayangkara, mempunyai kontribusi paling tinggi diantara item pertanyaan lainnya. Sedangkan variabel kinerja karyawan, tentang berusaha menyelesaikan tugas yang diberikan tepat waktu adalah yang tertinggi. Hasil penelitian ini membuktikan bahwa komitmen organisasional mempunyai pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Artinya semakin tinggi komitmen organisasional dari karyawan maka semakin tinggi pula kinerja karyawan.

Penelitian terdahulu yang dilakukan oleh Sawitri, Dkk. (2016). Menemukan bahwa komitmen organisasional memiliki pengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan. Jika variabel komitmen organisasional meningkat secara lebih positif, maka kinerja karyawan juga akan meningkat. Kinerja karyawan menunjukkan bahwa rata-rata kinerja karyawan tinggi (baik), dengan nilai rata-rata (*mean*) variabel kinerja pegawai sebesar 4,08. Ini berarti bahwa karyawan dinilai baik (tinggi) tentang kinerja karyawan di tempat kerja mereka.

#### **4.6.7 Pengaruh *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) terhadap Kinerja Karyawan.**

Berdasarkan komputasi data dengan SPSS menunjukkan bahwa nilai signifikan  $0,000 < 0,05$  sehingga  $H_0$  ditolak dan  $H_a$  diterima, artinya hipotesis ketujuh ( $H_7$ ) “terdapat pengaruh signifikan dari *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) terhadap kinerja karyawan tetap Fakultas Ekonomi Universitas Islam Indonesia”. Semakin lebih kecil nilai signifikansinya  $<0,05$  maka akan semakin mempengaruhi kinerja karyawan. Artinya jika, karyawan bersedia menggantikan rekan kerja yang tidak masuk, cuti atau sedang istirahat kerja (absen), membantu rekan kerja yang memiliki beban kerja yang berat, membantu proses orientasi, membantu rekan kerja yang memiliki masalah pekerjaan, hadir di tempat kerja lebih awal, tidak menggunakan waktu kerja untuk hal yang sia-sia, mematuhi aturan institusi, berhati-hati dalam bekerja, memberikan hari kerja yang sepatutnya untuk bekerja di institusi, tidak menggunakan waktu kerja untuk mengeluhkan hal-hal yang bersifat sepele, berfikir positif, kritis terhadap organisasi, membuat lingkungan menjadi lebih baik, memberikan masukan positif terhadap institusi, menghindari membuat masalah dengan karyawan lain, perilaku saya akan mempengaruhi pekerjaan karyawan lain, tidak menggunakan hak orang lain, menghadiri

pertemuan yang tidak wajib, tetapi dianggap penting, menghadiri kegiatan yang dapat membantu citra institusi, mengikuti perubahan, membaca dan mengikuti pengumuman, memo institusi, maka akan mampu meningkatkan kinerja karyawan tetap Fakultas Ekonomi Universitas Islam Indonesia.

Penelitian ini sejalan dengan penelitian yang dilakukan oleh Fitriastuti (2013) menemukan bahwa *Organizational Citizenship Behavior (OCB)* berpengaruh terhadap kinerja karyawan. Penelitian yang dilakukan Sawitri, Dkk. (2016) juga menemukan bahwa *Organizational Citizenship Behavior (OCB)* berpengaruh terhadap kinerja karyawan. Penelitian yang dilakukan Sharif dkk. (2013) Menemukan bahwa *Organizational Citizenship Behavior (OCB)* memiliki pengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan.

#### 4.6.8 Pengaruh Budaya Organisasional Terhadap Kinerja Karyawan melalui *Organizational Citizenship Behavior (OCB)*.

Pengaruh variabel budaya organisasional terhadap kinerja melalui *organizational Citizenship Behavior (OCB)* sebesar  $X_1 \rightarrow Z \rightarrow Y = (0,195 \times 0,888) = 0,17316$ . Sedangkan pengaruh langsung variabel budaya organisasional terhadap kinerja sebesar  $X_1 \rightarrow Y = 0,116$ . Dapat disimpulkan bahwa lebih besar pengaruh tidak langsung budaya organisasional terhadap kinerja dari pada pengaruh langsung budaya organisasional terhadap kinerja melalui *Organizational Citizenship Behavior (OCB)*. Artinya hipotesis ke delapan (H8) pengaruh tidak langsung budaya organisasional terhadap kinerja karyawan melalui *Organizational Citizenship Behavior (OCB)* lebih besar dari pada pengaruh secara langsung budaya organisasional terhadap kinerja karyawan atau Hipotesis 8 “**Diterima**”. Artinya, jika karyawan mampu untuk memiliki rasa senang, mengikuti instruksi kegiatan dari atasan, saling menghargai satu sama lain, hubungan

kekeluargaan, rasa senasib sesama karyawan, disiplin, jujur, profesional dalam bekerja, bekerja dengan baik, bersinergi dengan karyawan dan atasan, tata kelola yang baik, rasa aman, rasa tenang di tempat kerja, bangga berada dalam institusi, patuh terhadap aturan, menguasai dan mempelajari teknik pekerjaan, mempelajari prosedur kerja, terbuka terhadap karyawan lain, Bangga sebagai anggota institusi, menjaga nama baik institusi, peduli dengan nasib institusi, terikat secara emosional, bekerja atas kemauan dan dorongan dari diri sendiri, insitusi mampu memenuhi kebutuhan bulanan karyawan, memerlukan pengorbanan pribadi, sulit meninggalkan institusi, bekerja sesuai dengan jam yang telah ditentukan berdasarkan peraturan yang berlaku, berani mengambil resiko, pekerjaan sesuai dengan keahlian, maka akan semakin meningkatkan kinerja karyawan jika dimediasi dengan karyawan bersedia menggantikan rekan kerja yang tidak masuk, cuti atau sedang istirahat kerja (absen), membantu rekan kerja yang memiliki beban kerja yang berat, membantu proses orientasi, membantu rekan kerja yang memiliki masalah pekerjaan, hadir di tempat kerja lebih awal, tidak menggunakan waktu kerja untuk hal yang sia-sia, mematuhi aturan institusi, berhati-hati dalam bekerja, memberikan hari kerja yang sepatutnya untuk bekerja di institusi, tidak menggunakan waktu kerja untuk mengeluhkan hal-hal yang bersifat sepele, berfikir positif, kritis terhadap organisasi, membuat lingkungan menjadi lebih baik, memberikan masukan positif terhadap institusi, menghindari membuat masalah dengan karyawan lain, perilaku saya akan mempengaruhi pekerjaan karyawan lain, tidak menggunakan hak orang lain, menghadiri pertemuan yang tidak wajib, tetapi dianggap penting, menghadiri kegiatan yang dapat membantu citra institusi, mengikuti perubahan, membaca dan mengikuti pengumuman, memo institusi akan semakin meningkatkan kinerja karyawan.

#### 4.6.9 Pengaruh Komitmen Organisasional terhadap Kinerja Karyawan melalui *Organizational Citizenship Behavior* (OCB).

Pengaruh variabel komitmen organisasional terhadap kinerja melalui *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) adalah  $X_2 \rightarrow Z \rightarrow Y = (0,656 \times 0,038) = 0,024928$ . Sedangkan pengaruh langsung variabel komitmen organisasional terhadap kinerja sebesar  $X_2 \rightarrow Y = 0,745$ . Dapat disimpulkan bahwa lebih besar pengaruh langsung komitmen organisasional terhadap kinerja dari pada pengaruh tidak langsung komitmen organisasional terhadap kinerja melalui OCB. Artinya hipotesis ke sembilan (H9) pengaruh tidak langsung komitmen organisasional terhadap kinerja karyawan melalui *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) lebih besar dari pada pengaruh secara langsung komitmen organisasional terhadap kinerja karyawan artinya Hipotesis 9 “**Ditolak**”. Artinya, jika bangga sebagai anggota institusi, menjaga nama baik institusi, peduli dengan nasib institusi, terikat secara emosional, bekerja atas kemauan dan dorongan dari diri sendiri, insitusi mampu memenuhi kebutuhan bulanan karyawan, memerlukan pengorbanan pribadi, sulit meninggalkan institusi, bekerja sesuai dengan jam yang telah ditentukan berdasarkan peraturan yang berlaku, Berani mengambil resiko, Pekerjaan sesuai dengan keahlian akan mampu mempengaruhi kinerja karyawan tanpa harus karyawan merasa tanpa harus karyawan bersedia menggantikan rekan kerja yang tidak masuk, cuti atau sedang istirahat kerja (absen), membantu rekan kerja yang memiliki beban kerja yang berat, membantu proses orientasi, membantu rekan kerja yang memiliki masalah pekerjaan, hadir di tempat kerja lebih awal, tidak menggunakan waktu kerja untuk hal yang sia-sia, mematuhi aturan institusi, berhati-hati dalam bekerja, memberikan hari kerja yang sepatutnya untuk bekerja di institusi, tidak menggunakan waktu kerja untuk mengeluhkan hal-hal yang bersifat sepele, berfikir

positif, kritis terhadap organisasi, membuat lingkungan menjadi lebih baik, memberikan masukan positif terhadap institusi, menghindari membuat masalah dengan karyawan lain, perilaku saya akan mempengaruhi pekerjaan karyawan lain, tidak menggunakan hak orang lain, menghadiri pertemuan yang tidak wajib, tetapi dianggap penting, menghadiri kegiatan yang dapat membantu citra institusi, mengikuti perubahan, membaca dan mengikuti pengumuman, memo institusi.

Untuk mendukung hasil penelitian ini, maka penulis melakukan wawancara terhadap responden penelitian untuk mengetahui alasan tidak terjadinya pengaruh tersebut. Dan hasil wawancara yang telah dilakukan sebagai berikut:

1. Karyawan C mengungkapkan faktor yang menyebabkan komitmen organisasi tidak mampu menjadikan *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) untuk meningkatkan kinerja adalah sebagai berikut :
  - a) Karyawan menganggap bekerja mengedepankan SOP adalah nilai tertinggi dalam bekerja. Hal ini sesuai dengan keterangan Karyawan C sebagai berikut:

“Kita bekerja sudah ada prosedurnya yaitu SOP atau bekerja lebih mementingkan kinerja berdasarkan SOP. Kalau tidak berdasarkan SOP, berarti kerja kita keluar dari acuan yang ada. Sehingga itu yang menyebabkan kita berfokus pada SOP saja, karena memang alat penggerak kita bekerja adalah SOP. Segala sesuatu dalam bekerja memang mementingkan SOP itu, sehingga Sikap OCB kurang terangsang”. (Wawancara dengan karyawan C, tanggal 03-11-2017).

Karyawan disini mengatakan bahwa nilai yang dianut oleh para karyawan dalam bekerja adalah bekerja sesuai SOP (Standar Operasional Pekerjaan) sehingga yang menjadi masalah adalah seorang karyawan hanya akan bekerja yang sesuai dengan SOP tersebut, sehingga rangsangan rasa sukarela untuk meningkatkan kinerja tidak optimal. Karena menurutnya nilai tertinggi ketika bekerja harus sesuai SOP tersebut.

## BAB V

### PENUTUP

#### 5.1 Kesimpulan

Berdasarkan pembahasan dan analisis di bab sebelumnya maka dapat disimpulkan beberapa hal sebagai berikut:

1. Budaya organisasi tidak berpengaruh secara signifikan terhadap *Organizational Citizenship Behavior* (OCB).
2. Komitmen organisasi berpengaruh secara signifikan terhadap *Organizational Citizenship Behavior* (OCB).
3. Budaya organisasi dan komitmen organisasi berpengaruh signifikan terhadap *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) secara simultan.
4. Budaya organisasi tidak berpengaruh secara signifikan terhadap kinerja karyawan.
5. Komitmen organisasi berpengaruh secara signifikan terhadap kinerja karyawan.
6. Budaya organisasi dan komitmen organisasi berpengaruh dan signifikan terhadap kinerja karyawan secara simultan.
7. *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan.
8. Pengaruh tidak langsung budaya organisasi terhadap kinerja karyawan melalui *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) lebih besar dari pada pengaruh secara langsung budaya organisasi terhadap kinerja karyawan.
9. Pengaruh tidak langsung komitmen organisasi terhadap kinerja karyawan melalui *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) lebih kecil dari pada pengaruh secara langsung komitmen organisasi terhadap kinerja karyawan.



## 5.2 Saran

Berdasarkan temuan yang ada maka peneliti menyertakan saran yang ditujukan kepada pihak Institusi Fakultas Ekonomi Universitas Islam Indonesia, terkhusus terhadap kinerja karyawan tetap FE UII adalah sebagai berikut:

1. Harus ada sistem imbalan transaksional (sistem renumerasi). Karena seorang karyawan akan melakukan pekerjaan secara sukarela apabila ada imbalan transaksional. Contohnya: sistem renumerasi, dimana kinerja seorang karyawan diukur dan ditentukan berdasarkan tingkat kinerja karyawan.
2. Membuat satu sistem yang terintegrasi, sehingga tidak membebani banyak orang seperti, dokumen-dokumen yang berbentuk hard, sehingga tidak banyak biaya dan waktu yang habis terbuang dan bekerja dalam sistem yang terintegrasi menjadi lebih efektif dan efisien.
3. Membedakan seseorang berdasarkan produktivitas kerja, sehingga yang berkinerja tinggi *incentive*-nya berbeda dengan yang berkinerja lebih rendah dan juga menghitung beban kerja karyawan seharusnya dihitung perpekerjaan ada nilai tambahnya, karena kalau karyawan produktivitasnya tinggi seharusnya *incentive*-nya juga tinggi, sehingga semua lebih terukur.
4. Mempertegas *punishment*.  
Punishmen yang ada sekarang tidak efektif, tidak menimbulkan rasa jera. Hal ini seharusnya *punishment* harus dijalankan dalam segala aspek, misalkan terhadap disiplin kehadiran, dan lain-lain.

## DAFTAR PUSTAKA

- Algifari (2003), *Statistika Induktif untuk Ekonomi dan Bisnis*, Yogyakarta: Unit Penerbit dan Percetakan Akademi Perusahaan YKPN
- Alwi, Syafarudin (2008), *Manajemen Sumber Daya Manusia: Strategi Keunggulan Kompetitif*, Yogyakarta: BPFE-Yogyakarta
- Bernardin, H.J. dan J.E.A. Russel (2003), *Human Resources Management (An Experimental Edition)*, Mc Grawhill Inc. Singapore
- Brahmasari, Ayu (2009), Organizational Citizenship Behavior dan Isu Gender. *DIE-Jurnal Ilmu Ekonomi dan Manajemen.*, Vol.5, No.2
- Dessler, Gary (2006), *Manajemen Sumber Daya Manusia* (terjemahan) Edisi Kesepuluh, Jilid I, Jakarta: Indeks
- Fitriastuti, Triana (2013), Pengaruh Kecerdasan Emosional, Komitmen Organisasi dan OCB Terhadap Kinerja Karyawan. *Jurnal Dinamika Manajemen* Vol.4, no. 2, pp: 103-114
- Ghozali, Imam (2005), *Analisis Multivariate dengan Program SPSS.*, Semarang: Badan Penerbit Universitas Dipenogoro
- Handoko, T. Hani (2014), *Manajemen Personalia dan Sumber Daya Manusia*, Edisi Kedua (Cetakan Keduapuluh Satu), Yogyakarta: BPFE
- Harwiki, Wiwiek (2013), The Influence of Servant Leadership on Organizational Culture, Organizational Commitment, OCB and Employees Performance (Study of Outstanding Cooperative in East Java Province, Indonesia, *Journal of Economis and Behavioral Studies*, Vol.5, no.2, pp:876-885
- Hasibuan, Malayu (2005), *Manajemen Sumber Daya Manusia*, Edisi revisi, Jakarta: PT. Bumi Aksara

- Joushan, Shandie Aulia, Muhammad Syamsun dan Lindawati Kartika (2015), Pengaruh Budaya Organisasi Dan Employee Engagement Terhadap Kinerja Karyawan Pada PT. PLN (Persero) Area Bekasi, *Jurnal Aplikasi Manajemen*, Vol. 13, no. 4
- Juliningrum, Emmy and Sudiro Achmad (2013), Pengaruh Kompensasi Budaya Organisasi, Terhadap Motivasi Kerja dan Kinerja Pegawai, *Jurnal Aplikasi Manajemen*, Vol.11, no.4
- Kashmir (2016), *Manajemen Sumber Daya Manusia (Teori dan Praktik)*, Penerbit: Rajawali Pers
- Kurniawati, Elya dan Troena (2013), Pengaruh Gaya Kepemimpinan dan Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Karyawan serta Dampaknya pada Kepuasan Kerja Karyawan PT. Jasa Marga (Persero) Cabang Surabaya, *Jurnal Aplikasi Manajemen*, vol. 11, no.4
- Kuncoro, Mudrajat (2001), *Metode Kuantitatif: Teori dan Aplikasi untuk Bisnis dan Ekonomi*, Yogyakarta: Unit Penerbit dan Percetakan AMP YKPN
- Lubis, Saleh (2015), Pengaruh Iklim Organisasi dan Komitmen Organisasi terhadap Pembentukan OCB Karyawan dalam Rangka Peningkatan Kinerja. *E-jurnal Apresiasi Ekonomi.*, Vol.3, no.2: 75-84
- Luthans, F. (2005) *Perilaku Organisasi*, Edisi Kesepuluh, Yogyakarta: Penerbit ANDI
- Mesbahi, Maryam (2017), Mediator Role of Social Capital and Organizational Commitment in The Relation of Service-Oriented Motivation and OCB, *World Scientific News* 64. 54-68
- Meyer, J.P., N. Allen dan C.A. Smith (1993), Commitment to Organizational and Occupation: Extention and Test of A Three Component Conceptualizational, *Journal Applied Psychology*, &8(4), PP.583-55.

- Mohanty, Jagannath et al. (2012), Influence of Culture on OCB: A Three Sector Study.  
*Global Journal of Business Research*, Vol.6, No.1
- Nugroho, Bhuono Agung (2005), *Memilih Metode Statistik Penelitian dengan SPSS*.  
Yogyakarta: Penerbit ANDI
- Oemar, Yohanas (2013), Pengaruh Budaya Organisasi , Kemampuan Kerja, Dan  
Komitmen Organisasi Terhadap OCB Pegawai Pada BAPPEDA Kota Pekanbaru.  
*Jurnal Aplikasi Manajemen*, Vol.11 no.1
- Ristiana, Merry M. (2013), Pengaruh Komitmen Organisasi dan Kepuasan terhadap  
OCB dan Kinerja Karyawan Rumah Sakit Bhayangkara Trijata Denpasar, *DIE*,  
*Jurnal Ilmu Ekonomi dan Manajemen*, Vol.9, no.1, hal. 56-70
- Rivai, Veithzal dan Ella Jauvani Sagala (2009), *Manajemen Sumber Daya Manusia  
untuk Perusahaan*, Jakarta : PT. Raja Grafindo Persada
- Sani, Achmad (2013), Role of Prosedural Justice, Organizational Commitment and Job  
Satisfaction on Job Performance: The Mediating Effects of OCB, *International  
Journal of Business and Management*, Vol.8, no.15
- Sekaran, Uma (2006), *Metodologi Penelitian untuk Bisnis, Edisi 4 Buku 1*. Jakarta:  
Salemba Empat
- Sinambela, Poltak Lijan (2016), *Manajemen Sumber Daya Manusia: Membangun Tim  
Kerja yang Solid untuk Meningkatkan Kinerja*, Cetakan pertama, Jakarta: Bumi  
Aksara
- Situmorang, Syafrizal Helmi (2010), *Analisis Data untuk Riset Manajemen dan Bisnis*,  
Medan: USU Press

- Sobirin, Achmad (2009), *Budaya Organisasi (Pengertian, Makna dan Aplikasinya dalam Kehidupan Organisasi)* Edisi Kedua, Cetakan Pertama, Yogyakarta: Unit Penerbit dan Percetakan
- Sopiah (2008), *Perilaku Organisasional*, Yogyakarta: Penerbit ANDI
- Sudarmanto (2009), *Kinerja dan Pengembangan Kompetensi SDM: Teori, Dimensi Pengukuran, dan Implementasi dalam Organisasi*, Cetakan Pertama, Yogyakarta: Pustaka Pelajar
- Sugiyono (2005), *Metodologi Penelitian Bisnis*, Cetakan Kelima, Bandung: CV Alfabeta
- Sugiyono (2007), *Statistika untuk Penelitian*, Bandung: CV ALFABETA
- Sugiyono (2010), *Metodologi Penelitian Kuantitatif R&D*, Bandung: CV Alfabeta
- Sujarweni (2014), *SPSS untuk Penelitian*, Yogyakarta: Penerbit Pusyaka Baru Pres
- Sutrisno, Edy (2010), *Manajemen Sumber Daya Manusia*, Cetakan Ketiga, Jakarta: Kencana Prenada Media
- Wibowo (2014), *Manajemen Kinerja*, Edisi Keempat, Jakarta: PT. Raja Grafindo Persada

# LAMPIRAN-LAMPIRAN

## Lampiran Kuesioner Penelitian

### **Kuesioner Penelitian**

**Kepada Yth,  
Bapak/Ibu/Saudara/i Karyawan Tetap FE UII  
Di Yogyakarta**

Dengan hormat,  
Saya yang bertanda tangan dibawah ini adalah mahasiswa Fakultas Ekonomi Universitas Islam Indonesia:

**Nama : Miftakhul Huda**  
**NIM : 11311620**  
**Program Studi : Manajemen**

Bermaksud untuk meminta kesediaan Bapak/Ibu/Saudara/i untuk berkenan mengisi kuesioner yang terlampir. Kuesioner ini semata-mata untuk kepentingan akademik dan guna menyelesaikan tugas akhir skripsi di Strata Satu di Fakultas Ekonomi Universitas Islam Indonesia. Data yang diambil dalam penelitian ini dijamin kerahasiaannya. Saya memohon kepada Bapak/Ibu/Saudara/i agar mengisi sesuai dengan keadaan yang sebenarnya. Atas bantuan Bapak/Ibu/Saudara/i saya ucapkan terimakasih.

Hormat Saya

Miftakhul Huda

## IDENTITAS RESPONDEN

Untuk kelengkapan data penelitian, kami mohon Bapak/Ibu/Saudara/Saudari mengisi data dibawah ini dengan cara memberikan tanda checklist (√) pada salah satu jawaban yang menurut bapak/ibu/saudara/i benar:

**Jenis Kelamin** :  Pria  Wanita

**Usia** :  a. Kurang dari 20 Tahun  b. 20 Tahun – 25 Tahun  
 c. 25 Tahun – 30 Tahun  d. 30 Tahun – 35 Tahun  
 e. 35 Tahun – 40 Tahun  f. 40 Tahun – 45 Tahun  
 g. 45 Tahun – 50 Tahun  h. Diatas 50 Tahun

**Status Pernikahan** :  Menikah  Belum Menikah

**Pendidikan Terakhir** :  a. SD  b. SMP  c. SMA  
 d. Diploma (D1)  e. Diploma (D2)  
 f. Diploma (D3)  g. Sarjana (S1)  
 h. Sarjana (S2)

**Masa Kerja** :  a. Kurang dari <5 Tahun  b. 5 Tahun – 10 Tahun  
 c. 10 Tahun – 15 Tahun  d. 15 Tahun – 20 Tahun  
 e. 20 Tahun – 25 Tahun  f. 25 Tahun – 30 Tahun  
 g. Diatas >30 Tahun

### Petunjuk Pengisian Kuesioner:

Bapak/Ibu/Saudara/Saudari diminta untuk memilih salah satu jawaban yang paling mewakili dengan mengisi tanda Checklist (√) pada kolom yang telah disediakan:

1. **ASS** = Amat Sangat Setuju (6)
2. **SS** = Sangat Setuju (5)
3. **S** = Setuju (4)
4. **TS** = Tidak Setuju (3)
5. **STS** = Sangat Tidak Setuju (2)
6. **ASTS** = Amat Sangat Tidak Setuju (1)



**Pernyataan yang berhubungan dengan Budaya Organisasional**

No	Pertanyaan	ASS	SS	S	TS	STS	ASTS
<b>Aturan Perilaku yang Diamati</b>							
1	Saya senang mengikuti instuksi kegiatan dari atasan						
2	Ditempat saya bekerja adanya sikap saling menghargai satu sama lain						
3	Ditempat saya bekerja adanya hubungan kekeluargaan yang erat antara sesama karyawan						
4	Ditempat saya bekerja adanya rasa senasib sepenanggungan antara sesama karyawan						
<b>Norma</b>							
1	Ditempat saya bekerja adanya kedisiplinan dalam bekerja						
2	Ditempat saya bekerja terciptanya kejujuran dalam bekerja						
3	Ditempat saya bekerja terwujudnya profesionalisme dalam bekerja						
<b>Nilai-nilai Dominan yang dianut perusahaan</b>							
1	Ditempat saya bekerja mengutamakan terwujudnya kinerja yang baik						
2	Ditempat saya bekerja adanya sikap yang saling bersinergi dengan atasan demi terwujudnya tujuan perusahaan						
3	Perusahaan tempat saya bekerja memiliki tata kelola yang baik						
4	Ditempat saya bekerja adanya sikap saling bersinergi antara sesama karyawan demi terwujudnya tujuan perusahaan						
<b>Filosofi Perusahaan</b>							
1	Perusahaan tempat saya bekerja telah menciptakan rasa aman bagi karyawan						
2	Saya merasa bangga menjadi bagian dalam perusahaan						
3	Saya merasakan adanya rasa tenang saat bekerja dalam perusahaan						
<b>Peraturan Perusahaan</b>							
1	Saya mematuhi peraturan yang telah ditetapkan perusahaan						
2	Saya mempelajari teknik dan prosedur pekerjaan yang dilakukan						

3	Saya siap memperbaiki setiap kesalahan yang saya perbuat						
<b>Iklm Kerja Perusahaan</b>							
1	Saya merasakan suasana yang nyaman saat bekerja						
2	Saya merasakan adanya sikap saling terbuka dengan sesama karyawan						
3	Saya merasakan adanya rasa saling percaya dengan sesama karyawan						

**Pernyataan yang berhubungan dengan Komitmen Organisasional**

No	Pertanyaan	ASS	SS	S	TS	STS	ASTS
<b>Komitmen Afektif</b>							
1	Saya bangga menjadi bagian dari organisasi/institusi/perusahaan tempat saya bekerja						
2	Saya menjaga nama baik organisasi/institusi/perusahaan tempat saya bekerja						
3	Saya peduli dengan organisasi/institusi/perusahaan tempat saya bekerja						
4	Saya terikat secara emosional dengan organisasi/institusi/perusahaan tempat saya bekerja						
<b>Komitmen Berkelanjutan</b>							
1	Saya bekerja atas kemauan dan dorongan dari diri sendiri						
2	Organisasi/institusi/perusahaan tempat saya bekerja mampu memenuhi kebutuhan bulanan karyawan						
3	Saya tidak keberatan untuk melakukan pengorbanan terhadap organisasi tempat saya bekerja						
4	Saya sulit untuk meninggalkan organisasi/institusi/perusahaan tempat saya bekerja						
<b>Komitmen Normatif</b>							
1	Saya bekerja sesuai dengan jam yang telah ditentukan berdasarkan peraturan yang berlaku						
2	Saya berani mengambil resiko dalam pekerjaan						
3	Saya hadir tepat waktu						
4	Saya melakukan pekerjaan sesuai dengan						

	keahlian yang saya miliki						
--	---------------------------	--	--	--	--	--	--

**Pernyataan yang berhubungan dengan Kinerja Karyawan**

No	Pernyataan	ASS	SS	S	TS	STS	ASTS
<b>Kualitas Kerja</b>							
1	Saya bekerja semaksimal mungkin dengan kemampuan yang saya miliki						
2	Saya mengerjakan segala sesuatu dengan sebaik mungkin						
<b>Kuantitas Kerja</b>							
1	Saya bekerja sesuai prosedur yang telah ditetapkan institusi						
2	Saya bekerja sesuai dengan jumlah yang telah ditetapkan						
<b>Ketepatan Waktu</b>							
1	Saya mampu menyelesaikan pekerjaan dari waktu yang telah ditentukan						
<b>Efektivitas Biaya</b>							
1	Saya menggunakan biaya dengan sebaik-baiknya						
<b>Kebutuhan akan Pengawasan</b>							
1	Saya mampu bekerja tanpa membutuhkan bantuan pengawasan						
2	Saya bekerja mematuhi tata tertib yang ditetapkan institusi						
3	Saya bekerja penuh tanggung jawab						
4	Saya bersedia dikritik dan memperbaiki kesalahan						
<b>Hubungan antar Perseorangan</b>							
1	Saya mampu bekerjasama dengan karyawan lain dalam menyelesaikan pekerjaan						

**Pernyataan yang berhubungan dengan Organizational Citizenship Behavior (OCB)**

No	Pernyataan	ASS	SS	S	TS	STS	ASTS
<b>Altruisme</b>							
1	Saya bersedia menggantikan rekan kerja yang tidak masuk, cuti atau sedang istirahat kerja						
2	Saya bersedia membantu rekan kerja yang memiliki beban kerja yang berat						
3	Saya bersedia membantu proses orientasi pada orang-orang baru meskipun tidak dibutuhkan						

4	Saya bersedia membantu rekan kerja yang memiliki masalah pekerjaan						
5	Saya bersedia membantu rekan kerja lain di sekitar saya						
<b>Conscientiousness</b>							
1	Saya hadir di tempat kerja lebih awal dari waktu yang telah ditetapkan						
2	Saya tidak menggunakan waktu kerja untuk hal yang sia-sia						
3	Saya mematuhi aturan institusi meskipun tidak ada yang lihat						
4	Saya menjadi salah satu karyawan yang sangat berhati-hati dalam bekerja						
5	Saya memberikan hari kerja yang sepatutnya untuk bekerja di institusi						
<b>Sportsmanship</b>							
1	Saya tidak menggunakan waktu kerja untuk mengeluhkan hal-hal yang bersifat sepele						
2	Saya selalu berfikir positif dari setiap kesalahan						
3	Saya kritis terhadap organisasi						
4	saya cenderung membuat lingkungan menjadi lebih baik						
5	Saya terlibat dalam memberikan masukan positif terhadap institusi						
<b>Courtesy</b>							
1	Saya menghindari membuat masalah dengan karyawan lain						
2	Saya sadar perilaku saya akan mempengaruhi pekerjaan karyawan lain						
3	Saya tidak menggunakan hak orang lain untuk kepentingan sendiri						
4	Saya mencoba menghindari masalah dengan rekan kerja						
5	Saya memperhatikan dampak tindakan saya terhadap karyawan lain						
<b>Civic Virtue</b>							
1	Saya menghadiri pertemuan yang tidak wajib, tetapi dianggap penting						
2	Saya menghadiri kegiatan yang dapat membantu citra institusi						
3	Saya mengikuti perubahan yang ada di institusi						
4	Saya membaca dan mengikuti pengumuman, memo institusi, dll						

## **Lampiran Validitas Budaya Organisasi**



## Lampiran Uji Validitas Komitmen Organisasional

### Correlations

	K01	K02	K03	K04	K05	K06	K07	K08	K09	K010	K011	K012	total
K01 Pearson Correlation	1	,747**	,777**	,739**	,738**	,612**	,718**	,446**	,640**	,749**	,565**	,782**	,888**
K01 Sig. (2-tailed)		,000	,000	,000	,000	,000	,000	,003	,000	,000	,000	,000	,000
K01 N	43	43	43	43	43	43	43	43	43	43	43	43	43
K02 Pearson Correlation	,747**	1	,872**	,492**	,789**	,468**	,502**	,441**	,544**	,625**	,557**	,779**	,812**
K02 Sig. (2-tailed)	,000		,000	,001	,000	,002	,001	,003	,000	,000	,000	,000	,000
K02 N	43	43	43	43	43	43	43	43	43	43	43	43	43
K03 Pearson Correlation	,777**	,872**	1	,610**	,754**	,392**	,617**	,458**	,520**	,619**	,564**	,771**	,830**
K03 Sig. (2-tailed)	,000	,000		,000	,000	,009	,000	,002	,000	,000	,000	,000	,000
K03 N	43	43	43	43	43	43	43	43	43	43	43	43	43
K04 Pearson Correlation	,739**	,492**	,610**	1	,638**	,494**	,698**	,404**	,463**	,652**	,319*	,669**	,760**
K04 Sig. (2-tailed)	,000	,001	,000		,000	,001	,000	,007	,002	,000	,037	,000	,000
K04 N	43	43	43	43	43	43	43	43	43	43	43	43	43
K05 Pearson Correlation	,738**	,789**	,754**	,638**	1	,631**	,737**	,422**	,513**	,779**	,581**	,776**	,869**
K05 Sig. (2-tailed)	,000	,000	,000	,000		,000	,000	,005	,000	,000	,000	,000	,000
K05 N	43	43	43	43	43	43	43	43	43	43	43	43	43
K06 Pearson Correlation	,612**	,468**	,392**	,494**	,631**	1	,613**	,414**	,558**	,615**	,508**	,552**	,710**
K06 Sig. (2-tailed)	,000	,002	,009	,001	,000		,000	,006	,000	,000	,001	,000	,000
K06 N	43	43	43	43	43	43	43	43	43	43	43	43	43
K07 Pearson Correlation	,718**	,502**	,617**	,698**	,737**	,613**	1	,414**	,471**	,742**	,354*	,764**	,794**
K07 Sig. (2-tailed)	,000	,001	,000	,000	,000	,000		,006	,001	,000	,020	,000	,000
K07 N	43	43	43	43	43	43	43	43	43	43	43	43	43
K08 Pearson Correlation	,446**	,441**	,458**	,404**	,422**	,414**	,414**	1	,633**	,586**	,575**	,608**	,680**
K08 Sig. (2-tailed)	,003	,003	,002	,007	,005	,006	,006		,000	,000	,000	,000	,000
K08 N	43	43	43	43	43	43	43	43	43	43	43	43	43
K09 Pearson Correlation	,640**	,544**	,520**	,463**	,513**	,558**	,471**	,633**	1	,586**	,612**	,676**	,757**
K09 Sig. (2-tailed)	,000	,000	,000	,002	,000	,000	,001	,000		,000	,000	,000	,000
K09 N	43	43	43	43	43	43	43	43	43	43	43	43	43
K010 Pearson Correlation	,749**	,625**	,619**	,652**	,779**	,615**	,742**	,586**	,586**	1	,562**	,711**	,858**
K010 Sig. (2-tailed)	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000		,000	,000	,000
K010 N	43	43	43	43	43	43	43	43	43	43	43	43	43
K011 Pearson Correlation	,565**	,557**	,564**	,319*	,581**	,508**	,354*	,575**	,612**	,562**	1	,522**	,704**
K011 Sig. (2-tailed)	,000	,000	,000	,037	,000	,001	,020	,000	,000	,000		,000	,000
K011 N	43	43	43	43	43	43	43	43	43	43	43	43	43
K012 Pearson Correlation	,782**	,779**	,771**	,669**	,776**	,552**	,764**	,608**	,676**	,711**	,522**	1	,899**
K012 Sig. (2-tailed)	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000		,000
K012 N	43	43	43	43	43	43	43	43	43	43	43	43	43
total Pearson Correlation	,888**	,812**	,830**	,760**	,869**	,710**	,794**	,680**	,757**	,858**	,704**	,899**	1
total Sig. (2-tailed)	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	
total N	43	43	43	43	43	43	43	43	43	43	43	43	43

\*\* . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

\* . Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).

## Uji Validitas Kinerja

### Correlations

	K1	K2	K3	K4	K5	K6	K7	K8	K9	K10	K11	total
K1 Pearson Correlation	1	,816**	,650**	,411**	,673**	,637**	,561**	,693**	,719**	,576**	,584**	,838**
K1 Sig. (2-tailed)		,000	,000	,006	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000
K1 N	43	43	43	43	43	43	43	43	43	43	43	43
K2 Pearson Correlation	,816**	1	,716**	,398**	,653**	,577**	,402**	,716**	,819**	,712**	,693**	,853**
K2 Sig. (2-tailed)	,000		,000	,008	,000	,000	,008	,000	,000	,000	,000	,000
K2 N	43	43	43	43	43	43	43	43	43	43	43	43
K3 Pearson Correlation	,650**	,716**	1	,637**	,761**	,629**	,455**	,691**	,699**	,607**	,679**	,859**
K3 Sig. (2-tailed)	,000	,000		,000	,000	,000	,002	,000	,000	,000	,000	,000
K3 N	43	43	43	43	43	43	43	43	43	43	43	43
K4 Pearson Correlation	,411**	,398**	,637**	1	,417**	,258	,180	,576**	,424**	,334*	,458**	,586**
K4 Sig. (2-tailed)	,006	,008	,000		,005	,094	,249	,000	,005	,028	,002	,000
K4 N	43	43	43	43	43	43	43	43	43	43	43	43
K5 Pearson Correlation	,673**	,653**	,761**	,417**	1	,669**	,461**	,680**	,804**	,598**	,711**	,845**
K5 Sig. (2-tailed)	,000	,000	,000	,005		,000	,002	,000	,000	,000	,000	,000
K5 N	43	43	43	43	43	43	43	43	43	43	43	43
K6 Pearson Correlation	,637**	,577**	,629**	,258	,669**	1	,579**	,638**	,663**	,638**	,494**	,775**
K6 Sig. (2-tailed)	,000	,000	,000	,094	,000		,000	,000	,000	,000	,001	,000
K6 N	43	43	43	43	43	43	43	43	43	43	43	43
K7 Pearson Correlation	,561**	,402**	,455**	,180	,461**	,579**	1	,436**	,475**	,374*	,341*	,622**
K7 Sig. (2-tailed)	,000	,008	,002	,249	,002	,000		,004	,001	,013	,025	,000
K7 N	43	43	43	43	43	43	43	43	43	43	43	43
K8 Pearson Correlation	,693**	,716**	,691**	,576**	,680**	,638**	,436**	1	,838**	,613**	,731**	,865**
K8 Sig. (2-tailed)	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,004		,000	,000	,000	,000
K8 N	43	43	43	43	43	43	43	43	43	43	43	43
K9 Pearson Correlation	,719**	,819**	,699**	,424**	,804**	,663**	,475**	,838**	1	,767**	,775**	,909**
K9 Sig. (2-tailed)	,000	,000	,000	,005	,000	,000	,001	,000		,000	,000	,000
K9 N	43	43	43	43	43	43	43	43	43	43	43	43
K10 Pearson Correlation	,576**	,712**	,607**	,334*	,598**	,638**	,374*	,613**	,767**	1	,643**	,783**
K10 Sig. (2-tailed)	,000	,000	,000	,028	,000	,000	,013	,000	,000		,000	,000
K10 N	43	43	43	43	43	43	43	43	43	43	43	43
K11 Pearson Correlation	,584**	,693**	,679**	,458**	,711**	,494**	,341*	,731**	,775**	,643**	1	,805**
K11 Sig. (2-tailed)	,000	,000	,000	,002	,000	,001	,025	,000	,000	,000		,000
K11 N	43	43	43	43	43	43	43	43	43	43	43	43
total Pearson Correlation	,838**	,853**	,859**	,586**	,845**	,775**	,622**	,865**	,909**	,783**	,805**	1
total Sig. (2-tailed)	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	
total N	43	43	43	43	43	43	43	43	43	43	43	43

\*\* . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

\* . Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).



## Uji Validitas OCB

Correlations

		OCB1	OCB2	OCB3	OCB4	OCB5	OCB6	OCB7	OCB8	OCB9	OCB10	OCB11	OCB12	OCB13	OCB14	OCB15	OCB16	OCB17	OCB18	OCB19	OCB20	OCB21	OCB22	OCB23	OCB24	total
OCB1	Pearson Correlation	1	.762**	.811**	.861**	.841**	.437**	.498**	.653**	.629**	.593**	.506**	.695**	.582**	.644**	.615**	.414**	.640**	.522**	.467**	.621**	.436**	.722**	.711**	.639**	.849**
	Sig. (2-tailed)		.000	.000	.000	.003	.001	.000	.000	.000	.000	.001	.000	.000	.000	.006	.000	.000	.000	.002	.000	.003	.000	.000	.000	.000
	N	43	43	43	43	43	43	43	43	43	43	43	43	43	43	43	43	43	43	43	43	43	43	43	43	43
OCB2	Pearson Correlation	.762**	1	.825**	.884**	.686**	.437**	.549**	.592**	.769**	.538**	.548**	.616**	.579**	.541**	.643**	.375**	.662**	.560**	.499**	.656**	.386**	.501**	.646**	.633**	.831**
	Sig. (2-tailed)	.000		.000	.000	.003	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.013	.000	.000	.001	.000	.009	.001	.000	.000	.000	.000
	N	43	43	43	43	43	43	43	43	43	43	43	43	43	43	43	43	43	43	43	43	43	43	43	43	43
OCB3	Pearson Correlation	.811**	.825**	1	.831**	.759**	.277**	.408**	.531**	.710**	.496**	.424**	.515**	.650**	.573**	.645**	.403**	.546**	.472**	.459**	.566**	.435**	.608**	.604**	.569**	.787**
	Sig. (2-tailed)	.000	.000		.000	.072	.007	.000	.000	.000	.001	.005	.000	.000	.000	.007	.000	.001	.002	.000	.004	.000	.000	.000	.000	.000
	N	43	43	43	43	43	43	43	43	43	43	43	43	43	43	43	43	43	43	43	43	43	43	43	43	43
OCB4	Pearson Correlation	.861**	.884**	.831**	1	.802**	.488**	.502**	.602**	.688**	.449**	.515**	.651**	.540**	.599**	.628**	.356**	.657**	.580**	.470**	.632**	.312**	.556**	.729**	.565**	.828**
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000		.000	.001	.001	.000	.000	.003	.000	.000	.000	.000	.019	.000	.000	.001	.000	.042	.000	.000	.000	.000	.000
	N	43	43	43	43	43	43	43	43	43	43	43	43	43	43	43	43	43	43	43	43	43	43	43	43	43
OCB5	Pearson Correlation	.841**	.866**	.759**	.802**	1	.531**	.558**	.586**	.564**	.498**	.321**	.535**	.438**	.535**	.571**	.305**	.512**	.435**	.254**	.419**	.386**	.557**	.504**	.544**	.725**
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	.000		.000	.000	.000	.000	.001	.036	.000	.003	.000	.047	.000	.004	.100	.005	.011	.000	.001	.000	.000	.000
	N	43	43	43	43	43	43	43	43	43	43	43	43	43	43	43	43	43	43	43	43	43	43	43	43	43
OCB6	Pearson Correlation	.437**	.437**	.277**	.488**	.531**	1	.636**	.562**	.538**	.335**	.417**	.469**	.054**	.273**	.321**	.245**	.420**	.457**	.150**	.266**	.293**	.366**	.323**	.520**	.549**
	Sig. (2-tailed)	.003	.003	.072	.001	.000		.000	.000	.000	.028	.005	.001	.732	.076	.036	.113	.005	.002	.338	.085	.057	.016	.034	.000	.000
	N	43	43	43	43	43	43	43	43	43	43	43	43	43	43	43	43	43	43	43	43	43	43	43	43	43
OCB7	Pearson Correlation	.498**	.549**	.408**	.502**	.558**	.636**	1	.708**	.623**	.571**	.516**	.594**	.304**	.550**	.361**	.510**	.568**	.533**	.326**	.496**	.400**	.409**	.412**	.642**	.713**
	Sig. (2-tailed)	.001	.000	.007	.001	.000	.000		.000	.000	.000	.000	.000	.048	.000	.017	.000	.000	.032	.001	.008	.006	.006	.006	.000	.000
	N	43	43	43	43	43	43	43	43	43	43	43	43	43	43	43	43	43	43	43	43	43	43	43	43	43
OCB8	Pearson Correlation	.653**	.692**	.531**	.602**	.586**	.562**	.708**	1	.726**	.578**	.518**	.722**	.429**	.574**	.510**	.569**	.592**	.593**	.522**	.605**	.433**	.444**	.557**	.633**	.802**
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000		.000	.000	.000	.000	.004	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.004	.003	.000	.000	.000
	N	43	43	43	43	43	43	43	43	43	43	43	43	43	43	43	43	43	43	43	43	43	43	43	43	43
OCB9	Pearson Correlation	.629**	.769**	.710**	.689**	.564**	.538**	.623**	.726**	1	.562**	.581**	.727**	.519**	.573**	.482**	.525**	.658**	.642**	.465**	.578**	.336**	.565**	.460**	.568**	.808**
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000		.000	.000	.000	.000	.001	.000	.000	.000	.002	.000	.027	.000	.002	.000	.000	.000
	N	43	43	43	43	43	43	43	43	43	43	43	43	43	43	43	43	43	43	43	43	43	43	43	43	43
OCB10	Pearson Correlation	.593**	.538**	.496**	.449**	.498**	.335**	.571**	.578**	.552**	1	.654**	.704**	.594**	.570**	.579**	.488**	.559**	.509**	.520**	.725**	.693**	.474**	.474**	.568**	.771**
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.001	.003	.001	.028	.000	.000	.000		.000	.000	.000	.000	.001	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.001	.001	.001	.000
	N	43	43	43	43	43	43	43	43	43	43	43	43	43	43	43	43	43	43	43	43	43	43	43	43	43
OCB11	Pearson Correlation	.506**	.548**	.424**	.515**	.321**	.417**	.616**	.618**	.581**	.654**	1	.646**	.462**	.517**	.330**	.566**	.393**	.500**	.570**	.639**	.498**	.475**	.519**	.517**	.719**
	Sig. (2-tailed)	.001	.000	.005	.000	.036	.005	.000	.000	.000	.000		.000	.002	.000	.030	.000	.009	.001	.000	.001	.001	.000	.000	.000	.000
	N	43	43	43	43	43	43	43	43	43	43	43	43	43	43	43	43	43	43	43	43	43	43	43	43	43
OCB12	Pearson Correlation	.695**	.676**	.575**	.651**	.535**	.469**	.594**	.722**	.727**	.704**	.846**	1	.456**	.758**	.675**	.491**	.663**	.597**	.441**	.691**	.389**	.593**	.643**	.714**	.843**
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	.000	.000	.001	.000	.000	.000	.000	.000		.002	.000	.000	.001	.000	.003	.000	.010	.000	.000	.000	.000	.000
	N	43	43	43	43	43	43	43	43	43	43	43	43	43	43	43	43	43	43	43	43	43	43	43	43	43
OCB13	Pearson Correlation	.582**	.579**	.650**	.540**	.438**	.054**	.304**	.429**	.519**	.594**	.492**	.456**	1	.473**	.522**	.284**	.498**	.245**	.527**	.570**	.530**	.361**	.470**	.429**	.845**
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	.000	.003	.732	.048	.004	.000	.002	.002	.002		.001	.000	.009	.001	.113	.000	.000	.018	.001	.004	.000	.000
	N	43	43	43	43	43	43	43	43	43	43	43	43	43	43	43	43	43	43	43	43	43	43	43	43	43
OCB14	Pearson Correlation	.644**	.541**	.573**	.599**	.535**	.273**	.550**	.574**	.573**	.570**	.517**	.758**	.473**	1	.671**	.527**	.660**	.474**	.292**	.642**	.289**	.547**	.598**	.566**	.749**
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	.000	.000	.076	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.001		.000	.000	.000	.001	.058	.000	.060	.000	.000	.000	.000
	N	43	43	43	43	43	43	43	43	43	43	43	43	43	43	43	43	43	43	43	43	43	43	43	43	43
OCB15	Pearson Correlation	.615**	.643**	.645**	.628**	.571**	.321**	.361**	.510**	.482**	.579**	.330**	.675**	.522**	.671**	1	.428**	.575**	.377**	.426**	.651**	.503**	.406**	.640**	.624**	.736**
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	.000	.000	.036	.017	.000	.001	.000	.030	.000	.000	.000		.004	.000	.013	.004	.001	.007	.000	.000	.000	.000
	N	43	43	43	43	43	43	43	43	43	43	43	43	43	43	43	43	43	43	43	43	43	43	43	43	43
OCB16	Pearson Correlation	.414**	.375**	.403**	.356**	.305**	.245**	.510**	.569**	.525**	.488**	.566**	.491**	.394**	.527**	.428**	1	.427**	.544**	.597**	.642**	.357**	.407**	.464**	.379**	.844**
	Sig. (2-tailed)	.006	.013	.007	.019	.047	.113	.000	.000	.000	.001	.000	.001	.009	.000	.004		.004	.000	.000	.000	.019	.007	.002	.012	.000
	N	43	43	43	43	43	43	43	43	43	43	43	43	43	43	43	43	43	43	43	43	43	43	43	43	43
OCB17	Pearson Correlation	.640**	.662**	.546**	.657**	.512**	.420**	.568**	.592**	.658**	.559**	.393**	.663**	.496**	.660**	.575**	.427**	1	.732**							

### Uji Reliabilitas Budaya Organisasi

#### Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
,964	21

### Uji Reliabilitas Komitmen Organisasi

#### Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
,944	12

### Uji Reliabilitas Kinerja

#### Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
,936	11

### Uji Reliabilitas OCB

#### Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
,964	24

### Karakteristik Responden

Jenis Kelamin							
PRIA	WANITA						
32	11						
74%	26%						
Umur							
<20THN	20-25thn	25-30thn	30-35thn	35-40thn	40-45thn	45-50thn	>51
	1	1	1	5	4	15	17
	2,33%	2,33%	2,33%	11,60%	9,30%	34,90%	39,53%
Status Pernikahan							
Menikah	Belum						
40	3						
93,02%	6,98%						
Pendidikan Terakhir							
SD	SMP	SMA	D1	D2	D3	S1	S2
2	1	22		2	8	6	2
4,65%	2,33%	51,16%		4,65%	18,60%	13,95%	4,65%
Masa Kerja							
<5thn	5-10thn	10-15thn	15-20thn	20-25thn	25-30thn	>30thn	
	2	2	6	18	13	1	
	4,65%	4,65%	13,95%	41,86%	30,23%	2,33%	

## Lampiran Uji Normalitas

### One-Sample Kolmogorov-Smirnov Test

		BO	KO	KK	OCB
N		43	43	43	43
Normal Parameters <sup>a,b</sup>	Mean	4,7287	4,7074	4,7315	4,5184
	Std. Deviation	,58704	,65727	,61560	,53408
Most Extreme Differences	Absolute	,114	,134	,116	,116
	Positive	,114	,134	,116	,116
	Negative	-,084	-,073	-,071	-,077
Test Statistic		,114	,134	,116	,116
Asymp. Sig. (2-tailed)		,189 <sup>c</sup>	,051 <sup>c</sup>	,165 <sup>c</sup>	,166 <sup>c</sup>

a. Test distribution is Normal.

b. Calculated from data.

c. Lilliefors Significance Correction.

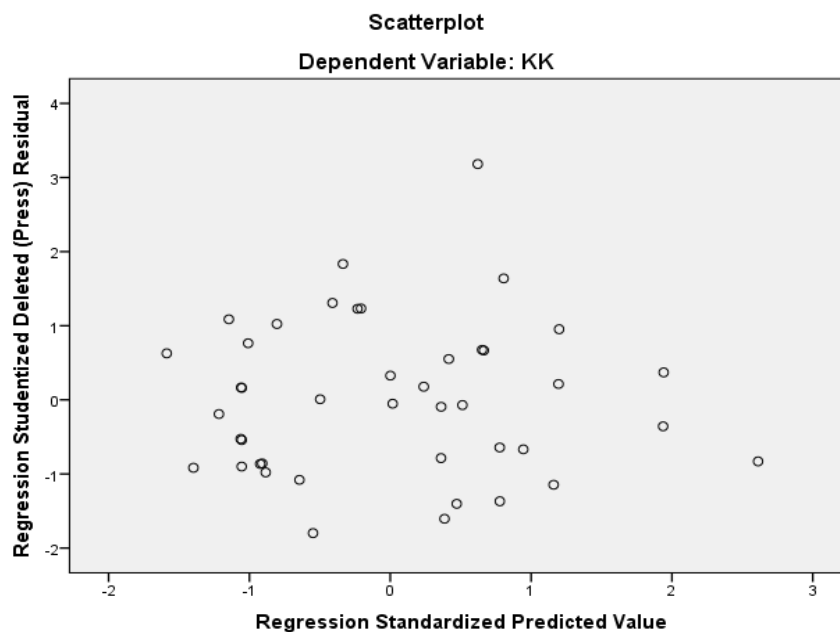
## Uji Multikolinieritas

### Coefficients<sup>a</sup>

Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	T	Sig.	Collinearity Statistics	
	B	Std. Error	Beta			Tolerance	VIF
1 (Constant)	,031	,372		,083	,934		
BO	-,005	,105	-,005	-,046	,963	,439	2,278
KO	,317	,115	,338	2,760	,009	,293	3,417
OCB	,716	,130	,621	5,499	,000	,344	2,903

a. Dependent Variable: KK

## Uji Heterokedastisitas



## Analisis Kuantitatif

**Variables Entered/Removed<sup>a</sup>**

Model	Variables Entered	Variables Removed	Method
1	Komitmen Organisasional (X2), Budaya Organisasional (X1) <sup>b</sup>		Enter

a. Dependent Variable: Organizational Citizenship Behavior (Z)

b. All requested variables entered.

**Model Summary**

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	,810 <sup>a</sup>	,656	,638	,32120

a. Predictors: (Constant), Komitmen Organisasional (X2), Budaya Organisasional (X1)

**Coefficients<sup>a</sup>**

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	1,172	,412		2,842	,007
	Budaya Organisasional (X1)	,177	,124	,195	1,425	,162
	Komitmen Organisasional (X2)	,533	,111	,656	4,800	,000

a. Dependent Variable: Organizational Citizenship Behavior (Z)

**ANOVA<sup>a</sup>**

Model		Sum of Squares	Df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	7,853	2	3,927	38,060	,000 <sup>b</sup>
	Residual	4,127	40	,103		
	Total	11,980	42			

a. Dependent Variable: Organizational Citizenship Behavior (Z)

b. Predictors: (Constant), Komitmen Organisasional (X2), Budaya Organisasional (X1)

**Variables Entered/Removed<sup>a</sup>**

Model	Variables Entered	Variables Removed	Method
1	Komitmen Organisasional (X2), Budaya Organisasional (X1) <sup>b</sup>		Enter

a. Dependent Variable: Kinerja Karyawan (Y)

b. All requested variables entered.

**Model Summary**

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	,834 <sup>a</sup>	,696	,681	,34780

a. Predictors: (Constant), Komitmen Organisasional (X2), Budaya Organisasional (X1)

**ANOVA<sup>a</sup>**

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	11,078	2	5,539	45,789	,000 <sup>b</sup>
	Residual	4,839	40	,121		
	Total	15,917	42			

a. Dependent Variable: Kinerja Karyawan (Y)

b. Predictors: (Constant), Komitmen Organisasional (X2), Budaya Organisasional (X1)

**Coefficients<sup>a</sup>**

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	,870	,447		1,947	,059
	Budaya Organisasional (X1)	,122	,135	,116	,905	,371
	Komitmen Organisasional (X2)	,698	,120	,745	5,805	,000

a. Dependent Variable: Kinerja Karyawan (Y)

**Variables Entered/Removed<sup>a</sup>**

Model	Variables Entered	Variables Removed	Method
1	Organizational Citizenship Behavior (Z) <sup>b</sup>		Enter

a. Dependent Variable: Kinerja Karyawan (Y)

b. All requested variables entered.

**Model Summary**

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	,888 <sup>a</sup>	,788	,783	,28688

a. Predictors: (Constant), Organizational Citizenship Behavior (Z)

**ANOVA<sup>a</sup>**

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	12,542	1	12,542	152,396	,000 <sup>b</sup>
	Residual	3,374	41	,082		
	Total	15,917	42			

a. Dependent Variable: Kinerja Karyawan (Y)

b. Predictors: (Constant), Organizational Citizenship Behavior (Z)

**Coefficients<sup>a</sup>**

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	,108	,377		,287	,775
	Organizational Citizenship Behavior (Z)	1,023	,083	,888	12,345	,000

a. Dependent Variable: Kinerja Karyawan (Y)



### Lampiran Input data Budaya Organisasi

	A	B	C	D	E	F	G	H	I	J	K	L	M	N	O	P	Q	R	S	T	Formula Bar	V	X	Y	Z	AA	AB	AC	AD	AE	AF																			
1	Resp.	Jab.																							6																									
2		Budaya Organisasi																																																
3			BO1	BO2	BO3	BO4	BO5	BO6	BO7	BO8	BO9	BO10	BO11	BO12	BO13	BO14	BO15	BO16	BO17	BO18	BO19	BO20	BO21	Total	lata-rata																									
4	1	Responden	6	4	5	4	5	4	4	5	5	5	4	5	6	3	4	5	5	5	3	3	3	93	4,4286									25																
5	2	Responden	4	5	5	4	4	5	5	5	6	5	5	5	6	5	4	5	5	4	5	5	4	101	4,8095																									
6	3	Responden	4	5	5	5	4	5	5	4	4	4	4	5	5	5	4	4	4	4	5	6	6	97	4,619																									
7	4	Responden	4	4	4	4	4	4	4	5	5	4	4	4	4	4	5	5	5	5	4	5	5	92	4,381									86																
8	5	Responden	4	5	4	4	4	5	5	4	4	4	4	4	5	5	5	4	4	5	5	4	4	92	4,381									85																
9	6	Responden	5	5	4	4	4	6	5	5	5	4	4	5	5	6	6	5	5	5	5	5	5	103	4,9048																									
10	7	Responden	5	5	5	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	6	5	4	5	104	4,9524																									
11	8	Responden	6	5	4	5	5	5	6	5	6	5	5	6	4	5	5	6	5	5	4	4	4	105	5																									
12	9	Responden	4	5	5	4	5	4	5	4	6	5	5	5	5	4	4	4	5	6	5	4	5	99	4,7143																									
13	10	Responden	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	84	4																									
14	11	Responden	4	4	4	4	4	3	4	4	4	3	4	3	4	4	5	5	5	5	4	4	4	85	4,0476									24																
15	12	Responden	3	4	4	4	3	3	4	4	5	4	4	3	4	4	3	3	4	4	4	5	5	81	3,8571									23																
16	13	Responden	5	4	4	5	4	5	4	4	5	4	4	4	5	4	5	4	4	5	5	4	5	93	4,4286									84																
17	14	Responden	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	4	4	102	4,8571									22																
18	15	Responden	6	5	6	5	6	5	5	6	5	4	5	5	4	6	5	4	6	4	6	5	4	107	5,0952																									
19	16	Responden	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6	126	6									83																
20	17	Responden	5	5	5	5	6	6	6	6	5	5	6	6	6	6	6	6	6	6	6	5	6	119	5,6667										82															
21	18	Responden	5	5	5	5	5	5	5	5	5	6	5	5	6	5	5	5	5	5	5	5	5	107	5,0952										81															
22	19	Responden	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6	126	6																									



### Input Data Variabel Komitmen Organisasi dan Kinerja Karyawan

52	Resp.	Jabatan	Komitmen Organisasional												total	rata-rata	Kinerja											total	rata-rata		58
53			KO1	KO2	KO3	KO4	KO5	KO6	KO7	KO8	KO9	KO10	KO11	KO12			K1	K2	K3	K4	K5	K6	K7	K8	K9	K10	K11				
54	1	Responden	6	6	6	6	6	4	6	3	4	5	4	6	62	5,1666667	6	6	5	1	6	6	6	5	6	6	5	58	5,27272727		56
55	2	Responden	5	5	5	6	6	6	6	3	4	5	3	5	59	4,9166667	5	5	4	4	4	5	6	5	5	5	4	52	4,72727273		
56	3	Responden	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	60	5	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	44	4		
57	4	Responden	5	5	5	5	4	4	4	4	3	4	3	4	50	4,1666667	4	4	4	4	4	4	3	4	4	5	5	45	4,09090909		55
58	5	Responden	4	5	5	4	4	4	4	4	5	3	4	4	50	4,1666667	5	5	4	4	4	4	5	5	5	5	5	50	4,54545455		54
59	6	Responden	5	6	6	6	5	4	4	4	4	4	5	5	58	4,83333333	5	5	5	5	5	4	5	4	4	4	5	51	4,63636364		53
60	7	Responden	5	6	6	5	5	5	4	4	5	5	5	5	60	5	5	5	5	5	5	3	5	5	6	5	54	4,90909091		52	
61	8	Responden	4	5	5	3	5	4	5	5	4	5	4	5	54	4,5	5	5	4	4	5	5	4	6	5	4	5	52	4,72727273		51
62	9	Responden	5	5	5	4	5	5	4	6	5	4	6	5	59	4,9166667	4	6	5	5	5	4	3	5	6	6	5	54	4,90909091		50
63	10	Responden	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	48	4	5	5	4	4	4	4	4	4	4	4	4	46	4,18181818		
64	11	Responden	4	4	4	4	5	4	4	4	4	4	4	4	49	4,08333333	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	44	4		
65	12	Responden	4	4	4	5	4	4	4	5	5	4	4	5	52	4,33333333	4	4	4	4	3	3	4	4	3	4	4	41	3,72727273		49
66	13	Responden	4	5	5	3	4	4	4	5	5	4	4	5	52	4,33333333	5	4	4	5	5	4	4	5	5	4	4	49	4,45454545		
67	14	Responden	4	5	5	3	4	3	3	3	4	3	4	4	45	3,75	4	5	5	4	4	4	3	4	4	3	4	44	4		
68	15	Responden	4	5	4	3	4	5	4	4	5	4	5	4	51	4,25	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	44	4		
69	16	Responden	6	4	5	5	4	5	5	3	6	4	5	5	57	4,75	6	5	5	5	5	5	6	5	5	4	5	56	5,09090909		48
70	17	Responden	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6	72	6	6	6	6	6	5	6	5	6	5	5	61	5,54545455		47	
71	18	Responden	6	6	6	5	6	5	5	5	6	6	6	5	67	5,83333333	5	5	6	5	5	5	5	5	5	5	5	56	5,09090909		46
72	19	Responden	5	6	6	6	6	5	5	6	6	5	6	6	68	5,6666667	6	6	5	5	6	6	5	5	6	6	6	62	5,63636364		45
73	20	Responden	4	4	4	4	4	5	4	4	4	4	4	4	49	4,08333333	6	6	4	4	4	4	3	4	4	5	4	48	4,36363636		
74	21	Responden	5	5	5	5	5	5	4	4	5	5	5	4	57	4,75	4	5	5	4	5	5	4	5	5	5	6	53	4,81818182		
75	22	Responden	4	4	4	3	3	4	4	4	3	4	4	4	45	3,75	5	4	5	4	5	5	4	4	4	4	4	48	4,36363636		
76	23	Responden	4	5	6	4	5	4	5	4	4	4	4	5	54	4,5	5	5	5	5	6	4	5	5	5	4	5	54	4,90909091		
77	24	Responden	4	4	4	4	5	5	5	3	4	4	4	4	50	4,1666667	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	44	4		
78	25	Responden	5	6	5	2	5	5	4	4	5	4	5	5	55	4,58333333	5	5	5	5	5	5	4	5	5	5	5	54	4,90909091		
79	26	Responden	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	60	5	6	6	6	6	5	6	6	6	6	5	64	5,81818182			
80	27	Responden	5	6	5	4	6	5	4	4	5	5	5	5	59	4,9166667	5	5	5	5	5	5	5	5	5	6	5	56	5,09090909		
81	28	Responden	6	6	6	6	6	4	6	6	6	6	6	6	70	5,83333333	6	6	6	6	6	4	3	6	6	5	6	60	5,45454545		

### Lanjutan

82	29	Responden	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6	5	5	6	70	5,8333333	6	6	6	6	6	5	6	6	6	6	6	6	65	5,90909091		44
83	30	Responden	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	48	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	44	4				
84	31	Responden	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	48	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	44	4				
85	32	Responden	6	6	6	6	6	6	6	6	6	5	5	6	6	70	5,8333333	6	6	6	5	6	5	6	5	6	6	6	63	5,72727273		19			
86	33	Responden	5	5	5	5	5	5	4	6	5	5	5	5	60	5	5	5	5	5	5	5	3	5	5	5	5	53	4,81818182		18				
87	34	Responden	6	6	6	5	6	5	5	4	4	5	6	5	63	5,25	5	5	4	4	4	4	4	5	5	4	6	50	4,54545455		17				
88	35	Responden	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	60	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	55	5		43				
89	36	Responden	4	5	4	4	5	5	4	3	4	4	5	5	52	4,3333333	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	55	5					
90	37	Responden	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	48	4	4	4	4	4	4	4	3	4	4	4	4	43	3,90909091		16				
91	38	Responden	4	4	4	4	4	4	4	3	4	4	4	4	47	3,9166667	5	5	5	5	5	5	3	5	5	5	5	53	4,81818182		42				
92	39	Responden	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	48	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	44	4							
93	40	Responden	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6	72	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6	66	6							
94	41	Responden	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	60	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	55	5							
95	42	Responden	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	48	4	4	4	4	4	5	5	4	4	4	4	46	4,18181818		41					
96	43	Responden	6	6	5	6	5	5	5	6	5	3	6	63	5,25	6	6	5	5	5	5	5	5	6	5	5	58	5,27272727		40					
97	44	Responden	4,79	5,02	4,95	4,58	4,86	4,65	4,58	4,42	4,67	4,51	4,63	4,81		4,93	4,95	4,74	4,56	4,77	4,63	4,35	4,767	4,814	4,74	4,791				39					
98	45	Responden	56,5	4,71											217														38						



### Lanjutan

127	21	Responden	5	5	5	5	5	5	4	5	5	4	4	4	4	4	4	5	4	5	5	4	4	5	4	4	108	4,5				21
128	22	Responden	4	4	4	4	4	3	4	4	4	4	4	4	5	4	3	4	4	4	5	4	4	5	4	4	97	4,042				20
129	23	Responden	5	5	5	5	5	4	4	5	5	5	4	5	5	5	5	4	6	5	4	5	5	5	5	4	115	4,792				19
130	24	Responden	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	5	4	4	4	4	4	4	4	4	97	4,042				
131	25	Responden	4	4	4	4	5	5	5	5	5	5	4	5	4	5	4	6	4	5	3	4	4	4	4	4	106	4,417				
132	26	Responden	5	4	5	5	5	5	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	4	5	5	5	117	4,875				
133	27	Responden	5	5	5	5	5	6	6	6	5	5	6	5	4	5	4	5	5	6	6	5	5	5	5	5	124	5,167				
134	28	Responden	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	4	6	4	5	6	5	5	5	5	5	4	5	5	5	119	4,958				
135	29	Responden	6	6	6	6	6	4	5	5	5	6	5	6	5	6	6	5	6	6	6	6	5	5	6	5	133	5,542				
136	30	Responden	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	96	4				
137	31	Responden	4	4	4	4	4	4	3	3	4	4	4	4	4	4	4	3	3	3	3	3	3	4	3	3	86	3,583				
138	32	Responden	5	6	5	5	5	6	6	6	6	6	6	6	5	6	6	6	6	6	5	5	5	5	5	5	133	5,542				
139	33	Responden	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	120	5				
140	34	Responden	5	5	5	5	5	5	5	5	5	3	3	5	4	6	5	4	6	5	3	4	2	5	5	5	110	4,583				
141	35	Responden	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	120	5				
142	36	Responden	4	4	4	4	4	5	5	5	5	5	4	4	4	4	4	5	5	5	5	5	4	4	4	4	106	4,417				
143	37	Responden	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	96	4				
144	38	Responden	4	5	4	5	4	5	4	5	5	4	5	5	4	5	5	4	4	5	5	5	4	4	5	4	109	4,542				
145	39	Responden	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	3	4	4	93	3,875				
146	40	Responden	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6	144	6				
147	41	Responden	5	5	5	5	5	4	5	5	4	5	5	5	5	5	5	5	4	5	5	5	4	4	5	5	115	4,792				
148	42	Responden	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	96	4				
149	43	Responden	5	4	4	4	4	3	4	5	4	6	5	5	5	6	5	6	5	5	6	6	4	5	5	4	115	4,792				

## Lampiran

### Biodata Peneliti



**Nama** : Miftakhul Huda

**Tempat, Tanggal Lahir** : Kampar, 2 Maret 1992

**Jenis Kelamin** : Laki-laki

**NIM** : 11311620

**Pengguruan Tinggi** : Universitas Islam Indonesia

**Fakultas** : Ekonomi

**Jurusan** : Manajemen

**Konsentrasi** : Sumber Daya Manusia

**Alamat Yogyakarta** : Jalan Pawirokuat, Mancasan Lor, Condong Catur,  
Depok, Sleman, Yogyakarta.

**Alamat Asal** : Desa Sumber Makmur, Kecamatan Tapung, Kabupaten  
Kampar, Riau

**Email** : emhuda.jemhaf@gmail.com