

**Pengaruh Budaya Organisasional dan Komitmen Organisasional Terhadap
Kinerja Karyawan dengan *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) sebagai Variabel
Intervening (Pada Karyawan tetap Fakultas Ekonomi Universitas Islam Indonesia)**

JURNAL PENELITIAN



Disusun Oleh :

Nama : Miftakhul Huda
NIM : 11311620
Jurusan : Manajemen
Konsentrasi : Sumber Daya Manusia

UNIVERSITAS ISLAM INDONESIA
FAKULTAS EKONOMI
YOGYAKARTA
2018

HALAMAN PENGESAHAN JURNAL

Pengaruh Budaya Organisasional dan Komitmen Organisasional Terhadap Kinerja Karyawan dengan *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) sebagai Variabel Intervening (Pada Karyawan tetap Fakultas Ekonomi Universitas Islam Indonesia)

Nama : Miftakhul Huda
NIM : 11311620
Prodi : Manajemen
Bidang Konsentrasi : Sumber Daya Manusia

Sleman, 9 Juli 2018

Telah disetujui oleh

Dosen Pembimbing,

Arif Hartono S.E M.HRM Ph.D

Pengaruh Budaya Organisasional dan Komitmen Organisasional Terhadap Kinerja Karyawan dengan *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) Sebagai Variabel Intervening (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*

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.

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

PENDAHULUAN

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 organisasi 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 organisasi yang kuat adalah budaya yang dapat memperkokoh internal perusahaan dan dapat beradaptasi dengan baik dengan lingkungan sekitar. Menurut Denison dkk. (dalam Sobirin 2009) budaya organisasi 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 organisasi bukan merupakan satu-satunya faktor yang dapat mempengaruhi peningkatan kinerja karyawan. Sehingga perlu *moderating variabel* untuk memperjelas sejauh mana kontribusi budaya organisasi 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 organisasi 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 organisasi 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 organisasi dan komitmen organisasi 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 organisasi terhadap kinerja karyawan dan komitmen organisasi terhadap kinerja karyawan. Selain budaya organisasi, variabel independen lain dalam penelitian ini adalah variabel komitmen organisasi.

Menurut Fitriastuti (2013) komitmen organisasi 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 *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) berpengaruh positif signifikan terhadap kinerja karyawan. Penelitian lain yang dilakukan oleh Rini dkk (2013) menemukan bahwa Budaya organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap *Organizational Citizenship Behavior* (OCB). Sedangkan penelitian yang dilakukan oleh Ristiana (2013) menemukan bahwa Komitmen organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap *Organizational 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 organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan tetap FE UII. Atas dasar penelitian terdahulu tersebut peneliti berasumsi bahwa budaya organisasi dapat berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan tetap FE UII, serta komitmen organisasi 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 Fakultas Ekonomi Universitas Islam Indonesia. Fakultas Ekonomi Universitas Islam Indonesia (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>). Fakultas Ekonomi Universitas Islam Indonesia merupakan empat fakultas tertua di UII yaitu Fakultas Ekonomi, Fakultas Hukum, Fakultas Pendidikan, Fakultas Agama (Sumber; <https://unisys.uui.ac.id/cetak.asp>).

Tujuan penelitian ini adalah untuk mengetahui adanya pengaruh yang signifikan budaya organisasional terhadap *Organizational Citizenship Behavior (OCB)*, untuk mengetahui adanya pengaruh yang signifikan komitmen organisasional terhadap *Organizational Citizenship Behavior (OCB)*. Untuk mengetahui adanya pengaruh yang signifikan budaya organisasional dan komitmen organisasional secara simultan terhadap *Organizational Citizenship Behavior (OCB)*, untuk mengetahui adanya pengaruh yang signifikan budaya organisasional terhadap kinerja karyawan, untuk mengetahui adanya pengaruh yang signifikan komitmen organisasional terhadap kinerja karyawan. Untuk mengetahui adanya pengaruh yang signifikan budaya organisasional dan komitmen organisasional secara simultan terhadap kinerja karyawan, untuk mengetahui adanya pengaruh *Organizational Citizenship Behavior (OCB)* terhadap kinerja karyawan tetap FE UII. Serta untuk mengetahui pengaruh tidak langsung *Organizational Citizenship Behavior (OCB)* terhadap kinerja karyawan tetap FE UII.

LANDASAN TEORI DAN PENGEMBANGAN HIPOTESIS

Pengembangan Hipotesis

Hubungan Budaya Organisasional dengan *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. Pengaruh terbesar terhadap *Organizational Citizenship Behavior (OCB)* diberikan oleh variabel kepuasan kerja. Sedangkan pengaruh terkecil terhadap *Organizational Citizenship Behavior (OCB)* diberikan oleh variabel komitmen organisasional. Penelitian yang dilakukan 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.

H1 : Terdapat pengaruh positif signifikan budaya organisasional terhadap Organizational Citizenship Behavior (OCB)

Hubungan Komitmen Organisasional dengan *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.

Penelitian ini juga mempelajari Pengaruh *Organizational Citizenship Behavior (OCB)* terhadap Kinerja. Berdasarkan hasil analisis deskriptif, rata-rata responden menilai tinggi variabel *Organizational Citizenship Behavior (OCB)* dan variabel kinerja karyawan. Hasil uji *Confirmatory Factor Analysis (CFA)* variabel *Organizational Citizenship Behavior (OCB)*, yang indikatornya yaitu memperhatikan setiap pengumuman dari organisasi, mempunyai kontribusi paling tinggi diantara indikator *Organizational Citizenship Behavior (OCB)* lainnya. Sedangkan hasil uji *Confirmatory 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 *Organizational Citizenship Behavior (OCB)* dan dimensinya. Penelitian ini membandingkan nilai rata-rata *Organizational 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 *Organizational 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.

H2: Terdapat pengaruh positif signifikan komitmen organisasional terhadap Organizational Citizenship Behavior (OCB)

Hubungan antara budaya organisasional, komitmen organisasional dengan *Organizational Citizenship Behavior (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.

H3 : Terdapat pengaruh positif signifikan budaya organisasional, komitmen organisasional terhadap Organizational Citizenship Behavior (OCB).

Hubungan Budaya Organisasional dengan Kinerja Karyawan.

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.

H4 : Terdapat pengaruh positif signifikan budaya organisasional terhadap kinerja karyawan

Hubungan Komitmen Organisasional dengan Kinerja Karyawan.

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 kerjanya 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 berarti bahwa jika variabel komitmen organisasional berubah (meningkat) secara lebih positif, kinerja karyawan juga akan meningkat lebih positif.

H4 : Terdapat pengaruh positif signifikan komitmen organisasional terhadap kinerja karyawan.

Hubungan antara budaya organisasional, komitmen organisasional dengan kinerja karyawan.

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.

H6 : Terdapat pengaruh positif signifikan budaya organisasional, komitmen organisasional terhadap kinerja karyawan

Hubungan *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) dengan Kinerja Karyawan.

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).

Penelitian yang dilakukan Fitirastuti (2013) dengan judul pengaruh kecerdasan emosional, komitmen organisasional dan *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) terhadap kinerja karyawan, dengan indikator *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) menurut Podsakof dkk. (1998) yaitu *conscientiousness, altruisme, civic virtue, sportsmanship, dan courtesy*. Menemukan bahwa *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) berpengaruh positif signifikan terhadap kinerja karyawan.

H7 : Terdapat pengaruh positif signifikan Organizational Citizenship Behavior (OCB) terhadap kinerja karyawan

Hubungan antara budaya organisasional, komitmen organisasional dan *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) terhadap kinerja karyawan.

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.

Landasan Teori

Budaya organisasional

Menurut Sobirin (2009) Secara umum konsep budaya organisasi dibagi menjadi dua yaitu: Pertama yaitu *school of thought* (mazhab)-*ideational* dan kedua *adaptionist school*.

Kemudian defenisi 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 theorist* yang menggunakan pendekatan antropologi sebagai basisna. *Adaptationist school* melihat budaya dari apa yang bisa diobservasi baik dari bangunan organisasi seperti arsitektur/tataruang bangunan fisik sebuah organisasi maupun dari orang-orang yang terlibat didalamnya seperti pola prilaku dan cara mereka berkomunikasi. Sedangkan *realist school* menyadari bahwa budaya organisasi merupakan sesuatu yang kompleks yang tidak bisa dipahami hanya dari pola prilaku orang-orangnya saja tetapi juga sumber prilaku tersebut.

Komitmen organisasional

Komitmen Organisasi 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 pertama keinginan kuat untuk tetap sebagai anggota organisasi tertentu; kedua keinginan untuk berusaha keras sesuai keinginan organisasi; dan ketiga keyakinan tertentu, dan penerimaan nilai dan tujuan organisasi. Menurut Luthans sikap komitmen organisasi 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.

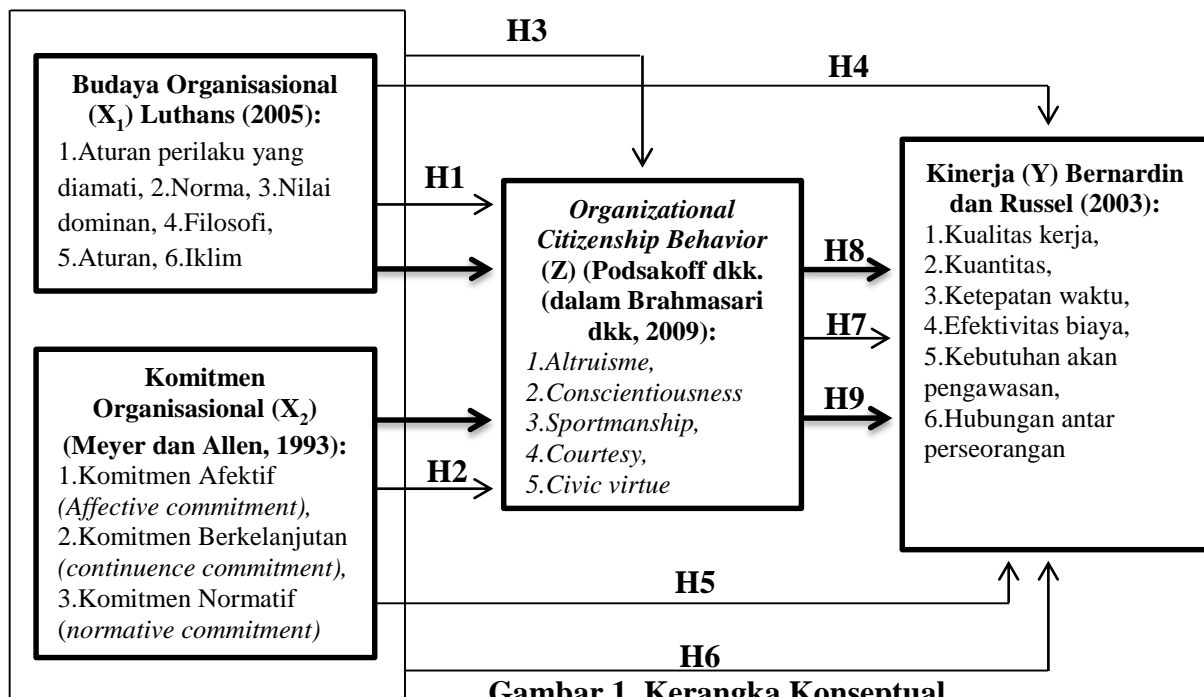
Organizational Citizenship Behavior (OCB)

Luthans (2005) 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.

Kinerja karyawan

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.

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



Gambar 1. Kerangka Konseptual

Hipotesis Penelitian

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

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

Metode Penelitian

Pendekatan Penelitian. Penelitian ini menggunakan pendekatan kuantitatif. Menurut Sugiyono (2011) metode penelitian kuantitatif dapat diartikan sebagai metode penelitian yang berlandaskan pada filsafat positifisme, digunakan untuk meneliti pada populasi atau sampel tertentu, pengumpulan data menggunakan instrumen penelitian, analisis data bersifat kuantitatif/statistik, dengan tujuan untuk menguji hipotesis yang telah ditetapkan.

Lokasi Penelitian. Penelitian ini berlokasi di Fakultas Ekonomi Universitas Islam Indonesia, Depok, Sleman, Yogyakarta 55383. Telp. 881546, 883087 Fax. 882589. Email : fe@uii.ac.id.

Target pengambilan data pada penelitian ini adalah karyawan tetap, dengan jumlah 50 orang karyawan tetap. Sedangkan, data yang terkumpul dan digunakan sebagai data penelitian berjumlah 43 responden.

Populasi dan Sampel. 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. Sedangkan 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.

Variabel Penelitian. Variabel dalam penelitian ini terdiri dari dua variabel bebas X_1 dan X_2 variabel terikat Y, dan satu variabel intervening 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: budaya organisasional (X_1), komitmen organisasional (X_2) Kinerja karyawan (Y) dan *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) (Z).

Definisi Operasional Variabel Penelitian

Budaya Organisasional (X_1). Luthans (2006) 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 organisasi. Indikator Luthans (2005) yang dapat digunakan dalam menilai budaya organisasi dalam organisasi ini adalah: Aturan perilaku yang diamati yaitu (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), Norma (Kedisiplinan dalam bekerja, Kejujuran dalam bekerja, Profesional dalam bekerja), 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), Filosofi (Menciptakan rasa aman bagi karyawan, Bangga menjadi bagian dalam perusahaan, Adanya rasa senang saat bekerja), Aturan (Mematuhi peraturan yang telah ditetapkan bagi karyawan, Selalu berusaha mempelajari teknik dan prosedur pekerjaanselalu siap memperbaiki setiap kesalahan, Iklim organisasi, Kenyamanan saat bekerja, Adanya sikap saling terbuka dengan sesama karyawan, Perasaan saling percaya antara karyawan).

Komitmen Organisasional (X_2). 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: Komitmen afektif (*affective commitment*) yaitu Bangga sebagai anggota institusi, Menjaga nama baik institusi, Peduli dengan nasib institusi, Terikat secara emosional.

Komitmen berkelanjutan (*continuance commitment*) yaitu Bekerja atas kemauan dan dorongan dari diri sendiri, Insitusi mampu memenuhi kebutuhan bulanan karyawan, Memerlukan pengorbanan pribadi, Sulit meninggalkan institusi. Komitmen normatif (*Normative commitment*) yaitu: Bekerja sesuai dengan jam yang telah ditentukan berdasarkan peraturan yang berlaku, Berani mengambil resiko, Pekerjaan sesuai dengan keahlian.

Organizational Citizenship Behavior (OCB) (Z). Organ dkk. (dalam Brahmajari 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 Brahmajari 2009) yang membangun kerangka kerja berdasarkan teori Organ (1988) mengidentifikasi lima kategori utama *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) yang terdiri dari: *Altruisme* (mementingkan orang lain) yaitu : 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. *Conscientiousness* (kehati-hatian) yaitu 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. *Sportsmanship* (sikap positif) yaitu 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. *Courtesy* (kehormatan) yaitu: Mengambil langkah untuk mencegah masalah dengan karyawan lain, Sadar akan bagaimana perilaku saya dapat mempengaruhi pekerjaan orang lain, Tidak menyalahgunakan atau menggunakan hak orang lain , Mencoba menghindari masalah dengan rekan kerja, Memperhatikan dampak tindakan saya sendiri terhadap rekan kerja lain. *Civic Virtue* (kebajikan anggota) yaitu ; 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.

Kinerja Karyawan (Y). 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 (2003), mengemukakan ada 6 kriteria dasar atau dimensi untuk mengukur kinerja, yaitu: Kualitas kerja (Bekerja semaksimal mungkin sesuai dengan kemampuan yang dimiliki, Mengerjakan segala sesuatu dengan baik). Kuantitas (Bekerja sesuai dengan prosedur dan target yang ditetapkan perusahaan). Ketepatan waktu (Mampu menyelesaikan pekerjaan lebih cepat dari waktu yang ditetapkan). Efektivitas biaya (Bekerja mengedepankan efisiensi biaya). 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). Hubungan antar perseorangan (Mampu bekerja sama dengan karyawan lain dalam menyelesaikan pekerjaan).

Uji Instrumen Penelitian

Uji Validitas. Uji Validitas dalam penelitian dihitung setiap item atau variabel dari variabel budaya organisasional, komitmen organisasional, variabel *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) serta variabel kinerja karyawan. Data yang diambil dari 43 responden itu

selanjutnya diolah dengan menggunakan SPSS versi 21.0 distribusi pertanyaan yang digunakan dalam penelitian ini adalah budaya organisasional sebanyak 21 pertanyaan, komitmen organisasional 12 pertanyaan, *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) 24 pertanyaan dan kinerja 11 pertanyaan, total pertanyaan sebanyak 68 pertanyaan. Perhitungan validitas instrumen didasarkan pada perbandingan antara r hitung dan r tabel sebesar 0,301. Apabila r hitung lebih besar dari r tabel (r hitung $>$ r tabel) maka pertanyaan dianggap valid, begitu juga sebaliknya. Berdasarkan hasil uji validitas variabel r hitung pada variabel budaya organisasional sebagai berikut indikatornya (aturan perilaku yang diamati r hitungnya 0,741, norma r hitungnya 0,786, nilai-nilai dominan yang dianut institusi r hitungnya 0,827, filosofi institusi r hitungnya 0,792, peraturan institusi r hitungnya 0,741 serta iklim kerja institusi r hitungnya 0,7) (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 uji validitas variabel komitmen organisasional adalah sebagai berikut berdasarkan indikatornya (komitmen afektif r hitungnya 0,822, komitmen berkelanjutan r hitungnya 0,76, komitmen normatif r hitungnya 0,804). Hasil uji validitas variabel kinerja karyawan sebagai berikut (kualitas kerja r hitungnya 0,845, kuantitas kerja r hitungnya 0,72, ketepatan waktu r hitungnya 0,85, efektivitas biaya 0,775, kebutuhan akan pengawasan r hitungnya 0,794, hubungan antar perseorangan r hitungnya 0,8). Hasil uji validitas variabel *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) adalah indikatornya (altruisme r hitungnya 0,8, conscientiousness r hitungnya 0,7, sportsmanship r hitungnya 0,74, courtesy r hitungnya 0,74, civic virtue r hitungnya 0,72). Berdasarkan hasil uji validitas semua variabel valid, karena r hitungnya lebih besar dari r tabel (r hitung $>$ r tabel), artinya semua variabel dapat mengukur variabel yang seharusnya diukur.

Uji Reliabilitas. Dari output pengujian reliabilitas menggunakan SPSS Versi 21.0 ditemukan hasil uji reliabilitasnya bahwa semua variabel sangat reliabel. Pengukuran reliabilitas menggunakan metode alpha cronbach akan menghasilkan nilai alpha dalam skala 0-1, yang dapat dikelompokkan dalam lima kelas. Dari hasil pengujian reliabilitasnya nilai masing-masing kelas dan tingkat reliabilitasnya adalah variabel budaya organisasional cronbach's alphanya 0,97 (sangat reliabel), komitmen organisasional cronbach's alphanya 0,94 (sangat reliabel), kinerja cronbach alphanya 0,94 (sangat reliabel), *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) cronbach alphanya 0,97 (sangat reliabel). Dari output pengujian reliabilitas menggunakan SPSS versi 21.0 dapat disimpulkan bahwa semua variabel di atas sangat reliabel.

Metode Analisis Data. Metode analisis data dalam penelitian ini adalah Metode Statistik Deskriptif. Responden dalam penelitian ini adalah 50 karyawan tetap Fakultas Ekonomi Universitas Islam Indonesia, Yogyakarta. Metode pengumpulan data menggunakan data kuesioner, yang diukur menggunakan skala likert dan wawancara. Sesuai dengan hipotesis yang telah dirumuskan, maka dalam penelitian ini metode analisis data diukur dengan menggunakan software SPSS, mulai dari uji t, uji f, uji determinasi, dan analisis regresi linier berganda.

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. Berikut 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.

Uji Asumsi Klasik

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. Jika VIF yang dihasilkan diantara 1-10 maka tidak terjadi multikolinieritas (Sujarweni, 2014 : 185). Dari hasil uji multikolinieritas dengan metode VIF adalah sebagai berikut: variabel budaya organisasional 2,278, variabel komitmen organisasional 3,417, variabel *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) 2,903 setelah ditemukan hasilnya bahwa semua variabel di atas diantara 1-10 maka hasil uji multikolinieritasnya tidak terjadi multikolinieritas.

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. Cara memprediksi ada tidaknya heteroskedastisitas pada suatu model dapat dilihat dengan pola gambar *scatterplot*, regresi yang tidak terjadi heteroskedastisitas jika: Titik-titik data menyebar di atas dan di bawah atau di sekitar angka 0, Titik-titik data tidak mengumpul hanya di atas atau di bawah saja, Penyebaran titik-titik data tidak boleh membentuk pola bergelombang melebar kemudian menyempit dan melebar kembali, Penyebaran titik-titik data tidak berpola (Sujarweni, 2014: 186). Hasil ujinya menemukan *Scatterplot* bahwa tidak terjadi heteroskedastisitas, yaitu: Titik-titik data menyebar di atas dan di bawah atau di sekitar angka 0, Titik-titik data tidak mengumpul hanya di atas atau di bawah saja, Penyebaran titik-titik data tidak boleh membentuk pola bergelombang melebar kemudian menyempit dan melebar kembali, Penyebaran titik-titik data tidak berpola.

Analisis Hasil Regresi Linier Berganda, Uji t, Uji f dan Koefisien Determinasi

Hasil Uji Regresi Berganda tahap 1. Hasil uji analisis regresi berganda variabel budaya organisasional dan komitmen organisasional terhadap *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) dapat dijelaskan berikut ini: Berdasarkan Uji Regresi pada tabel 4.24 (terlampir) diketahui hasil analisis regresi berganda dengan SPSS 21.0 adalah sebagai berikut ini : Persamaan Regresi : $Z = a + b_1X_1 + b_2X_2 + e1$ ($Z = 1,171 + 0,177 X_1 + 0,533 X_2 + e1$) (Keterangan: $Z =$ OCB, $X_1 =$ Budaya Organisasional, $X_2 =$ Komitmen Organisasional). Pada persamaan tersebut ditunjukkan pengaruh budaya organisasional, komitmen organisasional terhadap komitmen organisasional. Adapun arti dari koefisien regresi tersebut adalah: Konstanta (a) = 1,172 artinya jika semua variabel independen (Budaya organisasional dan komitmen organisasional) memiliki nilai nol maka nilai variabel dependen (OCB) adalah sebesar 1,172. 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). 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)

Uji t (1) Parsial. Uji t pada dasarnya menunjukkan seberapa jauh pengaruh satu variabel penjelas secara individual dalam menerangkan variabel-variabel terikat. Berikut perhitungannya:

Pengaruh budaya organisasional terhadap OCB. Berdasarkan tabel 4.24 (terlampir) 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**”.

Pengaruh komitmen organisasional terhadap *Organizational Citizenship Behavior* (OCB). Berdasarkan tabel 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**”.

Hasil Uji f (Simultan). Hasil uji simultan (f) dalam penelitian ini dapat dijelaskan berikut: Berdasarkan perhitungannya 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**”.

Koefisien Determinasi. Hasil uji koefisien determinasi pada penelitian ini dapat dijelaskan berikut: Berdasarkan perhitungan nilai determinasinya (R^2) 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^2) mengindikasikan semakin besar kemampuan variabel independen dalam menjelaskan variabel dependen.

Analisis Regresi tahap 2. Hasil uji analisis regresi berganda dengan SPSS 21.0 budaya organisasional dan komitmen organisasional terhadap kinerja karyawan dijelaskan Berdasarkan tabel (terlampir) analisis regresi berganda variabel budaya organisasional dan komitmen organisasional terhadap kinerja karyawan dengan SPSS 21.0 dapat diketahui bahwa: **Persamaan Regresi** : $Y = a + b_1X_1 + b_2X_2 + e1$ ($Y = 0,870 + 0,122 X_1 + 0,698 X_2 + e1$). (Keterangan : Y = Kinerja karyawan, X_1 = Budaya organisasional, X_2 = Komitmen organisasional, $e1$ = Standar error). Pada persamaan tersebut ditunjukkan pengaruh budaya organisasional dan komitmen organisasional terhadap kinerja karyawan. Adapun arti dari koefisien regresi tersebut adalah: Konstanta = 0,870 artinya jika semua variabel independen (budaya organisasional dan komitmen organisasional) memiliki nilai nol maka nilai variabel dependen (Kinerja karyawan) adalah sebesar 0,870 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). 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).

Uji t (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 *coefficient* .

Pengaruh budaya organisasional terhadap kinerja karyawan. Berdasarkan perhitungan tabel diperoleh nilai signifikan $0,371 > 0,05$ sehingga H_0 diterima dan H_a ditolak, artinya hipotesis keempat (H4) “tidak ada pengaruh dari budaya organisasional terhadap kinerja karyawan tetap Fakultas Ekonomi Universitas Islam Indonesia”. “**Ditolak**”.

Pengaruh komitmen organisasional terhadap kinerja karyawan. Berdasarkan tabel diperoleh 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”. **“Diterima”**.

Uji f (2). Hasil uji f tahap dua dalam penelitian ini berdasarkan Tabel 4.27 (terlampir) 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”**.

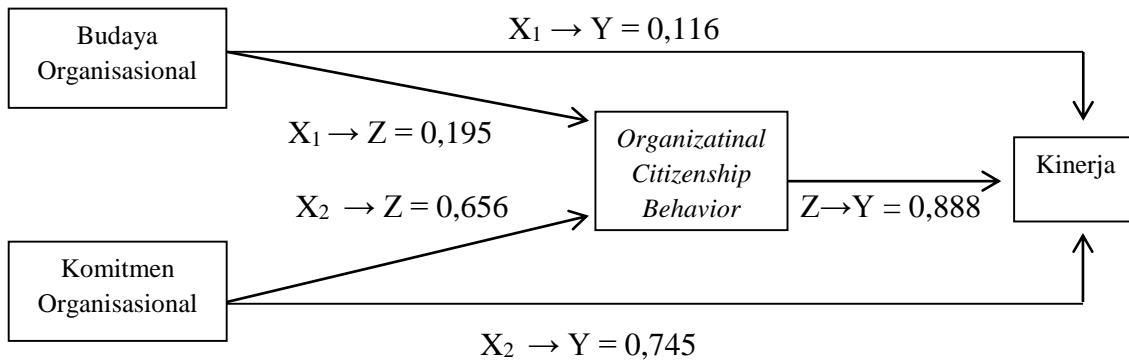
Koefisien Determinasi (2). Hasil uji koefisien determinasi variabel budaya organisasional dan komitmen organisasional terhadap kinerja karyawan berdasarkan tabel (terlampir) nilai determinasinya (R^2) sebesar 0,681 atau 68,1 persen yang artinya adalah budaya organisasional (X_1) komitmen organisasional (X_2) bisa menjelaskan kinerja karyawan (Y) sebesar 68,1 persen dan sisanya 31,9 persen dijelaskan oleh variabel lain. Semakin besar (R^2) mengindikasikan semakin besar kemampuan variabel independen dalam menjelaskan variabel dependen.

Analisis Regresi Linier Sederhana. Hasil uji regresi linier dengan SPSS 21.0 variabel *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) terhadap kinerja karyawan berdasarkan analisis regresi linier variabel *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) terhadap kinerja karyawan dapat diketahui: **Persamaan Regresi** : $Y = a + b_1.Z$ ($Y = 0,180 + 1,023Z$). Pada persamaan ditunjukkan pengaruh *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) terhadap kinerja karyawan. Adapun arti dari koefisien regresi tersebut adalah: Konstan = 0,180 artinya jika variabel independen *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) memiliki nilai nol maka nilai variabel dependen (kinerja) adalah sebesar 0,180. 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.

Uji t (3) Parsial. 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*.

Pengaruh *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) terhadap Kinerja Karyawan. Berdasarkan perhitungan, diperoleh nilai signifikan $0,000 < 0,05$ sehingga H_0 ditolak dan H_a diterima, artinya hipotesis ketujuh (H7) “Ada pengaruh signifikan dari *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) terhadap kinerja karyawan tetap Fakultas Ekonomi Universitas Islam Indonesia”. **“Diterima”**.

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 SPSS.



Gambar 1. Hasil Analisis Jalur

Berdasarkan Gambar 1 di atas dapat dijelaskan pengaruh langsung dan pengaruh tidak langsungnya sebagai berikut: Pengaruh langsungnya yaitu: Pengaruh budaya organisasi terhadap *organizational citizenship behavior* (OCB) $X_1 \rightarrow Z = 0,195$, Pengaruh komitmen organisasional terhadap *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) $X_2 \rightarrow Z = 0,656$, Pengaruh budaya organisasional terhadap kinerja karyawan $X_1 \rightarrow Y = 0,116$, Pengaruh komitmen organisasional terhadap kinerja karyawan $X_2 \rightarrow Y = 0,745$, Pengaruh *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) terhadap kinerja karyawan $Z \rightarrow Y = 0,888$. Sedangkan pengaruh tidak langsungnya yaitu: Pengaruh variabel budaya organisasional terhadap kinerja melalui *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) $X_1 \rightarrow Z \rightarrow Y = (0,195 \times 0,888) = 0,17316$, 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:

Tabel Analisis Jalur Perhitungan Pengaruh Langsung Dan Tidak Langsung

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	0,17	0,29
$X_2 \rightarrow Y$	0,745	0,58	1,33

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 (H_8) 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 $X_2 \rightarrow Z \rightarrow Y = (0,656 \times 0,888) = 0,58$. 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**”.

Tabel 4 Rekapitulasi Hasil Uji Hipotesis

No	Hipotesis	Keterangan
H1	Terdapat pengaruh signifikan budaya organisasional terhadap <i>Organizational Citizenship Behavior</i> karyawan secara parsial	Ditolak
H2	Terdapat pengaruh signifikan budaya organisasional terhadap <i>Organizational Citizenship Behavior</i> karyawan secara parsial	Diterima
H3	Terdapat pengaruh signifikan budaya organisasional dan komitmen organisasional terhadap <i>Organizational Citizenship Behavior</i> secara simultan	Diterima
H4	Terdapat pengaruh budaya organisasional terhadap kinerja karyawan secara parsial	Ditolak
H5	Terdapat pengaruh signifikan komitmen organisasional terhadap kinerja karyawan secara parsial	Diterima
H6	Terdapat pengaruh signifikan dari budaya organisasi dan komitmen organisasi terhadap kinerja karyawan secara simultan	Diterima
H7	Terdapat pengaruh signifikan <i>Organizational Citizenship Behavior</i> 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 organisasi 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 organisasi terhadap kinerja karyawan	Ditolak

PEMBAHASAN

Pengaruh budaya organisasional terhadap *organizational citizenship behavior* (OCB) Fakultas Ekonomi Universitas Islam Indonesia. Hipotesis pertama (H1) adalah budaya organisasional berpengaruh secara signifikan terhadap *Organizational Citizenship Behavior* (OCB), berdasarkan komputasi dengan bantuan SPSS menunjukkan bahwa nilai signifikansi budaya organisasi (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 organisasi terhadap *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) karyawan. Budaya organisasi karyawan dalam institusi tidak memberikan pengaruh signifikan terhadap *Organizational 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 *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) karyawan. Hasil penelitian ini tidak sejalan dengan hasil penelitian yang dilakukan Rini, dkk. (2013), menemukan bahwa budaya organisasi berpengaruh terhadap *Organizational Citizenship*

Behavior (OCB). penelitian yang dilakukan Yassen, Dkk. (2015), menemukan bahwa budaya organisasi berpengaruh signifikan terhadap OCB. Penelitian yang dilakukan oleh Teha Dkk. (2012), menemukan bahwa terdapat pengaruh positif dan signifikan budaya organisasi terhadap *Organizational Citizenship Behavior* (OCB). Hasil penelitian ini menemukan bahwa tidak terdapat pengaruh signifikan budaya organisasi terhadap *Organizational 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 berikut adalah hasil wawancaranya:

Karyawan A mengatakan faktor yang menyebabkan budaya tidak berpengaruh signifikan terhadap sikap kewargaan (OCB) adalah: Apabila ada imbalan transaksional sistem remunerasi.

Menurut karyawan A, seorang karyawan akan melakukan pekerjaan secara sukarela apabila ada imbalan transaksional. Contohnya: sistem remunerasi, 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 remunerasi. Kalau ada sistem remunerasi 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 remunerasi, sehingga setiap aktivitas yang dikerjakan oleh karyawan itu ada penghargaannya.

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

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

Karyawan D mengungkapkan faktor yang menyebabkan budaya tidak berpengaruh signifikan terhadap sikap kewargaan (OCB) adalah: *Team work* yang 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 insitisi 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.

Pengaruh komitmen organisasi terhadap *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) Fakultas Ekonomi Universitas Islam Indonesia. Hipotesis 2 yang diajukan adalah komitmen organisasi (X_2) berpengaruh secara signifikan terhadap *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) (Z), berdasarkan komputasi dengan bantuan SPSS menunjukkan bahwa nilai signifikansi komitmen organisasi (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 organisasi 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, Insitisi 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 organisasi (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 diatas 2,00, sehingga hipotesis nol dapat ditolak dan menerima hipotesis alternatif (Ha3) yang menyatakan bahwa komitmen organisasi berpengaruh signifikan terhadap *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) karyawan dapat diterima. Melihat nilai *estimate* yang bernilai positif dapat diartikan bahwa pengaruh komitmen organisasi 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 organisasi 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 organisasi 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).

Pengaruh budaya organisasi dan komitmen organisasi terhadap *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) Fakultas Ekonomi Universitas Islam Indonesia. 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 organisasi dan komitmen organisasi terhadap *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) secara simultan”. Pengujian menunjukkan bahwa hasil hipotesis 3 diterima. Dua faktor budaya organisasi dan komitmen organisasi 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, 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 karyawan akan memiliki tingkat *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) yang tinggi.

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

Pengaruh budaya organisasi terhadap kinerja karyawan Fakultas Ekonomi Universitas Islam Indonesia. Hipotesis 4 (H4) yang diajukan adalah budaya organisasi (X_1) berpengaruh secara signifikan terhadap kinerja karyawan (Y), 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 organisasi 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 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 organisasi berpengaruh terhadap kinerja karyawan., penelitian yang dilakukan Kurniawati dan Troena (2013) menemukan bahwa budaya organisasi berpengaruh terhadap kinerja karyawan. Penelitian yang dilakukan Shahzad, dkk. (2013) menemukan bahwa budaya organisasi memiliki pengaruh dan signifikan terhadap kinerja. Sedangkan hasil penelitian yang dilakukan oleh penulis didapatkan bahwa tidak terdapat pengaruh signifikan budaya organisasi 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:

Karyawan A, mengatakan faktor yang menyebabkan budaya tidak berpengaruh signifikan terhadap Kinerja Karyawan adalah; 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.” (wawancara dengan karyawan A, tanggal 03-11-2017).

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*).

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.

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

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.

Punishment tidak tegas.

Punishment 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.

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

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.

Pengaruh komitmen organisasi terhadap kinerja karyawan Fakultas Ekonomi Universitas Islam Indonesia (FE UII). Hipotesis 5 (H5) yang diajukan adalah komitmen organisasi (X2) berpengaruh secara signifikan terhadap kinerja karyawan (Y), 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 organisasi 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 organisasi 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 organisasi dan variabel kinerja karyawan. Variabel komitmen organisasi 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 organisasi dari karyawan maka semakin tinggi pula kinerja karyawan.

Penelitian terdahulu yang dilakukan oleh Sawitri, dkk. (2016). Menemukan bahwa komitmen organisasi memiliki pengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan. Jika variabel komitmen organisasi 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.

Pengaruh budaya organisasi dan komitmen organisasi terhadap kinerja karyawan Fakultas Ekonomi Universitas Islam Indonesia. 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 organisasi dan komitmen organisasi terhadap kinerja karyawan secara simultan”. Semakin kecil nilai signifikansi $<0,05$ maka faktor budaya organisasi dan komitmen organisasi 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, 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 akan mampu meningkatkan kinerja karyawan itu sendiri.

Hasil penelitian ini sejalan dengan penelitian yang dilakukan oleh Jousan, dkk. (2015), Berdasarkan hasil analisis penelitian budaya organisasi berpengaruh secara signifikan terhadap kinerja karyawan dengan kontribusi pengaruh sebesar 0,520 yang artinya semakin baik nilai budaya organisasi 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 organisasi. Dalam penelitian ini karyawan PT PLN (Persero) Area Bekasi memiliki budaya organisasi yang kuat karena karyawannya tidak hanya menjadikan budaya organisasi 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 organisasi berpengaruh signifikan terhadap kinerja. Indikator budaya organisasi dalam penelitian ini. Diantaranya adalah layanan terhadap pelanggan, partisipasi karyawan, sistem penghargaan, inovasi, & pengambilan risiko dan sistem komunikasi. Hasilnya menunjukkan hubungan positif antara budaya organisasi 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 organisasi 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 organisasi dan variabel kinerja karyawan. Variabel komitmen organisasi 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 organisasi dari karyawan maka semakin tinggi pula kinerja karyawan.

Penelitian terdahulu yang dilakukan oleh Sawitri, dkk. (2016). Menemukan bahwa komitmen organisasi memiliki pengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan. Jika variabel komitmen organisasi 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.

Pengaruh *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) terhadap kinerja karyawan Fakultas Ekonomi Universitas Islam Indonesia. 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.

Pengaruh budaya organisasional terhadap kinerja karyawan melalui *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) karyawan Fakultas Ekonomi Universitas Islam Indonesia. 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 organisasi terhadap kinerja sebesar $X_1 \rightarrow Y = 0,116$. Dapat disimpulkan bahwa lebih besar pengaruh tidak langsung budaya organisasi terhadap kinerja

dari pada pengaruh langsung budaya organisasi 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 organisasi 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.

Pengaruh komitmen organisasional terhadap kinerja karyawan melalui *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) karyawan Fakultas Ekonomi Universitas Islam Indonesia.

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 organisasi terhadap kinerja sebesar $X_2 \rightarrow Y = 0,745$. Dapat disimpulkan bahwa lebih besar pengaruh langsung komitmen organisasi terhadap kinerja dari pada pengaruh tidak langsung komitmen organisasi terhadap kinerja melalui 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 organisasi 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:

Karyawan C mengungkapkan faktor yang menyebabkan komitmen organisasi tidak mampu menjadikan *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) untuk meningkatkan kinerja adalah sebagai berikut :

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.

KESIMPULAN. Berdasarkan hasil penelitian yang telah dilakukan mengenai kinerja karyawan di CV. Guna Karya Mandiri, dapat diberikan kesimpulan sebagai berikut: Budaya organisasi (X_1) tidak berpengaruh secara signifikan terhadap *Organizational Citizenship Behavior* (OCB), Komitmen organisasi berpengaruh secara signifikan terhadap *Organizational Citizenship Behavior* (OCB), Budaya organisasi dan komitmen organisasi berpengaruh signifikan terhadap *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) secara simultan, Budaya organisasi tidak berpengaruh secara signifikan terhadap kinerja karyawan, Komitmen organisasi berpengaruh secara signifikan terhadap kinerja karyawan, Budaya organisasi dan komitmen organisasi berpengaruh dan signifikan terhadap kinerja karyawan secara simultan, *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan, 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, 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.

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: pertama, 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. kedua, 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. Ketiga, 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. Dan saran terakhir keempat adalah 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 1, 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 Diponegoro
- 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 Pustaka 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