

**PENGARUH KOMITMEN ORGANISASI DAN BUDAYA ORGANISASI  
TERHADAP KINERJA KARYAWAN DENGAN ORGANIZATIONAL  
CITIZENSHIP BEHAVIOR SEBAGAI VARIABEL INTERVENING PADA  
PT . EMERIO INDONESIA**

**Vera Sylvia Saragi Sitio**  
*Dosen Manajemen Unsurva*  
vera.sssitio@gmail.com

**Abstrak**

*Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui pengaruh komitmen organisasi dan budaya organisasi terhadap kinerja melalui organizational citizenship behavior sebagai variabel intervening. Metode yang digunakan pada penelitian ini ada kuantitatif. Populasi pada penelitian ini berjumlah 332 orang dan sampel 100 responden dengan menggunakan metode non probability sampling dan Teknik random sampling. Metode analisis yang digunakan adalah analisis regresi linear berganda dan analisis jalur path dengan alat SPSS 23 for Mac. Hasil dari penelitian ini menunjukkan bahwa terdapat pengaruh komitmen organisasi, budaya organisasi dan organizational citizenship behavior terhadap kinerja dengan nilai koefisien determinasi 78,7 %. Terdapat juga pengaruh komitmen organisasi dan budaya organisasi terhadap organizational citizenship behavior dengan koefisien determinasi sebesar 77,7 %. Sedangkan analisis jalur path menunjukkan bahwa terdapat pengaruh tidak langsung antara budaya organisasi terhadap kinerja melalui OCB, sebaliknya tidak terdapat pengaruh langsung komitmen organisasi terhadap kinerja melalui OCB.*

**Kata Kunci:** *Komitmen Organisasi, Budaya Organisasi, Organizational Citizenship Behavior, Kinerja Karyawan*

**PENDAHULUAN**

Membangun dan mengembangkan sebuah bisnis dibidang jasa dan konsultan yang berfokus kepada teknologi dan informasi sangat diperlukan peran sumber daya manusia. Sumber daya manusia merupakan aktivitas yang perlu dan memiliki peranan yang ideal dalam sebuah organisasi. Fokus utamanya adalah melibatkan orang – orang atau karyawan yang memiliki kinerja baik (Sitio, 2018). Kinerja merupakan ukuran atas pencapaian hasil kerja karyawan. Kinerja karyawan berkaitan dengan standard hasil kerja, target atau sasaran dan kriteria yang telah disepakaiti sebelumnya antara karyawan dengan organisasi. Penilaian kinerja karyawan didasarkan pada kuantitas, kualitas, efisiensi dan efektivitas kerja melalui serangkaian

aktivitas karyawan (Rivai, 2013) Kinerja karyawan yang baik dapat membentuk suatu iklim kerja yang yang baik dalam sebuah organisasi sehingga tujuan dari organisasi dapat tercapai.

PT. Emerio Indonesia merupakan perusahaan yang bergerak dibidang jasa dan konsultan teknologi informasi yang telah berdiri sejak 1997. Pelaksanana kegiatan operasional perusahaan sangat dibutuhkan tenaga kerja yang memiliki kinerja yang baik, sehingga tercapai tujuan pelaksanaan perusahaan. Namun, pada kenyataannya dalam pelaksanaan aktivitas kerja karyawan menunjukkan bahwa masih banyak terdapat karyawan yang memiliki nilai kinerja dibawah dari standard organisasi. Berdasarkan data pada tabel 1.1 menunjukkan bahwa jumlah

karyawan yang memiliki kinerja dibawah ekspektasi berjumlah 270 karyawan dari total karyawan 627 setara dengan 43 persen.

**Tabel 1.1 Pencapaian Kinerja Karyawan**

Kriteria	Jumlah Karyawan
Kinerja Luar Biasa	72
Diatas Ekspektasi	108
Pencapaian Ekspektasi	177
Dibawah Ekspektasi	270
<b>Total</b>	<b>627</b>

Salah satu faktor yang mempengaruhi kinerja adalah sikap yang tercermin didalam perilaku karyawan didalam sebuah organisasi. Sikap tersebut meliputi kepuasan kerja, keterlibatan pekerjaan dan komitmen organisasi (Nurandini & Lataruva, 2014). Komitmen organisasi merupakan keinginan kuat karyawan untuk tetap menjadi anggota didalam organisasi. Komitmen organisasi sangat penting demi menciptakan kelangsungan hidup sebuah organisasi.

Karyawan yang memiliki komitmen organisasi akan menjaga nama baik institusi, peduli dengan nasib institusi, bangga dengan institusi, terikat secara emosional, bekerja atas kemauan dan dorongan diri sendiri sehingga akan mempengaruhi kinerja karyawan. Hal ini dinyatakan dalam penelitian Huda & Farhan (2019) bahwa terdapat pengaruh komitmen organisasi terhadap kinerja. Komitmen organisasi juga ditunjukkan oleh sikap loyal dan bersedia melakukan apa saja yang dibutuhkan oleh organisasi tempatnya bekerja serta akan mempertahankan keikutsertaannya

dalam kegiatan organisasi. (Fitriastuti, 2013). Penelitian (Saraswati & Hakim, 2019) menyatakan bahwa komitmen organisasi berpengaruh terhadap kinerja.

Selain komitmen organisasi, budaya organisasi merupakan salah satu faktor yang dapat mempengaruhi kinerja, dimana fungsi dari budaya organisasi adalah sebagai pendorong untuk meningkatkan kualitas kerja para karyawan melalui penerapan kebiasaan-kebiasaan yang berlangsung lama digunakan dalam kehidupan aktivitas kerja. Budaya organisasi berkaitan dengan nilai-nilai dan norma yang dipegang serta dilakukan oleh karyawan melalui pekerjaannya. Penelitian (Wardani, Mukzam, & Mayowan, 2016) melihat budaya organisasi dari dua asas yaitu asas keakraban dan asas integritas, dimana kedua asas tersebut menunjukkan bahwa terdapat budaya organisasi yang kuat berkaitan dengan kinerja organisasi yang tinggi.

Komitmen organisasi dan budaya organisasi bukan merupakan satu-satunya faktor yang mempengaruhi juga mempengaruhi kinerja karyawan, sehingga diperlukan variabel moderating untuk memperjelas sejauh mana kontribusi komitmen organisasi dan budaya organisasi mampu menjadikan *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) untuk mempengaruhi kinerja karyawan. Perilaku OCB merupakan perilaku dimana karyawan bersifat sukarela, suka menolong, perhatian dan kooperatif namun perilaku karyawan tidak

perlu diatur dengan sistem penghargaan formal dari organisasi. Penelitian (Huda & Farhan, 2019) terdapat pengaruh yang signifikan komitmen organisasi dan budaya organisasi terhadap OCB. Selain itu, pengaruh tidak langsung budaya organisasi terhadap kinerja karyawan melalui OCB lebih besar daripada pengaruh langsung budaya organisasi terhadap kinerja karyawan. Hal yang sama dikemukakan oleh (Maulani, Widiartanto, & Dewi, 2015) hasil pengujian OCB sebagai variabel mediasi menunjukkan bahwa komitmen organisasi dan budaya organisasi terdapat pengaruh yang signifikan terhadap OCB. Baik secara mediasi atau tanpa mediasi menunjukkan bahwa kinerja karyawan akan lebih baik jika dimediasi oleh variabel OCB.

Berdasarkan uraian permasalahan diatas, adapun tujuan dari penelitian ini adalah untuk mengetahui pengaruh komitmen organisasi dan budaya organisasi terhadap kinerja melalui *Organizational Citizenship Behaviour* sebagai variabel *intervening*.

## LANDASAN TEORI

### Kinerja Karyawan

Menurut (Mangkunegara, 2012), merupakan perilaku manusia dalam suatu organisasi yang memenuhi standar perilaku yang ditetapkan untuk mencapai hasil yang diinginkan. Dimensi dan indikator dari kinerja, menurut (Mathis & Jackson, 2012) adalah sebagai berikut:

1. *Quality of output*; dilakukan dengan cara membandingkan antara standar pekerjaan

yang diselesaikan dalam kurun waktu tertentu dengan kemampuan yang dimiliki oleh seorang karyawan.

2. *Quantity of output*; diukur dari persepsi karyawan terhadap kualitas pekerjaan yang dihasilkan serta kesempurnaan tugas terhadap keterampilan dan kemampuan karyawan
3. *Timelines of output*; ketepatan waktu dalam melaksanakan pekerjaan sering digunakan sebagai ukuran atau penilaian terhadap prestasi kerja.
4. *Presence at work*; dalam mengukur atau menilai kerja karyawannya dengan melihat daftar hadir.
5. *Efficiency of work completed*; Suatu pelaksanaan kerja dengan cara tertentu, tanpa mengurangi tujuan yang telah ditetapkan sebelumnya.
6. *Effectiveness of work completed*; Suatu pekerjaan dikatakan efektif jika suatu pekerjaan dapat menghasilkan output yang diselesaikan tepat pada waktunya sesuai dengan rencana yang telah ditetapkan.

### Budaya Organisasi

Budaya organisasi adalah kebersamaan para anggota untuk berperilaku sama, baik diluar maupun didalam organisasi (Tahir, 2014). Budaya organisasi terdiri dari 3 hal yaitu (1) budaya sebuah persepsi bukan sesuatu yang dapat disentuh; (2) budaya organisasi bersifat deskriptif yang berkaitan bagaimana anggota menerima dan mengerti budaya tersebut; (3) karyawan cenderung mengartikan budaya organisasi dengan cara

yang sama. Tujuan dari dilakukan budaya organisasi adalah sebagai pendorong kepada seluruh anggota organisasi dalam beraktivitas kerja demi tercapai kualitas kerja karyawan.

Adapun dimensi dan indikator dari budaya organisasi adalah sebagai berikut (Musyafidah, 2018) :

1. *Involvement* (keterlibatan); *empowerment* (pemberdayaan), *team orientation* (orientasi tim), *capability development* (pengembangan kemampuan).
2. *Concistency* (konsistensi), *coordination and integration* (koordinasi dan integrasi), *agreement core values* (nilai inti kesepakatan).
3. *Adaptability* (adaptabilitas); *creating change* (menciptakan perubahan), *customer focus* (fokus pelanggan), *organizational learning* (pembelajaran organisasi).
4. *Mission* (misi); *strategic direction and intent* (arah dan niat strategis), *goals and objectives vision* (tujuan dan sasaran visi).

### **Komitmen Organisasi**

Komitmen organisasi didefinisikan sebagai bentuk kecintaan dan kesetiaan yang dimiliki oleh karyawan. Indikator dari komitmen organisasi terdiri dari kemauan karyawan, kesetiaan karyawan dan kebanggaan karyawan pada organisasi. (Sangadji & Sopiah, 2013). Selain itu, menurut (Akbar, Musadieuq, & Mukzam, 2017), Dimensi dan indikator dari komitmen organisasi adalah sebagai berikut:

1. Komitmen afektif terdiri dari karakteristik pribadi dan pengalaman kerja.
2. Komitmen kontinuitas terdiri dari besarnya dan/atau jumlah investasi atau taruhan sampingan individu, dan persepsi atas kurangnya alternatif pekerjaan lain.
3. Komitmen normatif adalah pengalaman individu sebelum berada dalam organisasi (pengalaman dalam keluarga atau sosialisasi) dan pengalaman sosialisasi selama berada dalam organisasi.

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

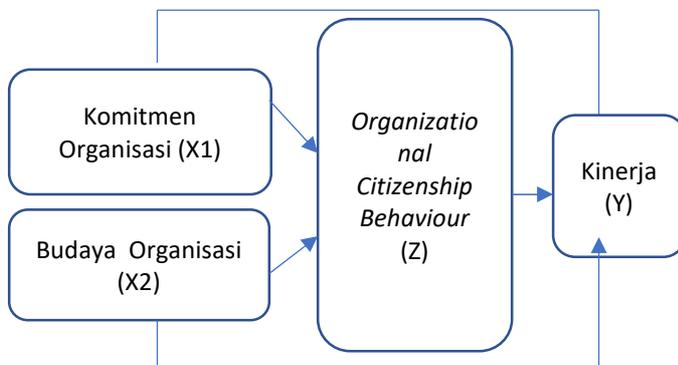
OCB merupakan seberapa besar usaha karyawan yang berlebih terhadap tuntutan pekerjaan serta mendapatkan reward atas kinerjanya (Dewanggana, Paramita, & Andi, 2016). Dalam perilaku OCB, karyawan cenderung berperilaku positif, serta mampu bekerja melebihi dari apa yang telah ditentukan organisasi.

Menurut (Organ, 2015) mengemukakan bahwa aspek-aspek OCB adalah sebagai berikut:

- a. *Altruism* (perilaku membantu), *Altruism* merupakan perilaku karyawan dalam menolong rekan kerjanya yang mengalami kesulitan dalam situasi yang sedang dihadapi baik mengenai tugas dalam organisasi maupun masalah pribadi orang lain.
- b. *Conscientiousness* (sikap kesadaran), *Conscientiousness* merupakan perilaku yang ditunjukkan dengan berusaha melebihi yang diharapkan perusahaan.

- c. *Sportmanship* (sikap sportif), *Sportmanship* merupakan perilaku yang memberikan toleransi terhadap keadaan yang kurang ideal dalam organisasi tanpa mengajukan keberatan-keberatan.
- d. *Courtesy* (sikap kesopanan), *Courtesy* adalah menjaga hubungan baik dengan rekan kerja agar terhindar dari masalah-masalah interpersonal.
- e. *Civic Virtue* (kebajikan sipil), *Civic Virtue* merupakan perilaku yang mengindikasikan tanggung jawab pada kehidupan organisasi (mengikuti perubahan dalam organisasi, mengambil inisiatif untuk merekomendasikan bagaimana operasi atau prosedur-prosedur organisasi dapat diperbaiki, dan melindungi sumber-sumber yang dimiliki oleh organisasi).

**Kerangka Pemikiran**



**Gambar 1. Kerangka Pemikiran Hipotesis**

Hipotesis merupakan jawaban sementara terhadap rumusan masalah penelitian, dimana rumusan masalah penelitian telah dinyatakan dalam bentuk kalimat pertanyaan. Dikatakan sementara, karena jawaban yang diberikan baru didasarkan pada teori yang relevan, belum

didasarkan pada fakta-fakta empiris yang diperoleh melalui pengumpulan data (Logahan & Aesaria, 2014). Hipotesis pada penelitian ini adalah sebagian berikut:

H1 = Terdapat pengaruh komitmen organisasi terhadap kinerja karyawan

H2 = Terdapat pengaruh komitmen organisasi terhadap OCB

H3 = Terdapat Pengaruh tidak langsung komitmen organisasi terhadap kinerja karyawan melalui OCB

H4 = Terdapat pengaruh budaya organisasi terhadap kinerja karyawan

H5 = Terdapat pengaruh budaya organisasi terhadap OCB

H6 = Terdapat pengaruh tidak langsung budaya organisasi terhadap kinerja karyawan melalui OCB

H7 = Terdapat pengaruh komitmen organisasi dan budaya organisasi terhadap OCB

H8 = Terdapat pengaruh komitmen organisasi, budaya organisasi dan OCB terhadap kinerja karyawan

H9 = Terdapat pengaruh OCB terhadap kinerja karyawan

**METODOLOGI PENELITIAN**

Metode dalam penelitian ini menggunakan penelitian kuantitatif. Tempat penelitian ini berlokasi di PT. Emerio Indonesia Menara Batavia Lt. 20, Jl. K.H. Mas Mansyur Kav.126, Karet Tengsin, Jakarta pusat. Populasi adalah wilayah generalisasi yang terdiri atas subyek yang mempunyai kualitas dan karakteristik tertentu yang

ditetapkan oleh peneliti untuk dipelajari dan kemudian ditarik kesimpulannya. Sedangkan sampel adalah bagian dari jumlah dan karakteristik yang dimiliki oleh populasi tersebut. (Sugiyono, 2018). Populasi pada penelitian ini berjumlah 332 orang dan sampel 100 responden dengan menggunakan metode *non probability sampling* dan *Teknik random sampling*.

Uji instrumen dalam penelitian ini dilakukan dengan uji validitas dan uji reliabilitas. Hasil uji validitas menunjukkan bahwa semua item pernyataan dinyatakan valid. Hasil uji reliabilitas juga menunjukkan bahwa item pernyataan juga dinyatakan *reliable*.

Penelitian ini menggunakan teknik analisis deskriptif jalur (*Path Analysis*). Model path analisis jalur (*Path Analysis*) adalah suatu Teknik untuk menganalisis hubungan sebab akibat yang terjadi pada regresi berganda jika variabel bebasnya mempengaruhi variabel terikat tidak hanya secara langsung, tetapi juga secara tidak langsung. Analisis jalur hanya digunakan untuk menentukan pola hubungan antara tiga atau lebih variabel dan tidak dapat digunakan untuk mengkonfirmasi atau menolak hipotesis (Ghozali, 2016).

Adapun persamaan matematis sebagai berikut:

$$Z = \alpha + \beta_1 X_1 + \beta_2 X_2 + e$$

$$Y = \alpha + \beta_1 X_1 + \beta_2 X_2 + \beta_3 Z + e$$

Untuk melihat apakah pengaruh variabel intervening signifikan atau tidak bisa

dilakukan pengujian dengan menggunakan Sobel test dengan memasukkan angka standar error dan koefisien indirect effect (Ghozali, 2016). Adapun persamaannya sebagai berikut:

$$Sp_2 p_3 = \frac{\sqrt{p_3^2 Sp_2^2 + p_2^2 Sp_3^2 + Sp_2^2 Sp_3^2}}{p_2 p_3}$$

Dimana:

P2 = koefisien variabel mediasi

P3 = koefisien variabel bebas

Sp2 = standar error variabel modiasi

Sp3 = standar error variabel bebas

Berdasarkan hasil  $Sp_2 p_3$  tersebut kita dapat menghitung nilai t statistic pengaruh mediasi dengan rumus berikut:

$$t = \frac{p_2 p_3}{Sp_2 p_3}$$

Kriterianya adalah jika nilai t hitung > t tabel dengan signifikansi 0,05, maka dapat disimpulkan bahwa koefisien mediasi signifikan yang berarti ada pengaruh mediasi.

Teknik analisis regresi linear berganda Alat bantu analisis yang digunakan dalam penelitian ini adalah SPSS (*Statistical Package for Social Science*) versi 23 for Mac.

**HASIL PENELITIAN**

Uji normalitas digunakan untuk menguji apakah model regresi variabel pengganggu atau residual berdistribusi normal atau tidak. Cara mendeteksi apakah residual terdistribusi normal atau tidak yaitu dengan uji Kolmogorov-Smirnov (K-S) dengan kriteria sebagai berikut:

- a. Jika nilai sig. > 0,05 maka dapat disimpulkan bahwa data penelitian terdistribusi normal
- b. Jika nilai sig. < 0,05 maka dapat disimpulkan bahwa data penelitian terdistribusi tidak normal

Hasil uji normalitas untuk persamaan struktur 1 dan 2 adalah sebagai berikut:

**Tabel 1.2 Hasil Uji Normalitas**

Variabel	Sig	Keterangan
Persamaan struktur 1	0,30	Tidak terdistribusi normal
Persamaan struktur 2	0,14	Tidak terdistribusi normal

Sumber: Data primer yang diolah, 2020

Berdasarkan hasil uji normalitas pada tabel 1.2 diatas menunjukkan bahwa data tidak terdistribusi secara tidak normal. Hal ini merujuk kepada asumsi central limit theorem yang menyatakan bahwa sampel yang besar terutama lebih dari 30 ( $n > 30$ ), maka distribusi variabel dianggap normal.

**Uji Linieritas**

Uji linearitas bertujuan untuk menguji data yang dihubungkan, apakah berbentuk garis linear atau tidak. Adapun kriteria yang harus dipenuhi sebagai berikut:

- a. Probabilitas Sig. > 0,05, berarti tidak terdapat perbedaan kelinieran antara variabel independent dengan variabel dependen
- b. Probabilitas Sig. < 0,05, berarti terdapat perbedaan kelinieran antara variabel independent dengan variabel dependen

1. Persamaan Struktur 1

**Tabel 1.3. Hasil Uji Linieritas**

Variabel	Sig	Keterangan
Komitmen Organisasi	0,581	Linear
Budaya Organisasi	0,029	Tidak Linear

Sumber: Data primer yang diolah 2020

Probabilitas untuk nilai *Deviation from Linearity Sig.* menunjukkan hasil tidak terdapat perbedaan kelinearan antara Komitmen Organisasi dengan OCB, sedangkan variabel budaya organisasi dengan OCB menunjukkan hasil terdapat perbedaan kelinieran antara variabel tersebut.

2. Persamaan Struktur 2

**Tabel 1.4. Hasil Uji Linieritas**

Variabel	Sig	Keterangan
Komitmen Organisasi	0,133	Linear
Budaya Organisasi	0,421	Linear
Organizational Citizenship Behavior	0,205	Linear

Sumber: Data primer yang diolah 2020

Probabilitas untuk nilai *Deviation from Linearity Sig.* menunjukkan hasil tidak terdapat perbedaan kelinearan antara variabel independent dengan variabel dependent. Sehingga menunjukkan bahwa hubungan antar variabel tersebut adalah linear.

**Uji Multikolinearitas**

Multikolinearitas digunakan untuk menguji apakah model regresi ditemukan adanya korelasi antar variabel independent dengan variabel dependen. Dalam uji multikolinearitas, kriteria yang harus dipenuhi adalah sebagai berikut:

- a. Jika nilai tolerance > 0,10 dan nilai VIF < 10 maka tidak terjadi multikolinearitas
  - b. Jika nilai tolerance < 0,10 dan nilai VIF > 10 maka terjadi multikolinearitas
1. Persamaan Struktur 1

**Tabel 1.5 Hasil Uji Multikolinearitas**

Variabel	Tolerance	VIF	Keterangan
Komitmen Organisasi	0,533	1,875	Tidak terjadi multikolinearitas
Budaya Organisasi	0,533	1,875	Tidak terjadi multikolinearitas

Sumber: Data primer yang diolah 2020

Berdasarkan hasil uji multikolinearitas untuk persamaan struktur 1 menunjukkan hasil bahwa tidak terjadi gejala multikolinearitas dalam variabel independent.

2. Persamaan Struktur 2

**Tabel 1.6. Hasil Uji Multikolinearitas**

Variabel	Tolerance	VIF	Keterangan
Komitmen Organisasi	0,452	2,214	Tidak terjadi multikolinearitas
Budaya Organisasi	0,257	3,889	Tidak terjadi multikolinearitas
Organizational Citizenship Behavior	0,223	4,483	Tidak terjadi multikolinearitas

Sumber: Data primer yang diolah 2020

Berdasarkan hasil uji multikolinearitas untuk persamaan struktur 2 menunjukkan hasil bahwa tidak terjadi gejala multikolinearitas dalam variabel independent.

**1. Persamaan Struktur 1**

Hasil uji statistik untuk persamaan struktur 1 dapat dilihat pada tabel 1.7 dibawah ini:

**Uji Statistik**

**Tabel 1.7 Rangkuman Hasil Uji Statistik**

Variabel	Nilai R		Nilai t		Konstanta	
	R	R2	t hit	t tab	Koef	Sig
X1*Z			4,188	1,98472	0,303	0,00
X2*Z			10,207	1,98472	0,745	0,00
X1X2*Z	0,881	0,777	168,903	3,09		0,00

Sumber: Data primer yang diolah 2020

Model persamaan regresi untuk persamaan struktur 1 adalah sebagai berikut:  
 $Z = -5472 + 4,188X1 + 10,207 X2 + e$   
 Model persamaan regresi diatas dapat disimpulkan:

- a. Nilai konstant – 5472 menyatakan jika variabel komitmen organisasi dan budaya organisasi dianggap konstan, maka nilai dari OCB akan turun sebesar 5472 satuan

- b. Nilai koefisien komitmen organisasi sebesar 4,188 menyatakan bahwa setiap kenaikan komitmen organisasi 1 satuan akan meningkatkan OCB sebesar 4,188.
- c. Nilai koefisien budaya organisasi sebesar 10,207 menyatakan bahwa setiap kenaikan budaya organisasi 1 satuan akan meningkatkan OCB sebesar 10,207

Nilai koefisien determinasi ( $R^2$ ) digunakan untuk mengukur seberapa jauh kemampuan model dalam menerangkan variabel dependen. Nilai koefisien determinasi persamaan 1 adalah 0,777. Hal ini menerangkan bahwa variasi variabel independent (komitmen organisasi dan budaya organisasi) dapat menjelaskan variabel dependent (OCB) sebesar 77,7 %, sedangkan sisanya 22,3 % dijelaskan oleh variabel lain diluar dari model penelitian ini.

Uji t merupakan uji secara parsial, diman uji ini bertujuan untuk menguji bagaimana pengaruh masing-masing variabel bebas secara sendiri-sendiri terhadap variabel terikatnya. Adapun kriteria yang harus dipenuhi adalah sebagai berikut:

- a. Jika nilai signifikan  $< 0.05$  dan nilai t hitung  $> t$  tabel maka ada pengaruh variabel bebas terhadap variabel terikat dan sebaliknya.
- b. Jika nilai signifikan  $> 0.05$  dan nilai t hitung  $< t$  tabel maka ada tidak pengaruh variabel bebas terhadap variabel terikat

Hasil uji T pada menunjukkan sebagai berikut:

- a. Komitmen organisasi terhadap OCB nilai t hitung (4,188)  $> t$  tabel (1,98472) dan nilai sig (0,000)  $< 0,05$ . Hal ini menunjukkan bahwa komitmen organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap OCB
- b. Budaya organisasi terhadap OCB nilai t hitung (10,207)  $> t$  tabel (1,98472) dan nilai sig (0,000)  $< 0,05$ . Hal ini menunjukkan bahwa budaya organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap OCB

Uji F merupakan uji secara simultan yang digunakan untuk mengerahui seberapa besar pengaruh variabel  $X_1$ ,  $X_2$  secara Bersama-sama terhadap variabel  $Z$ . Adapun kriteria yang harus dipenuhi adalah sebagai berikut:

- a. Jika nilai signifikan  $< 0.05$  dan nilai F hitung  $> F$  tabel maka ada pengaruh variabel bebas terhadap variabel terikat dan sebaliknya.
- b. Jika nilai signifikan  $> 0.05$  dan nilai F hitung  $< F$  tabel maka ada tidak pengaruh variabel bebas terhadap variabel terikat

Berdasarkan hasil uji F menunjukkan bahwa nilai F hitung (168,903)  $> F$  tabel (3,09) dan sig (0,00)  $< 0,05$ , artinya bahwa variabel komitmen organisasi dan budaya organisasi secara simultan terdapat pengaruh positif dan signifikan terhadap OCB.

## 2. Persamaan Struktur 2

Hasil uji statistik untuk persamaan struktur 1 dapat dilihat pada tabel 1.8 dibawah ini:

**Tabel 1.8 Hasil Uji Statistik Persamaan Struktur 2**

Variabel	Nilai R		Nilai t/F				Kons.
	R	R2	t/F hit	t / Ftab	Koef.	Sig	
X1*Y			13,532	1.98498	1,236	0,137	16,891
X2*Y			-1,501	1.98498	-0,183	0,00	16,891
Z*Y			0,425	1.98498	0,50	0,672	16,891
X1X2Z*Y	0,887	0,787	118,545	2,70		0,00	

Sumber: Data primer yang diolah 2020

Model persamaan regresi untuk persamaan struktur 2 adalah sebagai berikut:

$$Y = 16,891 + 1,236 X1 - 0,183 X2 + 0,50 Z + e$$

Model persamaan regresi diatas dapat disimpulkan:

- Nilai konstantan 16,891 menyatakan jika variabel komitmen organisasi, budaya organisasi dan OCB dianggap konstan, maka nilai dari OCB akan naik sebesar 16,891 satuan.
- Nilai koefisien komitmen organisasi sebesar 1,236 menyatakan bahwa setiap kenaikan komitmen organisasi 1 satuan akan meningkatkan kinerja karyawan sebesar 1,236
- Nilai koefisien budaya organisasi sebesar 0,183 menyatakan bahwa setiap kenaikan budaya organisasi 1 satuan akan menurunkan kinerja karyawan sebesar 0,183
- Nilai koefisien OCB sebesar 0,425 menyatakan bahwa setiap kenaikan OCB 1 satuan akan menurunkan kinerja karyawan sebesar 0,425

Nilai koefisien determinasi (R<sup>2</sup>) digunakan untuk mengukur seberapa jauh kemampuan model dalam menerangkan variabel dependen. Nilai koefisien determinasi persamaan 2 adalah 0,787. Hal ini menerangkan bahwa variasi variabel independent (komitmen organisasi, budaya organisasi dan OCB) dapat menjelaskan variabel dependent (kinerja karyawan) sebesar 78,7 %, sedangkan sisanya 21,3 % dijelaskan oleh variabel lain diluar dari model penelitian ini.

Hasil uji T pada menunjukkan sebagai berikut:

- Komitmen organisasi terhadap kinerja karyawan nilai t hitung (13,532) > t tabel (1.98498) dan nilai sig (0,135) < 0,05. Hal ini menunjukkan bahwa komitmen organisasi berpengaruh positif tetapi tidak signifikan terhadap kinerja karyawan.
- Budaya organisasi terhadap kinerja karyawan nilai t hitung (-1,501) < t tabel (1.98498) dan nilai sig (0,000) < 0,05. Hal ini menunjukkan bahwa budaya

organisasi tidak berpengaruh dan signifikan terhadap kinerja karyawan.

- c. OCB terhadap kinerja karyawan nilai t hitung (0,425) > t tabel (1.98498) dan nilai sig (0,672) < 0,05. Hal ini menunjukkan bahwa komitmen organisasi tidak berpengaruh dan tidak signifikan terhadap kinerja karyawan

Berdasarkan hasil uji F menunjukkan bahwa nilai F hitung (118,545) > F tabel (2,70) dan sig (0,00) < 0,05, artinya bahwa variabel komitmen organisasi, budaya organisasi dan OCB secara simultan terdapat pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan.

**Analisis Jalur (Path Analysis)**

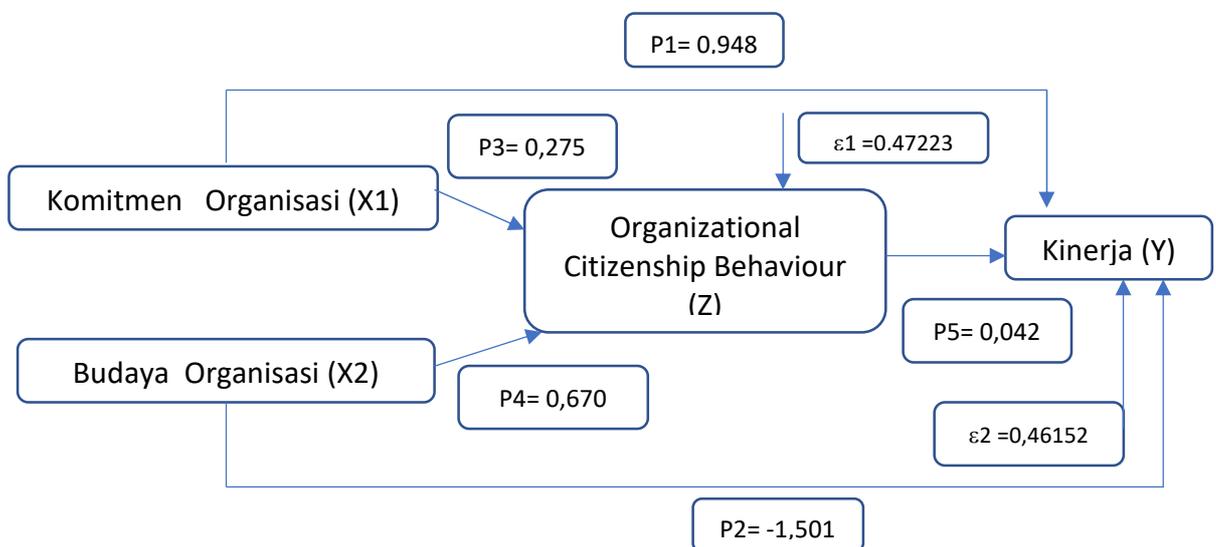
1. Persamaan Struktur 1

Variabel *intervening* diuji dengan menggunakan metode analisis jalur. Tabel persamaan Struktur 1 menunjukkan nilai R square sebesar 0,777 atau 77,7 % sedangkan sisanya 22,3 %, sehingga nilai  $e1 = \sqrt{(1 - R^2)} = \sqrt{(1 - 0,777)} = 0,47223$

2. Persamaan Struktur 2

Variabel *intervening* diuji dengan menggunakan metode analisis jalur. Tabel persamaan Struktur 2 menunjukkan nilai R square sebesar 0,787 atau 78,7 % sedangkan sisanya 21,3 %, sehingga nilai  $e2 = \sqrt{(1 - R^2)} = \sqrt{(1 - 0,787)} = 0,46152$

Berdasarkan hasil uji statistika, maka dapat diperoleh diagram jalur path sebagai berikut ini:



**Gambar 2. Jalur Path**

Berdasarkan dari gambar diatas dapat diketahui pengaruh langsung, pengaruh tidak langsung dan pengaruh total, sebagai berikut:

1. Pengaruh langsung komitmen organisasi terhadap kinerja karyawan  $p1 = 0,948$
2. Pengaruh langsung komitmen organisasi terhadap OCB  $p3 = 0,275$

3. Pengaruh tidak langsung komitmen organisasi terhadap kinerja karyawan  $p3 \times p5 = 0,275 \times 0,042 = 0,00317625$
4. Pengaruh total komitmen organisasi terhadap kinerja karyawan adalah pengaruh langsung + pengaruh tidak langsung =  $0,948 + 0,00317625 = 0,95117625$
5. Pengaruh langsung budaya organisasi terhadap kinerja karyawan  $p2 = -1,501$
6. Pengaruh langsung budaya organisasi terhadap OCB  $p4 = 0,670$
7. Pengaruh tidak langsung budaya organisasi terhadap kinerja karyawan  $p4 \times p5 = 0,670 \times 0,042 = 0,02814$
8. Pengaruh total budaya organisasi terhadap kinerja karyawan adalah pengaruh langsung + pengaruh tidak langsung =  $-1,501 + 0,02814 = -1,47286$
9. Pengaruh langsung OCB terhadap kinerja karyawan  $p5 = 0,042$

Berikut ini Rekapitulasi hasil uji Hipotesis:

**Tabel 1.9 Rekapitulasi Uji Hipotesis**

Hipotesis	Keterangan
H1	Diterima
H2	Diterima
H3	Ditolak
H4	Ditolak
H5	Diterima
H6	Diterima
H7	Diterima
H8	Diterima
H9	Ditolak

**PEMBAHASAN**

**Pengaruh komitmen organisasi terhadap kinerja karyawan.**

Hipotesis (H1) menunjukkan bahwa terdapat pengaruh antara komitmen organisasi terhadap kinerja karyawan. Hal penelitian ini sejalan dengan penelitian yang dilakukan oleh (Respatiningsih & Sudirjo, 2015) bahwa komitmen organisasi terdapat pengaruh yang positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan.

**Pengaruh komitmen organisasi terhadap *Organizational Citizenship Behavior*.**

Hipotesis (H2) menunjukkan terdapat pengaruh komitmen organisasi terhadap *Organizational Citizenship Behavior*. Hal ini serupa dengan penelitian yang dilakukan oleh (Kurniawan, 2015) bahwa komitmen organisasi terdapat pengaruh dan signifikan terhadap kinerja karyawan.

**Pengaruh tidak langsung komitmen organisasi terhadap kinerja karyawan melalui *Organizational Citizenship Behavior*.**

Hipotesis (H3) menunjukkan tidak terdapat pengaruh tidak langsung antara komitmen organisasi terhadap kinerja karyawan melalui OCB. Nilai dari pengaruh tidak langsung lebih kecil (0,00317625) daripada pengaruh langsung (0,948). Hasil ini sejalan dengan penelitian yang dilakukan oleh (Huda & Farhan, 2019) bahwa pengaruh tidak langsung komitmen organisasi terhadap kinerja karyawan melalui OCB memiliki lebih kecil daripada pengaruh langsung. Artinya bahwa karyawan bangga sebagai anggota perusahaan, menjaga nama baik perusahaan, peduli dengan nasib perusahaan dan memiliki

keterikatan secara emosional dengan perusahaan sehingga kinerja karyawan pun meningkat karena perusahaan peduli akan karyawan.

#### **Pengaruh budaya organisasi terhadap kinerja karyawan.**

Hipotesis (H4) menunjukkan tidak terdapat pengaruh budaya organisasi terhadap kinerja karyawan. Hasil penelitian ini sejalan dengan penelitian yang dilakukan oleh (Huda & Farhan, 2019) bahwa tidak terdapat pengaruh signifikan budaya organisasi terhadap kinerja karyawan tetap Fakultas Ekonomi Universitas Indonesia. Hal ini menunjukkan bahwa karyawan memiliki etos kerja yang bagus, pekerjaan sesuai dengan keahlian, sulit meninggalkan institusi dan bekerja sesuai dengan peraturan perusahaan. Menjadikan karyawan mampu meningkatkan kinerja.

#### **Pengaruh budaya organisasi terhadap *Organizational Citizenship Behavior*.**

Hipotesis (H5) menunjukkan bahwa terdapat pengaruh budaya organisasi terhadap OCB. Hasil ini sejalan dengan penelitian yang dilakukan oleh (Husodo, 2018), dimana terdapat pengaruh positif dan signifikan budaya organisasi terhadap OCB. Hal ini dikarenakan OCB dipengaruhi oleh dua faktor yaitu faktor yang berasal dari dalam diri karyawan (rasa pua, percaya diri, sikap positif, moral, dan loyalitas) dan berasal dari luar karyawan (manajemen, sistem kepemimpinan, lingkungan).

#### **Pengaruh tidak langsung budaya organisasi terhadap kinerja karyawan melalui OCB.**

Hipotesis (H6) menunjukkan bahwa terdapat pengaruh budaya organisasi terhadap kinerja melalui OCB. Hal ini membuktikan bahwa budaya organisasi akan lebih baik diterapkan jika didukung oleh OCB sehingga mampu meningkatkan kinerja karyawan. Perilaku OCB menunjukkan adanya perilaku karyawan yang bebas dan sukarela bekerja untuk perusahaan tanpa mengharapkan pengakuan. Hal serupa juga didukung oleh penelitian yang dilakukan (Maulani et al., 2015) pengaruh budaya kerja akan lebih baik jika dimediasi oleh OCB.

#### **Pengaruh komitmen organisasi dan budaya organisasi terhadap *Organizational Citizenship Behavior*.**

Hipotesis (H7) menunjukkan terdapat pengaruh komitmen organisasi dan budaya organisasi terhadap OCB. Hasil ini sejalan dengan penelitian yang dilakukan oleh (Satya Nugraha & Ayu Dewi Adnyani, 2017) bahwa terdapat pengaruh positif dan signifikan secara simultan budaya organisasi dan komitmen organisasi terhadap OCB pada Sekretariat Daerah Kota Denpasar

#### **Pengaruh komitmen organisasi, budaya organisasi dan OCB terhadap kinerja karyawan.**

Hipotesis (H8) menunjukkan terdapat pengaruh komitmen organisasi, budaya organisasi dan OCB terhadap kinerja. Hal ini sejalan dengan penelitian yang dilakukan oleh

(Maulani et al., 2015). Karyawan yang patuh terhadap peraturan dan prosedur di dalam perusahaan akan bersedia meluangkan waktu untuk membantu rekan kerja dan mengikuti perkembangan kemajuan perusahaan sehingga karyawan akan berkomitmen untuk tetap bersama perusahaan tersebut. Hal ini penting bagi karyawan dalam rangka meningkatkan kinerja karyawan

### **Pengaruh Organizational Citizenship Behavior terhadap kinerja karyawan.**

Hipotesis (H9) menunjukkan tidak terdapat pengaruh OCB terhadap kinerja. Hal ini bertentangan dengan penelitian yang dilakukan oleh (Nisa, Santoso, & Azhad, 2018) dimana terdapat pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai. OCB berkaitan dengan manifestasi karyawan sebagai maklum sosial. Faktor OCB masih harus di fokuskan kepada diri karyawan sehingga karyawan mampu mematuhi prosedur dan peraturan perusahaan guna meningkatkan kinerja

### **KESIMPULAN**

1. Komitmen organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan.
2. Komitmen organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap *Organizational Citizenship Behavior*.
3. Komitmen organisasi secara tidak langsung tidak berpengaruh terhadap kinerja melalui *Organizational Citizenship Behavior*.

4. Budaya organisasi tidak pengaruh terhadap kinerja karyawan.
5. Budaya organisasi berpengaruh terhadap *Organizational Citizenship Behavior*.
6. Budaya organisasi secara tidak langsung berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan melalui *Organizational Citizenship Behavior*.
7. Komitmen organisasi dan budaya organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap *Organizational Citizenship Behavior*.
8. Komitmen organisasi, budaya organisasi dan *Organizational Citizenship Behavior* berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan.
9. *Organizational Citizenship Behavior* tidak berpengaruh terhadap kinerja karyawan.

### **SARAN**

1. Perusahaan masih perlu memperhatikan perilaku dari karyawan terutama memperhatikan kebutuhan karyawan sehingga karyawan bisa timbul perilaku yang sukarela dalam melakukan pekerja dan membantu rekan kerjanya.
2. Perusahaan juga harus disiplin dan tegas dalam menerapkan peraturan-peraturan dan prosedur untuk dipatuhi oleh karyawan.
3. Kebutuhan akan karyawan baik finansial maupun non finansial harus dapat diperhatikan oleh perusahaan, untuk meningkatkan rasa komitmen dari karyawan terhadap perusahaan.

## DAFTAR PUSTAKA

- Akbar, A., Musadieq, M., & Mukzam, M. (2017). Pengaruh Komitmen Organisasional Terhadap Kinerja (Studi pada Karyawan PT PELINDO Surabaya). *Jurnal Administrasi Bisnis SI Universitas Brawijaya*.
- Dewanggana, B. D., Paramita, P. D., & Andi, T. H. (2016). Organisasi Terhadap Organizational Citizenship Behavior (OCB) Yang Berdampak Pada Prestasi Kerja Karyawan. *Journal of Management*.
- Fitriastuti, T. (2013). Jurnal Dinamika Manajemen. Pengaruh Kecerdasan Emosional, Komitmen Organisasional dan Organizational Citizenship Behavior Terhadap Kinerja. *In JDM*.
- Ghozali, I. (2016). *Aplikasi Analisis Multivariate dengan Program IBM SPSS 23*.
- Huda, M., & Farhan, F. (2019). Pengaruh Budaya Organisasional Dan Komitmen Organisasional. *Jurnal Manajemen Motivasi*. <https://doi.org/10.29406/jmm.v15i2.1557>
- Husodo, Y. R. P. (2018). Pengaruh Budaya Organisasi terhadap Organizational Citizenship Behavior (OCB) Dengan Kepuasan Kerja sebagai Variabel Intervening. (studi pada Karyawan Kusuma Agrowisata Divisi Hotel Kota Batu). *Jurnal Administrasi Bisnis*.
- Kurniawan, A. (2015). Pengaruh Komitmen Organisasi Terhadap Organizational Citizenship Behavior (OCB) PT X Bandung. *Jurnal Manajemen Maranatha*.
- Logahan, J. M., & Aesaria, S. M. (2014). Budaya Organisasi dan Keterlibatan Kerja terhadap Komitmen Organisasi Berdampak pada Kinerja Karyawan pada BTN – Ciputat. *Binus Business Review*. <https://doi.org/10.21512/bbr.v5i2.1026>
- Mangkunegara. (2012). *Manajemen Mutu Sumber Daya Manusia*. Jakarta: Ghalia Indonesia.
- Mathis, R. L., & Jackson, J. H. (2012). Manajemen Sumber Daya Manusia. *In Manajemen Sumber Daya Manusia*.
- Maulani, V., Widiartanto, W., & Dewi, R. (2015). Pengaruh Budaya Organisasi Dan Komitmen Organisasi Terhadap Kinerja Karyawan Melalui Organizational Citizenship Behavior (Ocb) Sebagai Variabel Intervening (Studi Kasus Pada Karyawan Pt Masscom Graphy Semarang). *Jurnal Ilmu Administrasi Bisnis*, 4(3), 224–235.
- Musyafidah, N. (2018). Pengaruh Budaya Organisasi Terhadap Organizational Citizenship Behavior (OCB) Karyawan Melalui Komitmen Organisasi Sebagai Variabel Intervening (Studi Pada BPRS PNM Binama Semarang). *Skripsi*.
- Nisa, D. K., Santoso, B., & Azhad, M. N. (2018). Pengaruh Budaya Organisasi dan Organizational Citizenship Behavior (OCB) terhadap Kinerja Pegawai Rumah Sakit Tk. III Baladhika Husada Jember. *International Journal of Social Science and Business*. <https://doi.org/10.23887/ijssb.v2i3.16219>
- Nurandini, A., & Lataruva, E. (2014). Analisis Pengaruh Komitmen Organisasi Terhadap Kinerja Karyawan. *Studi Manajemen Dan Organisasi*.
- Organ, D. W. (2015). Organizational Citizenship Behavior. *In International Encyclopedia of the Social & Behavioral Sciences: Second Edition*. <https://doi.org/10.1016/B978-0-08-097086-8.22031-X>
- Respatiningsih, I., & Sudirjo, F. (2015). Pengaruh Komitmen Organisasi, Motivasi, Kapabilitas dan Kepuasan Kerja terhadap Kinerja Pegawai (Studi Empirik Pada Inspektorat Kabupaten Pematang). *Jurnal Ilmiah UNTAG*

Semarang.

- Rivai, V. (2013). Manajemen Sumber Daya Manusia. In *manajemen sumber daya manusia untuk perusahaan dari teori ke praktik*.
- Sangadji, E. M., & Sopiah. (2013). Perilaku Konsumen : Pendekatan Praktis Disertai Himpunan Jurnal Penelitian. In *Penerbit Salemba*.
- Saraswati, K., & Hakim, G. (2019). Pengaruh Komitmen Organisasi Terhadap Organizational Citizenship Behavior Pada Dinas Pendidikan Kabupaten Malang. *Jurnal Sains Psikologi*, 8(2), 238–247.  
<https://doi.org/10.17977/um023v8i22019p238>
- Satya Nugraha, I. P., & Ayu Dewi Adnyani, I. G. (2017). budaya organisasi, komitmen organisasi, dan kompetensi terhadap organizational citizenship behaviour pada setda kota denpasar. *E-Jurnal Manajemen Universitas Udayana*.<https://doi.org/10.24843/ejmu.nud.2018.v7.i01.p01>
- Sitio, V. S. (2018). Pengaruh Total Quality Management (Tqm) Dan Gaya Kepemimpinan Terhadap Kinerja Karyawan Pada Pt. Pelita Air Service. *Journal of Management and Business Review*, 15(2), 196–218.  
<https://doi.org/10.34149/jmbr.v15i2.128>
- Sugiyono. (2018). Metode Penelitian Kuantitatif,Kualitatif dan R&D. *Ke-26*.
- Tahir, A. (2014). Buku Ajar Perilaku Organisasi. In *Deepublish*.
- Wardani, R., Mukzam, M., & Mayowan, Y. (2016). PENGARUH BUDAYA ORGANISASI TERHADAP KINERJA KARYAWAN (Studi Pada Karyawan PT Karya Indah Buana Surabaya). *Jurnal Administrasi Bisnis S1 Universitas Brawijaya*.