

**PENGARUH KOMITMEN ORGANISASIONAL DAN BUDAYA ORGANISASI TERHADAP *ORGANIZATIONAL CITIZENSHIP BEHAVIOR* (OCB) MELALUI MOTIVASI KERJA SEBAGAI VARIABEL *INTERVENING* (Studi pada Karyawan Kantor Pusat Perusahaan Otomotif PT. XYZ di Jakarta)**

**Oleh:**

**Deshinta Bella Kalpikadari**

Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Brawijaya Malang

[Deshintabella.k@gmail.com](mailto:Deshintabella.k@gmail.com)

**Dosen Pembimbing:**

**Prof. Dr. Drs. Achmad Sudiro, ME., CPHR.**

Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Brawijaya Malang

Achmad\_sudiro@ub.ac.id

**ABSTRAK**

Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui pengaruh komitmen organisasional dan budaya organisasi terhadap *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) melalui motivasi kerja sebagai variabel *intervening*. Jenis penelitian ini adalah *explanatory research* yang menjelaskan hubungan dan pengaruh antara satu variabel dengan variabel lainnya melalui pengajuan hipotesis. Penelitian ini menggunakan sampel sebanyak 84 responden dengan penyebaran kuesioner *online*. Sampel terdiri dari responden yang bekerja pada kantor pusat PT. XYZ. Analisis dalam penelitian ini menggunakan analisis jalur (*path analysis*) dengan menggunakan program SPSS 21.0. Hasil pengujian terhadap hipotesis dapat disimpulkan bahwa komitmen organisasional, budaya organisasi, dan motivasi kerja memiliki pengaruh positif terhadap *Organizational Citizenship Behavior*. Selain itu, diketahui juga motivasi kerja memiliki pengaruh langsung lebih besar dari komitmen organisasional dalam menjembatani budaya organisasi terhadap *Organizational Citizenship Behavior*.

Kata Kunci: Komitmen Organisasional, Budaya Organisasi, *Organizational Citizenship Behavior*, Motivasi Kerja.

## I. PENDAHULUAN

Sumber daya manusia merupakan salah satu faktor terpenting dalam suatu organisasi atau perusahaan yang memberikan kontribusi tidak ternilai dalam strategi pencapaian sebuah organisasi. Tingginya target pencapaian sebuah organisasi menuntut perusahaan untuk memiliki karyawan yang berpengetahuan dan berketerampilan tinggi. Selain itu, peningkatan persaingan kompetitif serta perkembangan dunia ilmu pengetahuan dan teknologi juga menuntut pihak manajemen untuk terus melakukan penyempurnaan dalam berbagai sistem pengelolaan sumber daya manusia secara luas yang mengarah pada tujuan perusahaan (Syamsuddinnor, 2014:86). Maka untuk memenuhi seluruh tuntutan tersebut perusahaan diharapkan mampu untuk memiliki karyawan yang mampu bekerja melebihi tuntutan kerja yang ada (*extra-hole behavior*).

*Organizational Citizenship Behavior* (OCB) merupakan kontribusi individu dalam melebihi tuntutan peran di tempat kerja yang dapat dinilai dari perolehan kinerja tugas. *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) tidak terdapat pada *job description* karyawan, tetapi sangat diharapkan karena mendukung peningkatan keefektifan dan kelangsungan hidup organisasi atau perusahaan, khususnya dalam lingkungan bisnis yang memiliki persaingan yang ketat (Organ *et al.*, 2006:43). Beberapa faktor sederhana yang mendukung adanya *Organizational Citizenship Behavior*

(OCB) pada karyawan, seperti: budaya organisasi, komitmen organisasional, dan motivasi kerja.

Dalam kesehariannya manusia dipengaruhi oleh budaya dimana tempat mereka berada. Hal yang sama juga terjadi ketika mereka mendiami suatu organisasi atau perusahaan. Bauran dari segala nilai, keyakinan, dan perilaku dari setiap anggota organisasi akan membentuk budaya, yang biasa disebut dengan budaya organisasi. Budaya organisasi merupakan suatu persepsi bersama yang dianut oleh anggota-anggotanya atau suatu sistem dari makna bersama yang menjadi salah satu instrumen yang penting dalam jalannya suatu organisasi agar tujuan organisasi dapat tercapai dengan efektif sesuai dengan harapan (Robbins, 200: 247). Setiap perusahaan memiliki budaya organisasi yang berbeda-beda. Sementara setiap individu dalam organisasi tidak terlepas dari hakikat nilai-nilai budaya yang dianutnya, yang akan bersinergi dengan perangkat organisasi, teknologi, sistem, strategi, dan gaya hidup organisasi tersebut. Sehingga sumber daya manusia dalam organisasi harus diseimbangkan dan diselaraskan dalam bentuk budaya yang dipahami dan dianut secara bersama agar organisasi dapat tetap berjalan sesuai dengan rencana yang telah ada.

Pada dasarnya budaya perusahaan memberikan kontribusi yang cukup besar bagi anggota dalam membangkitkan komitmen organisasionalnya. Maka dari itu seorang karyawan tentunya tidak akan terlepas dari keterikatan antara komitmen organisasional dengan

perusahaan. Komitmen organisasional adalah suatu keinginan yang kuat untuk menjadi anggota dari organisasi tertentu. Keinginan tersebut didasari oleh kemauan karyawan untuk menuju level keahlian lebih tinggi atas nama organisasi (Luthans, 2011: 249). Komitmen organisasional muncul ketika karyawan secara kuat mengidentifikasi dengan organisasi, menyetujui sistem nilai dan tujuan organisasi, dan ingin berusaha keras untuk kepentingan organisasi.

Komitmen organisasional timbul karena adanya motif yang dapat memenuhi kebutuhan sehingga mampu untuk mencapai keinginan. Pada prinsipnya berbagai macam motif inilah yang membuat karyawan termotivasi untuk melakukan tugas-tugasnya. Motivasi adalah kondisi yang menggerakkan pegawai agar mampu mencapai tujuan dari motifnya. Untuk itu tinggi rendahnya motivasi yang dimiliki karyawan tentunya akan memengaruhi kinerja (Mangkunegara, 2008: 93). Motivasi kerja mempersoalkan bagaimana cara mendorong gairah kerja, agar karyawan mampu bekerja keras dengan memberikan semua kemampuan dan keterampilannya untuk mewujudkan tujuan perusahaan.

Seiring dengan perkembangan ilmu teknologi dan peningkatan taraf hidup manusia, saat ini alat transportasi pribadi telah menjadi salah satu kebutuhan pokok masyarakat. Tingginya minat masyarakat terhadap kendaraan bermotor menjadikan PT. XYZ sebagai salah satu perusahaan

otomotif multinasional dengan kapasitas produksi kendaraan bermotor terbesar, serta menjadi basis produksi utama mobil *compact* untuk pasar global di Indonesia. Telah beroperasi selama 46 tahun, PT. XYZ kini telah memiliki empat pabrik serta satu kantor pusat yang berlokasi di daerah Cibitung, Jakarta, dan Karawang. Jauhnya jarak antar lini dan banyaknya jumlah karyawan yang dimiliki, membuat PT. XYZ terus berupaya untuk memelihara serta menjaga keselarasan antara tujuan perusahaan dengan kehidupan karyawan. Salah satu hal yang dapat dilakukan PT. XYZ ialah dengan menanamkan nilai-nilai kerja kepada karyawannya.

Dalam menanamkan nilai (*Core Value*) yang dimiliki oleh perusahaan PT. XYZ memiliki cara khusus, salah satunya dengan menetapkan nilai perusahaan. Nilai perusahaan ini pertama kali digagas pada bulan Juli 2012 oleh wakil presiden direktur PT. XYZ. Nilai ini dibentuk sebagai upaya manajemen dalam menanamkan keselarasan antara tujuan yang akan dicapai perusahaan kepada karyawan. Nilai perusahaan tersebut berisi beberapa poin, seperti *Integrity, Commitment, Accountability, Respect, Excellent Innovation* yang mencakup komitmen, budaya, dan motivasi yang dibawa perusahaan sehingga diharapkan mampu diimplementasikan dalam kehidupan karyawan. Tak hanya berbentuk nilai, hal ini juga memiliki *output* berupa penilaian khusus yang dapat dijadikan tolak ukur perusahaan dalam pengembangan dan pengelolaan sumber daya yang dimiliki oleh karyawan.

Pada implementasinya penilaian ini memiliki dua unsur penilaian yang terdiri dari *Tangible Indicator* dan *Self Assesment*. *Tangible Indicator* merupakan penilaian yang didasarkan pada perilaku dan kegiatan kerja karyawan, seperti *Quality Control Circle (QCC)*, *Sugesstion System (SS)*, *Attendance Rate*, *Safety*, dan *5S (Seiri, Seiton, Seiso, Seiketsu, Shitsuke)*. Sedangkan *Self Assesment* merupakan penilaian yang didasarkan pada hasil kuesioner yang diisi oleh karyawan pada setiap periodenya. Dalam komponen penilaian *Tangible Indicator* memiliki komposisi penilaian sebesar 60% dan *Self Assesment* sebesar 40%. Kedua penilaian evaluasi tersebut diharapkan mampu memberikan motivasi kepada karyawan untuk tetap bekerja dan berperilaku baik.

Berdasarkan hasil kesepakatan rapat tahunan pimpinan PT. XYZ telah menetapkan target keefektifan karyawan diatas sebesar 65%. Dari hasil penelitian perusahaan dihasilkan nilai keefektifan penerapan nilai perusahaan pada karyawan berjalan dengan baik dan mendapatkan hasil diatas target yaitu sebesar 87%. Hal ini menunjukkan bahwa penanaman nilai-nilai perusahaan telah tertanam dengan baik. Namun sangat disayangkan dalam pelaksanaannya, perusahaan belum menjadikan *Organizational Citizenship Behavior (OCB)* sebagai salah satu dari butir-butir nilai perusahaan. Sedangkan diketahui bahwa *Organizational Citizenship Behavior (OCB)* merupakan salah satu faktor yang dapat menunjang perusahaan dalam mencapai tujuannya.

Dari uraian diatas, maka penelitian ini mengambil judul pengaruh komitmen organisasional dan budaya organisasi terhadap *Organizational Citizenship Behavior (OCB)* melalui motivasi kerja sebagai variabel intervening, studi pada Karyawan Kantor Pusat Perusahaan Otomotif PT. XYZ di Jakarta". Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui apakah Komitmen Organisasional dan Budaya Organisasi berpengaruh terhadap *Organizational Citizenship Behavior (OCB)* melalui motivasi kerja sebagai variabel *intervening* pada karyawan kantor pusat PT. XYZ di Jakarta. Dalam hal ini motivasi kerja sebagai variabel *intervening* dianggap mampu menunjang pengaruh terjadinya perilaku komitmen organisasional dan budaya organisasi terhadap *Organizational Citizenship Behavior (OCB)*. Hal ini dikarenakan PT. XYZ merupakan salah satu perusahaan multinasional dengan faktor motivasi kerja yang baik namun belum menggunakan *Organizational Citizenship Behavior (OCB)* sebagai salah satu butir dalam nilai perusahaan.

## II. KAJIAN PUSTAKA

### KOMITMEN ORGANISASIONAL

Komitmen organisasional adalah derajat di mana karyawan mengidentifikasi dengan organisasi dan ingin terus berpartisipasi secara aktif dalam organisasi tersebut. Komitmen organisasional merefleksikan keyakinan karyawan terhadap misi dan tujuan organisasi, keinginan bekerja keras, dan terus bekerja di organisasi tersebut.

Tingkat komitmen organisasional yang tinggi dapat berdampak pada kesetiaan yang dimiliki oleh karyawan terhadap perusahaan. Karyawan akan memberikan kesetiaan, serta memiliki keinginan, bersedia bekerja keras, berkorban, dan memedulikan kelangsungan hidup organisasi (Davis, 1995: 32). Menurut Robbins (2008: 38) dimensi komitmen organisasional memiliki tiga dimensi, yang terdiri dari: komitmen afektif (*affective commitment*), komitmen normatif (*normative commitment*), dan komitmen berkelanjutan (*continuance commitment*).

## **BUDAYA ORGANISASI**

Budaya organisasi diartikan sebagai seperangkat perilaku, perasaan, dan kerangka psikologis yang terinterminasi mendalam dan dimiliki bersama oleh anggota organisasi. Secara umum suatu perusahaan atau organisasi terdiri atas sejumlah orang yang memiliki berbagai latar belakang, kepribadian, emosi, dan tujuan. Hasil dari sekumpulan dan interaksi berbagai orang tersebut membentuk suatu budaya yang dikenal dengan, budaya organisasi (Asang, 2012: 103). Menurut Robbins (2008: 80) budaya organisasi memiliki tujuh dimensi, yang terdiri dari: inovasi dan pengambilan risiko, memerhatikan detail, orientasi pada hasil, orientasi individu, orientasi pada tim, keagresifan, dan stabilitas.

## **MOTIVASI KERJA**

Motivasi berasal dari kata latin “*movere*” yang berarti dorongan atau

daya penggerak. Menurut Mathis dan Jackson (2006: 89), motivasi merupakan hasrat di dalam seseorang yang menyebabkan orang tersebut melakukan tindakan. Motivasi merujuk pada kekuatan-kekuatan internal dan eksternal seseorang yang membangkitkan antusiasme dan perlawanan untuk melakukan serangkaian tindakan tertentu. Motivasi dapat berarti suatu kondisi yang mendorong atau menjadi sebab seseorang melakukan sesuatu perbuatan atau kegiatan, yang berlangsung secara sadar. Adanya kesadaran dalam melakukan suatu kegiatan tersebut membuat individu memiliki motif tertentu (Suratman, 2003: 169-173). Menurut teori Herzberg (Luthans, 2011: 160) motivasi kerja dilandasi oleh motivasi internal dan eksternal. Motivasi internal, terdiri dari: keberhasilan, pengakuan, pekerjaan itu sendiri, tanggung jawab, dan pengembangan. Sedangkan untuk motivasi eksternal, terdiri dari: Kebijakan dan administrasi, kualitas supervisi, hubungan antar pribadi, kondisi kerja, dan gaji.

## **ORGANIZATIONAL CITIZENSHIP BEHAVIOR**

*Organizational Citizenship Behavior* (OCB) merupakan kontribusi individu dalam melebihi tuntutan peran di tempat kerja yang dapat dinilai dari perolehan kinerja tugas. OCB melibatkan beberapa perilaku meliputi perilaku menolong orang lain, menjadi *volunteer* untuk tugas-tugas ekstra, patuh terhadap aturan dan prosedur di tempat kerja. Dengan begitu, *organizational citizenship behavior* merupakan

tindakan yang dipilih secara bebas dan melebihi panggilan tugas yang dapat meningkatkan kesuksesan organisasi. *Organizational citizenship behavior* sering ditandai dengan spontanitas, bersifat sukarela, berdampak pada hasil yang membangun, tak terduga berguna untuk orang lain, dan kenyataannya boleh memilih (Newstrom, 2007: 214). Menurut Organ *et al.*, (2006: 43), terdapat lima dimensi *Organizational citizenship behaviour*, yang terdiri dari: *altruism, courtesy, sportsmanship, Conscientiousness, dan civic virtue.*

### MODEL HIPOTESIS

$H_1$ : Diduga ada pengaruh signifikan antara komitmen organisasional ( $X_1$ ) terhadap motivasi kerja ( $Z$ ).

$H_2$ : Diduga ada pengaruh signifikan antara budaya organisasi ( $X_2$ ) terhadap motivasi kerja ( $Z$ ).

$H_3$ : Diduga ada pengaruh signifikan antara komitmen organisasional ( $X_1$ ) terhadap *Organizational Citizenship Behavior* ( $Y$ ).

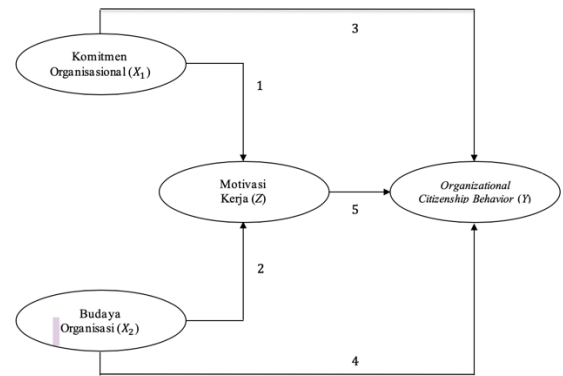
$H_4$ : Diduga ada pengaruh signifikan antara budaya organisasi ( $X_2$ ) terhadap *Organizational Citizenship Behavior* ( $Y$ ).

$H_5$ : Diduga ada pengaruh signifikan antara motivasi kerja ( $Z$ ) terhadap *Organizational Citizenship Behavior* ( $Y$ ).

$H_6$ : Diduga motivasi kerja ( $Z$ ) memediasi hubungan antara komitmen organisasional ( $X_1$ ) dengan *Organizational Citizenship Behavior* ( $Y$ ).

*Behavior* ( $Y$ ).

$H_7$ : Diduga motivasi kerja ( $Z$ ) memediasi hubungan antara budaya organisasi ( $X_2$ ) dengan *Organizational Citizenship Behavior* ( $Y$ ).



Gambar 1: Model Hipotesis

### III. METODE PENELITIAN

Berdasarkan tujuan, masalah penelitian, dan metode pengumpulan data, jenis penelitian ini adalah *explanatory research*. Lokasi penelitian adalah tempat atau area di mana penelitian berlangsung, di mana ia menyediakan gambaran umum yang mewakili variabel yang diteliti melalui data yang diperoleh. Lokasi penelitian untuk penelitian ini adalah Kantor Pusat Perusahaan Otomotif PT. XYZ di Jakarta. Populasi dalam penelitian ini adalah pengguna karyawan kantor pusat PT. XYZ. Penelitian ini menggunakan *Simple Random Sampling*, dimana teknik penarikan sampel memberikan kesempatan yang sama bagi setiap anggota populasi untuk menjadi sampel penelitian. Untuk menentukan ukuran sampel dari suatu populasi

dalam penelitian ini maka digunakan perhitungan *Slovin*. Melalui perhitungan *Slovin* maka diketahui bahwa 514 populasi karyawan yang ada dapat dilakukan perhitungan dengan sampel sebanyak 84 karyawan.

#### IV. HASIL PENELITIAN

##### UJI INSTRUMEN PENELITIAN

###### a. Uji Validitas

Menurut Mustafa (2009: 164) uji validitas adalah ukuran seberapa tepat instrumen itu mampu menghasilkan data sesuai dengan ukuran yang sesungguhnya yang ingin diukur. kriteria pengambilan keputusan sebagai berikut adalah: Apabila  $r$  hitung  $>$   $r$  tabel, artinya pernyataan atau indikator kuesioner tersebut valid.

**Tabel 1: Uji Validitas**

Item	r Hitung	sig.	r Tabel
X1.1	0.392	0.000	0.215
X1.2	0.393	0.000	0.215
X1.3	0.390	0.000	0.215
X1.4	0.491	0.000	0.215
X1.5	0.489	0.000	0.215
X1.6	0.515	0.000	0.215
X1.7	0.568	0.000	0.215
X1.8	0.430	0.000	0.215
X1.9	0.386	0.000	0.215
X1.10	0.411	0.000	0.215
X1.11	0.537	0.000	0.215
X1.12	0.539	0.000	0.215
X1.13	0.567	0.000	0.215
X1.14	0.483	0.000	0.215

**Tabel 1: Lanjutan Uji Validitas**

Item	r Hitung	sig.	r Tabel
X1.15	0.582	0.000	0.215
X1.16	0.581	0.000	0.215
X1.17	0.539	0.000	0.215
X1.18	0.618	0.000	0.215
X2.1	0.607	0.000	0.215
X2.2	0.547	0.000	0.215
X2.3	0.471	0.000	0.215
X2.4	0.619	0.000	0.215
X2.5	0.393	0.000	0.215
X2.6	0.399	0.000	0.215
X2.7	0.563	0.000	0.215
X2.8	0.612	0.000	0.215
X2.9	0.632	0.000	0.215
X2.10	0.293	0.007	0.215
X2.11	0.531	0.000	0.215
X2.12	0.482	0.000	0.215
Z.1	0.434	0.000	0.215
Z.2	0.491	0.000	0.215
Z.3	0.534	0.000	0.215
Z.4	0.417	0.000	0.215
Z.5	0.432	0.000	0.215
Z.6	0.550	0.000	0.215
Z.7	0.545	0.000	0.215
Z.8	0.544	0.000	0.215
Z.9	0.517	0.000	0.215
Z.10	0.643	0.000	0.215
Z.11	0.617	0.000	0.215
Z.12	0.462	0.000	0.215
Z.13	0.335	0.002	0.215
Z.14	0.324	0.003	0.215
Z.15	0.432	0.000	0.215
Y.1	0.310	0.004	0.215
Y.2	0.740	0.000	0.215
Y.3	0.723	0.000	0.215
Y.4	0.739	0.000	0.215
Y.5	0.587	0.000	0.215
Y.6	0.523	0.000	0.215

**Tabel 1: Lanjutan Uji Validitas**

Item	r Hitung	sig.	r Tabel
Y.7	0.593	0.000	0.215
Y.8	0.344	0.001	0.215
Y.9	0.666	0.000	0.215
Y.10	0.623	0.000	0.215
Y.11	0.566	0.000	0.215
Y.12	0.718	0.000	0.215
Y.13	0.660	0.000	0.215
Y.14	0.554	0.000	0.215
Y.15	0.370	0.001	0.215
Y.16	0.591	0.000	0.215
Y.17	0.611	0.000	0.215
Y.18	0.554	0.000	0.215

Sumber: data primer diolah, 2020

Dari tabel 1 secara keseluruhan didapatkan nilai r hitung > r tabel, maka dapat disimpulkan bahwa seluruh item dalam penelitian ini valid.

b. Uji Reliabilitas

Menurut Sugiyono (2016: 172) reliabilitas merupakan kejituan dan ketepatan instrumen pengukur. Uji reliabilitas dilakukan untuk mengetahui konsistensi dan ketepatan pengukuran, apabila pengukuran dilakukan pada objek sama dan berulang kali dengan instrumen yang sama.

**Tabel 2: Uji Reliabilitas**

Variabel	Koefisien Reliabilitas
Komitmen Organisasional ( $X_1$ )	0.804
Budaya Organisasi ( $X_2$ )	0.747
Motivasi Kerja ( $Z$ )	0.783
Organizational Citizenship Behavior ( $Y$ )	0.879

Sumber: data primer diolah, 2020.

Dari tabel 2 secara keseluruhan didapatkan nilai *cronbach alpha* > 0.6, maka dapat disimpulkan bahwa seluruh item dalam penelitian ini reliabel.

**UJI ASUMSI KLASIK**

a. Uji Normalitas

Menurut Husein (2008: 181) pengujian ini bertujuan menguji apakah dalam model regresi, variabel terikat dan variabel bebas keduanya mempunyai distribusi normal atau tidak. Adapun dasar pengambilan keputusan bila dilakukan berdasarkan probabilitas, yaitu: Jika probabilitas 0.05 maka distribusi dari model regresi adalah normal.

**Tabel 3: Uji Normalitas**

Parameter	Struktur 1	Struktur 2
N	84	84
Kolmogorov-Smirnov Z	0.892	0.554
Asymp. Sig. (2-tailed)	0.404	0.919

Sumber: data primer diolah, 2020.

Dari tabel 3 secara keseluruhan didapatkan nilai probabilitas > 0.05, maka dapat disimpulkan bahwa diterima, yaitu asumsi normalitas terpenuhi.

b. Uji Multikolinearitas

Menurut Husein (2008: 177) pengujian ini bertujuan untuk menguji model regresi ditemukan adanya korelasi antara variabel bebas (independen). Langkah menganalisis asumsi multikolinieritas yaitu jika nilai nilai *tolerance* > 0.1 atau VIF <



10 maka tidak terjadi problem multikolinieritas.

**Tabel 4: Uji Multikolinieritas**

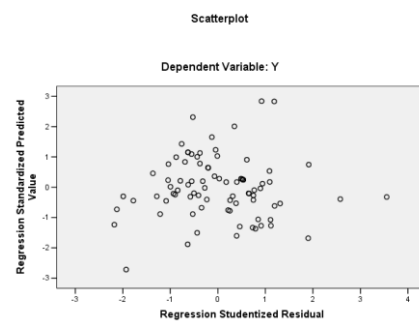
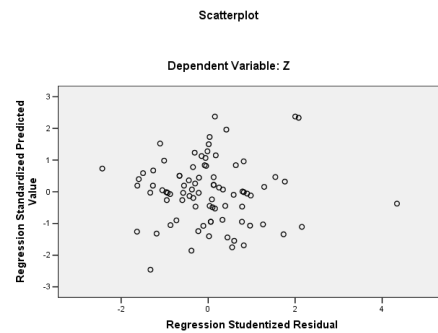
Model	Variabel	Collinearity Statistics	
		Tolerance	VIF
Model 1	( $X_1$ )	0,526	1,902
	( $X_2$ )	0,526	1,902
Model 2	( $X_1$ )	0.404	2,478
	( $X_2$ )	0,379	2,636
	( $Z$ )	0.312	3,206

Sumber: data primer diolah, 2020.

Dari tabel 4 secara keseluruhan didapatkan keseluruhan nilai *tolerance* > 0.1 atau *VIF* < 10 sehingga dapat disimpulkan bahwa tidak terjadi multikolinieritas antar variabel bebas. Dengan demikian uji asumsi tidak adanya multikolinieritas dapat terpenuhi.

c. Uji Heteroskedasitas

Menurut Husein (2008: 179) pengujian ini bertujuan untuk menguji apakah dalam model regresi terjadi ketidaksamaan varian dari residual satu pengamatan ke pengamatan yang lain. Cara menganalisis asumsi heteroskedastisitas dengan melihat grafik *scatter plot*, Jika penyebaran data pada *scatter plot* tidak teratur dan tidak membentuk pola tertentu (naik turun, mengelompok menjadi satu) maka dapat disimpulkan tidak terjadi heteroskedastisitas.



**Gambar 2 dan 3: Uji Heteroskedasitas**

Dari hasil pengujian tersebut didapat bahwa titik-titik menyebar dengan pola yang tidak jelas di atas dan di bawah angka 0 pada sumbu Y maka dapat disimpulkan bahwa tidak terjadi masalah heteroskedastisitas. Sehingga, dengan terpenuhi seluruh asumsi *path* di atas maka dapat dikatakan model *path analysis* yang digunakan dalam penelitian ini adalah sudah layak atau tepat.

**UJI ANALISIS JALUR**

Analisis jalur merupakan perluasan dari analisis linear berganda, atau analisis jalur adalah penggunaan analisis regresi untuk menaksir hubungan kausalitas antar variabel (model kausal) yang telah ditetapkan sebelumnya berdasarkan

teori (Ghozali, 2013: 249). Selain itu terdapat

- a. Koefisien Jalur terhadap Motivasi Kerja

**Tabel 5: Hasil Uji Koefisien Jalur terhadap Motivasi Kerja**

Variabel Terikat	Variabel Bebas	Koefisien Jalur Beta	t hitung	Probabilitas
Z	(X <sub>1</sub> )	0.424	4.951	0.000
	(X <sub>2</sub> )	0.479	5.592	0.000
R21	<b>0,688</b>			

Sumber: data diolah, 2020.

**H<sub>1</sub>: Komitmen organisasional berpengaruh signifikan terhadap motivasi kerja.**

Dari tabel 5 didapatkan bahwa komitmen organisasional memiliki pengaruh positif terhadap motivasi kerja yang ditunjukkan dengan koefisien beta sebesar 0.424, dengan nilai t hitung sebesar 4.951 dan t tabel sebesar 0.688 (t hitung > t tabel), dan memiliki hasil yang signifikan sebesar 0.000 (p < 0.05). Dari hasil diatas menunjukkan bahwa ditolak, yang memiliki arti bahwa hipotesis yang menyatakan komitmen organisasional berpengaruh signifikan terhadap motivasi kerja diterima. **Hipotesis pertama diterima** karena komitmen organisasional memiliki pengaruh positif signifikan terhadap motivasi kerja.

**H<sub>2</sub>: Budaya Organisasi berpengaruh signifikan terhadap motivasi kerja.**

Dari Tabel 5 didapatkan bahwa budaya organisasi memiliki pengaruh positif terhadap motivasi kerja yang ditunjukkan dengan koefisien beta sebesar 0.479, dengan nilai t hitung sebesar 5.592 dan t tabel sebesar 0.688 (t hitung > t tabel), dan memiliki hasil yang signifikan sebesar 0.000 (p < 0.05). Dari hasil diatas menunjukkan bahwa ditolak, yang memiliki arti bahwa hipotesis yang menyatakan budaya organisasi berpengaruh signifikan terhadap motivasi kerja diterima. **Hipotesis kedua diterima** karena budaya organisasi memiliki pengaruh positif signifikan terhadap motivasi kerja.

Hasil ini menunjukkan bahwa kontribusi komitmen organisasional dan budaya organisasi terhadap motivasi kerja sebesar 68.8%, sedangkan kontribusi variabel-variabel lain di luar model penelitian ini sebesar 31.2%.

- b. Koefisien Jalur terhadap *Organizational Citizenship Behavior* (OCB)

**Tabel 6: Hasil Uji Koefisien Jalur terhadap *Organizational Citizenship Behavior***

Variabel Terikat	Variabel Bebas	Koefisien Jalur Beta	t hitung	Probabilitas
Y	(X <sub>1</sub> )	0.218	2.022	0.046
	(X <sub>2</sub> )	0.227	2.042	0.044
	Z	0.417	3.396	0.001
R22	<b>0,624</b>			

Sumber: data diolah, 2020.

**H<sub>3</sub>: Komitmen organisasional berpengaruh signifikan terhadap**

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

Dari Tabel 6 didapatkan bahwa komitmen organisasional memiliki pengaruh positif terhadap *Organizational Citizenship Behavior (OCB)* yang ditunjukkan dengan koefisien beta sebesar 0.218, dengan nilai t hitung sebesar 2.022 dan t tabel sebesar 0.624 (t hitung > t tabel), dan memiliki hasil yang signifikan sebesar 0.046 ( $p < 0.05$ ). Dari hasil diatas menunjukkan bahwa ditolak, yang memiliki arti bahwa hipotesis yang menyatakan komitmen organisasional berpengaruh signifikan terhadap *Organizational Citizenship Behavior (OCB)* diterima. **Hipotesis ketiga diterima** karena komitmen organisasional memiliki pengaruh positif signifikan terhadap *Organizational Citizenship Behavior (OCB)*.

### ***H<sub>4</sub>: Budaya organisasi berpengaruh signifikan terhadap Organizational Citizenship Behavior (OCB).***

Dari Tabel 6 didapatkan bahwa budaya organisasi memiliki pengaruh positif terhadap *Organizational Citizenship Behavior (OCB)* yang ditunjukkan dengan koefisien beta sebesar 0.227, dengan nilai t hitung sebesar 2.042 dan t tabel sebesar 0.624 (t hitung > t tabel), dan memiliki hasil yang signifikan sebesar 0.044 ( $p < 0.05$ ). Dari hasil diatas menunjukkan bahwa ditolak, yang memiliki arti bahwa hipotesis yang menyatakan budaya organisasi berpengaruh signifikan terhadap *Organizational Citizenship Behavior (OCB)* diterima. **Hipotesis keempat**

**diterima** karena budaya organisasi memiliki pengaruh positif signifikan terhadap *Organizational Citizenship Behavior (OCB)*.

### ***H<sub>5</sub>: Motivasi kerja berpengaruh signifikan terhadap Organizational Citizenship Behavior (OCB).***

Dari Tabel 4.15 motivasi kerja memiliki pengaruh positif terhadap *Organizational Citizenship Behavior (OCB)* yang ditunjukkan dengan koefisien beta sebesar 0.417, dengan nilai t hitung sebesar 3.396 dan t tabel sebesar 0.624 (t hitung > t tabel), dan memiliki hasil yang signifikan sebesar 0.001 ( $p < 0.05$ ). Dari hasil diatas menunjukkan bahwa ditolak, yang memiliki arti bahwa hipotesis yang menyatakan berarti hipotesis motivasi kerja berpengaruh positif signifikan terhadap *Organizational Citizenship Behavior (OCB)* diterima. **Hipotesis kelima diterima** karena motivasi kerja memiliki pengaruh positif signifikan terhadap *Organizational Citizenship Behavior (OCB)*.

Hasil ini menunjukkan bahwa kontribusi komitmen organisasional, budaya organisasi, dan motivasi kerja terhadap *Organizational Citizenship Behavior (OCB)* sebesar 62.4%, sedangkan kontribusi variabel-variabel lain di luar model penelitian ini sebesar 37.6%.

- c. Motivasi kerja sebagai variabel *intervening* dalam hubungan komitmen organisasional dan budaya organisasi terhadap *Organizational Citizenship Behavior (OCB)*

Pada hubungan komitmen organisasional dengan *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) terdapat dugaan variabel motivasi kerja sebagai variabel *intervening*. Perhitungan besarnya pengaruh Motivasi Kerja sebagai variabel *intervening* adalah sebagai berikut:

Direct effect (pengaruh langsung) komitmen organisasional terhadap *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) sebesar 0.218.

$$\begin{aligned} \text{Indirect Effect (IE)} &= PZX_1 \times PZY \\ &= 0.424 \times 0.417 \\ &= 0.177 \end{aligned}$$

$$\begin{aligned} \text{Total Effect (TE)} &= PZX_1 + (PZX \times PZY) \\ &= 0.218 + 0.177 \\ &= 0.395 \end{aligned}$$

Direct effect (pengaruh langsung) budaya organisasi terhadap *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) sebesar 0.227.

$$\begin{aligned} \text{Indirect Effect (IE)} &= PZX_2 \times PZY \\ &= 0.479 \times 0.417 \\ &= 0.199 \end{aligned}$$

$$\begin{aligned} \text{Total Efeect (TE)} &= PZX_2 + (PZX \times PZY) \\ &= 0.227 + 0.199 \\ &= 0.426 \end{aligned}$$

Pengaruh pengaruh tidak langsung, dan total pengaruh hubungan antar variabel dengan menggunakan rumus *Sobel* telah disajikan dalam sebuah ringkasan hasil.

**Tabel 7: Pengaruh Tidak Langsung**

Variabel	Koefisien Langsung		Standar Error	
	X→Z	Z→Y	X→Z	Z→Y
X <sub>1</sub> → Z → Y	0.424	0.417	0.070	0.174
X <sub>2</sub> → Z → Y	0.479	0.417	0.107	0.174

Sumber: data diolah, 2020.

**Tabel 8: Pengaruh Tidak Langsung**

Koefisien Tidak Langsung	s.e Sobel	t Hitung	p-Value
0.177	0.080	2.200	0.031
0.199	0.096	2.070	0.042

Sumber: data diolah, 2020.

**H<sub>6</sub> : Motivasi kerja memediasi hubungan antara komitmen organisasional dengan *Organizational Citizenship Behavior* (OCB).**

Dari Tabel 7 dan 8 didapatkan bahwa hubungan variabel komitmen organisasional dengan *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) melalui motivasi kerja menunjukkan nilai koefisien jalur langsung sebesar 0.218 dan jalur tidak langsung sebesar 0.177, dengan nilai t hitung sebesar 2.200 dan memiliki nilai t tabel sebesar 1.960 (t hitung > t tabel), dan memiliki hasil signifikan sebesar 0.031 (p < 0.05). Dari hasil diatas menunjukkan bahwa H<sub>0</sub> ditolak, yang memiliki arti bahwa hipotesis yang menyatakan motivasi kerja memiliki pengaruh yang

signifikan dalam menjembatani komitmen organisasional terhadap *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) diterima. Selain itu terdapat nilai koefisien jalur langsung > koefisien jalur tidak langsung, membuktikan bahwa motivasi kerja menjembatani secara langsung komitmen organisasional terhadap *Organizational Citizenship Behavior*. **Hipotesis keenam diterima** motivasi kerja memiliki pengaruh secara langsung dan signifikan dalam menjembatani komitmen organisasional terhadap *Organizational Citizenship Behavior* (OCB).

**H<sub>7</sub> : Motivasi kerja memediasi hubungan antara budaya organisasi dengan *Organizational Citizenship Behavior* (OCB).**

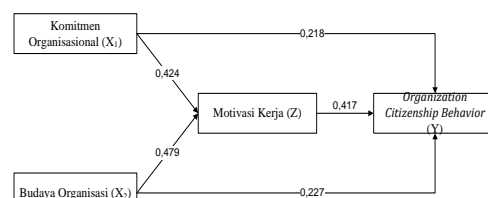
Dari Tabel 7 dan 8 didapatkan bahwa hubungan variabel budaya organisasi dengan *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) melalui motivasi kerja menunjukkan nilai koefisien jalur langsung sebesar 0.227 dan nilai koefisien jalur tidak langsung sebesar 0.199, dengan nilai t hitung sebesar 2.070 dan memiliki nilai t tabel sebesar 1.960 (t hitung > t tabel) dan memiliki hasil signifikan sebesar 0.042 (p < 0.05). Dari hasil diatas menunjukkan bahwa H<sub>0</sub> ditolak, yang memiliki arti bahwa hipotesis yang menyatakan motivasi kerja memiliki pengaruh yang signifikan dalam menjembatani budaya organisasi terhadap *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) diterima. Selain itu terdapat nilai koefisien jalur langsung > koefisien jalur tidak langsung, membuktikan bahwa motivasi kerja

menjembatani secara langsung budaya organisasi terhadap *Organizational Citizenship Behavior*. **Hipotesis ketujuh diterima** karena motivasi kerja memiliki pengaruh langsung dan signifikan dalam menjembatani budaya organisasi terhadap *Organizational Citizenship Behavior* (OCB)

Berdasarkan Tabel 7 dan 8 maka didapatkan bahwa pengaruh tidak langsung komitmen organisasional terhadap *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) melalui motivasi kerja memiliki nilai sebesar 0.177 dan memiliki total pengaruh sebesar 0.395. Sedangkan untuk pengaruh tidak langsung budaya organisasi terhadap *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) melalui motivasi kerja sebesar 0.199, dan memiliki total pengaruh sebesar 0.426. Hal ini menunjukkan bahwa variabel motivasi kerja memberikan pengaruh lebih tinggi dalam menjembatani secara langsung budaya organisasi terhadap *Organizational Citizenship Behavior* (OCB).

d. Hubungan Antar Jalur

Dari keseluruhan perhitungan yang telah dilakukan, penelitian ini menghasilkan koefisien jalur antar variabel, sebagai berikut:



**Gambar 4: Analisis jalur keseluruhan variabel.**

Gambar 4 menampilkan diagram hasil analisis jalur secara keseluruhan. Koefisien variabel komitmen organisasional terhadap motivasi kerja memiliki nilai sebesar 0.424 sedangkan budaya organisasi memiliki nilai sebesar 0.479. Koefisien variabel motivasi kerja terhadap *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) memiliki nilai 0.417. Koefisien variabel komitmen organisasional terhadap *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) memiliki nilai sebesar 0.218, dan koefisien variabel budaya organisasi terhadap *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) sebesar 0.227. Yang memiliki persamaan sebagai berikut:

Sub Struktur I :

$$Z = 0.424 X_1 + 0.479 X_2$$

Sub Struktur II

$$Y = 0.218 X_1 + 0.227 X_2 + 0.417 Z$$

## KOEFISIEN DETERMINASI

Ketetapan model hipotesis dari data penelitian ini diukur dari hubungan koefisien determinasi ( $R^2$ ) pada kedua persamaan.

Hasil model sebagai berikut:

$$\begin{aligned} (R^2) &= 1 - (1 - R_{21}) (1 - R_{22}) \\ &= 1 - (1 - 0.688) (1 - 0.624) \\ &= 1 - (0.312) (0.376) \\ &= 1 - 0.1173 \\ &= 0.8827 \text{ atau } 88.27\% \end{aligned}$$

Dari perhitungan diatas menerangkan bahwa kontribusi model untuk menjelaskan hubungan struktural dari keempat variabel yang diteliti adalah sebesar 88.27%. Sedangkan sisanya sebesar 11.73% dijelaskan oleh

variabel lain yang tidak terdapat dalam model penelitian ini.

## PEMBAHASAN DAN IMPLIKASI PENELITIAN

### a. Pengaruh Komitmen Organisasional Terhadap Motivasi Kerja

Hasil penelitian ini menyimpulkan bahwa pengaruh komitmen organisasi terhadap motivasi kerja adalah positif signifikan dan selaras dengan penelitian terdahulu yang telah dilakukan oleh Anidar KH *et al.*, (2015). Mayoritas responden memiliki keterikatan emosional dengan perusahaan. Hal ini dikarenakan terjalinnya hubungan yang cukup baik antar karyawan dalam bekerja, salah satunya dibuktikan dengan tingginya intensitas atasan dalam memberikan pujian terhadap setiap keberhasilan pekerjaan karyawan. Dengan kebiasaan ini diharapkan atasan memiliki beberapa alternatif lain dalam membangun hubungan baik antar karyawan demi menumbuhkan komitmen organisasional karyawan sehingga mampu meningkatkan motivasi kerja yang dimiliki karyawan.

### b. Pengaruh Budaya Organisasi Terhadap Motivasi Kerja

Hasil penelitian ini menyimpulkan bahwa pengaruh budaya organisasi terhadap motivasi kerja adalah positif signifikan dan selaras dengan penelitian terdahulu yang telah dilakukan oleh Giantari I *et al.*, (2017), dan Liliyana *et al.*, (2011). Mayoritas responden merasa bahwa

mereka memiliki kemampuan untuk bertanggung jawab dan bekerja sesuai dengan target yang telah ditentukan. Hal ini didukung oleh budaya penyelesaian *Sugesstion System* (SS) pada pekerjaan individu karyawan. *Sugesstion System* (SS) merupakan inovasi bulanan karyawan yang mendorong karyawan untuk mampu mengembangkan dan mengevaluasi pekerjaan pribadinya secara bertanggung jawab. Setelah melaksanakan inovasinya sendiri karyawan diharapkan mampu memiliki motivasi lebih terhadap pekerjaan yang dilakukan.

c. Pengaruh Komitmen Organisasional Terhadap *Organizational Citizenship Behavior* (OCB)

Hasil penelitian ini menyimpulkan bahwa pengaruh komitmen organisasional terhadap *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) adalah positif signifikan dan selaras dengan penelitian terdahulu yang telah dilakukan oleh Rini *et al.*, (2014), dan Maulani *et al.*, (2015). Mayoritas responden merasa bahwa mereka memiliki kepedulian yang rendah terhadap keadaan perusahaan secara keseluruhan. Pada kondisi ini karyawan hanya terfokus pada pekerjaannya dan kurang memperdulikan kondisi perusahaan. Hal ini menjadikan pengaruh komitmen organisasional terhadap *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) sebagai variabel yang memiliki kesinambungan paling rendah di antara variabel lainnya. Perusahaan diharapkan mampu memberikan kesempatan kepada karyawan untuk mengetahui keadaan

perusahaan secara keseluruhan, sehingga dapat meningkatkan semangat karyawan untuk mengimplementasikan *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) dalam pekerjaannya.

d. Pengaruh Budaya Organisasi Terhadap *Organizational Citizenship Behavior* (OCB)

Hasil analisis ini menyimpulkan bahwa pengaruh budaya organisasi terhadap *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) adalah positif signifikan dan selaras dengan penelitian terdahulu yang dilakukan oleh Nadeak (2016) dan Putra *et al.*, (2018). Mayoritas responden merasa bahwa mereka memiliki keberanian untuk mengambil risiko dalam bekerja dan mampu melakukan pekerjaan secara tim. Hal ini didukung oleh budaya pembuatan *Quality Control Circle* (QCC) yang memberikan kesempatan untuk karyawan memberikan ide dan mengembangkan mekanisme kerja yang inovatif secara berkelompok. Kondisi tersebut menunjukkan bahwa karyawan telah melaksanakan budaya organisasi melalui pengambilan tindakan secara bertanggung jawab dengan berkelompok sehingga mampu memberikan pengaruh terhadap *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) dalam bekerja.

e. Pengaruh Motivasi Kerja Terhadap *Organizational Citizenship Behavior* (OCB)

Hasil analisis ini menyimpulkan bahwa pengaruh motivasi kerja terhadap *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) adalah positif

signifikan dan selaras dengan penelitian terdahulu yang telah dilakukan oleh Alif (2015), dan Simon *et al.*, (2016). Mayoritas responden merasa bahwa mereka merasa senang dan bersungguh-sungguh dalam menyelesaikan pekerjaan tambahan. Pemberian skor yang baik dari karyawan mengenai kesinambungan dua variabel ini menunjukkan bahwa perusahaan telah mampu memberikan motivasi, baik secara internal maupun eksternal terhadap karyawan, sehingga mampu mendorong karyawan untuk melakukan *Organizational Citizenship Behavior* (OCB).

f. Pengaruh Motivasi Kerja Memediasi Hubungan Antara Komitmen Organisasional dengan *Organizational Citizenship Behavior* (OCB)

Hasil analisis ini menyimpulkan bahwa pengaruh motivasi kerja memediasi hubungan antara komitmen organisasional dengan *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) adalah positif signifikan. Mayoritas responden merasa bahwa mereka mendapatkan gaji dan perlakuan yang cukup baik. Hal ini juga didukung oleh berbagai tunjangan yang diberikan perusahaan kepada karyawan, seperti *transport*, kesehatan, pengobatan, makan siang, rumah sakit, kacamata, melahirkan, pernikahan, dan bencana alam. Beragamnya tunjangan yang diberikan kepada karyawan diharapkan dapat meningkatkan motivasi kerja karyawan untuk dapat memberikan komitmen organisasionalnya secara maksimal terhadap perusahaan, sehingga

mampu meningkatkan pengaruh *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) dalam bekerja.

g. Pengaruh Motivasi Kerja Memediasi Hubungan Antara Budaya Organisasi dengan *Organizational Citizenship Behavior* (OCB)

Hasil analisis ini menyimpulkan bahwa pengaruh motivasi kerja memediasi hubungan antara budaya organisasi dengan *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) adalah positif signifikan. Mayoritas responden merasa bahwa telah berperilaku disiplin. Hal ini juga didukung oleh penilaian budaya yang mengandung aspek komitmen organisasional salah satunya, *Attendance Rate*. Penilaian ini menunjukkan bahwa karyawan telah memiliki motivasi kerja untuk dapat menerapkan budaya organisasi, sehingga mampu meningkatkan pengaruh *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) dalam bekerja.

## V. KESIMPULAN DAN SARAN

### KESIMPULAN

Berdasarkan penelitian dapat disimpulkan bahwa variabel komitmen organisasional dan budaya organisasi memiliki pengaruh signifikan terhadap motivasi kerja. Selain itu, komitmen organisasional, budaya organisasi, dan motivasi kerja juga memiliki pengaruh signifikan terhadap *Organizational Citizenship Behavior*. Untuk analisis mediasi, ditemukan bahwa motivasi kerja memiliki pengaruh langsung dalam



menjembatani hubungan komitmen organisasional dan budaya organisasi terhadap *Organizational Citizenship Behavior*. Namun dapat diketahui bahwa variabel motivasi kerja memberikan pengaruh lebih tinggi dibandingkan komitmen organisasional dalam menjembatani secara langsung budaya organisasi terhadap *Organizational Citizenship Behavior*.

## SARAN

### a. Bagi perusahaan

Pihak perusahaan disarankan dapat mempertahankan serta meningkatkan budaya organisasi, karena variabel budaya organisasi mempunyai pengaruh yang paling besar terhadap *Organizational Citizenship Behavior* melalui motivasi kerja. Selain itu, rendahnya rata-rata distribusi frekuensi variabel pada *Organizational Citizenship Behavior* diharapkan dapat memberikan pertimbangan bagi perusahaan untuk menjadikan *Organizational Citizenship Behavior* sebagai salah satu unsur nilai perusahaan, sehingga dapat meningkatkan kualitas sumber daya manusia. Dilihat dari hasil kuesioner yang telah disebarakan diharapkan perusahaan juga dapat memperhatikan beberapa faktor lainnya, seperti:

1. Meningkatkan keinginan karyawan untuk terus bekerja di perusahaan dengan memberikan motivasi eksternal seperti kelayakan kondisi kerja.
2. Memberikan perhatian lebih terhadap kinerja karyawan

yang tidak memenuhi standar dengan meningkatkan pengawasan kerja atasan terhadap bawahannya.

3. Meningkatkan rasa tanggung jawab karyawan untuk lebih memahami kondisi perusahaan secara keseluruhan dengan memberikan informasi secara berkala mengenai kondisi perusahaan secara keseluruhan.
4. Meningkatkan loyalitas karyawan kepada perusahaan dengan memberikan kegiatan dan fasilitas lebih kepada karyawan.

### b. Bagi peneliti selanjutnya

Mengingat variabel bebas dalam penelitian ini merupakan hal yang sangat penting dalam memengaruhi *Organizational Citizenship Behavior* diharapkan hasil penelitian ini dapat dipakai sebagai acuan bagi peneliti selanjutnya untuk mengembangkan penelitian ini dengan mempertimbangkan variabel-variabel lain, seperti kepuasan kerja, gaya kepemimpinan, kepribadian karyawan, dan kepercayaan karyawan.

## DAFTAR PUSTAKA

- Alif A. (2015) Pengaruh Motivasi Kerja, Pengembangan Karir dan Lingkungan Kerja Terhadap *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) dengan Kepuasan Kerja sebagai Variabel *Intervening* pada Perusahaan Terminal LPG. Vol.

- VI, No. 2. Jurnal Manajemen. Jakarta.
- Asang, Sulaiman. (2012) *Membangun Sumber Daya Manusia Berkualitas: Perspektif Organisasi Publik*. Brilian Internasional. Surabaya.
- Anindar KH, Indarti S. (2015) Pengaruh Kemampuan dan Komitmen Organisasional terhadap Motivasi dan Kinerja pegawai pada Sekretariat Daerah Kabupaten Natuna. Vol. 7, Hal. 357-376. Jurnal Manajemen. Riau.
- Bawono, Anton. (2006) *Multivariate Analysis* dengan SPSS. STAIN Salatiga press. Salatiga.
- Burhan, Bungin. (2008) *Analisa Data Penelitian Kualitatif*. Prenada Media Group. Jakarta.
- Davis K, dan Newstrom. (1995) *Perilaku dalam Organisasi*. Erlangga. Jakarta.
- George, Jennifer, and Gareth R Jones. (2012) *Understanding and Managing Organizational Behavior*. Pearson Education, Inc. New Jersey.
- Ghozali, Imam. (2013) *Aplikasi Analisis Multivariate* dengan Program IBM SPSS 21 Update PLS Regresi. Badan Penerbit Universitas Diponegoro. Semarang.
- Giantari I, Riana I. (2017) Pengaruh Budaya Organisasi terhadap Motivasi Kerja dan Kinerja Karyawan Klumpu Bali Resort Sanur. Vol. 6, No. 12. Jurnal Manajemen. Bali.
- Hardaningtyas, D. (2005) Pengaruh Tingkat Kecerdasan Emosi Dan Sikap Pada Budaya Organisasi Terhadap *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) Pegawai PT. (Persero) Pelabuhan Indonesia III. Thesis Universitas Airlangga. Surabaya.
- Hasibuan, Malayu S.P. (2001) *Manajemen Sumber Daya Manusia*. PT. Bumi Aksara. Jakarta.
- Hulin, C. (1998) *Adaptation, persistence, and commitment in organizations*. In M. D. Dunnette & L. M. Hough (Eds.), *Handbook of industrial and organizational psychology* (Vol. 2., pp. 445- 498). Jaico Publishing. Mumbai.
- Husein, Umar. (2008) *Metode Penelitian Untuk Skripsi dan Tesis Bisnis*. PT. Rajagrafindo Persada. Jakarta.
- Liliyana, Hermina U, Zain D. (2011) Pengaruh Budaya Organisasi terhadap Motivasi Kerja, Komitmen, dan Kinerja Karyawan di SMAN 9 Pontianak. Vol 13, Hal. 145-154. Jurnal Manajemen. Pontianak.
- Luthans, Fred. (2011) *Perilaku Organisasi*. Cetakan Keempat. Penerbit Andi Offset. Yogyakarta.

- Maulani V, Widiartanto, Dewi R. (2015) Pengaruh Budaya Organisasi dan Komitmen Organisasional terhadap Kinerja Karyawan melalui *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) Sebagai Variabel *Intervening* (Studi Kasus pada Karyawan PT. Masscom Graphy Semarang). Vol. 4, No. 3. Jurnal Manajemen. Semarang.
- Mangkunegara, Anwar Prabu. (2008) Manajemen Sumber Daya Manusia. Cetakan jelima. PT. Remaja Rosdakarya. Bandung.
- Mathis, R.L. & J.H. Jackson. (2006) *Human Resource Management: Manajemen Sumber Daya Manusia*. Terjemahan Dian Angelia. Salemba Empat. Jakarta.
- Minner. (2008) *Organizational Behavior, Performance & Productivity*, State University. Buffalo. New York.
- Meyer, J. P. and Allen, N. J. (1990) *The Measurement and Antecedents of Affective, Continuance and Normative Commitment to The Organization*, *Journal of Occupational Psychology*. 63 : 1-18. Inggris.
- Mustafa, Zainal. (2009) Mengurai Variabel hingga Instrumentasi. Graha Ilmu. Yogyakarta.
- Nadeak B. (2016) Pengaruh Budaya Organisasi terhadap *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) Dosen di Universitas Kristen Indonesia (UKI). Vol. 5, Hal 1-10. Jurnal Manajemen. Jakarta.
- Newstrom, J.W. (2007) *Organization Behavior: Human Behavior at Work*. McGraw Hill. Boston.
- Noor, Juliansyah. (2014) *Metodologi Penelitian*. Kencana. Jakarta.
- Organ, Dennis W., et.al. (2006) *Organizational Citizenship Behavior. Its Nature, Antecedents, and Consequences*. Sage Publications, Inc. California.
- Putra D, Susilo H, Aini E. (2018) Pengaruh Budaya Organisasi terhadap *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) dengan Kepuasan Kerja sebagai Variabel *Intervening* (Studi pada Karyawan Kusuma Argo Wisata Batu). Vol. 62, No. 2. Jurnal Manajemen. Malang.
- Podsakoff, P.M., MacKenzie, S.B., Moorman R.H., Fetter R. (1990) *Transformational Leader Behavior and Their Effects on Followers Trust in Leader, Satisfaction, and Organizational Citizenship Behavior*. *Leadership Quarterly*.
- Rini G, Rahardjo M. (2014) Analisis Pengaruh Komitmen Organisasional terhadap *Organizational Citizenship Behavior* (Studi pada Karyawan Bank Indonesia Kantor Perwakilan Purwokerto). Vol.

- 3, No. 4. UNDIP. Jurnal Manajemen. Semarang.
- Robbins, Stephen P, dan Judge. (2008) Perilaku Organisasi Buku 2. Salemba Empat. Jakarta.
- Sangadji, Sopiah. (2010) Metode Penelitian Metode Praktis dalam Penelitian. Andi. Yogyakarta.
- Santoso, Singgih. (2012) Panduan Lengkap SPSS Versi 20. PT Elex Media Komputindo. Jakarta.
- Schein. (2016) *Organizational Culture and Leadership*. Josseybass. San Fransisco.
- Simon A, Gunawan S. (2016) Analisa Pengaruh Motivasi Kerja terhadap *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) melalui Kepuasan Kerja Karyawan di Restoran Halim Surabaya. Vol. 4 No. 1. Jurnal Manajemen. Surabaya.
- Singarimbun, Masri & Sofyan Effendi. (1995) Metode Penelitian Survei. Edisi Revisi. PT. Pustaka LP3ES. Jakarta.
- Sugiyono. (2016) Metode Penelitian Kuantitatif, Kualitatif dan R&D. PT Alfabet. Bandung.
- Sukardi. (2009) Metodologi Penelitian Pendidikan (Kompetensi dan Praktiknya). Bumi Aksara. Jakarta.
- Suratman, Adji. (2003) Studi Korelasi Antara Motivasi Kerja Program Pelatihan dan Persepsi Tentang Pengembangan Karier dan Kepuasan Kerja Karyawan. Ventura 6.
- Sweeney, Paul D. and Dean B. McFarlin. (2002) *Organizational behavior solutions for management*. McGraw Hill. New York.
- Syamsuddinnor. (2014) Pengaruh Pemberian Insentif dan Disiplin Kerja terhadap Kinerja Karyawan PT. Ben Line agencies (BLA) Banjarmasin Jurnal Socioscientia Kopertis Wilayah XI Kalimantan. Vol. 6, No. 1. Banjarmasin.
- Taliziduhu, Ndraha. (2012) Pengantar Teori Pengembangan Sumber Daya Manusia. Rineka Cipta. Jakarta.
- Williams, L. J., & Anderson, S. E. (1991) *Job satisfaction and organizational commitment as predictors of organizational citizenship and in-role behaviors*. *Journal of Management*, 17, 601-617.
- Wirawan. (2007) Budaya dan Iklim Organisasi. Salemba Empat. Jakarta.