

**PENGARUH BUDAYA ORGANISASI TERHADAP KINERJA  
KARYAWAN MELALUI *ORGANIZATIONAL CITYZENSHIP  
BEHAVIOR* (STUDI PADA PT. SERIBU SATU ALAMI DI  
DESA KERTAGENAH PAMEKASAN MADURA)**

**SKRIPSI**



Oleh:  
**Mohammad Rifai**  
**NIM: 13510037**

**JURUSAN MANAJEMEN  
FAKULTAS EKONOMI  
UNIVERSITAS ISLAM NEGERI  
MAULANA MALIK IBRAHIM  
MALANG  
2019**

**PENGARUH BUDAYA ORGANISASI TERHADAP KINERJA  
KARYAWAN MELALUI *ORGANIZATIONAL CITYZENSHIP  
BEHAVIOR* (STUDI PADA PT. SERIBU SATU ALAMI DI  
DESA KERTAGENAH PAMEKASAN MADURA)**

**SKRIPSI**

Diajukan Kepada:  
Universitas Islam Negeri (UIN) Maulana Malik Ibrahim Malang  
Untuk Memenuhi Salah Satu Persyaratan  
Dalam Memperoleh Gelar Sarjana Manajemen (SM)



Oleh:  
**Mohammad Rifai**  
NIM: 13510037

**JURUSAN MANAJEMEN  
FAKULTAS EKONOMI  
UNIVERSITAS ISLAM NEGERI  
MAULANA MALIK IBRAHIM  
MALANG  
2019**

**LEMBAR PERSETUJUAN**

**PENGARUH BUDAYA ORGANISASI TERHADAP KINERJA  
KARYAWAN MELALUI *ORGANIZATIONAL CITYZENSHIP  
BEHAVIOR* (STUDI PADA PT. SERIBU SATU ALAMI DI  
DESA KERTAGENAH PAMEKASAN MADURA)**

**SKRIPSI**

Oleh

**Mohammad Rifai**

NIM: 13510037

Telah disetujui pada tanggal 28 November 2019  
Dosen Pembimbing,

Zaim Mukaffi, SE.,M.Si

NIP. 19791124 200901 1 007

Mengetahui:  
Ketua Jurusan,



Dr. Agus Sucipto, M.M.

NIP. 670816 200312 1 001

**LEMBAR PENGESAHAN**

**PENGARUH BUDAYA ORGANISASI TERHADAP KINERJA KARYAWAN MELALUI *ORGANIZATIONAL CITYZENSHIP BEHAVIOR* (STUDI PADA PT. SERIBU SATU ALAMI DI DESA KERTAGENAH PAMEKASAN MADURA)**

Oleh

**Mohammad Rifai**  
NIM: 13510037

Telah Dipertahankan Di Depan Dewan Penguji Dan Dinyatakan Diterima Sebagai Salah Satu Persyaratan Untuk Memperoleh Gelar Sarjana Manajemen (SM) Pada Tanggal 12 Desember 2019

**Susunan Dewan Penguji**

**1. Ketua penguji**

Syahirul Alim, SE., MM  
NIP. 19771223200912 1 002

: 

**2. Sekretaris/Pembimbing**

Zaim Mukaffi, SE., M.Si  
NIP. 19791124 200901 1 007

: 

**3. Penguji Utama**

Dr. Vivin Maharani S S,Sos M.Si  
NIDT. 1975042620160801 2 042

: 

Disahkan Oleh:  
Ketua Jurusan,



Drs. Agus Sucipto, M.M.  
NIP. 19670816 200312 1 001

## SURAT PERNYATAAN

Yang bertanda tangan di bawah ini:

Nama : Mohammad Rifai  
Nim : 13510037  
Fakultas/Jurusan : Ekonomi/Manajemen

Menyatakan bahwa “Skripsi” yang saya buat untuk memenuhi persyaratan kelulusan pada Jurusan Manajemen Fakultas Ekonomi Universitas Islam Negeri (UIN) Maulana Malik Ibrahim Malang, dengan judul: *PENGARUH BUDAYA ORGANIZATIONAL CITYZENSHIP BEHAVIOR (STUDI PADA PT. SERIBU SATU ALAMI DI DESA KERTAGENAH PAMEKASAN MADURA)* adalah hasil karya sendiri, bukan “duplikasi” dari karya orang lain. Selanjutnya apabila di kemudian hari ada “klaim” dari pihak lain, bukan menjadi tanggung jawab dosen pembimbing dan atau pihak Fakultas Ekonomi, tetapi menjadi tanggung jawab saya sendiri. Demikian surat pernyataan ini saya buat dengan sebenarnya dan tanpa paksaan dari siapapun.

Malang 28 November 2019

Hormat saya



Mohammad Rifai

NIM: 13510037

## MOTO

“Tuntutlah ilmu disaat kamu miskin, ia akan menjadi hartamu. Di saat kamu kaya ia akan menjadi perhiasanmu”

**-( Luqman Al-Hakim )-**

“Jadilah pembelajar yang tak kenal lelah tak kenal siang maupun malam karena ilmu itu begitu mahal”

**-( HR. Turmudzi )-**

“Ilmu pengetahuan tanpa agama lumpuh, agama tanpa ilmu pengetahuan buta”

**-( Albert Einstein )-**

“Islam telah mengajarkan kita untuk belajar. Dengan belajar, maka kita akan memperoleh sesuatu yang kita inginkan”

**-( Al-Habib Mundzir )-**

“Orang yang memiliki hati yang baik ialah mereka yang menelan rasa sakit dan mencegah orang lain untuk merasakannya”

**-( Ali Bin Abi Thalip )**

“Jangan menyerah saat do'a-do'amu belum terjawab. Jika kamu mampu bersabar, Allah mampu memberikan yang lebih dari apa yang kamu minta”

**-( Memed Ello Al-gifani )-**

## HALAMAN PERSEMBAHAN

Karya tulis ini saya persembahkan buat Abah saya Masgending yang telah mendahului saya untuk menghadap Allah SWT. Semoga tenang di alam sana dan di angkat derajatnya oleh Allah SWT dan Umi saya Maryam yang selalu memberikan dukungan, materi dan doa yang selalu beliau panjatkan untuk supaya saya cepat-cepat menyelesaikan skripsi ini dengan baik. Kini saya sudah sampai pada waktunya. Ornament keraguan itu terhapus sudah. Terimakasih ketulusannya Abah, Umi, engkau telah sabar memberi kasih sayang yang tak ada batasnya untukku. Rasanya beribu-ribu maaf dariku takkan cukup untuk semua khilafku itu, lembaran-lembaran ini bagian kecil bukti kasihku untuk engkau Abah dan Umi, kehebatan dari cahaya kasih sayangmu, gambaran dari cinta tulusmu yang tak pernah padam ILOVE YOU Abah dan Umi. Untuk kakak perempuanku Miatun dan kakak iparku Ali Yasin terimakasih sudah mensupport dan menyemangatiku dalam menyelesaikan skripsi ini dan tak lupa untuk ponakanku Maryem dan Kamil yang selalu mendoakanku, dan nur farida primafani yang selalu menemaniku dalam suka maupun duka. Dan terimakasih buat semua dosen UIN Maulana Malik Ibrahim Malang yang sudah membimbing dan memberikan ilmunya yang sangat bermanfaat bagi saya, semoga bapak dan ibu dosen mendapatkan pahala dari ilmu yang saya amalkan. Dan untuk teman-teman saya yang sudah banyak membantu saya selama perkuliahan menemani saya dalam perantauan. Semua yang saya lakukan ini semata-mata hanya untuk membahagiakan kalian semua khususnya kedua orang tua saya. Semoga Allah membalas kebaikan kalian semua.

-“{Mohammad Rifai}”-

## KATA PENGANTAR

### **Assalamualaikum Wr.Wb.**

Segala puji syukur kami haturkan kehadiran Allah SWT yang telah memberikan seluruh rahmat, hidayah serta anugrah yang diberikannya. Sholawat serta salam tak lupa kami haturkan kepada junjungan nabi besar Muhammad SAW sehingga penulis dapat menyelesaikan skripsi ini dengan judul. "Pengaruh Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Karyawan Melalui *Organizational Citizenship Behaviour* (Studi pada PT. Seribu Satu Alami di Desa Kertagenah Pemekasan Madura)".

Penyusunan skripsi ini bertujuan untuk memenuhi salah satu dari persyaratan dalam memperoleh gelar Sarjana Manajemen di Fakultas Ekonomi (UIN) Maulana Malik Ibrahim Malang. Atas kesempatan ini penulis mengucapkan terimakasih kepada beberapa pihak yang telah memberikan bimbingan, bantuan serta dorongan dalam menyelesaikan skripsi. Sehingga penulis menyampaikan terimakasih yang sebesar-besarnya kepada yang terhormat:

1. Bapak Prof. Dr. Abdul Haris, M.Ag selaku Rektor Universitas Islam Negeri Maulana Malik Ibrahim Malang
2. Bapak Dr. H. Nur Asnawi, M.Ag. Selaku dekan Fakultas Ekonomi Universitas Islam Negeri Maulana Malik Ibrahim Malang
3. Bapak Drs. Agus Sucito, M.M. Selaku Ketua Jurusan Manajemen Universitas Islam Negeri Maulana Malik Ibrahim Malang.

4. Bapak Zaim Mukaffi, S.E., M.Si Selaku Dosen Pembimbing yang telah ikhlas meluangkan waktunya untuk dapat memberikan bimbingan kepada penulis dalam menyelesaikan skripsi ini.
5. Seluruh Bapak/Ibu Dosen Fakultas Ekonomi Universitas Islam Negeri (UIN) Maulana Malik Ibrahim Malang yang telah memberikan pengetahuan dan ilmu semasa perkuliahan.
6. Seluruh teman-teman dari Jurusan Manajemen-A 2013 yang telah memberikan rasa persahabatan, saling mendukung dalam menyelesaikan penulisan Skripsi ini.
7. Semua pihak yang tidak dapat saya masukkan satu persatu yang telah membantu dan menolong sehingga dapat menyelesaikan Skripsi ini.

Penulis menyadari bahwa dalam penulisan skripsi ini banyak kekurangan maka penulis dengan senang hati menerima kritik dan saran yang bersifat membangun demi kesempurnaan skripsi ini. Semoga skripsi ini dapat bermanfaat bagi penulis maupun pembaca.

**Wasalamuallaikum Wr. Wb.**

Malang, 12 Desember 2019

Penulis

## DAFTAR ISI

<b>HALAMAN JUDUL .....</b>	<b>i</b>
<b>HALAMAN PERSETUJUAN .....</b>	<b>ii</b>
<b>HALAMAN PENGESAHAN.....</b>	<b>iii</b>
<b>SURAT PERNYATAAN .....</b>	<b>iv</b>
<b>MOTTO .....</b>	<b>v</b>
<b>HALAMAN PERSEMBAHAN .....</b>	<b>vi</b>
<b>KATA PENGANTAR.....</b>	<b>vii</b>
<b>DAFTAR ISI.....</b>	<b>ix</b>
<b>DAFTAR TABEL .....</b>	<b>xiv</b>
<b>DAFTAR GAMBAR.....</b>	<b>xv</b>
<b>DAFTAR LAMPIRAN .....</b>	<b>xvi</b>
<b>ABSTRAK .....</b>	<b>xvii</b>
<b>BAB I PENDAHULUAN.....</b>	<b>1</b>
1.1 Latar Belakang .....	1
1.2 Rumusan Masalah.....	12
1.3 Tujuan Penelitian .....	12
1.4 Manfaat penelitian .....	13
1.5 Batasan Penelitian.....	13
<b>BAB II KAJIAN PUSTAKA.....</b>	<b>14</b>
2.1 Penelitian Terdahulu .....	14
2.2 Landasan Teori.....	25
2.2.1 Budaya Organisasi .....	25
2.2.1.1 Definisi Budaya Organisasi .....	25
2.2.1.2 Fungsi Budaya Organisasi .....	28
2.2.1.3 Indikator Budaya Organisasi.....	29
2.2.1.4 Faktor-Faktor Yang Mempengaruhi Budaya Organisasi .....	31

2.2.1.5 Kajian Keislaman Budaya Organisasi.....	32
2.2.2 Kinerja Karyawan .....	33
2.2.2.1 Definisi Kinerja Karyawan .....	33
2.2.2.2 Indikator Penilaian Kinerja Karyawan.....	35
2.2.2.3 Faktor-Faktor Yang Mempengaruhi Kinerja Karyawan.....	36
2.2.2.4 Kajian Keislaman Kinerja Karyawan .....	37
2.2.3 <i>Organizational Citizenship Behavior</i> .....	39
2.2.3.1 Definisi <i>Organizational Citizenship Behavior</i> .....	39
2.2.3.2 Indikator <i>Organizational Citizenship Behavior</i> .....	42
2.2.3.3 Faktor-Faktor Yang Mempengaruhi (OCB) .....	43
2.2.3.4 Kajian Keislaman (OCB) .....	43
2.3 Hubungan Antar Variabel .....	44
2.3.1 Hubungan Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Karyawan .....	44
2.3.2 Hubungan Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Karyawan Melalui OCB <i>Organizational Citizenship Behavior</i> .....	45
2.4 Kerangka Konsep .....	45
2.5 Hipotesis .....	46
2.5.1 Pengaruh Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Karyawan Pada PT. Seribu Satu Alami .....	46
2.5.2 Pengaruh Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Karyawan Melalui <i>Organizational Citizenship Behavior</i> (OCB).....	47

<b>BAB III METODE PENELITIAN .....</b>	<b>48</b>
3.1 Jenis dan Pendekatan Penelitian .....	48
3.2 Lokasi Penelitian.....	48
3.3 Populasi dan Teknik Pengambilan sampel.....	49
3.3.1 Populasi.....	49
3.3.2 Sampel.....	49
3.3.3 Teknik Pengambilan Sampel.....	50
3.4 Data dan Jenis Data.....	51
3.4.1 Data Primer .....	51
3.5 Teknik Pengumpulan Data.....	51
3.5.1 Wawancara.....	51
3.5.2 Observasi.....	52
3.5.3 Kuesioner .....	52
3.5.4 Dokumentasi .....	52
3.5.5 Instrumen Penelitian .....	53
3.6 Definisi Operasional Variabel.....	54
3.6.1 Variabel Independent.....	54
3.6.2 Variabel Dependent.....	55
3.6.3 Variabel Intervening .....	55
3.7 Analisis Data.....	59
3.8 Uji Validitas dan Reliabilitas.....	60
3.8.1 Uji Validitas.....	60
3.8.2 Uji Reliabilitas.....	61

3.8.3 Uji Asumsi Klasik.....	62
3.8.4 Uji Hipotesis Dengan Analisis Jalur ( <i>Path Analysis</i> ) .....	62
<b>BAB IV HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN .....</b>	<b>65</b>
4.1 Hasil Penelitian .....	65
4.1.1 Gambaran Umum Objek Penelitian .....	65
4.1.2 Visi dan Misi PT. Seribu Satu Alami.....	66
4.1.3 Struktur Organisasi PT. Seribu Satu Alami .....	67
4.2 Identitas Responden .....	68
4.2.1 Identitas Responden Berdasarkan Jenis Kelamin .....	68
4.2.2 Identitas Responden Berdasarkan Umur.....	68
4.2.3 Identitas Responden Berdasarkan Pendidikan.....	69
4.2.4 Identitas Responden Berdasarkan Lama Kerja .....	70
4.3 Persepsi Responden .....	70
4.3.1 Variabel Budaya Organisasi.....	70
4.3.2 Variabel Kinerja Karyawan .....	74
4.3.3 Variabel Organizational Cityzenship Behavior .....	77
4.4 Pengujian Instrument Penelitian .....	82
4.4.1 Pengujian Validitas Instrumen .....	82
4.4.2 Pengujian Reliabilitas Instrumen .....	84
4.5 Analisis Pengaruh Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Karyawan Melalui OCB .....	85
4.5.1 Pengujian Linieritas .....	85

4.5.2 Uji Asumsi Klasik.....	86
4.5.2.1 Asumsi Multikolinieritas .....	86
4.5.2.2 Asumsi Normalitas.....	87
4.5.2.3 Asumsi Heteroskedastisitas .....	88
4.5.3 Good Ness Of Fit Model.....	89
4.5.4 Pengujian Hipotesis .....	91
4.5.4.1 Pengujian Hipotesis Pengaruh Secara Langsung.....	91
4.5.4.2 Pengujian Hipotesis Pengaruh Tidak Langsung .....	93
4.5 Pengaruh Dominan.....	95
4.6 Pembahasan.....	96
4.6.1 Pengaruh Langsung Budaya Organisasi Terhadap Kinerja karyawan .....	96
4.6.2 Pengaruh Tidak Langsung Budaya Oraganisasi terhadap Kinerja Karyawan Melalui Organizational Cityzenshi Behavior.....	100
<b>BAB V KESIMPULAN DAN SARAN .....</b>	<b>104</b>
5.1 Kesimpulan .....	104
5.2 Saran .....	105
<b>DAFTAR PUSTAKA.....</b>	<b>106</b>
<b>LAMPIRAN.....</b>	<b>110</b>

## DAFTAR TABEL

<b>Tabel 2.1 Ringkasan Penelitian Terdahulu .....</b>	<b>19</b>
<b>Tabel 3.1 Operasional Variabel .....</b>	<b>56</b>
<b>Tabel 4.1 Identitas Responden Berdasarkan Jenis Kelamin .....</b>	<b>68</b>
<b>Tabel 4.2 Identitas Responden Berdasarkan Umur .....</b>	<b>68</b>
<b>Tabel 4.3 Identitas responden Berdasarkan pendidikan .....</b>	<b>69</b>
<b>Tabel 4.4 Identitas responden Berdasarkan Lama Kerja.....</b>	<b>70</b>
<b>Tabel 4.5 Variabel Budaya Organisasi .....</b>	<b>70</b>
<b>Tabel 4.6 Variabel kinerja karyawan .....</b>	<b>74</b>
<b>Tabel 4.7 Variabel OCB .....</b>	<b>77</b>
<b>Tabel 4.8 Pengujian Validitas Instrumen .....</b>	<b>83</b>
<b>Tabel 4.9 Pengujian Reliabilitas Instrumen .....</b>	<b>84</b>
<b>Tabel 4.10 Pengujian Linieritas.....</b>	<b>86</b>
<b>Tabel 4.11 Asumsi Multikolinieritas .....</b>	<b>87</b>
<b>Tabel 4.12 Good Ness Of Fit Model.....</b>	<b>90</b>
<b>Tabel 4.13 Pengujian Hipotesis.....</b>	<b>92</b>
<b>Tabel 4.14 Pengaruh Dominan .....</b>	<b>95</b>

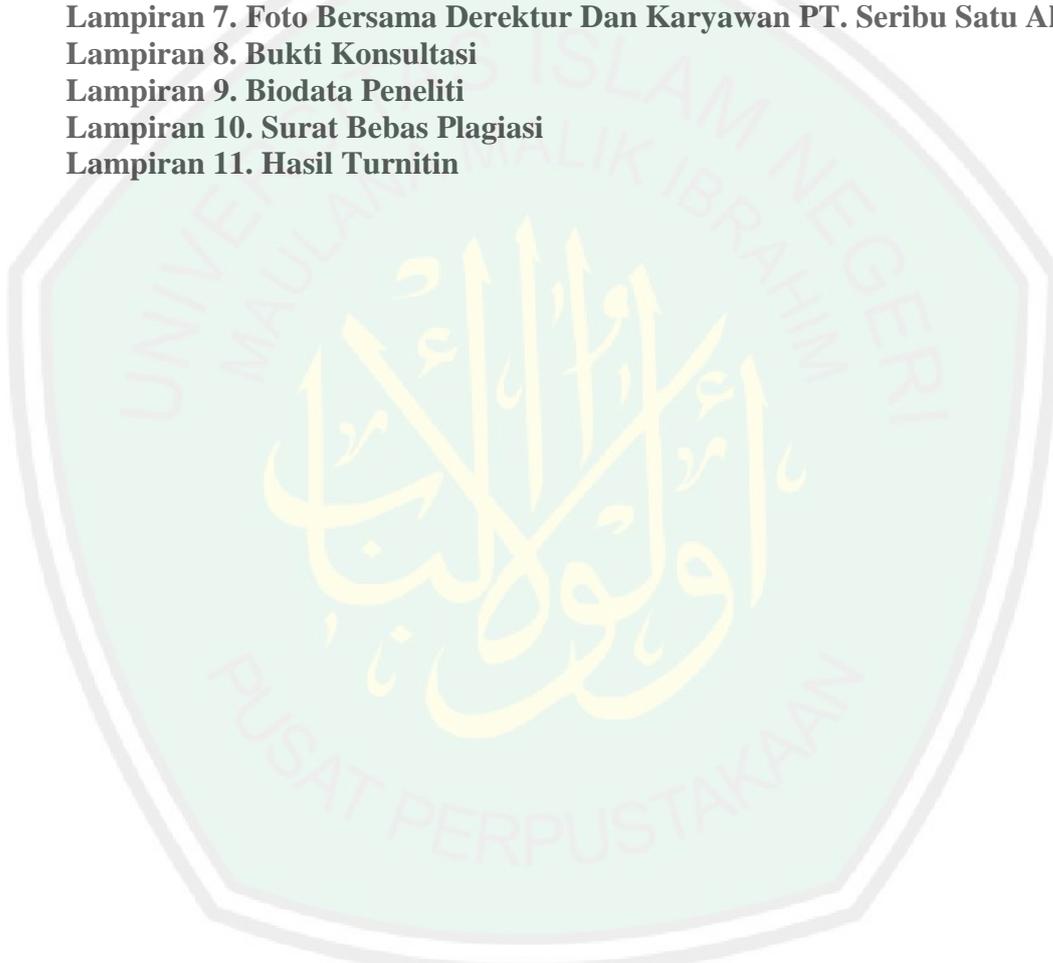
## DAFTAR GAMBAR

Gambar 1.1 Rokok Seribu Satu Alami .....	10
Gambar 2.1 Kerangka Konsep .....	46
Gambar 3.1 Model Analisis Jalur ( <i>Path Analysis</i> ) .....	63
Gambar 4.1 Struktur Organisasi PT. Seribu Satu Alami.....	67
Gambar 4.2 Asumsi Normalitas .....	88
Gambar 4.3 asumsi Heteroskedastisitas .....	89
Gambar 4.4 Pengujian Hipotesis Pengaruh Langsung .....	91
Gambar 4.5 Pengujian Hipotesis Pengaruh Tidak Langsung .....	94



## DAFTAR LAMPIRAN

- Lampiran 1. Hasil Jawaban Responden**
- Lampiran 2. Analisis Deskriptif**
- Lampiran 3. Pengujian Instrumen Penelitian**
- Lampiran 4. Pengujian Linieritas**
- Lampiran 5. Analisis Pengaruh Budaya Organisasi Terhadap Organizational  
Citizenship Behavior (OCB)**
- Lampiran 6. Analisis Pengaruh Budaya Organisasi Dan Organizational  
Citizenship Behavior (OCB) Terhadap Kinerja Karyawan**
- Lampiran 7. Foto Bersama Direktur Dan Karyawan PT. Seribu Satu Alami**
- Lampiran 8. Bukti Konsultasi**
- Lampiran 9. Biodata Peneliti**
- Lampiran 10. Surat Bebas Plagiasi**
- Lampiran 11. Hasil Turnitin**



## ABSTRAK

Mohammad Rifai. 2019. SKRIPSI. Judul: “Pengaruh Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Karyawan Melalui *Organizational Cityzenship Behavior* (Studi Pada PT. Seribu Satu Alami Di Desa Kertagenah Pamekasan Madura)”

Pembimbing : Zaim Mukaffi, SE., M.Si

Kata Kunci : Budaya Organisasi, Kinerja Karyawan, *Organizational Cityzenship Behavior*

---

Perusahaan dalam bidang bisnis saat ini memiliki persaingan yang sangatlah ketat mengharuskan perusahaan untuk meningkatkan dan memanfaatkan sumber daya yang telah ada didalam perusahaan. Oleh karena itu agar tujuan organisasi dapat terpenuhi perusahaan menuntut para karyawan untuk meningkatkan kinerjanya. Di dalam suatu kinerja yang baik diperlukan budaya organisasi yang terealisasi yang menjadikan salah satu pedoman kerja yang baik bagi karyawan dan yang akan menimbulkan sifat *Organizational Cityzenship Behavior* (OCB) bagi karyawannya. Tujuan dari penelitian ini adalah untuk membuktikan adanya pengaruh dari budaya organisasi terhadap kinerja karyawan baik pengaruh langsung maupun tidak langsung dengan melalui *organizational cityzenship behavior* (OCB) sebagai variabel mediasi.

Penelitian ini menggunakan pendekatan kuantitatif yaitu penelitian menjelaskan kedudukan variabel-variabel yang diteliti serta pengaruh antara satu variabel dengan variabel yang lain. Alat ukur dalam penelitian ini adalah berupa kuesioner yang disebar sebanyak 48 responden di PT. Seribu Satu Alami Desa Kertagenah Pamekasan Madura. Jenis penelitian ini adalah penelitian *explanatory*. Dengan menggunakan model analisis jalur (*path analysis*).

Hasil dari penelitian ini adalah bahwa variabel Budaya Organisasi berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan yang menghasilkan nilai T statistic sebesar 3.405 dengan probabilitas sebesar 0.001 hasil menunjukkan bahwa probabilitas < *alpha* (5%) dan penelitian ini menunjukkan bahwa pengaruh budaya organisasi terhadap *organizational cityzenship behavior* (OCB) menghasilkan pengujian yang dinyatakan berpengaruh signifikan dan *organizational cityzenship behavior* (OCB) terhadap kinerja karyawan menghasilkan pengaruh signifikan. Sehingga dapat disimpulkan bahwa budaya organisasi terhadap kinerja karyawan melalui *organizational cityzenship behavior* (OCB) sebagai mediasi terpenuhi.

Kata kunci: Budaya Organisasi, Kinerja Karyawan, *Organizational Cityzenship Behavior* (OCB)

## ABSTRACT

Mohammad Rifai. 2019. Thesis. Title : *"The Effect of Organizational Culture on Employee Performance through Organizational Citizenship Behavior (OCB) (Study at PT. Seribu Satu Alami in the Kertagenah Village, Pamekasan Madura)"*.

Lecturer : Zaim Mukaffi, SE., M.Si

Keywords : Organizational Culture, Employee Performance, Organizational Citizenship Behavior.

---

Companies in the business sector currently have very tight competition requiring companies to improve management and utilize the resources that are already in the company. Therefore, in order for the organization's goals to be fulfilled, the company requires employees to improve their performance. A good performance requires an organizational culture that is realized which makes a good work guideline for employees and that will cause the nature of Organizational Citizenship Behavior (OCB) for their employees. The purpose of this study is to prove the influence of organizational culture on employee performance both direct and indirect influence through Organizational Citizenship Behavior (OCB) as a mediating variable.

This study uses a quantitative approach that is research explaining the position of the variables studied and the influence of one variable with another variable. Measuring instruments in this study were questionnaires distributed by 48 respondents at PT. Seribu Satu Alami Kertagenah Village Pamekasan Madura. This type of research is explanatory research. By using the path analysis model.

The results of this study are that Organizational Culture variables significantly influence employee performance which results in a T value of 3,405 with a probability of 0.001. The results indicate that the probability is  $< \alpha$  (5%) and this study shows that the influence of organizational culture on Organizational Citizenship Behavior (OCB) produce tests that are stated to have a significant effect and Organizational Citizenship Behavior (OCB) on employee performance produces a significant effect. So it can be concluded that organizational culture on employee performance through Organizational Citizenship Behavior (OCB) as a mediation is fulfilled.

Keywords: Organizational Culture, Employee Performance, Organizational Citizenship Behavior

## مستخلص البحث

محمد رفاعي. ٢٠١٩. بحث الجامعي. العنوان " تأثير ثقافة المنظمة على تحقيق الموظفين بوسيلة سلوك المواطنة المنظمة (دراسة الحالة في شركة سريبو ساتو آلام بقرية كيرتاكيناه فامكاسان مادورا) .

المشرف : زعيم مكفي الماجستير .

الكلمة الإشارية : ثقافة المنظمة، تحقيق الموظفين، سلوك المواطنة المنظمة.

لدى الشركات في قطاع الأعمال حاليًا منافسة شديدة تتطلب من الشركات تحسين الإدارة والاستفادة من الموارد الموجودة بالفعل في الشركة. ولذلك لإتمام أهداف المنظمة فطلبت الشركة موظفيها على ترقية تحقيقهم. وفي تحقيق جيد يحتاج ثقافة المنظمة المطبقة كمصدر العمل للموظفين وتشعر صفة سلوك المواطنة المنظمة لموظفيها. أهداف هذا البحث يعني تأكيد وجود التأثير من ثقافة المنظمة على تحقيق الموظفين تأثيرًا مباشرًا أم غير مباشر بوسيلة سلوك المواطنة المنظمة كوساطة المتغيرات.

استخدم هذا البحث منهج الكمي وهو البحث يشرح المتغيرات المبحوثة وتأثيره بين المتغيرات الموجودة. أدوات القياس لهذا البحث يعني الإستبانة تصدر إلى ٤٨ المستجيبين في شركة سريبو ساتو آلام بقرية كيرتاكيناه فامكاسان مادورا. نوع هذا البحث من البحث التفسيري، باستخدام بشكل التحليل المسلكي.

حصول البحث يعني أن متغير ثقافة المنظمة تؤثر ملحوظة على تحقيق الموظفين وتحصل النتيجة الإحصائية بنتيجة ٣،٤٠٥ بعدد إمكانيات ٠،٠٠١، وتشير الحصول > الف (٥%) وتشير هذا البحث أن تأثير ثقافة المنظمة ولم يكن وتشير النتيجة أن ثقافة المنظمة على اصتفي وهو استخدام المناقشة على نقطة أن ثقافة المنظمة وتؤثر بوسيلة القرآن. نلخص أن اللار ثقافة المنظمة، كإتمام المصدر.

الكلمة الإشارية : ثقافة المنظمة، تحقيق الموظفين، سلوك المواطنة المنظمة.

# BAB 1

## PENDAHULUAN

### 1.1 Latar Belakang

Pada era globalisasi saat ini yang ditandai dengan perkembangan zaman yang semakin pesat diikuti pula oleh semakin berkembangnya teknologi canggih mengakibatkan bertambahnya jumlah perusahaan maupun organisasi. Sehingga, pemerintah berupaya mendorong partisipasi masyarakat secara maksimal dalam pembangunan bangsa yang lebih berkembang. Pemerintah telah menyediakan fasilitas berupa sarana dan prasarana. Serta kebijakan-kebijakan ekonomi. Salah satunya adalah kebijakan *Good Governance* dalam dunia usaha disebut *Good Corporate Governance* (GCG). Dengan kata lain di dalam dunia usaha harus membangun dan memelihara prinsip-prinsip dalam GCG dengan tujuan agar masyarakat ikut aktif dalam pengembangan bangsa khususnya dalam bidang usaha. Mengacu pada kebijakan tersebut tanpa terkecuali di dalam suatu perusahaan tentunya ingin meningkatkan usahanya demi pencapaian tujuan dari perusahaan melalui bisnisnya (Pieris & Jim, 2007: 134).

Perusahaan dalam bidang bisnis saat ini memiliki persaingan yang sangatlah ketat diantara perusahaan lainnya, mengharuskan perusahaan untuk meningkatkan pengelolaan dan memanfaatkan sumber daya yang telah ada di dalam perusahaan, salah satunya adalah sumber daya manusia, sumber daya manusia adalah faktor yang paling penting didalam suatu organisasi atau perusahaan, keterlibatan sumber daya manusia dalam perusahaan terimplementasi dalam bentuk tenaga kerja, pegawai, karyawan. Karyawan adalah sebagai sumberdaya manusia yang penting

bagi suatu perusahaan untuk meningkatkan produktifitas dan kemajuan suatu perusahaan. Bagaimanapun canggihnya teknologi yang dimiliki perusahaan tanpa ada campur tangan sumber daya manusia sebuah perusahaan tidak berkembang dan maju (Musyafidah, 2018: 2).

Menurut Arianto (2013: 14) Sumber daya manusia adalah asset yang paling berharga dalam suatu organisasi atau suatu perusahaan, karena manusia merupakan satu-satunya sumber daya yang mampu menggerakkan suatu sumber daya lainnya. Dengan demikian sumber daya manusia adalah faktor yang paling diutamakan dalam suatu organisasi atau perusahaan. Sebagaimana telah diketahui pada era saat ini didalam dunia usaha khususnya perusahaan mengalami pertumbuhan dan perkembangan yang sangatlah cepat, akan tetapi saat ini masih menghadapi masalah yang cukup berat, salah satu masalah yang di hadapi adalah soal terbatasnya sumber daya manusia yang memiliki potensi dan kualifikasi yang masih langka. Oleh karena itu langkah utama suatu organisasi atau perusahaan adalah mempertahankan sumber daya manusia yang memiliki kualitas yang baik sebagai suatu asset perusahaan yang paling berharga. Sebagai konsekuensinya, maka pengelolaan sumber daya manusia ini perlu digarap dengan serius dan perlu di kembangkan agar mereka menjadi manusia yang bertanggung jawab, profesional dan amanah (Musyafidah, 2018: 3).

Melihat perkembangan perusahaan yang semakin kompetitif, menuntut para karyawan untuk meningkatkan kinerjanya. Menurut Whitmore secara sederhana mengemukakan, kinerja adalah pelaksanaan fungsi-fungsi yang dituntut oleh seseorang pengertian menurut Whitmore merupakan pengertian yang menuntut

kebutuhan paling minim untuk berhasil. Oleh karena itu Whitmore mengemukakan pengertian kinerja yang dianggap representatif, maka tergambarinya tanggung jawab yang besar dari pekerjaan seseorang. Berdasarkan pengertian di atas, kinerja yang nyata jauh melampaui apa yang diharapkan adalah kinerja yang menetapkan standar-standar tertinggi orang itu sendiri, selalu standar-standar yang melampaui apa yang diminta atau yang diharapkan orang lain. Dengan demikian, menurut Whitmore kinerja adalah suatu perbuatan suatu prestasi atau apa yang diperlihatkan seseorang melalui keterampilan yang nyata (Uno & Lamatenggo, 2012:59).

Pandangan lain dikemukakan King, yang menjelaskan kinerja adalah aktifitas seseorang dalam melaksanakan tugas pokok yang dibebankan kepadanya. Mengacu dari pandangan ini, dapat diinterpretasikan bahwa kinerja seseorang dihubungkan dengan tugas-tugas rutin yang dikerjakannya. Misalnya, sebagai seorang guru tugas rutinnnya adalah melaksanakan proses belajar mengajar di sekolah hasil yang dicapai secara optimal dari tugas mengajar itu merupakan kinerja seorang guru. Berbeda dengan King, ahli lain Galton dan Simon, memandang bahwa kinerja atau “*performance*” merupakan hasil interaksi atau berfungsinya unsur-unsur motivasi (m), kemampuan (k), dan prestasi (p) pada diri seseorang (Uno & Lamatenggo, 2012:61).

Berdasarkan pembahasan diatas, maka kinerja dapat disimpulkan sebagai perilaku seseorang yang membuahkan hasil kerja tertentu setelah memenuhi sejumlah persyaratan. Berhubungan dengan konsep kinerja seperti yang telah di bahas di atas, selanjutnya akan di bahas persyaratan yang menentukan kinerja tersebut, yaitu masalah evaluasi kinerja. Sebab, hal inilah yang menentukan kinerja

seseorang. Karena itu, evaluasi kinerja ini harus dipahami oleh karyawan maupun pimpinan, agar keduanya saling puas dalam rangka mewujudkan kinerja secara optimal (Uno & Lamatenggo, 2012:63).

Di dalam suatu kinerja yang baik diperlukan suatu analisis terhadap faktor-faktor yang mempengaruhinya. Salah satu diantaranya adalah terciptanya budaya organisasi dalam lingkungan kerja. Untuk menciptakan kinerja karyawan yang efektif dan efisien demi kemajuan organisasi maka perlu adanya budaya organisasi sebagai salah satu pedoman kerja yang bisa menjadi acuan karyawan untuk melakukan aktivitas organisasi. Setiap organisasi perusahaan memiliki ciri khas yang membedakan dengan organisasi lainnya. Ciri khas itulah yang dinamakan budaya organisasi (Musyafidah, 2018: 3).

Penggunaan istilah budaya organisasi dengan mengacu pada budaya yang berlaku dalam perusahaan, karena pada umumnya perusahaan itu dalam bentuk organisasi, yaitu bekerja sama antara beberapa orang yang membentuk kelompok atau satuan kerja sama tersendiri. Budaya organisasi dapat didefinisikan sebagai perangkat sistem nilai-nilai (*values*), keyakinan-keyakinan (*beliefs*), asumsi-asumsi (*assumptions*), atau norma-norma yang telah lama berlaku, disepakati dan diikuti oleh para anggota suatu organisasi sebagai pedoman perilaku dan pemecahan masalah-masalah organisasinya. Budaya organisasi juga disebut budaya perusahaan, yaitu seperangkat nilai-nilai atau norma-norma yang telah relatif lama berlakunya, dianut bersama oleh para anggota organisasi (karyawan) sebagai norma perilaku dalam menyelesaikan masalah-masalah organisasi (perusahaan). Dalam budaya organisasi terjadi sosialisasi nilai-nilai dan menginternalisasi dalam diri

para anggota, menjiwai orang per orang di dalam organisasi. Dengan demikian, maka budaya organisasi merupakan jiwa organisasi dan jiwa para anggota organisasi Kilmann dkk, (Sutrisno, 2010:1).

Budaya organisasi merupakan suatu kekuatan sosial yang tidak tampak, yang dapat menggerakkan orang-orang dalam suatu organisasi untuk melakukan aktivitas kerja. Secara tidak sadar tiap-tiap orang didalam suatu organisasi mempelajari budaya yang berlaku di dalam organisasinya. Apalagi bila ia sebagai orang baru supaya dapat diterima oleh lingkungan tempat kerja, ia berusaha mempelajari apa yang dilarang dan apa yang diwajibkan, apa yang baik apa yang buruk, apa yang benar apa yang salah; dan apa yang harus dilakukan dan apa yang tidak boleh dilakukan didalam organisasi tempat bekerja itu. Jadi, budaya organisasi mensosialisasikan dan menginternalisasi pada para anggota organisasi (Sutrisno, 2010:1)

Budaya organisasi yang kuat mendukung tujuan-tujuan perusahaan, sebaliknya yang lemah atau negatif menghambat atau bertentangan dengan tujuan-tujuan perusahaan. Dalam suatu perusahaan yang budaya organisasinya kuat, nilai-nilai bersama dipahami secara mendalam, dianut, dan diperjuangkan oleh sebagian besar para anggota organisasi (karyawan perusahaan). Budaya yang kuat dan positif sangat berpengaruh terhadap perilaku dan efektifitas kinerja perusahaan sebagaimana dinyatakan oleh Deal & Kinnidy (Sutrisno, 2010:3)

Faktor lain yang mempengaruhi suatu kinerja yaitu perilaku sukarela yang dikenal dengan *Organizational Citizenship Behavior* (OCB). Istilah lainnya disebut perilaku *Extra role* atau perilaku ekstra peran. *Organizational Citizenship Behavior*

(OCB) merupakan kontribusi individu yang melebihi tuntutan peran di tempat kerja. *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) ini melibatkan beberapa perilaku meliputi perilaku menolong orang lain, menjadi *volunteer*, untuk tugas-tugas ekstra, patuh terhadap aturan-aturan dan prosedur-prosedur di tempat kerja. Perilaku-perilaku ini menggambarkan nilai tambah karyawan yang merupakan salah satu bentuk perilaku pro sosial, yaitu perilaku sosial yang positif, konstruktif dan bermakna membantu (Aldag dan Resckhe, 1997:1). Organ (1997) mendefinisikan *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) sebagai perilaku individu yang bebas, tidak berkaitan secara langsung/eksplisit dengan sistem *reward* dan bisa meningkatkan fungsi efektif organisasi (Titisari, 2014:5).

Sementara itu Dyne, Dkk (1995) yang mengusulkan konstruksi dari *Organizational Citizenship Behavior* (OCB), yaitu perilaku yang menguntungkan organisasi dan atau cenderung menguntungkan organisasi, secara sukarela dan melebihi apa yang menjadi tuntutan peran. Dalam penelitian Djati (2008:25) *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) adalah perilaku karyawan yang tidak nampak baik kepada rekan kerja maupun terhadap perusahaan, dimana perilaku tersebut melebihi dari perilaku standar yang ditetapkan perusahaan dan memberikan manfaat bagi perusahaan (Titisari, 2014:6)

Penelitian yang terkait dengan perilaku OCB menjadi hal yang menarik karena akhir-akhir ini banyak perusahaan yang menerapkan sistem (*Team Work*) dimana fleksibilitas dinilai sangat penting. Disamping itu, sekarang ini telah banyak terjadi perubahan-perubahan dalam organisasi di Negara kita seperti perampingan organisasi dengan mengurangi jumlah karyawan. Kebajikan ini telah

berdampak pada terjadinya perubahan misalnya, perubahan pada kewajiban dan tugas-tugas karyawan, harapan organisasi agar karyawan menjadi lebih kreatif mencari suatu cara baru untuk memperbaiki efisiensi kerja, serta adanya perhatian yang serius dalam ketidakhadiran dan keterlambatan ditempat kerja. Ketika seseorang mengurangi jumlah karyawan organisasi itu lebih tergantung pada karyawan yang tetap tinggal untuk melakukan hal-hal yang melebihi yang telah ditugaskan kepada mereka, oleh karena itu karyawan di harapkan bersifat OCB (Musyafidah, 2018: 6).

Beberapa penelitian terdahulu menunjukkan budaya organisasi berpengaruh terhadap kinerja karyawan, seperti penelitian yang dilakukan Rusu, et al. (2016) yang berjudul *Organizational Context factors Influencing Employee Performance Appraisal*, hasil menyatakan bahwa untuk mengidentifikasi faktor-faktor yang paling penting dan memiliki pengaruh signifikan terhadap penilaian kinerja karyawan, dengan dampak positif pada peningkatan kinerja individu dan kinerja perusahaan secara keseluruhan. Faktor-faktor yang mempengaruhi seseorang antara lain: persepsi dan pemahaman karyawan terhadap budaya organisasi, pimpinan antara bawahan, selain itu disebabkan karena kinerja karyawan dan keadilan karyawan yang bersangkutan. Penelitian ini menekankan peran organisasi dalam melakukan penilaian kinerja karyawan di organisasi.

Dan Penelitian selanjutnya yang dilakukan oleh Altindag & Kosedagi (2015) berjudul *The Relationship between Emotional Intelligence of Managers, Innovative Corporate Culture and Employee Performance*, dengan hasil menunjukkan bahwa budaya organisasi sebagai keseluruhan dari dasar nilai-nilai norma dan etika yang

mendasari perilaku seseorang dalam berinteraksi, berdasarkan dari hasil penelitiannya diketahui budaya organisasi mampu meningkatkan kinerja karyawan karena budaya organisasi memberikan kebebasan kepada karyawan untuk melakukan berbagai aktifitas yang mampu meningkatkan taraf pekerjaannya. Survei 41 soal diberikan kepada karyawan dan terdapat 305 dari survei total telah dinilai. Diperiksa melalui SPSS 17, kemudian hasilnya telah dievaluasi menggunakan metode analisis faktor, analisis korelasi dan analisis regresi. Akibatnya telah ditetapkan bahwa ada hubungan antara kecerdasan emosional, budaya organisasi yang inovatif dan kinerja karyawan. Demikian, dapat dinyatakan bahwa perlu bagi perusahaan untuk menciptakan budaya organisasi yang inovatif dan memiliki manajer yang memiliki tingkat tinggi kecerdasan emosionalnya dalam rangka meningkatkan kinerja karyawan di tempat kerja.

Beberapa penelitian lain menyatakan bahwa budaya organisasi tidak berpengaruh secara langsung terhadap kinerja karyawan, seperti penelitian yang dilakukan Harwiki (2016) Berjudul *The Impact of Servant Leadership on Organization Culture, Organizational Commitment, Organizational Citizenship Behavior (OCB) and Employee Performance in Women Cooperatives*, dengan hasilnya menyatakan budaya organisasi tidak berpengaruh secara langsung terhadap kinerja karyawan. Hasil penelitiannya juga ditemukan bahwa OCB memediasi hubungan antara budaya organisasi dengan kinerja karyawan. Dan juga ditemukan komitmen organisasional mampu meningkatkan kinerja karyawan. Hal ini dibuktikan oleh penelitian yang dilakukan Sugiyanto dan Sutanto (2010) tentang membangun OCB yang proaktif guna, mengoptimalkan kinerja melalui *spiritual*

*centered leadership, employee empowerment, organizational citizenship behavior.*

Hasil menunjukkan bahwa OCB dan kinerja karyawan berhubungan secara positif dan signifikan karena OCB dipandang sebagai salah satu hal yang kritis untuk kesuksesan tugas yang berkorelasi tinggi terhadap kinerja, diyakini karena OCB merupakan pelumas perilaku mesin sosial yang mempunyai peran lebih dari tugas formal yang disandang oleh setiap individu karyawan.

Organisasi memerlukan karyawan yang melakukan perilaku OCB seperti membuat pernyataan konstruktif tentang kelompok kerja mereka dan organisasi, membantu karyawan lain dalam timnya, menghindari konflik yang tidak perlu, menghormati peraturan organisasi. OCB menghindari terjadinya perselisihan dan meningkatkan efisiensi pekerjaan. Dengan demikian secara tidak langsung perilaku tersebut dapat menumbuhkan hasil yang positif bagi perusahaan, baik buat perusahaan itu sendiri maupun untuk kehidupan sosial dalam perusahaan.

Seperti halnya yang diperlukan perilaku-perilaku karyawan yang bersifat OCB di dalam perusahaan PT. Seribu Satu Alami Di Desa Kertagenah Pamekasan Madura memang di tuntut untuk menjalankan tugasnya dengan baik kinerja prima merupakan tuntutan yang senantiasa harus di junjung tinggi oleh seluruh karyawan PT. Seribu Satu Alami guna tercapainya sasaran organisasi. PT. Seribu Satu Alami merupakan salah satu perusahaan industri manufaktur yang bergerak dibidang produksi rokok kretek yang berkualitas tinggi dan mampu bersaing di pasar global dengan desain rokok yang elegan dan rasa yang bisa dinikmati semua kalangan baik itu pemuda maupun orang tua.

**Gambar 1.1**  
**Rokok Seribu Satu Alami**



Seiring berjalannya waktu PT. Seribu Satu Alami terus berupaya memperluas market shernya menjangkau seluruh tanah jawa dengan tujuan bisa menjadi perusahaan rokok terbesar di Indonesia. Upaya-upaya yang dilakukan untuk mencapai tujuan perusahaan meliputi pengiriman barang dengan tepat waktu, menjaga hubungan baik dengan seluruh pelanggan. Untuk mencapai tujuan tersebut dibutuhkan kemampuan dan sikap karyawan yang mampu melakukan pekerjaan sesuai tugas tanggung jawabnya, maka hasil kerja yang dilaksanakan akan sesuai dengan tujuan perusahaan. Seiring berjalannya waktu ditengah persaingan ekonomi dengan perusahaan lainnya yang semakin ketat, perusahaan PT. Seribu Satu Alami mengalami fluktuasi akibatnya, aktifitas produksi tersendat-sendat, kadang berjalan normal dan kadang macet sehingga harus di liburkan (buka-tutup), selain itu terdapat kendala lain masalah tenaga kerja, banyak pekerja yang mengeluh atas pekerjaan yang dirasa berat, tentunya terkadang membuat setiap karyawan merasakan jenuh dan tidak maksimal dalam menjalankan tugasnya sehingga

karyawan mengalami penurunan kinerja kondisi tersebut disebabkan karena pekerjaan yang ber ulang-ulang, kurangnya waktu istirahat bagi karyawan.

Namun demi mempertahankan eksistensinya agar tidak mengalami kebangkrutan atau pailit karena sistem internal yang dirasa kurang tertata, perusahaan PT. Seribu Satu Alami sedikit demi sedikit memperbaiki sistem budaya organisasi, tata kerja perusahaan dan kinerja para karyawannya sesuai dengan visi misi perusahaan. Visi dan misi ini mencerminkan budaya dalam perusahaan dan para karyawan harus menginternalisasikan visi tersebut didalam memberikan usaha yang optimal untuk perusahaan, sehingga akan membentuk suatu kinerja yang memuaskan. Di awal tahun 2017 permintaan rokok kretek oleh masyarakat luas semakin bertambah sehingga hal ini menyebabkan perusahaan harus meningkatkan kuantitas dan kualitas produk, namun hal yang terpenting yang paling utama adalah dengan meningkatkan kinerja karyawan dimulai dari budaya yang di terapkan di dalam perusahaan untuk lebih aktif dan inovatif dalam bekerja demi kelangsungan dan kemajuan usaha di dalam perusahaan PT. Seribu Satu Alami sesuai dengan visi dan misi perusahaan (wawancara 20 oktober 2018).

Dari uraian diatas mengungkapkan adanya permasalahan yang terjadi pada PT. Seribu Satu Alami, karena kurangnya perilaku OCB dari karyawan, budaya organisasi yang masih kurang tertata dengan baik dan kinerja karyawan yang masih kurang maksimal dalam menangani pekerjaanya maka penulis tertarik untuk mengambil judul. **“Pengaruh Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Karyawan Melalui *Organizational Citizenship Behavior* (Studi Pada PT. Seribu Satu Alami di Desa Kertagenah Pamekasan Madura)”**.

## 1.2 Rumusan Masalah

Adapun latar belakang yang ditulis diatas maka peneliti merumuskan masalah sebagai berikut:

1. Apakah budaya organisasi (X) berpengaruh secara langsung terhadap kinerja karyawan (Y) pada PT. Seribu Satu Alami di Desa Kertagenah Pamekasan Madura?
2. Apakah budaya organisasi (X) berpengaruh secara tidak langsung terhadap kinerja karyawan (Y) melalui *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) (Z) pada PT. Seribu Satu Alami di Desa Kertagenah Pamekasan Madura?

## 1.3 Tujuan Penelitian

Adapun tujuan Penelitian ini adalah:

1. Menguji dan menganalisis budaya organisasi (X) secara langsung terhadap kinerja karyawan (Y) pada PT. Seribu Satu Alami di Desa Kertagenah Pamekasan Madura.
2. Menguji dan menganalisis budaya organisasi (X) secara tidak langsung terhadap kinerja karyawan (Y) melalui *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) (Z) pada PT. Seribu Satu Alami di Desa Kertagenah Pamekasan Madura.

#### 1.4. Manfaat Penelitian

1. Bagi penulis dapat digunakan untuk menambah wawasan yang telah dipelajari selama proses perkuliahan di perguruan tinggi sehingga peneliti dapat melihat perbandingan antara teori dengan keadaan yang ada di lapangan dan di dunia kerja.
2. Bagi akademis dan pembaca diharap dapat menambah khasanah perpustakaan dengan tambahan referensi bagi peneliti selanjutnya, Dapat memberikan bukti yang menunjukkan terdapat pengaruh budaya organisasi (X) terhadap kinerja karyawan (Y) melalui *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) (Z).
3. Bagi perusahaan berharap dijadikan sebagai bahan masukan dan informasi yang dapat membantu manajemen perusahaan dalam mengambil kebijakan.

#### 1.5. Batasan Penelitian

Agar penelitian ini dilakukan lebih fokus lagi, serta jelas mengenai variabel serta objek yang digunakan, maka peneliti membatasi penelitian ini dengan hanya meneliti tentang budaya organisasi, *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) dan kinerja karyawan. Dengan urutan sebagai pengaruh budaya organisasi terhadap kinerja karyawan melalui *Organizational Citizenship Behavior* (OCB).

## BAB II

### KAJIAN PUSTAKA

#### 2.1 Penelitian Terdahulu

Dalam melakukan penelitian dengan judul “Pengaruh Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Karyawan Melalui *Organizational Citizenship Behavior* Studi Pada PT. Seribu Satu Alami” peneliti melakukan studi pustaka atas penelitian-penelitian sejenis yang telah dilakukan sebelumnya.

Ada lima penelitian yang menjadi acuan peneliti yaitu pertama, penelitian dilakukan oleh Sari (2016) Yang berjudul. “Pengaruh Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Karyawan Melalui *Organizational Citizenship Behavior* Sebagai Variabel *Intervening*”. Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui dan menguji, dan menganalisis pengaruh budaya organisasi terhadap kinerja karyawan di PT. Bank Rakyat Indonesia (Persero) Tbk. Cabang Blitar, pengaruh budaya organisasi terhadap *Organizational Citizenship Behavior* di PT. Bank Rakyat Indonesia (Persero) Tbk. Cabang Blitar. Metode dalam penelitian ini yang digunakan adalah pendekatan kuantitatif. Jenis penelitian yang digunakan adalah hubungan kausal (hubungan sebab akibat), yaitu bagaimana suatu variabel mempengaruhi atau bertanggung jawab atas perubahan-perubahan dalam variabel lainnya. Populasi yang digunakan dalam penelitian ini adalah seluruh karyawan PT. Bank Rakyat Indonesia (Persero) Tbk. Kantor cabang Blitar. Metode sampel dalam penelitian ini adalah menggunakan sampel jenuh. Hasil dari penelitian ini menunjukkan bahwa budaya organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Dan budaya organisasi mempunyai nilai positif yang berarti signifikan terhadap

*organizational citizenship behavior* (OCB). Perilaku OCB berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan dan tidak ada pengaruh signifikan budaya organisasi terhadap kinerja karyawan melalui perilaku OCB sebagai variabel *intervening*.

Kedua, penelitian dilakukan oleh Lila Tintami (2012) Yang berjudul. “Pengaruh Budaya Organisasi dan Gaya Kepemimpinan Transformasional Terhadap Kinerja Karyawan Melalui Disiplin Kerja Pada Karyawan Harian SKT Megawon II di PT. Djarum Kudus” Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui pengaruh budaya organisasi terhadap disiplin kerja karyawan, untuk mengetahui pengaruh gaya kepemimpinan transformasional terhadap disiplin kerja karyawan, untuk mengetahui pengaruh budaya organisasi terhadap kinerja karyawan, untuk mengetahui pengaruh budaya kepemimpinan transformasional terhadap kinerja karyawan, untuk mengetahui pengaruh disiplin kerja karyawan terhadap kinerja karyawan, untuk mengetahui pengaruh budaya organisasi dan gaya kepemimpinan transformasional terhadap disiplin kerja karyawan, untuk mengetahui pengaruh budaya organisasi gaya kepemimpinan transformasional terhadap kinerja karyawan Jenis penelitian yang digunakan adalah penelitian penjelasan (*explanatory research*) dengan pendekatan kuantitatif, sedangkan pengumpulan data dilakukan dengan menyebarkan kuesioner Sampel penelitian menggunakan metode sensus yakni 66 orang karyawan harian. Teknik sampling sensus merupakan teknik penentuan sampel bila semua anggota populasi digunakan sebagai sampel, Skala pengukuran menggunakan *skala likert*. Hasil penelitian diketahui bahwa budaya organisasi, gaya kepemimpinan transformasional dan disiplin kerja berpengaruh

positif terhadap kinerja karyawan, baik secara parsial maupun simultan menunjukkan bahwa pengaruh budaya organisasi, gaya kepemimpinan transformasional dan disiplin kerja terhadap kinerja karyawan yaitu 84,9% saran yang dapat peneliti berikan untuk PT. Djarum SKT Megawon II kudu yaitu peningkatan budaya organisasi yang terdapat pada perusahaan dn gaya kepemimpinan transformasional yng dimiliki oleh pimpinan harus dilakukan melalui peningkatan disiplin kerja sehingga mencapai kinerja yang maksimal.

Ketiga, penelitian dilakukan oleh Nadeak (2016) Yang berjudul. “Pengaruh Budaya Organisasi Terhadap *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) Dosen di Universitas Kristen Indonesia (UKI)”. Adapun tujuan dari penelitian ini adalah untuk mengetahui apakah budaya organisasi memiliki pengaruh yang signifikan terhadap *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) Dosen Di Universitas Kristen Indonesia (UKI). Metode penelitian kuantitatif dengan pendekatan survei melalui hubungan kausal. Metode ini dipilih karena memungkinkan diadakannya kajian yang lebih luas dengan adanya hubungan sebab akibat antara variabel-variabel yang diteliti. Populasi penelitian ini adalah dosen UKI yang berjumlah 314 orang dosen, dan terdiri dari 109 orang. Pengambilan sampel uji coba dilakukan dengan cara *random sampling*, Adapun teknik pengumpulan data yang digunakan dalam penelitian ini adalah instrumen kuesioner. Peneliti memberikan kuesioner kepada seluruh sampel terpilih. Hasil penelitian adalah dengan pendeskripsian data tiap variabel yaitu variabel budaya organisasi dan OCB. Dari penelitian ini yaitu terdapat pengaruh budaya organisasi terhadap *Organizational Citizenship Behavior* dosen di Universitas Kristen Indonesia. Dengan demikian, dalam rangka perbaikan

*Organizational Citizenship Behavior* dosen maka budaya organisasi menjadi elemen yang penting diperhatikan oleh lembaga-lembaga perguruan tinggi baik negeri maupun swasta.

Keempat, penelitian dilakukan oleh Musyafidah (2018) Yang Judul. “Pengaruh Budaya Organisasi Terhadap *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) Karyawan Melalui Komitmen Organisasi Sebagai Variabel *Intervening* (Studi Pada BPRS PNM Binama Semarang)”. Tujuan penelitian ini untuk mengetahui pengaruh budaya organisasi terhadap *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) dengan komitmen organisasi sebagai variabel *intervening* pada Bank Pembiayaan Rakyat Syariah Permodalan Nasional Madani (PNM) Binama Semarang Metode menggunakan kuantitatif dengan pengumpulan data dilakukan melalui kuesioner yang disebarakan kepada karyawan BPRS PNM Binama Semarang dengan sampel sebanyak 40 responden. Data yang diperoleh kemudian diolah dengan menggunakan alat bantu SPSS versi 20. Analisis penelitian ini meliputi uji reliabilitas, uji validitas, uji regresi berganda, uji asumsi klasik, uji statistic melalui Ttest, Ftest, koefisien determinasi ( $R^2$ ), serta analisis dengan *path analysis* (analisis jalur). Hasil penelitian menunjukkan bahwa variabel budaya organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap OCB, variabel budaya organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap komitmen organisasi, variabel komitmen berpengaruh positif dan tidak signifikan terhadap OCB. Variabel komitmen organisasi tidak berhasil memediasi pengaruh budaya organisasi terhadap OCB karena nilai total berpengaruh tidak langsung sebesar

0.1639 < 0.554, dimana 0.554 adalah nilai pengaruh langsung budaya organisasi terhadap OCB.

Kelima, penelitian dilakukan oleh Nisa, (2018) Dengan judul. “Pengaruh Budaya Organisasi dan *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) terhadap Kinerja Pegawai Rumah Sakit Tk. III Bala dhika Husada Jember”. Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis pengaruh budaya organisasi dan *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) terhadap kinerja pegawai pada Rumah Sakit Tk. III Bala dhika Husada Jember. Metode Populasi dari penelitian ini adalah seluruh pegawai di Rumah Sakit Tk. III Bala dhika Husada Jember yang berjumlah 98 orang, meliputi dokter, perawat, serta administrasi dan SDM. Mengacu pada pendapat Arikunto (2006) yang mengemukakan: “Apabila seseorang ingin meneliti semua elemen yang ada dalam wilayah penelitian, maka penelitiannya merupakan penelitian populasi atau penelitiannya juga disebut studi populasi atau studi sensus”. Dari pengertian tersebut, maka penelitian ini merupakan penelitian populasi yaitu meneliti seluruh populasi yang ada meliputi dokter, perawat, serta administrasi dan SDM di PT Rumah Sakit Tk. III Bala dhika Husada Jember sebanyak 98 orang. Hasil perhitungan uji t dengan menggunakan program SPSS *for Windows* dapat dilihat pada Tabel 1. Berdasarkan tabel tersebut dapat diketahui besarnya pengaruh masing-masing variabel bebas terhadap variabel terikat sebagai berikut:

1. Pengaruh variabel budaya organisasi (X1) terhadap kinerja pegawai (Y)

1. Berdasarkan Tabel 4.8 dapat diketahui bahwa signifikansi variabel budaya organisasi <  $\alpha$  yaitu  $0,000 < 0,05$ . Karena tingkat probabilitasnya lebih kecil dari 5%, maka  $H_0$  ditolak, berarti secara parsial variabel budaya organisasi (X1)

mempunyai pengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai pada Rumah Sakit Tk. III Bala dhika Husada Jember (Y). Sehingga, hipotesis yang menyatakan bahwa budaya organisasi berpengaruh terhadap kinerja pegawai pada Rumah Sakit Tk. III Bala dhika Husada Jember terbukti kebenarannya atau Ha1 diterima. 2. Pengaruh variabel *Organizational Citizenship Behavior* (X2) terhadap kinerja pegawai (Y). Berdasarkan Tabel 4.8 dapat diketahui bahwasannya signifikansi *Organizational Citizenship Behavior*  $<\alpha$  yaitu  $0,000 < 0,05$ . Karena tingkat probabilitasnya lebih kecil dari 5%, maka H0 ditolak, berarti secara parsial variable *Organizational Citizenship Behavior* (X2) mempunyai pengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai pada Rumah Sakit Tk. III Bala dhika Husada Jember (Y). Sehingga, hipotesis yang menyatakan bahwa *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) berpengaruh terhadap kinerja pegawai pada Rumah Sakit Tk. III Bala dhika Husada Jember terbukti kebenarannya atau diterima.

Dari beberapa penelitian terdahulu diatas bisa ditarik kesimpulan bahwa sebagian besar budaya organisasi memiliki pengaruh penting terhadap kinerja karyawan dan ada variabel OCB yang ikut memediasi.

**Tabel 2.1**  
**Ringkasan Penelitian Terdahulu**

No	Nama Peneliti	Variabel	Metode Penelitian	Hasil Penelitian
1	Sari (2016) "Pengaruh Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Karyawan Melalui <i>Organizational Citizenship</i>	X : Budaya Organisasi Y : Kinerja Karyawan Z : <i>Organizational Citizenship Behavior</i>	Metode dalam penelitian ini yang digunakan adalah pendekatan kuantitatif. Metode pengambilan sampel	Hasil dari penelitian ini menunjukkan bahwa budaya organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Dan

No	Nama Peneliti	Variabel	Metode Penelitian	Hasil Penelitian
	<i>Behavior Sebagai Variabel Intervening</i> ”.		menggunakan sampel jenuh	budaya organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap <i>organizational citizenship behavior</i> (OCB).
2	Lila Tintami (2012) Pengaruh Budaya Organisasi dan Gaya Kepemimpinan Transformasional Terhadap Kinerja Karyawan Melalui Disiplin Kerja Pada Karyawan Harian SKT Megawon II PT. Djarum Kudus	X1 : Budaya Organisasi X2 : Gaya Kepemimpinan Transformasional Y1 : Disiplin Kerja Y2 : Kinerja	Tipe penelitian menggunakan penelitian Explanatory dengan menggunakan kuesioner sebagai alat untuk mengambil data.	Hasil penelitian diketahui bahwa budaya organisasi, gaya kepemimpinan transformasional dan disiplin kerja berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan, baik secara parsial maupun simultan menunjukkan bahwa pengaruh budaya organisasi, gaya kepemimpinan transformasional dan disiplin kerja terhadap kinerja

No	Nama Peneliti	Variabel	Metode Penelitian	Hasil Penelitian
				karyawan yaitu 84,9%.
3	Nadeak (2016) “Pengaruh Budaya Organisasi Terhadap <i>Organizational Citizenship Behavior</i> (OCB) Dosen di Universitas Kristen Indonesia (UKI)”.	X : Budaya Organisasi Y : <i>Organizational Citizenship Behavior</i>	Metode penelitian kuantitatif dengan pendekatan survei melalui hubungan kausal.	Hasil dari penelitian Nadeak adalah dengan pendeskripsian data tiap variabel yaitu variabel budaya organisasi dan <i>organizational citizenship behavior</i> (OCB). Dari penelitian ini yaitu terdapat pengaruh budaya organisasi terhadap <i>Organizational Citizenship Behavior</i> (OCB). Budaya organisasi memberikan dampak terhadap <i>Organizational citizenship behavior</i> terhadap para

No	Nama Peneliti	Variabel	Metode Penelitian	Hasil Penelitian
				<p>dosen dan karyawan di universitas Kristen Indonesia. Dengan demikian, dalam rangka perbaikan <i>Organizational Citizenship Behavior</i> dosen maka budaya organisasi menjadi elemen yang penting diperhatikan oleh lembaga-lembaga perguruan tinggi baik negeri maupun swasta.</p>
4	<p>Musyafidah (2018)            “Pengaruh Budaya Organisasi Terhadap <i>Organizational Citizenship Behavior</i> (OCB) Karyawan Melalui</p>	<p>X : Budaya Organisasi            Y : <i>Organizational Citizenship Behavior</i>            Z : Komitmen Organisasi</p>	<p>Metode pendekatan kuantitatif dengan metode tradisional</p>	<p>Hasil penelitian menunjukkan bahwa variabel budaya organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap OCB, variabel budaya organisasi berpengaruh</p>

No	Nama Peneliti	Variabel	Metode Penelitian	Hasil Penelitian
	Komitmen Organisasi Sebagai Variabel <i>Intervening</i> (Studi pada BPRS PNM Binama Semarang)".			positif dan signifikan terhadap komitmen organisasi, variabel komitmen berpengaruh positif dan tidak signifikan terhadap OCB. Variabel komitmen organisasi tidak berhasil memediasi pengaruh budaya organisasi terhadap OCB karena nilai total berpengaruh tidak langsung sebesar $0.1639 < 0.554$ , dimana $0.554$ adalah nilai pengaruh langsung budaya organisasi terhadap OCB
5	Nisa, (2018) "Pengaruh Budaya Organisasi dan <i>Organizational Citizenship Behavior</i> (OCB) terhadap	X 1: Budaya Organisasi  X2 : <i>Organizational Citizenship Behavior</i>	Metode pendekatan kuantitatif dengan pengambilan sampel sensus	Hasil perhitungan uji t dengan menggunakan program SPSS for Windows dapat dilihat pada Tabel 1. Berdasarkan

No	Nama Peneliti	Variabel	Metode Penelitian	Hasil Penelitian
	Kinerja Pegawai Rumah Sakit Tk.III Bala dhika Husada Jember”	Y : Kinerja Karyawan		tabel tersebut dapat diketahui besarnya pengaruh masing-masing variabel bebas terhadap variabel terikat sebagai berikut: 1. Pengaruh variabel budaya organisasi (X1) terhadap kinerja pegawai (Y) 1. Berdasarkan Tabel 4.8 dapat diketahui bahwa signifikansi variabel budaya organisasi $< \alpha$ yaitu $0,000 < 0,05$ . Karena tingkat probabilitasnya lebih kecil dari 5%, maka $H_0$ ditolak, berarti secara parsial variabel budaya organisasi (X1) mempunyai pengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai pada Rumah Sakit Tk. III Bala dhika Husada Jember (Y)

Sumber: Beberapa penelitian terdahulu diolah, 2019

Tinjauan penelitian secara spesifik membahas tentang pengaruh budaya organisasi terhadap kinerja karyawan melalui *Organizational Citizenship Behavior*. Berdasarkan hasil penelitian terdahulu memiliki persamaan dan perbedaan penelitian terdahulu dengan penelitian sekarang adalah memiliki kesamaan yang mendasar yakni meneliti tentang kinerja karyawan. Perbedaan terdapat pada teknik pengambilan sampel, teknik analisis data dan variabel dan lokasi penelitian yang digunakan.

## **2.2 Landasan Teori**

Landasan teori membahas variabel-variabel yang terdapat dalam penelitian ini teori-teori yang dikemukakan merupakan dasar dari penulis untuk meneliti masalah yang ada dalam hipotesis. Bagian ini membahas teori-teori budaya organisasi, kinerja karyawan dan *Organizational Citizenship Behavior* (OCB).

### **2.2.1 Budaya Organisasi**

#### **2.2.1.1 Definisi Budaya Organisasi**

Menurut Schein (1997:12), Budaya adalah suatu pola asumsi dasar yang ditemukan dan dikembangkan oleh suatu kelompok tertentu karena mempelajari dan menguasai masalah adaptasi eksternal dan integrasi internal, yang telah bekerja dengan cukup baik untuk dipertimbangkan secara layak dan karena itu diajarkan pada anggota baru sebagai cara yang dipersepsikan, berfikir dan dirasakan dengan benar dalam hubungan dengan masalah tersebut.

Menurut Phegan (2000:1), budaya organisasi adalah tentang bagaimana orang merasa melakukan pekerjaan baik dan yang membuat peralatan dan orang bekerja bersama dalam harmoni. Budaya organisasi merupakan pola yang rumit tentang bagaimana orang melakukan sesuatu yang mereka yakini, apa yang di hargai dan di hukum. Adalah tentang bagaimana dan mengapa orang mengambil pekerjaan yang berbeda dalam perusahaan.

Adapun menurut Kreitner dan Kinicki (2001:68). Budaya organisasi adalah nilai-nilai dan keyakinan bersama yang mendasari identitas perusahaan. Definisi tersebut menunjukkan tiga karakteristik penting budaya organisasi yaitu

1. Budaya organisasi diteruskan kepada pekerja baru melalui proses sosialisasi
2. Budaya organisasi mempengaruhi perilaku kita di pekerjaan
3. Budaya organisasi bekerja di dua tingkatan yang berbeda

Sesuai dengan pemahaman sebelumnya, budaya organisasi merupakan filosofi dasar yang membuat keyakinan, norma-norma dan nilai-nilai bersama yang menjadi karakteristik inti tentang bagaimana melakukan sesuatu dalam organisasi. Luasnya pengertian budaya organisasi tersebut membuka peluang timbulnya berbagai pandangan pula tentang adanya tipe-tipe budaya organisasi. Pendapat mereka beragam dengan justifikasi dan sudut pandang masing-masing.

Menurut Cartwright (1999:11) Menyatakan adanya empat tipologi budaya yang dapat pula dipandang sebagai siklus hidup budaya, yaitu sebagai berikut:

1. *The monoculture*

*Monoculture* merupakan program mental tunggal, orang berfikir sama dan sesuai dengan norma budaya yang sama. Orangnya mempunyai satu pikiran. Merupakan model ras murni yang menyebabkan banyak konflik dalam dunia dimana terdapat banyak etnis dan kelompok rasial berbeda. *Monoculture* sangat kuat karena sangat terfokus tajam. Sebagai ekstrim, orang fanatik dan fundamentalis. Dalam bisnis, *mono culture* didominasi oleh satu orang atau satu sasaran, yang berfikir tunggal, dengan jiwa kewirausahaan yang kuat.

2. *The superordinate culture*

Terdiri dari sub *culture* terkoordinasi, masing-masing dengan keyakinan dan nilai-nilai, gagasan dan sudut pandang sendiri, tetapi semua bekerja dalam satu organisasi dan semua termotivasi mencapai sasaran organisasi. *The superordinate culture* merupakan tipe ideal organisasi. Keberagaman budaya dapat menjadi penyebab pemisahan dan konflik atau sumber vitalitas, kreatifitas, dan energi. *Good Leadership* membawa orang dari berbagai budaya bekerja bersama dalam harmoni. Orang mempunyai komitmen untuk mencapai tujuan organisasi. Pikiran difokuskan pada kebersamaan dari pada perbedaan

3. *The divisive culture*

*The divisive culture* bersifat memecah belah. Dalam budaya ini sub *culture* dalam organisasi secara individual mempunyai agenda dan

tujuannya sendiri. Dalam model ini, organisasi ditarik kearah yang berbeda. Tidak ada pemisahan dan konflik antara kita dan mereka.

#### 4. *The disjunctive culture*

Budaya ini ditandai oleh seringnya pemecahan organisasi secara eksplosif atau bahkan menjadi unit budaya individual. Sebagai contohnya adalah Yugoslavia, Bosnia, dan Uni Soviet. Demikian pula perang sipil di Afrika yang berkepanjangan. Pecahnya konglomerasi dengan menjual unit bisnis individual dan gagalnya *merger* organisasi karena tidak kompatibelnya budaya. Banyak kasus dimana *merger* perusahaan *trans nasional* gagal karena tidak kompatibelnya budaya atau kepribadian mereka atau pertengkarannya diantara eksekutif puncak.

#### 2.2.1.2 Fungsi Budaya Organisasi

Fungsi budaya organisasi menunjukkan peranan atau kegunaan dari budaya organisasi, menurut Kreiner dan Kinicki (2001: 73) adalah:

1. Memberi anggota identitas organisasional, menjadikan perusahaan diakui sebagai perusahaan yang inovatif dengan mengembangkan produk baru. Identitas organisasi menunjukkan ciri khas yang membedakan dengan organisasi lain yang mempunyai sifat yang berbeda.
2. Memfasilitasi komitmen kolektif, perusahaan mampu membuat pekerjaannya bangga menjadi bagian dari padanya.

3. Meningkatkan stabilitas sistem sosial sehingga mencerminkan bahwa lingkungan kerja dirasakan positif dan diperkuat, konflik dan perubahan dapat dikelola dengan efektif.
4. Membentuk perilaku dengan membantu anggota menyadari atas lingkungannya. Budaya organisasi dapat menjadi alat untuk membuat orang berfikir sehat dan masuk akal Wibowo (2010: 49).

### **2.2.1.3 Indikator Budaya Organisasi**

Beberapa pendapat para ahli mengenai indikator yang menentukan budaya organisasi adalah sebagai berikut: menurut Robbins (1994) ada 10 indikator budaya organisasi yaitu:

1. Inisiatif individual, tingkat tanggung jawab, kebebasan dan independensi yang di punyai individu.
2. Toleransi terhadap tindakan beresiko, sejauhmana pegawai dianjurkan untuk bertindak agresif, inovatif dan mengambil resiko.
3. Arah, sejauhmana organisasi tersebut menciptakan dengan jelas sasaran dan harapan mengenai prestasi.
4. Integrasi, tingkat sejauhmana unit-unit dalam organisasi di dorong untuk bekerja dengan cara yang terkoordinasi.
5. Dukungan dari manajemen, tingkat sejauhmana para manajer memberi komunikasi yang jelas, bantuan, serta dukungan terhadap bawahan mereka.

6. Kontrol, jumlah peraturan dan pengawasan langsung yang digunakan untuk mengawasi dan mengendalikan perilaku pegawai.
7. Identitas, tingkat sejauhmana para anggota mengidentifikasi dirinya secara keseluruhan dengan organisasinya ketimbang dengan kelompok kerja tertentu atau bidang keahlian professional.
8. Sistem imbalan, tingkat sejauhmana alokasi imbalan (kenaikan gaji, promosi) di dasarkan atas kriteria prestasi pegawai sebagai kebalikan dari senioritas, sikap pilih kasih.
9. Toleransi terhadap konflik, tingkat sejauhmana para pegawai didorong untuk mengemukakan konflik dan kritik terbuka.
10. Pola-pola komunikasi, tingkat sejauhmana komunikasi organisasi dibatasi oleh hierarki kewenangan yang formal.

Indikator-indikator budaya organisasi menurut Mckenna (2005) adalah sebagai berikut:

- a. Hubungan antara manusia dengan manusia  
Hubungan antara manusia dengan manusia yaitu keyakinan masing-masing para anggota organisasi bahwa mereka di terima secara benar dengan cara yang tepat dalam sebuah organisasi.
- b. Kerjasama  
Kerjasama adalah kemampuan seseorang tenaga kerja untuk bekerja bersama dengan orang lain dalam menyelesaikan suatu tugas dan pekerjaan yang telah ditetapkan sebagai pencapaian daya guna yang sebesar-besarnya.

c. Penampilan karyawan

Penampilan karyawan adalah kesan yang dibuat oleh seseorang terhadap orang lainnya, misalnya keserasian pakaian

#### 2.2.1.4 Faktor-faktor Yang Mempengaruhi Budaya Organisasi

Menurut Robert (2003: 80) ada beberapa faktor yang mempengaruhi budaya organisasi dalam sebuah perusahaan. Adapun faktor-faktor tersebut adalah sebagai berikut:

1. Nilai.
2. Kepercayaan.
3. Perilaku yang dikehendaki.
4. Keadaan yang amat penting.
5. Pedoman menyeleksi atau mengevaluasi kejadian.
6. Perilaku.

Sedangkan menurut Veithzal (2003: 81) faktor-faktor yang mempengaruhi budaya organisasi dalam upaya untuk meningkatkan produktivitas kerja karyawan adalah dipengaruhi oleh 3 hal, yaitu sebagai berikut:

1. Pola-pola yang dipandu oleh Norma.
2. Nilai-nilai.
3. Kepercayaan yang ada dalam diri individu.

### 2.2.1.5 Kajian Keislaman Budaya Organisasi

Sesungguhnya Allah SWT. Menyukai hambanya yang mampu membangun sebuah organisasi yang kokoh, membangun organisasi tentunya memiliki pondasi yang kuat agar tidak tergerus oleh zaman. Pondasi inilah yang akan menjadi visi dan misi perusahaan untuk terus mengembangkan organisasi menjadi organisasi yang memiliki budaya yang baik dan mampu bertahan mengikuti zaman. Seperti yang dijelaskan dalam firman Allah SWT Qs. As Shaf ayat 4:

إِنَّ اللَّهَ يُحِبُّ الَّذِينَ يُقَاتِلُونَ فِي سَبِيلِهِ صَفًّا كَانَهُمْ بِنِينَ مَرْصُوصًا

*Artinya: “Sesungguhnya Allah menyukai orang yang berperang di jalan-Nya dalam barisan yang teratur seakan-akan mereka seperti suatu bangunan yang tersusun kokoh”.*

Dari ayat ini dianjurkan untuk selalu membela agama Allah dalam barisan terdepan dan memelihara peraturan yang ada. Dalam sebuah organisasi secara umum peraturan atau pedoman diterjemahkan sebagai sebuah budaya organisasi, yang mana budaya adalah sebuah karakteristik yang dijunjung tinggi oleh organisasi dan menjadi panutan organisasi, serta menjadi pembeda dengan organisasi yang lainnya yang akan menjadikan visi dan misi atau cita-cita di dalam perusahaan akan tercapai sebagaimana mestinya yang di harapkan perusahaan.

## **2.2.2 Kinerja Karyawan**

### **2.2.2.1 Definisi Kinerja Karyawan**

Dalam mencapai tujuan yang telah ditetapkan organisasi dapat melakukan usaha-usaha dari sumber daya yang berkualitas. Usaha ini dapat berupa pengembangan, perbaikan sistem kerja, sebagai kelanjutan penilaian terhadap kinerja karyawan. Kinerja bisa diartikan sebagai seberapa produktif seorang karyawan dan apakah ia bisa bekerja sama atau bekerja lebih efektif pada masa yang akan datang (Mahtis dan Jackson, 2001: 3).

Pada umumnya, kinerja diberi batasan sebagai kesuksesan seseorang di dalam melaksanakan suatu pekerjaan. Lebih tegas lagi Lawler dan Porter (1967), yang menyatakan bahwa kinerja adalah kesuksesan seseorang dalam melaksanakan tugas. Prawirosentono (1999), mengemukakan kinerja adalah hasil kerja yang dapat di capai oleh seseorang atau sekelompok orang dalam suatu organisasi, sesuai dengan wewenang dan tanggung jawab masing-masing, dalam rangka upaya mencapai tujuan organisasi bersangkutan secara legal, tidak melanggar hukum, dan sesuai dengan moral maupun etika.

Kinerja karyawan pada umumnya mendorong dengan adanya promosi, kenaikan pangkat, kenaikan jabatan, adanya inisiatif, kreativitas imbalan dan lain-lain. Namun bentuk imbalan yang demikian tidak sepenuhnya adalah benar, tergantung sistem pengelolaan yang diterapkan oleh perusahaan tersebut. Sistem pengelolaan sumber daya manusia yang tepat merupakan kunci keberhasilan perusahaan dalam mencapai tujuannya (Anas, 2012: 2).

Menurut Mangkunegara (2005: 67) kinerja adalah hasil kerja kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seorang pegawai dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya. Sehingga dapat di definisikan bahwa kinerja karyawan sebagai output yang dicapai karyawan secara kualitas dan kuantitas, sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya selama periode tertentu secara efisien dan efektif.

Pendapat lain dikatakan oleh Miner (1990), kinerja adalah bagaimana seseorang diharapkan dapat berfungsi dan berperilaku sesuai dengan tugas yang telah di bebankan kepadanya. Setiap harapan mengenai bagaimana seseorang harus berperilaku dalam melaksanakan tugas, berarti menunjukkan suatu peran dalam organisasi. Suatu organisasi, baik berupa organisasi pemerintah maupun organisasi privat dalam mencapai tujuan yang ditetapkan harus melalui sarana dalam bentuk organisasi yang digerakkan oleh sekelompok orang yang berperan aktif sebagai pelaku (*actors*) dalam upaya mencapai tujuan lembaga atau organisasi bersangkutan Sutrisno (2010:171)

Dari definisi-definisi di atas, dapat disimpulkan bahwa kinerja merupakan perwujudan kerja yang dilakukan oleh karyawan dan biasanya dipakai sebagai dasar penilaian terhadap karyawan atau organisasi. Meningkat atau tidaknya kinerja tergantung kepada kemampuan kerja yang diwujudkan sudah sesuai atau belum dengan tugas yang diberikan dan waktu yang telah ditetapkan dalam sebuah perusahaan.

### 2.2.2.2 Indikator Penilaian Kinerja Karyawan

Indikator untuk mengukur kinerja karyawan secara individu ada tiga, menurut Robbins (2002:155)

1. Kualitas. Kualitas kerja diukur dari persepsi karyawan terhadap kualitas pekerjaan yang dihasilkan serta kesempurnaan tugas terhadap keterampilan dan kemampuan karyawan.
2. Kuantitas merupakan jumlah yang dihasilkan dinyatakan dalam istilah seperti jumlah unit, jumlah siklus aktivitas yang diselesaikan.
3. Ketepatan waktu merupakan aktivitas diselesaikan pada awal waktu yang ditentukan, dilihat dari sudut koordinasi dengan hasil output serta memaksimalkan waktu yang tersedia untuk aktivitas lain.

Menurut Mathis dan Jackson (2001: 378) indikator kinerja karyawan adalah sebagai berikut:

1. Kuantitas, diukur dari persepsi karyawan terhadap jumlah aktivitas yang ditugaskan beserta hasilnya.
2. Kualitas, dapat diukur dari persepsi karyawan terhadap kualitas pekerjaan yang dihasilkan serta kesempurnaan tugas terhadap keterampilan dan kemampuan karyawan. Hasil pekerjaan yang dilakukan mendekati sempurna atau memenuhi tujuan yang diharapkan dari pekerjaan tersebut.
3. Ketepatan waktu, diukur dari persepsi karyawan terhadap suatu aktifitas yang diselesaikan dari awal waktu sampai menjadi output.

Dapat menyelesaikan pada waktu yang telah ditetapkan serta memaksimalkan waktu yang tersedia untuk aktivitas yang lain.

4. Kehadiran, tingkat kehadiran karyawan dalam perusahaan dapat menentukan kinerja karyawan.
5. Efektifitas, pemanfaatan secara maksimal sumber daya dan waktu yang ada pada organisasi untuk meningkatkan keuntungan dan mengurangi kerugian.

### 2.2.2.3 Faktor-faktor Yang Mempengaruhi Kinerja Karyawan

Faktor yang mempengaruhi kinerja karyawan menurut Mahmudi (2005:21) yaitu:

- a. Faktor personal individu, meliputi: pengetahuan, kemampuan, kepercayaan diri, motivasi dan komitmen yang dimiliki oleh setiap individu.
- b. Faktor kepemimpinan organisasi, meliputi: kualitas dalam memberikan dorongan, semangat, arahan, dan dukungan yang diberikan pimpinan atau tim *leader* sesuai visi misi perusahaan.
- c. Faktor tim, meliputi: kualitas dukungan dan semangat yang diberikan oleh rekan satu tim, kepercayaan terhadap sesama anggota tim, kesertaan dan kekompakan anggota tim, saling tolong menolong.
- d. Faktor sistem, meliputi: sistem kerja, fasilitas kerja, atau infrastruktur yang diberikan organisasi, proses organisasi dan budaya organisasi

Faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja karyawan menurut Temple dalam buku Mangkunegara (2005: 15) faktor-faktor kinerja terdiri dari faktor internal dan faktor eksternal yang dijelaskan sebagai berikut:

- a. Faktor internal, faktor internal yang mempengaruhi kinerja seseorang yang berasal dari lingkungan. Seperti perilaku, sikap, dan tindakan-tindakan rekan kerja, bawahan atau pemimpin, fasilitas kerja, dan iklim organisasi.
- b. Faktor eksternal, faktor yang dihubungkan dengan sifat-sifat seseorang. Kinerja seseorang baik disebabkan karena mempunyai kemampuan tinggi dan seseorang itu mempunyai kinerja jelek disebabkan orang tersebut mempunyai kemampuan rendah dan orang tersebut tidak mempunyai upaya-upaya memperbaiki dirinya.

#### **2.2.2.4 Kajian Keislaman Kinerja Karyawan**

Didalam agama Islam sangat mendorong orang-orang mukmin untuk bekerja keras, dan selalu semangat dalam bekerja karena pada hakikatnya kehidupan dunia ini merupakan kesempatan yang tidak akan pernah terulang kembali untuk berbuat kebajikan atau sesuatu yang bermanfaat bagi orang lain dan dari pada itu untuk menambah suatu pahala yang baik untuk diri kita. Ini sekaligus untuk menguji orang-orang mukmin, siapakah di antara mereka yang paling baik dan tekun dalam bekerja dan mempunyai kontribusi atau kinerja yang baik dalam individu atau perusahaan. Munir (2007: 106) Allah SWT berfirman: Qs. At taubah ayat 105:

وَقُلْ أَعْمَلُوا فَسَيَرَى اللَّهُ عَمَلَكُمْ وَرَسُولُهُ وَالْمُؤْمِنُونَ وَسَتُرَدُّونَ إِلَىٰ عِلْمِ الْغَيْبِ

وَالشَّهَادَةِ فَيُنَبِّئُكُمْ بِمَا كُنْتُمْ تَعْمَلُونَ

*Artinya: "Dan Katakanlah: "Bekerjalah kamu, maka Allah dan Rasul-Nya serta orang-orang mukmin akan melihat pekerjaanmu itu, dan kamu akan dikembalikan kepada (Allah) yang mengetahui akan yang ghaib dan yang nyata, lalu diberitakan-Nya kepada kamu apa yang telah kamu kerjakan".*

Menurut Mardani (2011:70) ayat tersebut Allah SWT mewajibkan manusia untuk bekerja keras dan yakin kepada Allah SWT mengetahui apa yang kita lakukan rezeki Allah SWT berasal dari langit dan bumi. Seperti halnya dunia kerja karyawan dituntut untuk memberikan kinerja terbaik bagi perusahaan, kinerja yang optimal akan memberikan dampak yang bagus bagi perusahaan, disamping itu karyawan harus memiliki inovasi dan sikap berani mengambil resiko untuk meningkatkan kualitas diri. Pada ayat di ini Allah SWT menyukai hambanya yang suka bekerja, perusahaan pun menyukai jika memiliki karyawan yang suka bekerja keras dan mau berusaha lebih bagus lagi. Ini diharapkan mampu membangun citra perusahaan lebih baik lagi.

Dalam Suprianto (2010:133) Menyebutkan bahwa kemuliaan bekerja adalah dengan melakukan ibadah-ibadah yang lain, misalnya: Sholat, orang yang sibuk bekerja mendapatkan kedudukan yang tinggi di sisi Allah SWT. Selain memerintah bekerja Islam juga memberikan tuntutan kepada setiap Muslim agar

bersikap profesional dalam segala jenis pekerjaannya. Profesionalisme dalam pandangan Islam dicirikan oleh tiga hal, yaitu:

1. *Kafa'ah* yaitu adanya keahlian dan kecakapan dalam bidang pekerjaan yang dilakukan, hal ini dapat diperoleh melalui Pendidikan, pelatihan dan pengalaman
2. *Himatul Amal* yaitu memiliki semangat bekerja yang tinggi hal ini dapat diraih dengan menjadikan ibadah sebagai pendorong atau motivasi utama dalam bekerja.
3. *Amanah* yaitu terpercaya dan tanggung jawab dalam menjalankan berbagai tugas dan kewajiban serta tidak berkhianat terhadap jabatan yang diduduki sifat ini dapat diperoleh dengan menjadikan tauhid sebagai unsur pendorong dan pengontrol utama tingkah laku, sifat amanah mutlak harus dimiliki seseorang muslim karena setiap apa yang dilakukan di dunia ini pasti akan dimintai pertanggung jawaban di tingkat tertinggi di akhirat kelak.

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

#### 2.2.3.1 Definisi OCB

Organ (1990: 23) mendefinisikan OCB sebagai perilaku individu yang bersifat bebas (*discretionary*) serta tidak secara langsung mendapat penghargaan dari sistem imbalan formal dan mendorong keefektifan fungsi-fungsi organisasi. OCB bersifat bebas dan sukarela karena perilaku tersebut tidak terdapat dalam tuntutan deskripsi jabatan yang berdasarkan kontrak dengan organisasi, melainkan

sebagai pilihan personal. Karyawan yang baik (*good citizenship*) cenderung melakukan perilaku OCB ini. Organisasi tidak akan berhasil dengan baik tanpa ada anggota yang melakukan perilaku OCB (Markoczy & Xin, 2002: 90).

*Good organizational citizen* didefinisikan sebagai karyawan yang memberikan kontribusi terhadap organisasi secara efektif, yang tidak secara eksplisit diminta oleh atasan atau tercantum dalam deskripsi pekerjaannya (*discretionary*) dan tidak ada reward secara formal (insentif). Organ (1997: 20) juga mencatat, bahwa OCB ditemukan sebagai alternatif penjelasan pada hipotesis “kepuasan berdasarkan kinerja”. Dyne et al. (2004: 56) mengusulkan kontruksi dari *extra-role behavior* (ERB), yaitu perilaku sukarela yang cenderung menguntungkan organisasi dan melebihi atau diluar tuntutan perannya. Organ (1997: 28) menyatakan bahwa definisi ini tidak didukung penjelasan yang cukup mengenai “peran pekerjaan” seseorang. Semua itu tergantung dari harapan dan komunikasi dengan pengirim peran tersebut. Definisi teori peran ini menempatkan OCB atau ERB dalam realisme fenomenologi, tidak dapat diobservasi dan sangat subjektif.

Menurut Aldag dan Resckhe (1997; dalam Darto et al, 2015:207) *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) merupakan istilah yang digunakan untuk mengidentifikasi perilaku individual dimana secara tidak langsung, OCB mengacu pada *construct* dari *Extra Role Behavior* (ERB), didefinisikan sebagai perilaku yang menguntungkan organisasi dan atau berniat untuk menguntungkan organisasi, yang langsung dan mengarah pada peran pengharapan.

*Organizational Citizenship Behavior* adalah sebuah ide dan mencakup berbagai perilaku karyawan seperti menerima dan mengambil tambahan tanggung jawab, mengikuti aturan dan prosedur organisasi, memelihara dan mengembangkan sikap positif, memiliki kesabaran dalam organisasi. Berdasarkan teori organisasi, organisasi perilaku kewarganegaraan membantu kinerja organisasi. Juga, perilaku kewarganegaraan membantu efisiensi dan efektivitas organisasi melalui pengembangan sumber daya, inovasi dan adaptasi. Koopmans (2002; Sanjar et al, 2015:365)

Definisi ini juga menganggap bahwa pelaku OCB bertujuan untuk menguntungkan organisasi. Dari beberapa definisi sebelumnya dapat disimpulkan, bahwa OCB merupakan:

1. Perilaku yang bersifat sukarela, bukan merupakan tindakan yang terpaksa terhadap hal-hal yang mengedepankan kepentingan organisasi.
2. Perilaku individu sebagai wujud dari kepuasan berdasarkan kinerja, tidak diperintahkan secara formal.
3. Tidak berkaitan secara langsung dan terang-terangan dengan sistem *reward* formal.

OCB merupakan sikap yang banyak diharapkan organisasi untuk dimiliki karyawannya. Hal tersebut dikarenakan OCB dianggap menguntungkan organisasi yang tidak bisa ditumbuhkan dengan basis kewajiban peran formal maupun dengan bentuk kontrak atau kompensasi. Jika dilihat lebih jauh, OCB adalah faktor yang memberikan sumbangan pada hasil kerja organisasi secara keseluruhan. Beberapa pengukuran tentang OCB telah dikembangkan dengan menggunakan skala

*Morrison*. Skala ini merupakan salah satu pengukuran yang telah disempurnakan dan memiliki kemampuan psikometrik yang baik untuk mengukur kelima dimensi OCB. (Aldag & Resckhe, 1997: 66).

### 2.2.3.2 Indikator OCB

Istilah *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) pertama kali diajukan oleh Bateman dan Organ (1990: 70) yang mengemukakan lima dimensi primer:

1. *Altruism*, yaitu perilaku membantu karyawan lain tanpa ada paksaan pada tugas-tugas yang berkaitan erat operasi-operasi organisasional.
2. *Civic Virtue*, menunjukkan partisipasi sukarela dan dukungan terhadap fungsi-fungsi organisasi baik secara profesional maupun sosial alamiah.
3. *Conscientiousness*, berisi tentang kinerja dari prasyarat peran yang melebihi standar minimum.
4. *Courtesy*, adalah perilaku meringankan problem-problem yang berkaitan dengan pekerjaan yang dihadapi orang lain.
5. *Sportsmanship*, berisi pantangan-pantangan membuat isu yang merusak meskipun merasa jengkel.

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

Faktor-faktor yang mempengaruhi *Organizational Citizenship Behavior (OCB)* menurut Organ (1995) dan Sloat (1999) (Dalam David et al, 2005:233) yaitu: Budaya dan iklim organisasi, kepribadian dan suasana hati (*Mood*), persepsi terhadap dukungan organisasional, persepsi terhadap kualitas hubungan/interaksi atasan, bawahan, masa kerja, jenis kelamin (*Gender*). Dalam penelitian ini untuk Pengukuran *Organizational Citizenship Behavior* menurut Organ (1988; dalam, Rezai et al 2012:5) yaitu: *Social etiquette*, yaitu perilaku yang menunjukkan perhatian berpartisipasi dalam kehidupan sosial organisasi. *Philanthropy*, yaitu sikap membantu rekan kerja dalam operasi yang berkaitan dengan tugas-tugas mereka. *Work conscience*, yaitu perilaku melampaui disajikan kewajiban resmi di tempat kerja. *Chivalry*, yaitu kecenderungan untuk kesabaran terhadap gangguan, pemerasan, kerja kesulitan dapat dihindari, tanpa sarana pengaduan atau *dispraise*. *Courtesy*, yaitu pertimbangan dan hati untuk efek perilaku dan refleksi pada orang lain.

### 2.2.3.4 Kajian keislaman OCB

Adapun OCB dalam perspektif Islam, menurut Nurdiana (2011:11) di identik dengan perilaku ikhlas, yakni beribadah dan bekerja semata-mata karena Allah tidak ingin mendapat pujian dari orang lain ataupun dapat imbalan materi. Hal ini diterangkan dalam Al Quran Surat An-nisa ayat 125:

وَمَنْ أَحْسَنُ دِينًا مِّمَّنْ أَسْلَمَ وَجْهَهُ لِلَّهِ وَهُوَ مُحْسِنٌ وَاتَّبَعَ مِلَّةَ إِبْرَاهِيمَ حَنِيفًا ۗ

وَاتَّخَذَ اللَّهُ إِبْرَاهِيمَ خَلِيلًا ﴿١٢٥﴾

*Artinya: “dan siapakah yang lebih baik agamanya dari pada orang yang ikhlas menyerahkan dirinya kepada Allah, sedang diapun mengerjakan kebaikan, dan ia mengikuti agama Ibrahim yang lurus? dan Allah mengambil Ibrahim menjadi kesayangannya”.*

Menurut Qutb (2009: 78) menafsirkan ayat diatas bahwa manusia yang memahami hakikat penciptaan dan kejadian seperti tersebut diatas mendapat ketenangan dan ketentraman dalam dirinya dalam menghadapi bermacam peristiwa dalam hidupnya. Hati manusia tidak akan gundah maupun menyesal ketika mendapatkan kesulitan. Sebaiknya, kegembiraan tidak membuat dia lupa diri.

## 2.3 Hubungan Antar Variabel

### 2.3.1 Hubungan Budaya Organisasi dengan Kinerja Karyawan

Budaya organisasi cenderung berhubungan dengan nilai-nilai atau norma-norma yang ada di organisasi kerja. Jika dalam organisasi tersebut berkembang suatu budaya kerja yang positif, maka hal tersebut akan menguntungkan aktivitas organisasinya. Keuntungan tersebut dapat terlihat dari hasil kerja anggota organisasi tersebut yang memenuhi standar kerja yang ditetapkan organisasi. Hal ini sejalan dengan yang dikemukakan oleh Robbins dan Judge (2008: 248) yang mengkaitkan bahwa didalam budaya kerja yang kuat terkandung karakteristik

bahwa budaya organisasi tersebut berorientasi pada hasil kerja (kinerja) karyawannya (Sari, 2016).

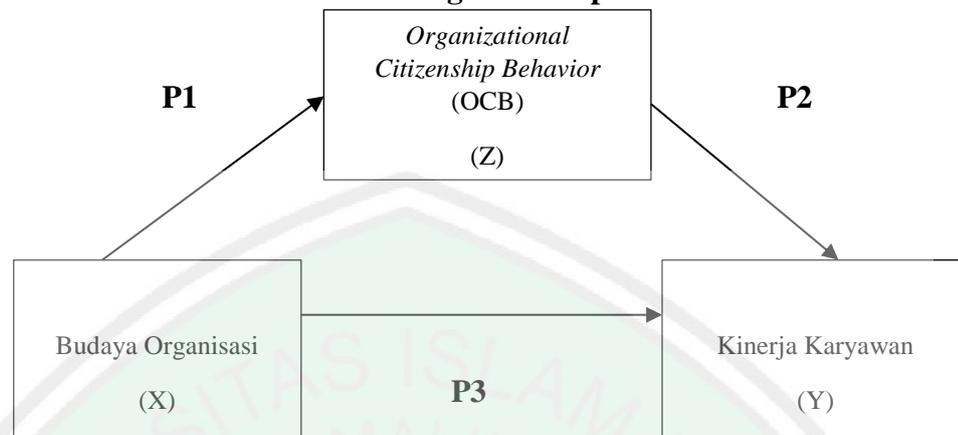
### **2.3.2 Hubungan Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Karyawan Melalui *Organizational Citizenship Behavior* (OCB)**

Budaya organisasi sangat berpengaruh terhadap kinerja para anggota karyawan dalam suatu organisasi, karena sistem nilai dalam budaya organisasi dapat dijadikan acuan kinerja manusia dalam organisasi yang berorientasi pada pencapaian tujuan atau hasil kinerja yang ditetapkan. Sedangkan menurut Akhtar (dalam Sanhaji dkk, 2016) menyatakan bahwa budaya organisasi dapat meningkatkan kinerja karyawan melalui *Organizational Citizenship Behavior* (OCB).

## **2.4 Kerangka Konsep**

Variabel mediasi dalam penelitian ini adalah *Organizational Citizenship Behavior* (OCB), interaksi yang di bahas dalam penelitian ini yang pertama adalah interaksi variabel budaya organisasi dalam mempengaruhi kinerja karyawan di PT. Seribu Satu Alami. Dan yang kedua adalah interaksi variabel *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) dalam mempengaruhi hubungan budaya organisasi terhadap kinerja karyawan di PT. Seribu Satu Alami Di Desa Kertagenah Pamekasan Madura sehingga terdapat skematis kerangka pemikiran ini adalah sebagai berikut:

**2.1 Gambar  
Kerangka Konsep**



## 2.5 Hipotesis

Hipotesis merupakan pernyataan singkat dari tinjauan pustaka, serta merupakan jawaban sementara terhadap masalah yang diteliti.

### 2.5.1 Pengaruh Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Karyawan Di PT.

#### Seribu Satu Alami

Budaya organisasi cenderung berhubungan dengan nilai-nilai atau norma-norma yang ada di organisasi kerja. Jika dalam organisasi tersebut berkembang suatu budaya kerja yang positif, maka hal tersebut akan menguntungkan aktivitas organisasinya. Keuntungan tersebut dapat terlihat dari hasil kerja anggota organisasi tersebut yang memenuhi standar kerja yang ditetapkan organisasi Robbins dan Judge (2008: 248).

Penelitian dilakukan oleh sari (2016) menemukan bahwa Budaya Organisasi memiliki pengaruh yang cukup kuat terhadap kinerja karyawan. Penelitian lain dilakukan oleh Wardani (2016) mengemukakan bahwa budaya

organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan dan penelitian dari Nisa (2018) berpendapat bahwa budaya organisasi berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan.

Berdasarkan penelitian terdahulu yang menjadi acuan, serta kajian teori. Maka hipotesis yang diajukan dalam penelitian ini adalah sebagai berikut:

**H1: Budaya Organisasi Berpengaruh Terhadap Kinerja Karyawan di PT. Seribu Satu Alami di Desa Kertagenah Pamekasan Madura.**

### **2.5.2 Pengaruh Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Karyawan Melalui *Organizational Citizenship Behavior* (OCB)**

Budaya organisasi sangat berpengaruh terhadap kinerja para anggota karyawan dalam suatu organisasi, karena sistem nilai dalam budaya organisasi dapat dijadikan acuan kinerja manusia dalam organisasi yang berorientasi pada pencapaian tujuan atau hasil kinerja yang ditetapkan. Sedangkan menurut Akhtar (dalam Sanhaji dkk, 2016) menyatakan bahwa budaya organisasi dapat meningkatkan kinerja karyawan melalui *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) (Mufidah: 2018).

**H2: *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) Bisa Menjadi Mediasi Antara Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Karyawan di PT. Seribu Satu Alami di Desa Kertagenah Pamekasan Madura.**

## **BAB III**

### **METODE PENELITIAN**

#### **3.1 Jenis dan Pendekatan Penelitian**

Dalam penelitian ini, digunakan jenis penelitian *explanatory research* dengan pendekatan yaitu kuantitatif. Menurut Sugiono (2014), metode *explanatory research* merupakan metode penelitian yang bermaksud menjelaskan kedudukan variabel-variabel yang diteliti serta pengaruh antara satu variabel dengan variabel yang lain. Berdasarkan jenis penelitian tingkat penjelasan, maka tipe penelitian ini adalah penelitian asosiatif. Penelitian asosiatif adalah penelitian yang bertujuan untuk mengetahui hubungan antar dua variabel atau lebih.

#### **1.2 Lokasi Penelitian**

Penelitian ini dilakukan untuk mengetahui budaya organisasi terhadap kinerja karyawan melalui *organizational citizenship behavior* lokasi dari penelitian ini bertempat di PT. Seribu Satu Alami di Desa Kertagenah Pamekasan Madura. Lokasi ini diambil karena PT. Seribu Satu Alami di Desa Kertagenah Pamekasan Madura, Merupakan salah satu perusahaan industri manufaktur yang bergerak dibidang produksi rokok kretek yang berkualitas tinggi dan mampu bersaing di pasar global dengan desain rokok yang elegan dan rasa yang bisa dinikmati semua kalangan baik itu pemuda maupun orang tua baik kalangan bawah menengah ataupun kalangan atas.

### **3.3 Populasi Dan Teknik Pengambilan Sampel**

#### **3.3.1 Populasi**

Sugiono (2014:61) menyatakan bahwa “Populasi adalah wilayah generalisasi yang terdiri atas objek/subjek yang mempunyai kualitas dan karakteristik tertentu yang ditetapkan oleh peneliti untuk dipelajari dan kemudian di tarik kesimpulannya”. Adapun dalam penelitian ini populasi yaitu sebanyak 101 orang merupakan seluruh karyawan PT. Seribu Satu Alami Di Desa Kertagenah Pamekasan Madura.

#### **3.3.2 Sampel**

Menurut Sugiono (2004:73) sampel adalah bagian dari jumlah dan karakteristik yang dimiliki oleh populasi tersebut”. Bila populasi besar, dan peneliti tidak mungkin mempelajari semua yang ada pada populasi, misalnya keterbatasan dana, tenaga dan waktu, maka peneliti dapat menggunakan sampel yang diambil dari populasi itu. Apa yang dipelajari dari sampel itu, kesimpulannya akan diberlakukan untuk populasi, untuk itu sampel yang diambil dari populasi harus betul-betul representative. Berdasarkan populasi yang telah ada maka yang akan dijadikan sampel dalam penelitian ini adalah para pekerja atau karyawan pada PT. Seribu Satu Alami Di Desa Kertagenah Pamekasan Madura yaitu sebanyak 48 orang, dari keseluruhan populasi di PT. Seribu Satu Alami Di Desa Kertagenah Pamekasan Madura.

Untuk menentukan jumlah sampel maka dalam penelitian ini digunakan rumus Slovin.

$$n = \frac{N}{1 + N(e)^2}$$

Keterangan:

n = ukuran sampel

N = jumlah populasi

e = Presentase kesalahan yang di tolelir dalam pengambilan sampel, pada kasus ini menggunakan e = 10% (0,1)

Sehingga dengan demikian untuk perhitungan sampel dengan menggunakan batas ketelitian 10% (0,1) sebagai berikut:

$$n = \frac{101}{1+101(0,1)^2} = 48 \text{ orang}$$

Berdasarkan hasil perhitungan yang didapatkan dari rumus slovin maka diketahui jumlah sampel yang digunakan dalam penelitian ini adalah sebanyak 48 orang dari keseluruhan tenaga kerja pada PT. Seribu Satu Alami Di Desa Kertagenah Pamekasan Madura.

### 3.3.3 Teknik Pengambilan Sampel

Penelitian ini menggunakan teknik *Simple Random Sampling*, adalah teknik pengambilan sampel dari populasi yang dilakukan secara acak tanpa memperhatikan rata-rata yang ada pada populasi. Menurut Sugiono (2001:57) teknik pengambilan sampel dari anggota populasi yang dilakukan secara acak tanpa memperhatikan rata-rata yang ada di dalam populasi.

### 3.4 Data dan Jenis Data

Menurut Arikonto, pengertian data adalah semua fakta dan angka-angka yang dapat di jadikan bahan untuk menyusun sebuah informasi

#### 3.4.1 Data Primer

Menurut Indriantoro (1999:147) data primer merupakan sumber data penelitian yang diperoleh secara langsung dari sumber asli (tidak melalui media perantara). Data primer secara khusus dikumpulkan oleh peneliti untuk menjawab pertanyaan penelitian. Data primer dapat berupa opini subyek (orang) secara individual atau kelompok, hasil observasi terhadap suatu benda (fisik), kejadian atau kegiatan, dan hasil pengujian-pengujian. Data primer dalam penelitian ini diperoleh secara langsung dari survey yang dilakukan oleh peneliti. Dimana survey ini dilakukan oleh peneliti dengan membagikan kuesioner kepada karyawan PT. Seribu Satu Alami, untuk mengetahui tanggapan responden mengenai pengaruh budaya organisasi terhadap kinerja karyawan dengan *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) sebagai variabel moderator

### 3.5 Teknik Pengumpulan Data

#### 3.5.1 Wawancara

Menurut Indrianto (1999:152) Wawancara merupakan teknik pengumpulan data dalam metode survey yang menggunakan pertanyaan secara lisan kepada subyek penelitian. Teknik wawancara dilakukan jika peneliti memerlukan komunikasi atau hubungan dengan responden. Data yang dikumpulkan umumnya

berupa masalah tertentu yang bersifat kompleks, sensitif atau kontroversial, sehingga kemungkinan jika dilakukan dengan teknik kuesioner akan kurang memperoleh tanggapan responden.

### **3.5.2 Observasi**

Menurut Sugiono (2016:203) Observasi sebagai teknik pengumpulan data mempunyai ciri yang spesifik bila dibandingkan dengan teknik yang lain. Observasi dilakukan dengan melihat langsung di lapangan yang digunakan untuk menentukan faktor layak yang didukung melalui wawancara survey analisis jabatan.

### **3.5.3 Kuesioner**

Menurut Indrianto (1999:154), kuesioner merupakan teknik pengambilan data penelitian pada kondisi tertentu kemungkinan tidak memerlukan kehadiran peneliti. Pertanyaan peneliti dan jawaban responden dapat di kemukakan secara tertulis melalui suatu kuesioner. Teknik ini memberikan tanggung jawab kepada responden untuk membaca dan menjawab pertanyaan. Kuesioner diberikan kepada karyawan PT. Seribu Satu Alami.

### **3.5.4 Dokumentasi**

Menurut Sugiono (2015:329) adalah suatu cara yang digunakan untuk memperoleh data dan informasi dalam bentuk buku, arsip, dokumen, tulisan angka dan gambar yang berupa laporan serta keterangan yang dapat mendukung penelitian.

### 3.5.5 Instrumen Penelitian

Instrumen penelitian adalah suatu alat yang digunakan untuk mengumpulkan atau memperoleh data dalam melakukan suatu penelitian menurut Sugiono (2013:146) instrumen penelitian adalah “suatu alat yang digunakan untuk mengukur fenomena alam maupun sosial yang diamati. Secara spesifik semua fenomena ini disebut variabel penelitian” adapun instrumen yang digunakan dalam penelitian ini adalah:

1. Instrumen yang digunakan adalah dengan menggunakan kuesioner metode tertutup, dimana kemungkinan pilihan jawaban sudah di tentukan terlebih dahulu dan responden tidak diberikan alternatif jawaban.
2. Indikator-indikator untuk variabel tersebut dijabarkan oleh penulis menjadi sejumlah pernyataan sehingga diperoleh data kuantitatif. Data ini akan di ubah menjadi bentuk kuantitatif dengan pendekatan analisis statistik.

Secara umum teknik dalam pemberian skor yang digunakan dalam kuesioner penelitian ini adalah teknik skala *likert*. Penggunaan skala *likert* menurut Sugiono (2013:132) adalah “skala *likert* digunakan untuk mengukur sikap, pendapat dan persepsi seseorang atau sekelompok orang tentang fenomena sosial”.

Menurut Sugiono (2013:132) mengemukakan bahwa “macam-macam skala pengukuran dapat berupa: skala nominal, skala ordinal, skala interval, dan skala rasio, dari skala pengukuran itu akan diperoleh data nominal, ordinal, interval dan rasio”. Penelitian ini menggunakan skala ordinal, menurut Sugiono (2010:98)

adalah “skala ordinal adalah skala pengukuran yang tidak hanya menyatakan kategori, tetapi juga menyatakan peringkat *construct* yang di ukur “*construct*”.

### **3.6 Definisi Operasional Variabel**

Menurut Widayat dan Amirullah (2002: 22) variabel adalah sebagai suatu karakteristik, ciri, sifat, watak, atau keadaan yang melekat pada seseorang atau objek. Variabel dalam penelitian ini antara lain:

#### **3.6.1 Variabel independent**

Variabel independent adalah tipe variabel yang menjelaskan atau mempengaruhi variabel yang lain. Variabel independen dinamakan pula dengan variabel yang diduga sebagai sebab (*presumed cause variable*). Dari variabel independen, yaitu variabel yang di duga sebagai akibat. Variabel independent pada penelitian ini adalah budaya organisasi (X). Untuk melihat tingkat budaya organisasi, penelitian ini menggunakan skala teori yang di kembangkan oleh Robbins indikator yang mewakili dari 10 karakteristik budaya organisasi, indikator tersebut adalah:

1. Inisiatif individu
2. Toleransi terhadap tindakan berisiko
3. Arah
4. Integrasi
5. Dukungan manajemen
6. Kontrol

7. Identitas
8. Toleransi terhadap konflik
9. Sistem imbalan
10. Pola komunikasi

### 3.6.2 Variabel dependent

Variabel dependen (dependen variabel) variabel yang ter cangkup dalam hipotesis yang ditentukan dan dipengaruhi oleh variabel lainnya. Menurut Robbins (2002:155) terdapat beberapa aspek yang digunakan untuk mengukur kinerja karyawan (Y) diantaranya

1. Kualitas
2. Kuantitas
3. Ketepatan waktu

### 3.6.3 Variabel *intervening*

Variabel *intervening* adalah tipe variabel-variabel yang mempengaruhi hubungan antara variabel-variabel independen dengan variabel-variabel dependen menjadi hubungan yang tidak langsung. Variabel *intervening* merupakan variabel yang terletak di antara variabel-variabel independen dengan variabel-variabel dependen, sehingga variabel independen tidak langsung menjelaskan atau mempengaruhi variabel dependen menurut Indriantoro (1999:66). Dalam penelitian ini variabel *intervening* adalah *Organizational Citizenship Behavior (OCB) (Z)*, menurut

Organ (1988) perilaku seseorang dimana seseorang dengan sadar mau melakukan pekerjaan diluar tanggung jawab atau kewajibannya yang sesuai dengan kontrak diantaranya :

1. *Altruism*/perilaku membantu orang
2. *Conscientiousness*/Perilaku yang melebihi prasyarat minimum
3. *Sportsmanship*/kemauan untuk bertoleransi tanpa mengeluh
4. *Civic virtue*/keterlibatan dalam fungsi-fungsi organisasi
5. *Courtesy*/Perilaku meringankan problem-problem yang berkaitan dengan pekerjaan yang dihadapi orang lain.

**Tabel 3.1**  
**Definisi Operasional Variabel**

Variabel	Indikator	Item	Sumber
Budaya Organisasi	Inisiatif individu	1. Kebebasan dalam bertanggung jawab	Robbins (1994)
	Toleransi terhadap tindakan beresiko	1. Inisiatif terhadap tindakan	
	Arah	1. Jelas Sasaran dan harapan mengenai prestasi	
	Integrasi	1. Upaya Organisasi terciptanya organisasi	
	Dukungan manajemen	1. Dukungan dari atasasn	
	Control	1. Peraturan dan pengawasan langsung	
	Identitas	1. Komitmen karyawan secara keseluruhan	

	Toleransi terhadap konflik	1. Toleransi terhadap konflik secara terbuka	
	Sistem imbalan	1. Alokasi imbalan didasarkan pada prestasi	
	Pola komunikasi	1. Komunikasi yang terjadi antara atasan dan bawahan	

Lanjutan tabel 3.1  
Definisi Operasional Variabel

Variabel	Indikator	Item	Sumber
Kinerja Karyawan (Y)	Kualitas	1. Bekerja sesuai standar perusahaan 2. Ketelitian dan kejujuran	(Robbins: 2002)
	Kuantitas	1. Hasil kerja sesuai target 2. Menyelesaikan pekerjaan yang diberikan atasan	
	Ketepatan waktu	1. Masuk kerja sesuai waktu yang ditetapkan perusahaan 2. Tidak pulang sebelum waktunya	

Lanjutan tabel 3.1  
Definisi Operasional Variabel

Variabel	Indikator	Item	Sumber
Organizational citizenship behavior (Z)	<i>Altruism</i> / perilaku membantu orang	1. Membantu orang lain yang pekerjaannya <i>overload</i> (berlebihan) 2. Membantu	Organ (1998)

		<ol style="list-style-type: none"> <li>3. pekerjaan</li> <li>4. atasan dengan suka rela walau tidak diberi upah tambahan</li> <li>5. Mengantikan rekan kerja yang tidak masuk karena berhalangan</li> </ol>	
	<i>Conscientiousness</i> /perilaku yang melebihi prasyarat minimum	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Datang segera jika dibutuhkan</li> <li>2. Hadir tepat waktu setiap hari tidak peduli musim lalu lintas dan sebagainya</li> <li>3. Pulang melebihi jam kerja apabila pekerjaan belum selesai meskipun tidak mendapatkan honor lembur</li> </ol>	
	<i>Sportsmanship</i> /ke mauan untuk bertoleransi tanpa mengeluh	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Tidak mengeluh tentang sesuatu</li> <li>2. Tidak membesar-besarkan masalah</li> </ol>	

		3. Menerima kritik dan saran dari atasan maupun rekan kerja
	<i>Civivirtue</i> /keterlibatan dalam fungsi-fungsi organisasi	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Memberikan perhatian terhadap pertemuan-pertemuan yang dianggap penting</li> <li>2. Mengikuti perkembangan perusahaan</li> <li>3. Bangga dengan pekerjaannya</li> </ol>
	<i>Courtesy</i> /perilaku meringankan problem-problem yang berkaitan dengan pekerjaan yang dihadapi orang lain	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Tidak terprofokasi dengan masalah rekan kerja</li> <li>2. Kenal baik dengan semua rekan kerja</li> <li>3. Tidak pernah konflik dengan rekan kerja</li> </ol>

Sumber: Diolah 2019

### 1.7 Analisis Data

Analisis data dalam penelitian ini dilakukan dengan menggunakan analisis jalur (*path analysis*). Fauzi (2008: 112) mengemukakan bahwa *path analysis* atau

analisis jalur adalah model struktural yang hanya menggunakan observed variabel, tanpa menggunakan laten variabel. Model ini bertujuan untuk mengetahui pengaruh langsung atau tidak langsung seperangkat variabel bebas (*eksogen*) terhadap variabel terikat (*endogen*).

### 3.8 Uji Validitas dan Reliabilitas

#### 3.8.1 Uji Validitas

Uji validitas digunakan untuk mengukur sah atau valid tidaknya suatu kuesioner. Suatu kuesioner dikatakan valid jika pertanyaan pada kuesioner mampu untuk mengungkapkan sesuatu yang akan diukur oleh kuesioner tersebut Sugiono (2016:168) mengemukakan bahwa: “hasil penelitian yang valid bila terdapat kesamaan antara data yang terkumpul dengan data yang sesungguhnya terjadi pada obyek yang diteliti. Instrumen yang valid berarti alat ukur yang digunakan untuk mendapatkan data (mengukur) itu valid. Valid berarti instrument tersebut dapat digunakan untuk mengukur apa yang seharusnya diukur”.

Untuk menguji validitas pada tiap-tiap item, yaitu dengan mengorelasikan skor tiap butir dengan skor total yang merupakan jumlah tiap skor butir. Jika koefisien korelasinya sama atau di atas  $r_{tabel}$  (0.279) maka item tersebut dinyatakan valid, tetapi jika nilai korelasinya kurang dari  $r_{tabel}$  (0.279) maka item tersebut dinyatakan tidak valid. Untuk menghitung validitas alat ukur digunakan rumus *Person Product Moment* berikut:

$$r_{xy} = \frac{n(\sum x_i y_i) - (\sum x_i)(\sum y_i)}{\sqrt{(n \sum x_i^2 - (\sum x_i)^2) - (n \sum y_i^2 - (\sum y_i)^2)}}$$

Sumber Sugiono (2016:241)

Keterangan:

$r_{xy}$  = koefisien korelasi

$\sum x_i$  = Jumlah skor item

$\sum y_i$  = Jumlah skor item total (seluruh item)

$n$  = Banyaknya sampel

### 3.8.2 Uji Reliabilitas

Uji reliabilitas adalah alat untuk mengukur suatu kuesioner yang merupakan indikator dari variabel atau *construct*. Suatu kuesioner dikatakan reliabel atau handal jika jawaban responden terhadap pertanyaan adalah konsisten atau stabil dari waktu ke waktu. Sugiono (2016:168) menyatakan penelitian yang reliabel adalah: “bila terdapat kesamaan data dalam waktu yang berbeda”. Adapun rumusnya yaitu:

$$r_i = \frac{k}{(k-1)} \left( 1 - \frac{\sum s_i^2}{St^2} \right)$$

Keterangan:

$k$  = Mean kuadrat antara subjek

$\sum s_i^2$  = Mean kuadrat kesalahan

$St^2$  = Varians total

Uji reliabilitas kuesioner dilakukan dengan teknik *Cronbach Alpha*. Suatu instrument dikatakan reliabel jika *Cronbach Alpha* lebih besar. Menurut sugiono

(2016:184) mengemukakan bahwa suatu instrument dinyatakan reliabel bila koefisien reliabilitas minimal 0,6. Sebaliknya *cronbach's alpha* ( $\alpha$ ) < 60% maka variabel tersebut dikatakan tidak *reliable*.

### 3.8.3 Uji Asumsi Klasik

#### 1. Uji Normalitas

Uji normalitas dimaksud untuk mengetahui apakah resi dual model regresi yang diteliti berdistribusi normal atau tidak. Metode yang digunakan untuk menguji normalitas adalah dengan menggunakan uji *Kolmogorov-Smirnov*. Jika nilai signifikan dari hasil uji *Kolmogorov-Smirnov* > 0.05, maka asumsi normalitas terpenuhi.

#### 2. Uji Linearitas

Pengujian linearitas ini perlu dilakukan untuk mengetahui model yang dibuktikan merupakan linear atau tidak. Uji linearitas dilakukan dengan menggunakan *curve estimation*, yaitu gambaran hubungan linier antara variabel dependen dan variabel independen. Jika nilai sig f < 0.05, maka variabel independen tersebut memiliki hubungan linier dengan variabel dependen.

### 3.8.4 Uji Hipotesis dengan Analisis jalur (*Path Analysis*)

Metode jalur *Path Analysis* Ghozali (2013:249) menyatakan bahwa: “analisis jalur merupakan perluasan dari analisis linier berganda, atau analisis jalur adalah

penggunaan analisis regresi untuk menafsir hubungan kausalitas antar variabel (model kausal) yang telah ditetapkan sebelumnya berdasarkan teori “.

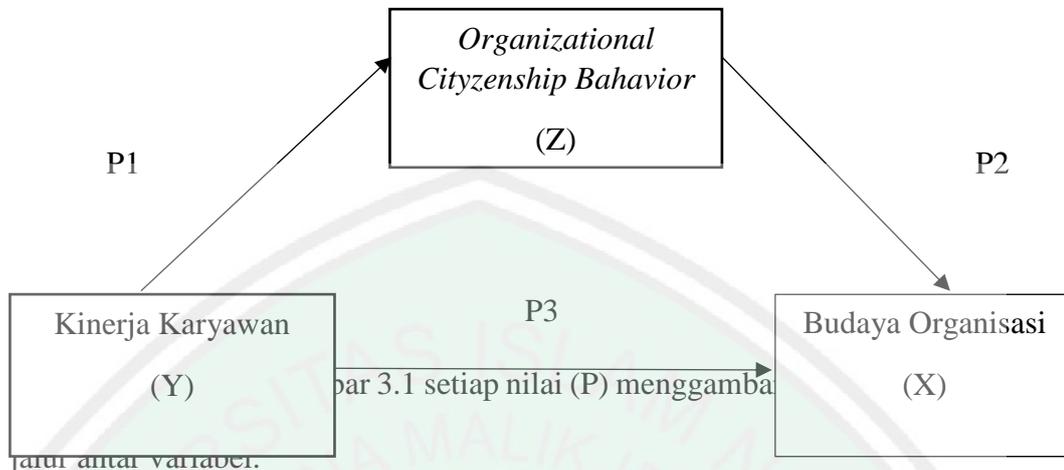
Analisis jalur sendiri tidak menentukan hubungan sebab akibat dan juga tidak dapat digunakan sebagai substitusi bagi peneliti untuk melihat hubungan kausalitas antar variabel. Hubungan kausalitas antar variabel telah dibentuk dengan model berdasarkan landasan teoritis. Apa yang dilakukan oleh analisis jalur adalah menentukan pola hubungan antara tiga atau lebih variabel dan tidak dapat digunakan untuk mengkonfirmasi atau menolak hipotesis kausalitas imajiner.

Menurut Solimun (2002 dalam Sani dan Maharani, 2013) tahapan dalam menggunakan analisis jalur (*Path Analysis*) adalah sebagai berikut:

1. Merancang model berdasarkan konsep teori pada paradigma jalur digunakan dua macam arah panah yaitu,
  - a. Anak panah satu arah yang menyatakan pengaruh langsung dari variabel independen (budaya organisasi) terhadap variabel dependen (kinerja Karyawan).
  - b. Anak panah satu arah yang menyatakan pengaruh tidak langsung dari variabel independen (budaya organisasi) terhadap variabel dependen (kinerja karyawan) dengan variabel *intervening* OCB.

Hubungan variabel budaya organisasi terhadap kinerja karyawan dimediasi oleh *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) digambarkan dalam *path analysis* sebagai berikut:

**Gambar 3.1**  
**Model Analisis Jalur (*Path Analysis*)**



2. Pemeriksaan terhadap asumsi yang mendasar, asumsi yang mendasari *path* adalah sebagai berikut:
  - a. Hubungan antara variabel bersifat linier dan adaptif (mudah menyesuaikan diri).
  - b. Hanya model rekursif yang dapat dipertimbangkan yaitu hanya sistem aliran kausal. Sedangkan pada model yang mengandung kausal tidak dapat dilakukan analisis jalur.
  - c. Variabel endogen setidaknya dalam ukuran interval.
  - d. *Observed* variabel diukur tanpa kesalahan (instrumen pengukuran variabel dan reliabel).
  - e. Model yang dianalisis dispesifikan dengan benar berdasarkan teori-teori dan konsep-konsep yang relevan.
3. Pemeriksaan validitas model

Sahih atau tidaknya model tergantung pada terpenuhi atau tidak asumsi yang melandasinya. Terdapat dua indikator validitas model dalam analisis jalur yang koefisien determinasi total dan *theory trimming*.

4. Interpretasi hasil analisis dapat dilakukan dengan dua cara, yaitu:
  - a. Dengan memperhatikan hasil validasi model
  - b. Menghitung pengaruh total dari setiap variabel yang mempunyai pengaruh kausal; ke variabel *endogen*



## BAB IV

### HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

#### 4.1 Hasil Penelitian

##### 4.1.1 Gambaran Umum Objek Penelitian

Sejarah berdirinya PT. Seribu Satu Alami tidak lepas dari sejarah keluarga PT. Seribu Satu Alami sebagai pendirinya, yakni Moh Badri pada tahun 90-an sampai tahun 2000-an, Moh Badri berwirausaha sebagai pedagang tembakau yang dibeli langsung dari petani lokal (pengepul) di wilayahnya, yakni Desa Kertagenah Tengah Kec. Kadur Kab. Pamekasan.

Pada tahun 2005, kondisi pasar tembakau mulai merosot dan perekonomian masyarakat desa cukup memprihatinkan. Sebagai putra asli madura yang dikenal sebagai penghasil tembakau dengan kualitas tinggi serta kecintaannya terhadap daun emas tersebut beliau mulai berinisiatif untuk meningkatkan kembali nilai jual tembakau dengan mendirikan sebuah perusahaan agar bisa membantu masyarakat desa mendapatkan lapangan kerja yang layak. Pada tahun 2007 Moh Badri telah mendirikan usaha produksi kecil-kecilan (*manufacturing*) berbasis Home Industri yang difokuskan pada pengolahan tembakau menjadi rokok kretek (SKT) dengan label produk “1001 Alami”. Penamaan label menggunakan “1001 Alami” memiliki histori tersendiri yang cukup unik, yakni diambil dari plat nomor kendaraan pribadi beliau berupa mobil merk Honda Cr-V yang berplat nomor “1001”, sebuah mobil yang sejak awal usahanya selalu menemani beliau dalam berdaya upaya.

Seiring berjalannya waktu, di tengah persaingan ekonomi dengan perusahaan-perusahaan lain yang semakin ketat, kondisi perusahaan home industri tersebut mengalami fluktuasi. Akibatnya aktivitas produksi tersendat-sendat, kadang berjalan normal, kadang macet sehingga harus diliburkan (buka-tutup), demi mempertahankan eksistensinya agar tidak mengalami kebangkrutan/pailit. Sambal lalu bertahan dengan kondisi persaingan ekonomi tersebut, sistem administrasi dan tata kerja perusahaan diperbaiki sedikit demi sedikit.

Di awal tahun 2017, permintaan rokok kretek oleh masyarakat luas semakin bertambah sehingga hal ini menyebabkan perusahaan juga harus meningkatkan kuantitas dan kualitas produksinya. Dengan demikian, peredaran bruto perusahaan meningkat tajam dan perusahaan diharuskan oleh pemerintah untuk dikukuhkan menjadi PKP (Pengusaha Kena Pajak).

#### **4.1.2 Visi dan Misi PT. Seribu Satu Alami**

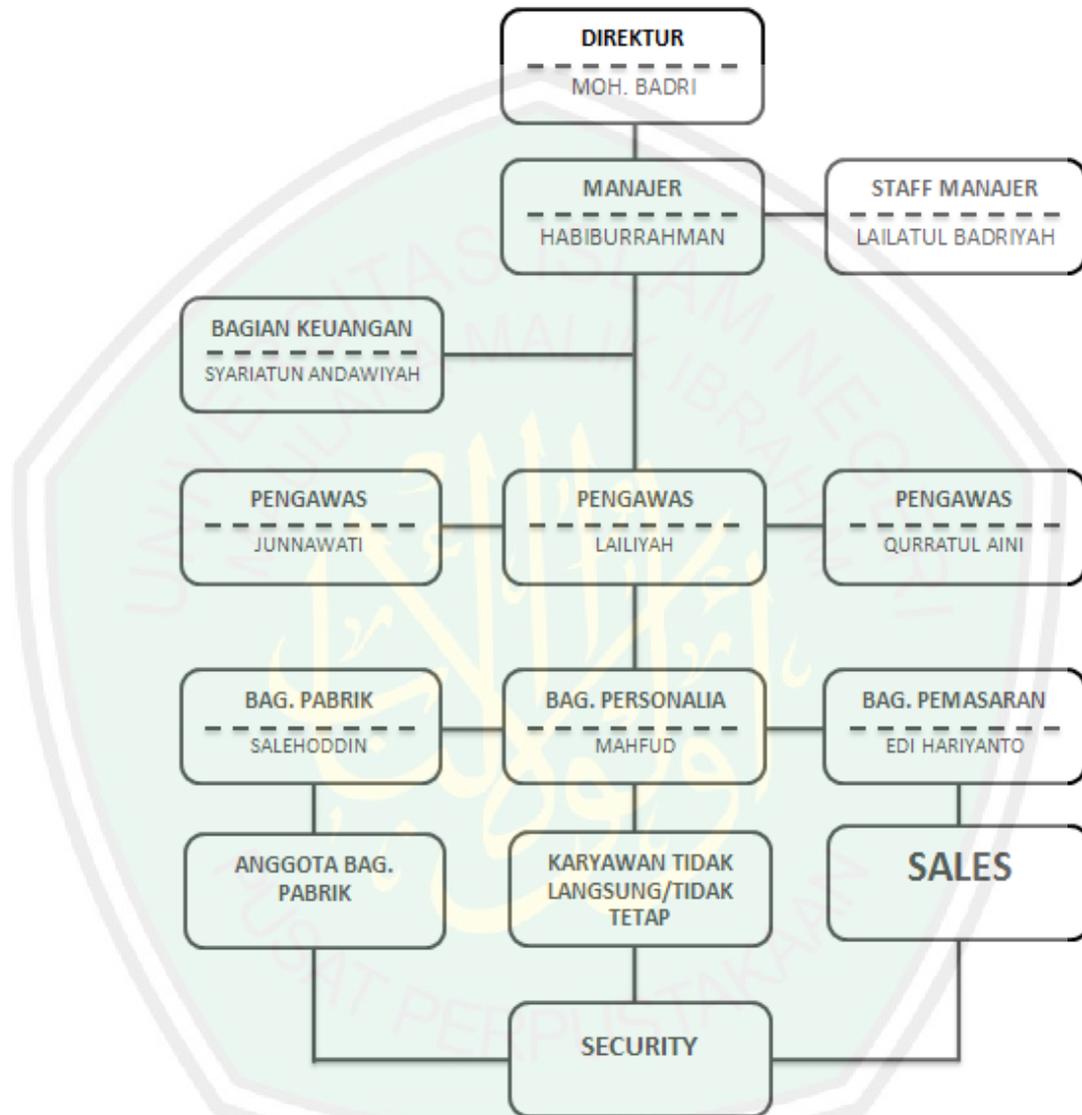
Visi Utama PT. Seribu Satu Alami adalah: “Meningkatkan kualitas Prekonomian dan Kapasitas Hidup Masyarakat Dengan Berwirausaha”.

Sedangkan Misinya adalah:

1. Menyediakan produk berkualitas dengan daya harga terjangkau bagi masyarakat penikmat kretek.
  2. Menyediakan lapangan kerja yang mudah dan terjangkau bagi setiap kalangan masyarakat
  3. Memberikan kompensasi dan lingkungan kerja yang baik pada karyawan
- Membina hubungan yang baik dengan mitra usaha.

### 4.1.3 Struktur Organisasi PT. Seribu Satu Alami

**Gambar 4.1**  
**Struktur Organisasi PT. Seribu Satu Alami**



*Struktur Organisasi PT. Seribu Satu Alami*

## 4.2 Identitas Responden

### 4.2.1 Identitas Responden Berdasarkan Jenis Kelamin

Berdasarkan hasil jawaban dari 48 responden di PT. Seribu Satu Alami telah di ketahui Identitas responden berdasarkan jenis kelamin sebagai berikut :

**Tabel 4.1**  
**Identitas Responden Berdasarkan Jenis Kelamin**

Jenis Kelamin	Frekuensi	Persentase
Laki-laki	10	20.8%
Perempuan	38	79.2%
<b>Total</b>	<b>48</b>	<b>100.0%</b>

*Sumber: Data Primer (diolah), November 2019*

Berdasarkan tabel 4.1 dapat diketahui bahwa dari 48 orang responden yang merupakan tenaga kerja pada PT. Seribu Satu Alami Di Desa Kertagenah Pamekasan Madura, paling banyak berjenis kelamin perempuan dengan persentase sebesar 79.2%. Sementara sisanya sebesar 20.8% berjenis kelamin laki-laki.

### 4.2.2 Identitas Responden Berdasarkan Umur

Berdasarkan hasil jawaban dari 48 responden di PT. Seribu Satu Alami telah di ketahui Identitas responden berdasarkan jenis kelamin sebagai berikut :

**Tabel 4.2**  
**Identitas Responden Berdasarkan Umur**

Umur	Frekuensi	Persentase
20-25 tahun	10	20.8%
26-30 tahun	13	27.1%
31-35 tahun	8	16.7%
36-40 tahun	7	14.6%
41-45 tahun	7	14.6%
≥46 tahun	3	6.3%
<b>Total</b>	<b>48</b>	<b>100.0%</b>

*Sumber: Data Primer (diolah), November 2019*

Berdasarkan tabel di 4.2 dapat diketahui bahwa dari 48 orang responden yang merupakan tenaga kerja pada PT. Seribu Satu Alami Di Desa Kertagenah Pamekasan Madura, paling banyak berumur 26-30 tahun dengan persentase sebesar 27.1% dan responden yang berumur 20-25 tahun sebanyak 20.8%. Sementara responden yang berumur 31-35 tahun sebanyak 16.7% dan 14.6% responden masing-masing berumur 36-40 tahun dan 41-45 tahun. Kemudian sisanya sebesar 6.3% responden berumur lebih dari atau sama dengan 46 tahun.

#### 4.2.3 Identitas Responden Berdasarkan Pendidikan

Berdasarkan hasil jawaban dari 48 responden di PT. Seribu Satu Alami telah di ketahui Identitas responden berdasarkan jenis kelamin sebagai berikut :

**Tabel 4.3**  
**Identitas Responden Berdasarkan Pendidikan**

<b>Pendidikan</b>	<b>Frekuensi</b>	<b>Persentase</b>
SD	23	47.9%
SMP	20	41.7%
SMA	5	10.4%
<b>Total</b>	<b>48</b>	<b>100.0%</b>

*Sumber: Data Primer (diolah), November 2019*

Berdasarkan tabel 4.3 dapat diketahui bahwa dari 48 orang responden yang merupakan tenaga kerja pada PT. Seribu Satu Alami Di Desa Kertagenah Pamekasan Madura, paling banyak berpendidikan SD dengan persentase sebesar 47.9% dan responden yang berpendidikan SMP sebanyak 41.7%. Sementara sisanya sebesar 10.4% berpendidikan SMA.

#### 4.2.4 Identitas Responden Berdasarkan Lama Kerja

Berdasarkan hasil jawaban dari 48 responden di PT. Seribu Satu Alami telah di ketahui Identitas responden berdasarkan jenis kelamin sebagai berikut :

**Tabel 4.4**  
**Identitas Responden Berdasarkan Lama Kerja**

Lama Kerja	Frekuensi	Persentase
1-5 tahun	22	45.8%
6-10 tahun	26	54.2%
11-15 tahun	0	0.0%
≥16 tahun	0	0.0%
<b>Total</b>	<b>48</b>	<b>100.0%</b>

Sumber: Data Primer (diolah), November 2019

Berdasarkan tabel di 4.4 dapat diketahui bahwa dari 48 orang responden yang merupakan tenaga kerja pada PT. Seribu Satu Alami Di Desa Kertagenah Pamekasan Madura, paling banyak telah bekerja selama 6-10 tahun dengan persentase sebesar 54.2% dan responden yang telah bekerja selama 1-5 tahun sebanyak 45.8%. Sementara tidak satu pun responden yang telah bekerja selama 11-15 tahun dan lebih dari atau sama dengan 16 tahun.

#### 4.3 Persepsi Responden

##### 4.3.1 Variabel Budaya Organisasi

**Tabel 4.5**  
**Variabel Budaya Organisasi**

Item		Jawaban Responden					Rata-Rata
		SS	S	N	TS	STS	
X1.1	F	0	25	22	1	0	3.50
	%	0.0%	52.1%	45.8%	2.1%	0.0%	
X1.2	F	4	35	9	0	0	3.90
	%	8.3%	72.9%	18.8%	0.0%	0.0%	

X1.3	F	9	29	9	1	0	3.96
	%	18.7%	60.4%	18.8%	2.1%	0.0%	
X1.4	F	3	19	25	1	0	3.50
	%	6.3%	39.6%	52%	2.1%	0.0%	
X1.5	F	11	23	14	0	0	3.94
	%	22.9%	47.9%	29.2%	0.0%	0.0%	
X1.6	F	10	29	9	0	0	4.02
	%	20.8%	60.4%	18.8%	0.0%	0.0%	
X1.7	F	4	26	18	0	0	3.71
	%	8.3%	54.2%	37.5%	0.0%	0.0%	
X1.8	F	1	18	29	0	0	3.42
	%	2.1%	37.5%	60.4%	0.0%	0.0%	
X1.9	F	17	23	8	0	0	4.19
	%	35.4%	47.9%	16.7%	0.0%	0.0%	
X1.10	F	10	28	10	0	0	4.00
	%	20.8%	58.4%	20.8%	0.0%	0.0%	

*Sumber: Data Primer (diolah), November 2019*

Berdasarkan hasil analisis deskriptif pada tabel 4.5 diinformasikan bahwa dari 48 tenaga kerja pada PT. Seribu Satu Alami Di Desa Kertagenah Pamekasan Madura, paling banyak sebesar 52.1% responden menyatakan setuju bahwa kebebasan dalam tanggung jawab terhadap pekerjaan dan sebesar 45.8% responden menyatakan netral bahwa kebebasan dalam tanggung jawab terhadap pekerjaan. Rata-rata item sebesar 3.50 menunjukkan bahwa sebagian besar responden menyatakan setuju bahwa kebebasan dalam tanggung jawab terhadap pekerjaan.

Kemudian dari 48 tenaga kerja pada PT. Seribu Satu Alami Di Desa Kertagenah Pamekasan Madura, paling banyak sebesar 72.9% responden menyatakan setuju bahwa inisiatif terhadap tindakan dan sebesar 18.8% responden menyatakan netral bahwa inisiatif terhadap tindakan. Rata-rata item sebesar 3.90 menunjukkan bahwa sebagian besar responden menyatakan setuju bahwa inisiatif terhadap tindakan.

Selanjutnya dari 48 tenaga kerja pada PT. Seribu Satu Alami Di Desa Kertagenah Pamekasan Madura, paling banyak sebesar 60.4% responden menyatakan setuju bahwa jelas sasaran dan harapan mengenai prestasi dan sebesar 18.7% responden menyatakan sangat setuju bahwa jelas sasaran dan harapan mengenai prestasi. Rata-rata item sebesar 3.96 menunjukkan bahwa sebagian besar responden menyatakan setuju bahwa jelas sasaran dan harapan mengenai prestasi.

Kemudian dari 48 tenaga kerja pada PT. Seribu Satu Alami Di Desa Kertagenah Pamekasan Madura, paling banyak sebesar 52% responden menyatakan netral bahwa upaya organisasi terciptanya organisasi dan sebesar 39.6% responden menyatakan setuju bahwa upaya organisasi terciptanya organisasi. Rata-rata item sebesar 3.50 menunjukkan bahwa sebagian besar responden menyatakan setuju bahwa upaya organisasi terciptanya organisasi.

Berikutnya dari 48 tenaga kerja pada PT. Seribu Satu Alami Di Desa Kertagenah Pamekasan Madura, paling banyak sebesar 47.9% responden menyatakan setuju bahwa dukungan dari atasan dan sebesar 29.2% responden menyatakan netral bahwa dukungan dari atasan. Rata-rata item sebesar 3.94

menunjukkan bahwa sebagian besar responden menyatakan setuju bahwa dukungan dari atasan.

Kemudian dari 48 tenaga kerja pada PT. Seribu Satu Alami Di Desa Kertagenah Pamekasan Madura, paling banyak sebesar 60.4% responden menyatakan setuju bahwa peraturan dan pengawasan langsung dan sebesar 20.8% responden menyatakan sangat setuju bahwa peraturan dan pengawasan langsung. Rata-rata item sebesar 4.02 menunjukkan bahwa sebagian besar responden menyatakan setuju bahwa peraturan dan pengawasan langsung.

Selanjutnya dari 48 tenaga kerja pada PT. Seribu Satu Alami Di Desa Kertagenah Pamekasan Madura, paling banyak sebesar 54.2% responden menyatakan setuju bahwa komitmen karyawan secara keseluruhan dan sebesar 37.5% responden menyatakan netral bahwa komitmen karyawan secara keseluruhan. Rata-rata item sebesar 3.71 menunjukkan bahwa sebagian besar responden menyatakan setuju bahwa komitmen karyawan secara keseluruhan.

Kemudian dari 48 tenaga kerja pada PT. Seribu Satu Alami Di Desa Kertagenah Pamekasan Madura, paling banyak sebesar 60.4% responden menyatakan netral bahwa toleransi terhadap konflik secara terbuka dan sebesar 37.5% responden menyatakan setuju bahwa toleransi terhadap konflik secara terbuka. Rata-rata item sebesar 3.42 menunjukkan bahwa sebagian besar responden menyatakan setuju bahwa toleransi terhadap konflik secara terbuka.

Kemudian dari 48 tenaga kerja pada PT. Seribu Satu Alami Di Desa Kertagenah Pamekasan Madura, paling banyak sebesar 47.9% responden menyatakan setuju bahwa alokasi imbalan di dasarkan pada prestasi dan sebesar

35.4% responden menyatakan sangat setuju bahwa alokasi imbalan di dasarkan pada prestasi. Rata-rata item sebesar 4.19 menunjukkan bahwa sebagian besar responden menyatakan setuju bahwa alokasi imbalan di dasarkan pada prestasi.

Selanjutnya dari 48 tenaga kerja pada PT. Seribu Satu Alami Di Desa Kertagenah Pamekasan Madura, paling banyak sebesar 58.4% responden menyatakan setuju bahwa komunikasi yang terjadi antara atasan dan bawahan dan sebesar 20.8% responden menyatakan sangat setuju bahwa komunikasi yang terjadi antara atasan dan bawahan. Rata-rata item sebesar 4.00 menunjukkan bahwa sebagian besar responden menyatakan setuju bahwa komunikasi yang terjadi antara atasan dan bawahan.

#### 4.3.2 Variabel Kinerja Karyawan

**Tabel 4.6**  
**Variabel Kinerja Karyawan**

Item		Jawaban Responden					Rata-Rata
		SS	S	N	TS	STS	
Y1.1	F	18	26	4	0	0	4.29
	%	37.5%	54.2%	8.3%	0.0%	0.0%	
Y1.2	F	10	38	0	0	0	4.21
	%	20.8%	79.2%	0.0%	0.0%	0.0%	
Y1.3	F	8	37	3	0	0	4.10
	%	16.7%	77%	6.3%	0.0%	0.0%	
Y1.4	F	21	25	2	0	0	4.40
	%	43.8%	52%	4.2%	0.0%	0.0%	
Y1.5	F	15	28	5	0	0	4.21
	%	31.3%	58.3%	10.4%	0.0%	0.0%	

Y1.6	F	20	27	1	0	0	4.40
	%	41.7%	56.3%	2%	0.0%	0.0%	

Sumber: *Data Primer (diolah), November 2019*

Berdasarkan hasil analisis deskriptif pada tabel 4.6 diinformasikan bahwa dari 48 tenaga kerja pada PT. Seribu Satu Alami Di Desa Kertagenah Pamekasan Madura, paling banyak sebesar 54.2% responden menyatakan setuju bahwa mereka melakukan pekerjaan dengan acuan standar perusahaan dan sebesar 37.5% responden menyatakan sangat setuju bahwa mereka melakukan pekerjaan dengan acuan standar perusahaan. Rata-rata item sebesar 4.29 menunjukkan bahwa sebagian besar responden menyatakan sangat setuju bahwa mereka melakukan pekerjaan dengan acuan standar perusahaan.

Kemudian dari 48 tenaga kerja pada PT. Seribu Satu Alami Di Desa Kertagenah Pamekasan Madura, paling banyak sebesar 79.2% responden menyatakan setuju bahwa dalam bekerja mereka di tuntut untuk teliti dan selalu jujur dan sebesar 20.8% responden menyatakan sangat setuju bahwa dalam bekerja mereka di tuntut untuk teliti dan selalu jujur. Rata-rata item sebesar 4.21 menunjukkan bahwa sebagian besar responden menyatakan sangat setuju bahwa dalam bekerja mereka di tuntut untuk teliti dan selalu jujur.

Berikutnya dari 48 tenaga kerja pada PT. Seribu Satu Alami Di Desa Kertagenah Pamekasan Madura, paling banyak sebesar 77% responden menyatakan setuju bahwa selama ini pekerjaan mereka selalu memenuhi target perusahaan dan sebesar 16.7% responden menyatakan sangat setuju bahwa selama ini pekerjaan mereka selalu memenuhi target perusahaan. Rata-rata item sebesar

4.10 menunjukkan bahwa sebagian besar responden menyatakan setuju bahwa selama ini pekerjaan mereka selalu memenuhi target perusahaan.

Kemudian dari 48 tenaga kerja pada PT. Seribu Satu Alami Di Desa Kertagenah Pamekasan Madura, paling banyak sebesar 52% responden menyatakan setuju bahwa jika pimpinan memberi mereka tugas, maka mereka akan berusaha untuk menyelesaikannya dan sebesar 43.8% responden menyatakan sangat setuju bahwa jika pimpinan memberi mereka tugas, maka mereka akan berusaha untuk menyelesaikannya. Rata-rata item sebesar 4.40 menunjukkan bahwa sebagian besar responden menyatakan sangat setuju bahwa jika pimpinan memberi mereka tugas, maka mereka akan berusaha untuk menyelesaikannya.

Selanjutnya dari 48 tenaga kerja pada PT. Seribu Satu Alami Di Desa Kertagenah Pamekasan Madura, paling banyak sebesar 58.3% responden menyatakan setuju bahwa mereka selalu datang tepat waktu dan sebesar 31.3% responden menyatakan sangat setuju bahwa mereka selalu datang tepat waktu. Rata-rata item sebesar 4.21 menunjukkan bahwa sebagian besar responden menyatakan sangat setuju bahwa mereka selalu datang tepat waktu.

Kemudian dari 48 tenaga kerja pada PT. Seribu Satu Alami Di Desa Kertagenah Pamekasan Madura, paling banyak sebesar 56.3% responden menyatakan setuju bahwa mereka pulang mengikuti jam pulang perusahaan dan sebesar 41.7% responden menyatakan sangat setuju bahwa mereka pulang mengikuti jam pulang perusahaan. Rata-rata item sebesar 4.40 menunjukkan bahwa sebagian besar responden menyatakan sangat setuju bahwa mereka pulang mengikuti jam pulang perusahaan.

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

**Tabel 4.7**  
**Variabel *Organizational Citizenship Behavior* (OCB)**

Item		Jawaban Responden					Rata-Rata
		SS	S	N	TS	STS	
Z1.1	F	11	29	8	0	0	4.06
	%	22.9%	60.4%	16.7%	0.0%	0.0%	
Z1.2	F	13	28	7	0	0	4.13
	%	27.1%	58.3%	14.6%	0.0%	0.0%	
Z1.3	F	1	43	4	0	0	3.94
	%	2.1%	89.6%	8.3%	0.0%	0.0%	
Z1.4	F	9	38	1	0	0	4.17
	%	18.8%	79.2%	2%	0.0%	0.0%	
Z1.5	F	10	30	8	0	0	4.04
	%	20.8%	62.5%	16.7%	0.0%	0.0%	
Z1.6	F	8	32	8	0	0	4.00
	%	16.7%	66.6%	16.7%	0.0%	0.0%	
Z1.7	F	10	36	2	0	0	4.17
	%	20.8%	75.0%	4.2%	0.0%	0.0%	
Z1.8	F	19	22	7	0	0	4.25
	%	39.6%	45.8%	14.6%	0.0%	0.0%	
Z1.9	F	9	36	3	0	0	4.13
	%	18.7%	75.0%	6.3%	0.0%	0.0%	
Z1.10	F	18	23	7	0	0	4.23
	%	37.5%	47.9%	14.6%	0.0%	0.0%	
Z1.11	F	9	33	6	0	0	4.06
	%	18.7%	68.8%	12.5%	0.0%	0.0%	
Z1.12	F	10	29	9	0	0	4.02
	%	20.8%	60.4%	18.8%	0.0%	0.0%	
Z1.13	F	14	25	9	0	0	4.10
	%	29.2%	52%	18.8%	0.0%	0.0%	
Z1.14	F	14	31	3	0	0	4.23
	%	29.1%	64.6%	6.3%	0.0%	0.0%	
Z1.15	F	12	26	10	0	0	4.04
	%	25.0%	54.2%	20.8%	0.0%	0.0%	

Sumber: Data Primer (diolah), November 2019

Berdasarkan hasil analisis deskriptif pada tabel 4.7 diinformasikan bahwa dari 48 tenaga kerja pada PT. Seribu Satu Alami Di Desa Kertagenah Pamekasan Madura, paling banyak sebesar 60.4% responden menyatakan setuju bahwa

membantu orang lain yang pekerjaannya *overload* (berlebihan) dan sebesar 22.9% responden menyatakan sangat setuju bahwa membantu orang lain yang pekerjaannya *overload* (berlebihan). Rata-rata item sebesar 4.06 menunjukkan bahwa sebagian besar responden menyatakan setuju bahwa membantu orang lain yang pekerjaannya *overload* (berlebihan).

Kemudian dari 48 tenaga kerja pada PT. Seribu Satu Alami Di Desa Kertagenah Pamekasan Madura, paling banyak sebesar 58.3% responden menyatakan setuju bahwa membantu pekerjaan atasan dengan suka rela walaupun tidak di beri upah tambahan dan sebesar 27.1% responden menyatakan sangat setuju bahwa membantu pekerjaan atasan dengan suka rela walaupun tidak di beri upah tambahan. Rata-rata item sebesar 4.13 menunjukkan bahwa sebagian besar responden menyatakan setuju bahwa membantu pekerjaan atasan dengan suka rela walaupun tidak di beri upah tambahan.

Selanjutnya dari 48 tenaga kerja pada PT. Seribu Satu Alami Di Desa Kertagenah Pamekasan Madura, paling banyak sebesar 89.6% responden menyatakan setuju bahwa menggantikan rekan kerja yang tidak masuk karena berhalangan dan sebesar 8.3% responden menyatakan netral bahwa menggantikan rekan kerja yang tidak masuk karena berhalangan. Rata-rata item sebesar 3.94 menunjukkan bahwa sebagian besar responden menyatakan setuju bahwa menggantikan rekan kerja yang tidak masuk karena berhalangan.

Kemudian dari 48 tenaga kerja pada PT. Seribu Satu Alami Di Desa Kertagenah Pamekasan Madura, paling banyak sebesar 79.2% responden menyatakan setuju bahwa datang segera jika dibutuhkan oleh perusahaan dan

sebesar 18.8% responden menyatakan sangat setuju bahwa datang segera jika dibutuhkan oleh perusahaan. Rata-rata item sebesar 4.17 menunjukkan bahwa sebagian besar responden menyatakan setuju bahwa datang segera jika dibutuhkan oleh perusahaan.

Berikutnya dari 48 tenaga kerja pada PT. Seribu Satu Alami Di Desa Kertagenah Pamekasan Madura, paling banyak sebesar 62.5% responden menyatakan setuju bahwa hadir tepat waktu setiap hari tidak peduli musim/ lalu lintas dan sebagainya dan sebesar 20.8% responden menyatakan sangat setuju bahwa hadir tepat waktu setiap hari tidak peduli musim/ lalu lintas dan sebagainya. Rata-rata item sebesar 4.04 menunjukkan bahwa sebagian besar responden menyatakan setuju bahwa hadir tepat waktu setiap hari tidak peduli musim/ lalu lintas dan sebagainya.

Kemudian dari 48 tenaga kerja pada PT. Seribu Satu Alami Di Desa Kertagenah Pamekasan Madura, paling banyak sebesar 66.6% responden menyatakan setuju bahwa pulang melebihi jam kerja apabila pekerjaan belum selesai meskipun tidak mendapatkan honor lembur dan sebesar 16.7% responden menyatakan sangat setuju bahwa pulang melebihi jam kerja apabila pekerjaan belum selesai meskipun tidak mendapatkan honor lembur. Rata-rata item sebesar 4.00 menunjukkan bahwa sebagian besar responden menyatakan setuju bahwa pulang melebihi jam kerja apabila pekerjaan belum selesai meskipun tidak mendapatkan honor lembur.

Selanjutnya dari 48 tenaga kerja pada PT. Seribu Satu Alami Di Desa Kertagenah Pamekasan Madura, paling banyak sebesar 75.0% responden

menyatakan setuju bahwa tidak mengeluh tentang sesuatu dan sebesar 20.8% responden menyatakan sangat setuju bahwa tidak mengeluh tentang sesuatu. Rata-rata item sebesar 4.17 menunjukkan bahwa sebagian besar responden menyatakan setuju bahwa tidak mengeluh tentang sesuatu.

Kemudian dari 48 tenaga kerja pada PT. Seribu Satu Alami Di Desa Kertagenah Pamekasan Madura, paling banyak sebesar 45.8% responden menyatakan setuju bahwa tidak membesar-besarkan masalah dan sebesar 39.6% responden menyatakan sangat setuju bahwa tidak membesar-besarkan masalah. Rata-rata item sebesar 4.25 menunjukkan bahwa sebagian besar responden menyatakan sangat setuju bahwa tidak membesar-besarkan masalah.

Berikutnya dari 48 tenaga kerja pada PT. Seribu Satu Alami Di Desa Kertagenah Pamekasan Madura, paling banyak sebesar 75.0% responden menyatakan setuju bahwa menerima kritik dan saran dari atasan maupun rekan kerja dan sebesar 18.7% responden menyatakan sangat setuju bahwa menerima kritik dan saran dari atasan maupun rekan kerja. Rata-rata item sebesar 4.13 menunjukkan bahwa sebagian besar responden menyatakan setuju bahwa menerima kritik dan saran dari atasan maupun rekan kerja.

Kemudian dari 48 tenaga kerja pada PT. Seribu Satu Alami Di Desa Kertagenah Pamekasan Madura, paling banyak sebesar 47.9% responden menyatakan setuju bahwa memberikan perhatian terhadap pertemuan-pertemuan yang dianggap penting dan sebesar 37.5% responden menyatakan sangat setuju bahwa memberikan perhatian terhadap pertemuan-pertemuan yang dianggap penting. Rata-rata item sebesar 4.23 menunjukkan bahwa sebagian besar responden

menyatakan sangat setuju bahwa memberikan perhatian terhadap pertemuan-pertemuan yang dianggap penting.

Selanjutnya dari 48 tenaga kerja pada PT. Seribu Satu Alami Di Desa Kertagenah Pamekasan Madura, paling banyak sebesar 68.8% responden menyatakan setuju bahwa mengikuti perkembangan perusahaan dan sebesar 18.7% responden menyatakan sangat setuju bahwa mengikuti perkembangan perusahaan. Rata-rata item sebesar 4.06 menunjukkan bahwa sebagian besar responden menyatakan setuju bahwa mengikuti perkembangan perusahaan.

Kemudian dari 48 tenaga kerja pada PT. Seribu Satu Alami Di Desa Kertagenah Pamekasan Madura, paling banyak sebesar 60.4% responden menyatakan setuju bahwa bangga dengan pekerjaannya dan sebesar 20.8% responden menyatakan sangat setuju bahwa bangga dengan pekerjaannya. Rata-rata item sebesar 4.02 menunjukkan bahwa sebagian besar responden menyatakan setuju bahwa bangga dengan pekerjaannya.

Berikutnya dari 48 tenaga kerja pada PT. Seribu Satu Alami Di Desa Kertagenah Pamekasan Madura, paling banyak sebesar 52% responden menyatakan setuju bahwa tidak terprovokasi dengan masalah rekan kerja dan sebesar 29.2% responden menyatakan sangat setuju bahwa tidak terprovokasi dengan masalah rekan kerja. Rata-rata item sebesar 4.10 menunjukkan bahwa sebagian besar responden menyatakan setuju bahwa tidak terprovokasi dengan masalah rekan kerja.

Kemudian dari 48 tenaga kerja pada PT. Seribu Satu Alami Di Desa Kertagenah Pamekasan Madura, paling banyak sebesar 64.6% responden

menyatakan setuju bahwa kenal baik dengan semua rekan kerja dan sebesar 29.1% responden menyatakan sangat setuju bahwa kenal baik dengan semua rekan kerja. Rata-rata item sebesar 4.23 menunjukkan bahwa sebagian besar responden menyatakan sangat setuju bahwa kenal baik dengan semua rekan kerja.

Selanjutnya dari 48 tenaga kerja pada PT. Seribu Satu Alami Di Desa Kertagenah Pamekasan Madura, paling banyak sebesar 54.2% responden menyatakan setuju bahwa tidak pernah konflik dengan rekan kerja dan sebesar 25.0% responden menyatakan sangat setuju bahwa tidak pernah konflik dengan rekan kerja. Rata-rata item sebesar 4.04 menunjukkan bahwa sebagian besar responden menyatakan setuju bahwa tidak pernah konflik dengan rekan kerja.

#### **4.4 Pengujian Instrumen Penelitian**

Kuesioner yang akan digunakan sebagai alat pengumpul data terlebih dahulu dilakukan uji coba instrumen penelitian. Pengujian yang dilakukan adalah pengujian validitas dan reliabilitas. Pengujian ini dimaksudkan untuk mengukur tingkat ketepatan dan kehandalan kuesioner sebagai alat pengumpul data. Adapun hasil uji validitas dan reliabilitas kuesioner penelitian dapat dijelaskan sebagaimana di bawah ini:

##### **4.4.1 Pengujian Validitas Instrumen**

Pengujian validitas instrumen dilakukan dengan cara mengkorelasikan setiap skor item dengan skor total menggunakan teknik *Korelasi Pearson (Product Moment)*. Kriteria pengujian menyatakan apabila koefisien korelasi ( $r_{IT}$ )  $\geq$  korelasi

tabel ( $r_{\text{tabel}}$ ) berarti item kuesioner dinyatakan valid atau mampu mengukur variabel yang diukurnya, sehingga dapat dipergunakan sebagai alat pengumpul data.

Adapun ringkasan hasil pengujian validitas sebagaimana tabel berikut:

**Tabel 4.8**  
**Pengujian Validitas Instrumen**

Variabel	Item	Koefisien Korelasi	Cut Off	Keterangan
Budaya Organisasi	X1.1	0.346	0.279	Valid
	X1.2	0.506	0.279	Valid
	X1.3	0.585	0.279	Valid
	X1.4	0.548	0.279	Valid
	X1.5	0.542	0.279	Valid
	X1.6	0.593	0.279	Valid
	X1.7	0.369	0.279	Valid
	X1.8	0.369	0.279	Valid
	X1.9	0.612	0.279	Valid
	X1.10	0.486	0.279	Valid
Kinerja Karyawan	Y1.1	0.709	0.279	Valid
	Y1.2	0.323	0.279	Valid
	Y1.3	0.515	0.279	Valid
	Y1.4	0.550	0.279	Valid
	Y1.5	0.735	0.279	Valid
	Y1.6	0.631	0.279	Valid
Organizational Citizenship Behavior (OCB)	Z1.1	0.424	0.279	Valid
	Z1.2	0.504	0.279	Valid
	Z1.3	0.383	0.279	Valid
	Z1.4	0.328	0.279	Valid
	Z1.5	0.393	0.279	valid
	Z1.6	0.376	0.279	valid
	Z1.7	0.295	0.279	valid
	Z1.8	0.697	0.279	valid
	Z1.9	0.532	0.279	valid
	Z1.10	0.695	0.279	valid
	Z1.11	0.614	0.279	valid
	Z1.12	0.544	0.279	valid
	Z1.13	0.505	0.279	valid
	Z1.14	0.634	0.279	valid
	Z1.15	0.565	0.279	valid

Sumber: Data Primer (diolah), November 2019

Berdasarkan ringkasan hasil pengujian validitas instrumen penelitian diketahui bahwa semua nilai koefisien korelasi item dengan skor total ( $r_{iT}$ ) > nilai korelasi tabel ( $r_{tabel}$ ). Dengan demikian item pertanyaan pada variabel budaya organisasi, kinerja karyawan, dan *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) dinyatakan valid atau mampu mengukur variabel tersebut, sehingga dapat dipergunakan sebagai alat pengumpul data dalam penelitian ini.

#### 4.4.2 Pengujian Reliabilitas Instrumen

Pengujian reliabilitas instrumen dimaksudkan untuk mengetahui kehandalan dan konsistensi instrumen penelitian sebagai alat untuk mengukur variabel yang diukurnya. Pengujian reliabilitas menggunakan teknik *Cronbach's Alpha*. Kriteria pengujian menyatakan apabila koefisien *Cronbach's Alpha*  $\geq 0.6$  berarti item kuesioner dinyatakan reliabel atau konsisten dalam mengukur variabel yang diukurnya. Adapun ringkasan hasil pengujian reliabilitas sebagaimana tabel berikut:

**Tabel 4.9**  
**Pengujian Reliabilitas Instrumen**

Variabel	Koefisien Reliabilitas	Cut Off	Keterangan
Budaya Organisasi	0.666	0.6	Reliabel
Kinerja Karyawan	0.625	0.6	Reliabel
<i>Organizational Citizenship Behavior</i> (OCB)	0.790	0.6	Reliabel

Sumber: Data Primer (diolah), November 2019

Berdasarkan ringkasan hasil pengujian reliabilitas instrumen penelitian diketahui bahwa semua nilai *Cronbach's Alpha* > 0.6. Dengan demikian item pertanyaan pada variabel kepuasan pelanggan dinyatakan reliabel atau konsisten

dalam mengukur variabel tersebut, sehingga dapat dipergunakan sebagai alat pengumpul data dalam penelitian ini.

#### **4.5 Analisis Pengaruh Budaya Organisasi terhadap Kinerja Karyawan Melalui *Organizational Citizenship Behavior* (OCB)**

Analisis path dimaksudkan untuk mendapatkan pengaruh budaya organisasi secara langsung terhadap *Organizational Citizenship Behavior* (OCB), pengaruh budaya organisasi dan *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) secara langsung terhadap kinerja karyawan, serta pengaruh tidak langsung pengaruh budaya organisasi terhadap kinerja karyawan melalui variabel mediasi yang dalam hal ini adalah *Organizational Citizenship Behavior* (OCB).

##### **4.5.1 Pengujian Linieritas**

Pengujian linieritas dimaksudkan untuk mengetahui linier atau tidaknya hubungan antara variabel eksogen terhadap variabel endogen. Kriteria pengujian menyebutkan bahwa apabila nilai probabilitas  $< level\ of\ significance\ (alpha\ (\alpha=5\%))$  maka dinyatakan ada hubungan linier antara variabel eksogen terhadap variabel endogen. Hasil pengujian linieritas disajikan dalam tabel berikut:

**Tabel 4.10**  
**Pengujian Linieritas**

<b>Eksogen</b>	<b>Endogen</b>	<b>Fhitung</b>	<b>Prob.</b>
Budaya organisasi	<i>Organizational Citizenship Behavior (OCB)</i>	55.221	0.000
Budaya organisasi	Kinerja karyawan	75.710	0.000
<i>Organizational Citizenship Behavior (OCB)</i>	Kinerja karyawan	120.439	0.000

Sumber: Data Primer (diolah), November 2019

Berdasarkan tabel 4.10 diketahui bahwa semua hubungan antara variabel eksogen terhadap variabel endogen menghasilkan probabilitas sebesar 0.000. Hal ini berarti probabilitas < *level of significance (alpha ( $\alpha=5\%$ ))*. Dengan demikian dapat dinyatakan semua hubungan antara variabel eksogen terhadap variabel endogen adalah hubungan linier.

#### 4.5.2 Uji Asumsi Klasik

##### 4.5.2.1 Asumsi Multikolinieritas

Uji multikolinieritas dimaksudkan untuk mengetahui ada tidaknya korelasi antar variabel bebas di dalam model yang terbentuk. Pengujian asumsi multikolinieritas diharapkan antar variabel bebas tidak saling berkorelasi. Untuk mendeteksi ada tidaknya multikolinieritas dapat dilakukan dengan melihat nilai *Variance Inflation Factor (VIF)* dari masing-masing variabel bebas terhadap variabel terikatnya. Jika nilai VIF lebih kecil sama dengan 10 maka model dinyatakan tidak terdapat gejala multikolinier. Hasil pengujian asumsi multikolinieritas dapat diketahui melalui grafik berikut:

**Tabel 4.11**  
**Asumsi Multikolinieritas**

Variabel	Persamaan 2
	Kinerja karyawan
Budaya organisasi	2.200
<i>Organizational Citizenship Behavior</i> (OCB)	2.200

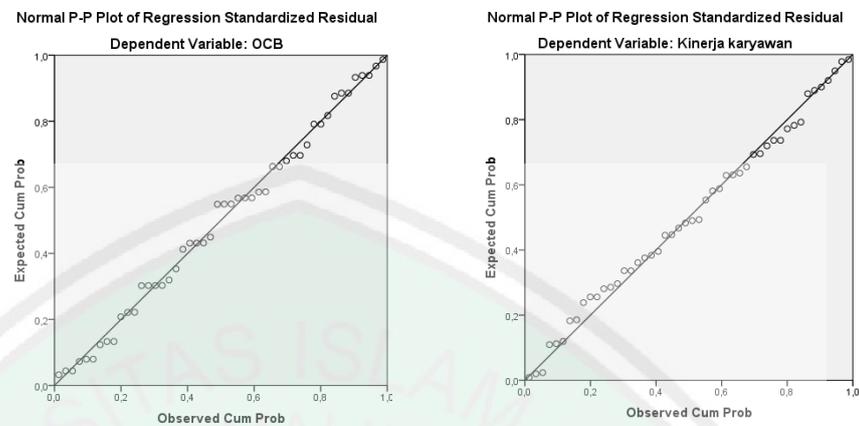
Sumber: Data Primer (diolah), November 2019

Berdasarkan output pengujian asumsi multikolinieritas terlihat bahwa semua variabel eksogen di masing-masing persamaan menghasilkan nilai VIF yang tidak lebih dari 10, sehingga model path dari persamaan 2 (pengaruh budaya organisasi dan *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) terhadap kinerja karyawan (*behaviour*) tidak mengandung gejala multikolinier

#### 4.5.2.2 Asumsi Normalitas

Pengujian asumsi normalitas dimaksudkan untuk mengetahui apakah residual yang dihasilkan oleh model analisis regresi berdistribusi normal atau tidak. Untuk mendeteksi apakah residual berdistribusi normal atau tidak, dapat dilihat melalui normal p-p plot. *Residual* dinyatakan normal apabila titik-titiknya menyebar disekitar garis diagonalnya. Berikut ini adalah hasil pengujian asumsi normalitas melalui normal p-p plot:

**Gambar 4.2**  
**Asumsi Normalitas**



*Organizational Citizenship  
Behavior (OCB)*

**Kinerja karyawan**

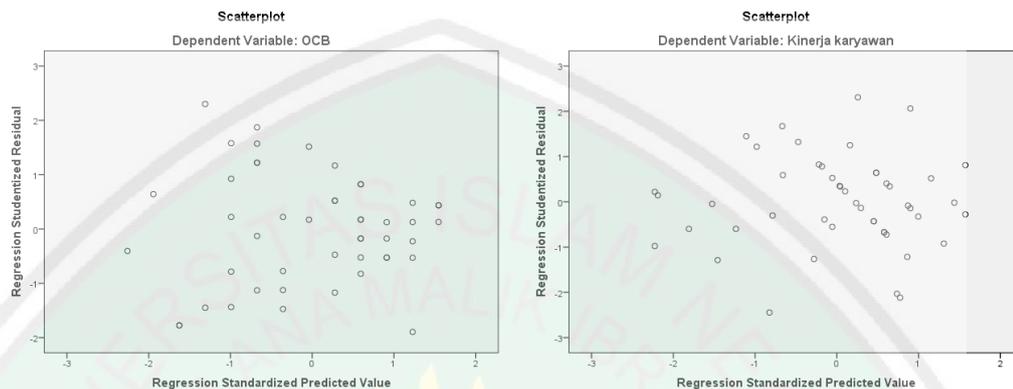
Pengujian asumsi normalitas menggunakan normal p-p plot pengaruh pengaruh budaya organisasi terhadap *Organizational Citizenship Behavior (OCB)* maupun pengaruh budaya organisasi dan *Organizational Citizenship Behavior (OCB)* terhadap kinerja karyawan menghasilkan plot yang titik-titiknya menyebar disekitar garis diagonalnya. Hal ini berarti residual yang dihasilkan dinyatakan berdistribusi normal. Dengan demikian asumsi normalitas terpenuhi.

#### 4.5.2.3 Asumsi Heteroskedastisitas

Asumsi heteroskedastisitas digunakan untuk mengetahui apakah residual memiliki ragam yang homogen (konstan) atau tidak. Pengujian asumsi heteroskedastisitas diharapkan residual memiliki ragam yang homogen. Pengujian asumsi heteroskedastisitas dapat dilihat melalui *Scatter Plot*. Kriteria pengujian menyatakan titik-titik residual menyebar secara acak (tidak membentuk pola

tertentu) maka dinyatakan asumsi heteroskedastisitas terpenuhi. Berikut ini adalah hasil pengujian asumsi heteroskedastisitas :

**Gambar 4.3**  
**Asumsi Heteroskedastisitas**



*Organizational Citizenship*

*Behavior*

**Kinerja karyawan**

Hasil pengujian asumsi heteroskedastisitas menggunakan scatter plot dapat diketahui bahwa titik-titik residual yang dihasilkan oleh model pengaruh budaya organisasi terhadap *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) maupun pengaruh budaya organisasi dan *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) terhadap kinerja karyawan menyebar secara acak. Dengan demikian asumsi heteroskedastisitas terpenuhi.

#### 4.5.3 *Goodness of Fit Model*

*Goodness of fit Model* digunakan untuk mengetahui besarnya keragaman variabel eksogen dalam menjelaskan keragaman variabel *endogen*, atau dengan kata lain untuk mengetahui besarnya kontribusi variabel *eksogen* terhadap variabel

endogen. *Goodness of fit Model* dalam analisis Path dilakukan dengan menggunakan koefisien determinasi ( $R^2$ ) dan koefisien determinasi total ( $R_m^2$ ).

Adapun hasil *Goodness of fit Model* yang telah diringkas dalam tabel berikut:

**Tabel 4.12**  
**Goodness of Fit Model**

Variabel	$R^2$
<i>Organizational Citizenship Behavior</i> (OCB)	0.546
Kinerja karyawan	0.770
$R_m^2 = 1 - ((1 - R_Z^2) * (1 - R_Y^2))$ $R_m^2 = 1 - ((1 - 0.546) * (1 - 0.770)) = 0.896$	

Sumber: Data Primer (diolah), November 2019

R-square variabel *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) bernilai 0.546 atau 54.6%. Hal ini dapat menunjukkan bahwa *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) mampu dijelaskan oleh budaya organisasi sebesar 54.6%, atau dengan kata lain kontribusi budaya organisasi terhadap *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) sebesar 54.6%, sedangkan sisanya sebesar 45.4% merupakan kontribusi variabel lain yang tidak dibahas dalam penelitian ini.

R-square variabel kinerja karyawan bernilai 0.770 atau 77.0%. Hal ini dapat menunjukkan bahwa kinerja karyawan mampu dijelaskan oleh budaya organisasi dan *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) sebesar 77.0%, atau dengan kata lain kontribusi oleh budaya organisasi dan *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) terhadap kinerja karyawan sebesar 77.0%, sedangkan sisanya sebesar 23.0% merupakan kontribusi variabel lain yang tidak dibahas dalam penelitian ini.

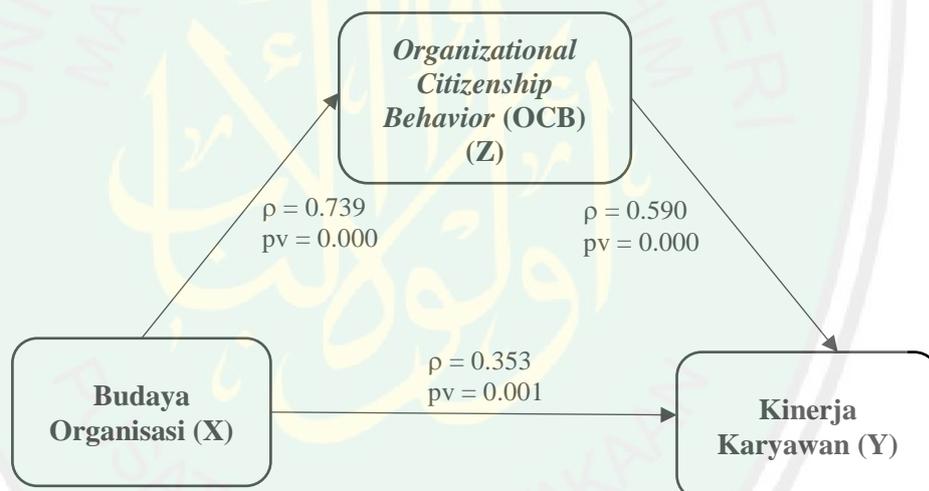
Koefisien Determinasi Total ( $R_m^2$ ) bernilai 0.896 atau 89.6%. Hal ini dapat menunjukkan bahwa keragaman kinerja karyawan mampu dijelaskan oleh model secara keseluruhan sebesar 89.6%, atau dengan kata lain kontribusi oleh budaya

organisasi dan *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) terhadap kinerja karyawan secara keseluruhan sebesar 89.6%, sedangkan sisanya sebesar 10.4% merupakan kontribusi variabel lain yang tidak dibahas dalam penelitian ini.

#### 4.5.4 Pengujian Hipotesis

Pengujian hipotesis dimaksudkan untuk ada tidaknya pengaruh variabel *eksogen* terhadap variabel *endogen* secara langsung maupun tidak langsung melalui variabel mediasi. Analisis path menghasilkan diagram jalur sebagai berikut:

**Gambar 4.4**  
**Pengujian Hipotesis**



Sumber: Data Primer (diolah), November 2019

##### 4.5.4.1 Pengujian Hipotesis Pengaruh Langsung

Pengujian hipotesis digunakan untuk menguji hipotesis secara langsung mengenai ada tidaknya pengaruh variabel *eksogen* terhadap variabel *endogen*. Kriteria pengujian menyatakan bahwa apabila nilai probabilitas  $<$  *level of significant* ( $\alpha = \alpha$ ) maka dinyatakan ada pengaruh signifikan variabel eksogen

terhadap variabel endogen. Pengujian hipotesis dapat diketahui melalui tabel berikut.

**Tabel 4.13**  
**Pengujian Hipotesis**

Eksogen	Endogen	Coefficien t	T Statistic s	Prob.
Budaya organisasi	<i>Organizational Citizenship Behavior (OCB)</i>	0.739	7.431	0.000
Budaya organisasi	Kinerja karyawan	0.353	3.405	0.001
<i>Organizational Citizenship Behavior (OCB)</i>	Kinerja karyawan	0.590	5.691	0.000

Sumber: Data Primer (diolah), November 2019

Model empirik variabel *Organizational Citizenship Behavior (OCB)* adalah sebagai berikut:

$$Z = \rho_1 X + \varepsilon_1 \rightarrow Z = 0.739 X$$

Pengaruh budaya organisasi terhadap *Organizational Citizenship Behavior (OCB)* menghasilkan nilai *T statistics* sebesar 7.431 dengan probabilitas sebesar 0.000. Hasil pengujian tersebut menunjukkan bahwa probabilitas  $< \alpha$  (5%). Hal ini berarti terdapat pengaruh signifikan budaya organisasi terhadap *Organizational Citizenship Behavior (OCB)*. Koefisien jalur pengaruh budaya organisasi terhadap *Organizational Citizenship Behavior (OCB)* adalah sebesar 0.739 menunjukkan budaya organisasi berpengaruh positif terhadap *Organizational Citizenship Behavior (OCB)*. Hal ini berarti semakin tinggi budaya organisasi dapat meningkatkan *Organizational Citizenship Behavior (OCB)*.

Model empirik variabel kinerja karyawan adalah sebagai berikut:

$$Y = \rho_2 X + \rho_3 Z + \varepsilon_2 \rightarrow Y = 0.353 X + 0.590 Z$$

Pengaruh budaya organisasi terhadap kinerja karyawan menghasilkan nilai *T statistics* sebesar 3.405 dengan probabilitas sebesar 0.001. Hasil pengujian tersebut menunjukkan bahwa probabilitas < *alpha* (5%). Hal ini berarti terdapat pengaruh signifikan budaya organisasi terhadap kinerja karyawan. Koefisien jalur pengaruh budaya organisasi terhadap kinerja karyawan adalah sebesar 0.353 menunjukkan budaya organisasi berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan. Hal ini berarti semakin tinggi budaya organisasi dapat meningkatkan kinerja karyawan.

Pengaruh *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) terhadap kinerja karyawan menghasilkan nilai *T statistics* sebesar 5.691 dengan probabilitas sebesar 0.000. Hasil pengujian tersebut menunjukkan bahwa probabilitas < *alpha* (5%). Hal ini berarti terdapat pengaruh signifikan *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) terhadap kinerja karyawan. Koefisien jalur pengaruh *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) terhadap kinerja karyawan adalah sebesar 0.590 menunjukkan *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan. Hal ini berarti semakin tinggi *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) dapat meningkatkan kinerja karyawan.

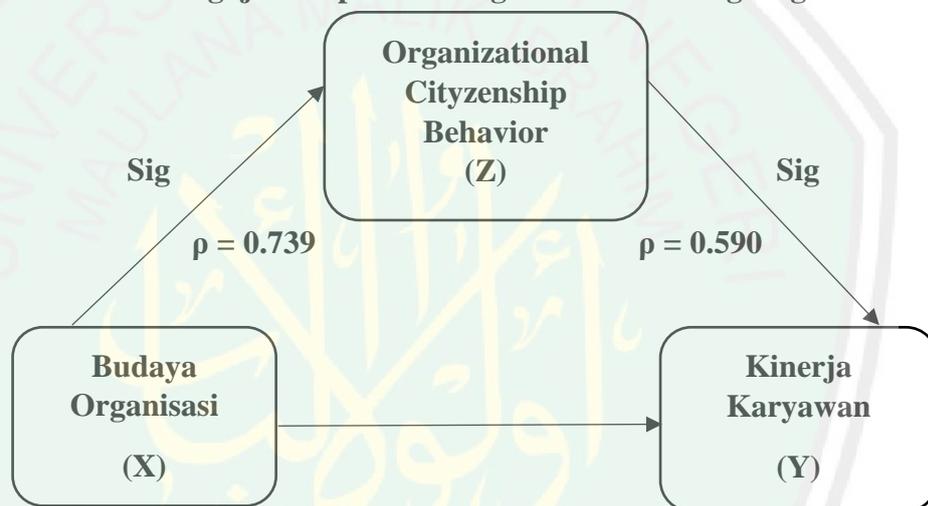
#### 4.5.4.2 Pengujian Hipotesis Pengaruh Tidak Langsung

Pengujian hipotesis tidak langsung dimaksudkan untuk pengaruh variabel eksogen terhadap variabel endogen melalui variabel mediasi. Kriteria pengujian menyatakan bahwa apabila jalur 1 (pengaruh eksogen terhadap mediasi)

berpengaruh signifikan dan jalur 2 (pengaruh mediasi terhadap endogen) berpengaruh signifikan, maka dinyatakan terdapat pengaruh signifikan variabel eksogen terhadap variabel endogen melalui variabel mediasi.

Hasil pengujian hipotesis tidak langsung budaya organisasi terhadap kinerja karyawan melalui *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) dapat diketahui melalui gambar berikut:

**Gambar 4.5**  
**Pengujian Hipotesis Pengaruh Tidak Langsung**



Koefisien pengaruh tidak langsung ( $\rho_{X1-Z1-Y}$ ) =  $0.739 * 0.590 = 0.436$

Sumber: Data Primer (diolah), November 2019

Pada gambar 4.5 menginformasikan pengaruh budaya organisasi terhadap *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) menghasilkan pengujian yang dinyatakan berpengaruh signifikan dan pengaruh *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) terhadap kinerja karyawan menghasilkan pengujian yang dinyatakan berpengaruh signifikan. Hal ini berarti terdapat pengaruh signifikan budaya organisasi terhadap kinerja karyawan melalui *Organizational Citizenship Behavior* (OCB). Koefisien jalur pengaruh budaya organisasi terhadap kinerja

karyawan melalui *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) adalah sebesar 0.436 menunjukkan budaya organisasi berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan melalui *Organizational Citizenship Behavior* (OCB). Hal ini berarti semakin tingginya *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) yang disebabkan oleh semakin tingginya budaya organisasi maka dapat meningkatkan kinerja karyawan.

#### 4.5.5 Pengaruh Dominan

Variabel *eksogen* yang paling berpengaruh terhadap variabel *endogen* dapat diketahui melalui total efek yang paling tinggi. Hasil perhitungan total efek dirangkum dalam tabel berikut:

**Tabel 4.14**  
**Pengaruh Dominan**

Eksogen	Mediasi	Endogen	Direct Coef.	Indirect Coef.	Total Coef.
Budaya organisasi		OCB	0.739		0.739
Budaya organisasi	OCB	Kinerja karyawan	0.353	0.436	0.789
OCB		Kinerja karyawan	0.590		0.590

Sumber: Data Primer (diolah), November 2019

Berdasarkan tabel 4.14 diketahui bahwa variabel yang paling berpengaruh atau memiliki pengaruh paling dominan terhadap kinerja karyawan adalah variabel budaya organisasi dengan total efek sebesar 0.789. Dengan demikian budaya organisasi merupakan variabel yang paling berpengaruh atau memiliki pengaruh yang paling dominan terhadap kinerja karyawan.

## 4.6 Pembahasan

### 4.6.1 Pengaruh Langsung Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Karyawan

Berdasarkan pengujian analisis jalur, menunjukkan bahwa variabel budaya organisasi mempunyai pengaruh yang signifikan terhadap kinerja karyawan. Pengaruh budaya organisasi terhadap kinerja karyawan menghasilkan nilai *T-statistics* sebesar 3.405 dengan probabilitas sebesar 0.001. Hasil pengujian tersebut menunjukkan bahwa probabilitas  $< \alpha$  (5%). Hal ini berarti terdapat pengaruh signifikan budaya organisasi terhadap kinerja karyawan. Koefisien jalur pengaruh budaya organisasi terhadap kinerja karyawan adalah sebesar 0.353 menunjukkan budaya organisasi berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan. Hal ini berarti semakin tinggi budaya organisasi dapat meningkatkan kinerja karyawan.

Seperti halnya yang dinyatakan oleh Sari (2016) dari penelitian ini menunjukkan bahwa budaya organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Hasil pengujian tersebut menunjukkan Budaya organisasi menunjukkan nilai *T-statistik* sebesar 6.185 lebih besar dari 1,96% budaya organisasi terhadap karyawan menunjukkan koefisien sebesar 0,621 koefisien tersebut bertanda positif yang bermakna bahwa apabila semakin tinggi budaya organisasi yang di terapkan maka akan diikuti pula dengan kenaikan pada kinerja karyawan.

Begitu juga menurut Nisa (2018) Pengaruh variabel budaya organisasi (X1) terhadap kinerja pegawai (Y) dapat diketahui bahwa signifikansi variabel budaya organisasi  $< \alpha$  yaitu  $0,000 < 0,05$ . Karena tingkat probabilitasnya lebih kecil dari 5%, maka  $H_0$  ditolak, berarti secara parsial variabel budaya organisasi (X1)

mempunyai pengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai pada Rumah Sakit Tk. III Bala dhika Husada Jember (Y). Sehingga, hipotesis yang menyatakan bahwa budaya organisasi berpengaruh terhadap kinerja pegawai pada Rumah Sakit Tk. III Bala dhika Husada Jember terbukti kebenarannya atau Ha1 diterima.

Terdapat beberapa faktor penyebab Budaya organisasi berpengaruh pada kinerja karyawan bahwa mayoritas responden dalam penelitian ini mempunyai pendidikan yang didominasi oleh berpendidikan SD dari 48 orang responden yang merupakan tenaga kerja pada PT. Seribu Satu Alami Di Desa Kertagenah Pamekasan Madura, paling banyak berpendidikan SD dengan persentase sebesar 47.9% dan responden yang berpendidikan SMP sebanyak 41.7%. Sementara sisanya sebesar 10.4% berpendidikan SMA. Secara keseluruhan dapat dinyatakan bahwa para karyawan di PT. Seribu Satu Alami bisa dikatakan berpendidikan masih minim sehingga membutuhkan arahan ataupun bimbingan (pedoman) dalam mengatur kinerja karyawan.

Sesungguhnya Allah SWT. Menyukai hambanya yang mampu membangun sebuah organisasi yang kokoh, membangun organisasi tentunya memiliki pondasi yang kuat agar tidak tergerus oleh zaman. Pondasi inilah yang akan menjadi visi dan misi perusahaan untuk terus mengembangkan organisasi menjadi organisasi yang memiliki budaya yang baik dan mampu bertahan mengikuti zaman. Seperti yang dijelaskan dalam firman Allah SWT Qs. As Shaf ayat 4:

إِنَّ اللَّهَ تُحِبُّ الَّذِينَ يُقَاتِلُونَ فِي سَبِيلِهِ صَفًّا كَأَنَّهُمْ بُنْيَانٌ مَّرْصُومٌ ﴿٤١﴾

*Artinya: “Sesungguhnya Allah menyukai orang yang berperang dijalan-Nya dalam barisan yang teratur seakan-akan mereka seperti suatu bangunan yang tersusun kokoh”.*

Dari ayat ini dianjurkan untuk selalu membela agama Allah dalam barisan terdepan dan memelihara peraturan yang ada. Dalam sebuah organisasi secara umum peraturan atau pedoman diterjemahkan sebagai sebuah budaya organisasi, yang mana budaya adalah sebuah karakteristik yang dijunjung tinggi oleh organisasi dan menjadi panutan organisasi, serta menjadi pembeda dengan organisasi yang lainnya yang akan menjadikan visi dan misi atau cita-cita di dalam perusahaan akan tercapai sebagaimana mestinya yang di harapkan perusahaan.

Karakteristik berdasarkan umur terlihat bahwa mayoritas dalam penelitian ini dari 48 orang responden yang merupakan tenaga kerja pada PT. Seribu Satu Alami Di Desa Kertagenah Pamekasan Madura, paling banyak berumur 26-30 tahun dengan persentase sebesar 27.1% dan responden yang berumur 20-25 tahun sebanyak 20.8%. Sementara responden yang berumur 31-35 tahun sebanyak 16.7% dan 14.6% responden masing-masing berumur 36-40 tahun dan 41-45 tahun. Kemudian sisanya sebesar 6.3% responden berumur lebih dari 46 tahun. Secara keseluruhan dapat dinyatakan bahwa para karyawan di PT. Seribu Satu Alami berada pada usia produktif, jadi masih dapat ditingkatkan lagi kinernyanya.

Didalam agama Islam sangat mendorong orang-orang mukmin untuk bekerja keras, dan selalu semangat dalam bekerja karena pada hakikatnya

kehidupan dunia ini merupakan kesempatan yang tidak akan pernah terulang kembali untuk berbuat kebajikan atau sesuatu yang bermanfaat bagi orang lain dan dari pada itu untuk menambah suatu pahala yang baik untuk diri kita. Ini sekaligus untuk menguji orang-orang mukmin, siapakah di antara mereka yang paling baik dan tekun dalam bekerja dan mempunyai kontribusi atau kinerja yang baik dalam individu atau perusahaan. Munir (2007: 106) Allah SWT berfirman: Qs. At taubah ayat 105:

وَقُلْ أَعْمَلُوا فَسَيَرَى اللَّهُ عَمَلَكُمْ وَرَسُولُهُ وَالْمُؤْمِنُونَ وَسَتُرَدُّونَ إِلَىٰ عِلْمِ الْغَيْبِ

وَالشَّهَادَةِ فَيُنبِّئُكُمْ بِمَا كُنْتُمْ تَعْمَلُونَ

*Artinya: "Dan Katakanlah: "Bekerjalah kamu, maka Allah dan Rasul-Nya serta orang-orang mukmin akan melihat pekerjaanmu itu, dan kamu akan dikembalikan kepada (Allah) yang mengetahui akan yang ghaib dan yang nyata, lalu diberitakan-Nya kepada kamu apa yang telah kamu kerjakan".*

Menurut Mardani (2011:70) ayat tersebut Allah SWT mewajibkan manusia untuk bekerja keras dan yakin kepada Allah SWT mengetahui apa yang kita lakukan rezeki Allah SWT berasal dari langit dan bumi. Seperti halnya dunia kerja karyawan dituntut untuk memberikan kinerja terbaik bagi perusahaan, kinerja yang optimal akan memberikan dampak yang bagus bagi perusahaan, disamping itu karyawan harus memiliki inovasi dan sikap berani mengambil resiko untuk meningkatkan kualitas diri. Pada ayat di ini Allah SWT menyukai hambanya yang

suka bekerja, perusahaan pun menyukai jika memiliki karyawan yang suka bekerja keras dan mau berusaha lebih bagus lagi. Ini diharapkan mampu membangun citra perusahaan lebih baik lagi.

Kerja akan membentuk pribadi manusia, karenanya manusia harus memandang kerja itu akan mengokohkan nilai dirinya dan kerja haruslah diorientasikan kepada Allah SWT. Karena pekerjaan akan dianggap sebagai kewajiban yang harus dipenuhi aktif dalam bekerja merupakan perintah agama budaya organisasi yang baik maka akan mengarahkan kinerja yang baik. Dengan profesionalisme yang tinggi maka dapat meningkatkan kinerja bagi karyawan dan bermanfaat bagi perusahaan. PT. Seribu Satu Alami Telah menerapkan budaya organisasi kepada setiap karyawannya sehingga kinerja para karyawannyapun meningkat.

#### **4.6.2 Pengaruh Tidak Langsung Budaya Organisasi terhadap Kinerja Karyawan Melalui *Organizational Cityzenshi Behavior***

Sama Halnya yang dinyatakan oleh Hasil dari penelitian ini menunjukkan bahwa budaya organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Dan budaya organisasi mempunyai nilai positif yang berarti signifikan terhadap *organizational citizenship behavior* (OCB). Perilaku OCB berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan maka dinyatakan terdapat pengaruh signifikan terhadap budaya organisasi terhadap kinerja karyawan melalui *organizational citizenship behavior* (OCB). Semakin tingginya sifat OCB

yang dipengaruhi oleh budaya organisasi maka semakin tinggi pula kinerja para karyawan.

Terdapat penyebab budaya organisasi berpengaruh terhadap *organizational citizenship behavior* berdasarkan lama kerja dari 48 orang responden yang merupakan tenaga kerja pada PT. Seribu Satu Alami Di Desa Kertagenah Pamekasan Madura, paling banyak telah bekerja selama 6-10 tahun dengan persentase sebesar 54.2% dan responden yang telah bekerja selama 1-5 tahun sebanyak 45.8%. Sementara tidak satu pun responden yang telah bekerja selama 11-15 tahun dan lebih dari atau sama dengan 16 tahun. Dari analisis diatas lama kerja menimbulkan rasa saling membantu tolong menolong yang menimbulkan sifat *Organizational Citizenship behavior* karena rasa kekeluargaan yang telah terjalin.

Responden berdasarkan jenis kelamin dari 48 orang responden yang merupakan tenaga kerja pada PT. Seribu Satu Alami Di Desa Kertagenah Pamekasan Madura, paling banyak berjenis kelamin perempuan dengan persentase sebesar 79.2%. Sementara sisanya sebesar 20.8% berjenis kelamin laki-laki. Dari penelitian diatas yang dominan bekerja pada PT. Seribu Satu Alami adalah perempuan karena di daerah madura perempuan tidak mau menganggur mereka lebih menyukai kegiatan yang menghasilkan pendapatan dan rasa saling tolong menolong menolong pun masih kuat. Seorang perempuan lebih peka dalam rasa saling menolong sehingga menimbulkan sifat *organizational citizenship behavior* dari diri seseorang perempuan.

Adapun OCB dalam perspektif Islam, menurut Nurdiana (2011:11) diidentik dengan perilaku ikhlas, yakni beribadah dan bekerja semata-mata karena Allah tidak ingin mendapat pujian dari orang lain ataupun dapat imbalan materi. Hal ini diterangkan dalam Al Quran Surat An-nisa ayat 125:

وَمَنْ أَحْسَنُ دِينًا مِّمَّنْ أَسْلَمَ وَجْهَهُ لِلَّهِ وَهُوَ مُحْسِنٌ وَاتَّبَعَ مِلَّةَ إِبْرَاهِيمَ حَنِيفًا<sup>ط</sup>

وَآتَاكَ اللَّهُ إِبْرَاهِيمَ خَلِيلًا

*Artinya: “dan siapakah yang lebih baik agamanya dari pada orang yang ikhlas menyerahkan dirinya kepada Allah, sedang diapun mengerjakan kebaikan, dan ia mengikuti agama Ibrahim yang lurus? dan Allah mengambil Ibrahim menjadi kesayangannya”.*

Menurut Qutb (2009: 78) menafsirkan ayat ini bahwa manusia yang memahami hakikat penciptaan dan kejadian seperti tersebut diatas mendapat ketenangan dan ketentraman dalam dirinya dalam menghadapi bermacam peristiwa dalam hidupnya. Hati manusia tidak akan gundah maupun menyesal ketika mendapatkan kesulitan. Sebaiknya, kegembiraan tidak membuat dia lupa diri.

Dari beberapa pendapat dan dalil- dalil tersebut dapat disimpulkan bahwa PT. Seribu Satu Alami di Desa Kertagenah Pamekasan Madura. Menerapkan budaya organisasi kepada setiap karyawannya sehigga dapat meningkatkan kinerja karyawannya, dan budaya organisasi yang baik maka akan menumbuhkan sifat *organizational citizenship behavior* ketika budaya organisasi meningkat baik maka akan diiringi oleh kinerja yang baik pula. OCB bersifat bebas dan sukarela

karena perilaku tersebut tidak terdapat dalam tuntutan deskripsi jabatan yang berdasarkan kontrak dengan organisasi, melainkan sebagai pilihan personal. Karyawan yang baik (*good citizenship*) cenderung melakukan perilaku OCB ini. Organisasi tidak akan berhasil dengan baik tanpa ada anggota yang melakukan perilaku OCB (Markoczy & Xin, 2002: 90).



## BAB V

### KESIMPULAN DAN SARAN

Berdasarkan hasil analisis data melalui pembuktian hipotesis yang diajukan pada penelitian ini mengenai budaya organisasi terhadap kinerja karyawan melalui *organizational citizenship behavior* studi pada PT. seribu satu alami di Desa Kertagenah Pamekasan Madura maka, penelitian ini menyimpulkan bahwa kedua hipotesis yang diajukan dalam penelitian ini sesuai dengan rumusan masalah yang telah dituliskan adalah .:

#### 5.1 Kesimpulan

Di dalam penelitian ini bertujuan untuk menguji pengaruh budaya organisasi perusahaan terhadap kinerja karyawan terhadap *Organizational citizenship behavior* (OCB) pada karyawan PT. Seribu Satu Alami. Dari pengujian analisis Path dapat di simpulkan bahwa:

1. Pengaruh budaya organisasi terhadap kinerja karyawan menghasilkan pengaruh positif. Hal ini berarti terdapat pengaruh signifikan budaya organisasi terhadap kinerja karyawan. Koefisien jalur pengaruh budaya organisasi terhadap kinerja karyawan adalah menunjukkan budaya organisasi berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan. Hal ini berarti semakin tinggi budaya organisasi dapat meningkatkan kinerja karyawan.
2. Terdapat pengaruh signifikan budaya organisasi terhadap kinerja karyawan melalui *Organizational Citizenship Behavior* (OCB). Koefisien jalur pengaruh budaya organisasi terhadap kinerja karyawan melalui

*Organizational Citizenship Behavior* (OCB) adalah menunjukkan budaya organisasi berpengaruh positif terhadap Kinerja karyawan melalui *Organizational Citizenship Behavior* (OCB). Hal ini berarti semakin tingginya *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) yang disebabkan oleh semakin tingginya budaya organisasi maka dapat meningkatkan kinerja karyawan.

## 5.2 Saran

Faktor yang pertama digunakan untuk meningkatkan kinerja suatu karyawan di dalam PT. Seribu Satu Alami adalah dengan menerapkan budaya organisasi yang ada dengan baik di dalam perusahaan karena budaya organisasi merupakan pedoman atau aturan yang telah di buat oleh perusahaan sesuai visi dan misi perusahaan yang akan terciptanya cita-cita perusahaan semakin baik budaya organisasi yang ada di dalam perusahaan maka kinerja karyawan juga akan semakin meningkat.

Dan yang kedua untuk meningkatkan kinerja karyawan pada PT. Seribu Satu Alami adalah dengan meningkatkan penerapan kinerja perusahaan yang juga dapat meningkatkan *Organizational Citizenship Behavior* (OCB). Dalam hal ini terutama kinerja karyawan yang berdasar pada kemampuan dalam memberikan nilai tambah yang optimal bagi perusahaan, Dengan adanya pencapaian tertentu bagi karyawan maka rasa loyalitas terhadap perusahaan akan mempengaruhi *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) menjadi lebih tinggi. Dengan demikian kinerja karyawan akan meningkat dengan sendirinya.

## DAFTAR PUSTAKA

- Amir, M. F. (2015). *Memahami Evaluasi Kinerja Karyawan*. Jakarta: Mitra Wacana Media.
- Azwar. (2010). *Metode Penelitian*. Yogyakarta: Pustaka Pelajar.
- Beekun. (1997). *Islamic Bussines Ethics*. Bandung: CV Alfa beta.
- Dessler, G. (1992). *Manajemen Sumber Daya manusia*. Jakarta: Prenhallindo.
- Diana, N. I. (2012). Organizational Cityzenshi Behavior Dalam Islam. *Jurnal Manajemen*, 141-148.
- Dr. Purnamie Titisari, S. M. (2014). *Peranan Organizational Citizenship Behavior (OCB)*. Jakarta: Mitra Wacana Media.
- Drs.Ach.Mohyi, M. (1999). *Teori dan Perilaku Organisasi*. Malang: UMM Press.
- Ghozali, I. (2013). *Aplikasi Analisis Multivariate Dengan Program IBMSPSS21 Update PLS Regresi*. Semarang : Universitas Diponegoro.
- Goliembiewski, R. (2001). *Citizenship Behavior and the Spirit of New Managerialism. A Theoretical Framework and Challeng for Governen*. America: American Review Of Public Administration.
- Indrianto, N. (1999). *Metodo Penelitian Bisnis*. Yogyakarta: BPFE Yogyakarta.
- Lamatenggo, H. &. (2012). *Teori Kinerja dan Pengukurannya*. Jakarta: PT. Bumi Aksara.
- Lamatenggo, P. D. (2012). *Teori Kinerja dan Pengukurannya*. Jakarta: PT Bumi Angkasa .
- Maharani, A. s. (2013). *Metodelogi Penelitian Manajemen sumber Daya Manusia*. Malang: UIN Press.
- Mahmudi. (2003). New Publik Manajemen Pendekatan Batu Manajemen Sektor Publik. *New Publik Manajemen*, 21.
- Majid, M. A. (2017). Pengaruh Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Karyawan Dimediasi Komitmen Organisasional Pada Waroeng SS Sengkaling. *Manajemen*, xv.
- Mangkunegara. (2005). *Evaluasi Kinerja SDM*. Bandung: PT. afrika Aditama.
- Musyafidah, N. (2018). *Pengaruh Budaya Organisasi Terhadap Organization Citizenship Behavior (OCB) Karyawan Melalui Komitmen Organisasi Sebagai Variabel Intervening*. Salatiga: IAIN Salatiga.

- Nadeak, B. (2016). Pengaruh Budaya Organisasi Terhadap Organizational Citizenship Behavior (OCB) Dosen di Universitas Kristen Indonesia (UKI). *Manajemen*, 7.
- Nisa, D. K. (2018). Pengaruh Budaya Organisasi dan Organizational Citizenship Behavior (OCB) Terhadap Kinerja Pegawai Rumah Sakit TK III Baladika Husada Jember. *Manajemen*, 8.
- Prawironegoro. (2006). *Budaya Organisasi*. Jakarta Timur: Media Ranu Pandojo.
- Prof. Dr. Wibowo S.E, M. (2010). *Budaya Organisasi*. Jakarta: PT. Raja Grafindo Persada.
- Rickieno, R. (2013). *Menjadi Karyawan Idaman Dalam 4 Minggu*. Tangerang: CV. Mutiara Benua.
- Robbins. (2002). *Prilaku Organisasi. Edisi ke lima*. Jakarta: Erlangga.
- Robbins, S. P. (2002). *Manajemen edisi Jilid*. Surabaya: Erlanga.
- Sari, S. A. (2016). Pengaruh Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Karyawan Melalui Organizational Citizenship Behavior (OCB) Sebagai Variabel Intervening. *Manajemen*, 6.
- sobirin, A. (2002). *Budaya Organisasi*. Yogyakarta: Sekolah Tinggi Ilmu Manajemen YKPN.
- Sugiono. (2001). Metode penelitian pendidikan Pendekatan Kuantitatif. *Metode penelitian pendidikan Pendekatan Kuantitatif*, 57.
- Sugiono. (2004). *Metode Penelitian Bisnis*. Bandung: Alfabeta.
- Sugiono. (2006). *Statistik Penelitian*. Bandung: CV. Alfabeta.
- Sugiono. (2014). *Metodelogi Penelitian Pendidikan Pendekatan Kuantitatif, Kualitatif dan R&D*. Bandung: Alfabeta.
- Sugiono. (2015). Metode Penelitian Kombinasi (Mixed Methods). *Metode Penelitian Kombinasi (Mixed Methods)*, 329.
- Suprianto, A. S. (2010). *Metodelogi Riset Manajemen Sumberdaya Manusia*. Malang: UIN Maliki Press.
- Suprianto, A. S. (2013). *Metodelogi Penelitian Manajemen Sumberdaya Manusia*. Malang: UIN Maliki Press.
- Sutrisno, E. (2010). *Budaya Organisasi*. Jakarta: Prenada Nadia Grup.
- Timple, D. (2001). *The Art and Scicien of Bussines manajemen Leadership*. Jakarta: PT. Alex Media.
- Titisari, P. (2014). *Peranan Organizational Citizenship Behavior*. Jakarta: Mitra Wacana Media.

Wardani, R. K. (2016). Pengaruh Budaya organisasi terhadap kinerja Karyawan  
( Studi Pada Karyawan PT Karya Indah Buana Surabaya). *Ekonomi*, 6.

Wiener, Y. (1982). *Commitment it organizations. A Normative View* . Academy of Management.



# LAMPIRAN



**KUESIONER PENELITIAN**

**PENGARUH BUDAYA ORGANISASI TERHADAP KINERJA  
KARYAWAN MELALUI *ORGANIZATIONAL CITYZENSHIP  
BEHAVIOR* (STUDI PADA PT. SERIBU SATU ALAMI DI  
DESA KERTAGENAH PAMEKASAN MADURA)**



**JURUSAN MANAJEMEN  
FAKULTAS EKONOMI  
UNIVERSITAS ISLAM NEGERI  
MAULANA MALIK IBRAHIM  
MALANG**

**2019**





**Variabel Y: Kinerja Karyawan**

No	Pernyataan	SS	S	N	TS	STS
1	Kami melakukan pekerjaan dengan acuan standar perusahaan					
2	Dalam bekerja kami di tuntut untuk teliti dan selalu jujur					
3	Selama ini pekerjaan kami selalu memenuhi target perusahaan					
4	Jika pimpinan memberi kami tugas, maka kami akan berusaha untuk menyelesaikannya					
5	Kami selalu datang tepat waktu					
6	Kami pulang mengikuti jam pulang perusahaan					

**Variabel Z: Organizational Citizenship Behavior**

No	Pernyataan	SS	S	N	TS	STS
1	Membantu orang lain yang pekerjaannya <i>overload</i> (berlebihan)					
2	Membantu pekerjaan atasan dengan suka rela walaupun tidak di beri upah tambahan					
3	Mengantikan rekan kerja yang tidak masuk karena berhalangan					
4	Datang segera jika dibutuhkan oleh perusahaan					
5	Hadir tepat waktu setiap hari tidak peduli musim/ lalu lintas dan sebagainya					
6	Pulang melebihi jam kerja apabila pekerjaan belum selesai meskipun tidak mendapatkan honor lembur					
7	Tidak mengeluh tentang sesuatu					
8	Tidak membesar-besarkan masalah					
9	Menerima Kritik dan saran dari atasan maupun rekan kerja					
10	Memberikan perhatian terhadap pertemuan-pertemuan yang dianggap penting					
11	Mengikuti Perkembangan perusahaan					
12	Bangga dengan pekerjaannya					
13	Tidak terprovokasi dengan masalah rekan kerja					

14	Kenal baik dengan semua rekan kerja					
15	Tidak pernah Konflik dengan rekan Kerja					



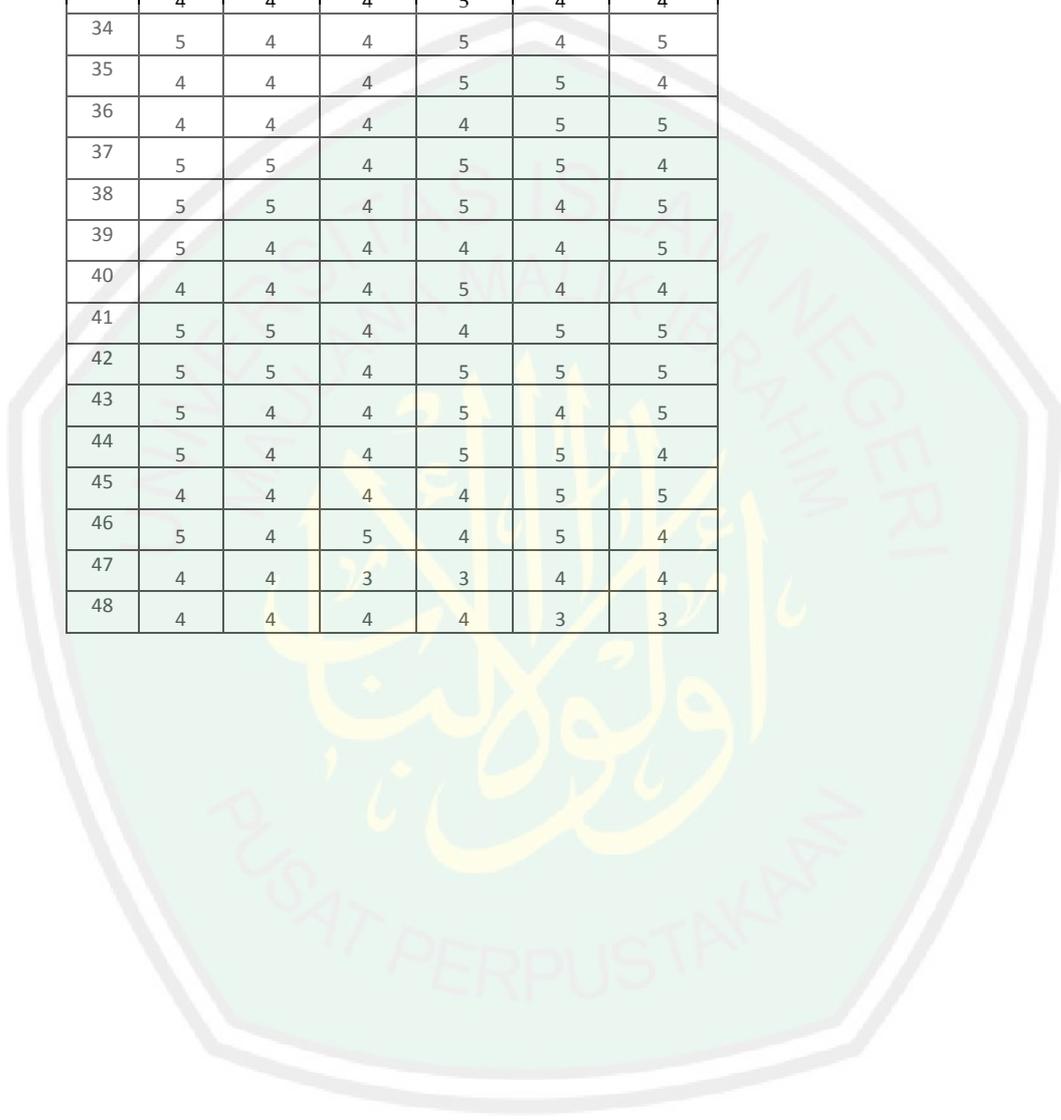
### Lampiran 1. Hasil Jawaban Responden

Budaya Organisasi										
NO	X1.1	X1.2	X1.3	X1.4	X1.5	X1.6	X1.7	X1.8	X1.9	X1.10
1	3	4	4	3	3	4	4	3	4	4
2	3	4	3	3	4	3	3	3	3	4
3	4	4	4	3	3	4	3	3	4	4
4	4	4	4	4	4	5	3	3	5	5
5	4	4	4	3	4	4	4	3	5	5
6	4	4	4	3	3	3	4	4	3	3
7	3	4	4	4	5	4	4	4	5	4
8	4	5	4	4	3	4	4	5	5	4
9	4	4	4	3	5	4	4	3	5	4
10	4	4	4	3	5	4	5	4	4	3
11	3	5	4	3	3	4	3	4	4	4
12	3	5	4	3	5	4	3	3	4	5
13	4	4	4	3	4	5	4	3	5	4
14	4	4	4	4	4	5	4	4	5	5
15	3	4	4	4	5	3	3	4	4	3
16	3	3	2	3	3	4	3	3	4	3
17	4	4	4	4	5	4	3	4	4	5
18	4	3	4	3	3	4	3	3	4	4
19	4	5	4	4	4	4	4	3	3	4
20	3	4	4	3	4	5	4	3	5	4
21	3	4	4	3	3	3	3	3	5	4
22	4	4	4	3	3	4	4	4	5	4
23	4	3	3	3	3	3	4	3	4	4
24	3	3	4	3	4	3	4	3	3	3
25	3	4	4	3	4	5	4	4	5	3
26	4	4	4	3	4	4	3	3	4	3
27	3	4	4	2	4	4	3	3	3	5
28	3	4	5	4	4	5	4	3	4	4
29	4	4	4	4	5	4	3	4	5	5
30	4	4	3	4	4	4	3	3	4	4
31	3	4	5	5	5	4	3	3	5	5
32	4	3	4	4	4	4	3	3	3	4
33	3	4	3	3	3	3	4	3	4	4
34	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
35	3	4	5	3	4	4	4	3	4	4
36	3	3	4	4	4	4	3	3	4	4
37	4	4	5	4	5	4	5	4	4	3
38	3	4	5	3	5	5	5	3	4	5

39	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
40	3	4	3	4	4	3	4	4	4	3
41	4	4	3	5	4	5	5	4	5	4
42	4	4	5	5	5	4	4	3	4	5
43	2	4	5	4	3	5	3	3	5	4
44	3	4	5	4	3	5	4	4	5	4
45	3	3	3	4	4	3	4	4	3	4
46	4	4	5	3	4	4	4	3	5	4
47	4	3	3	3	4	4	4	4	4	4
48	3	3	3	3	3	4	4	3	3	3

Kinerja Karyawan						
NO	Y1.1	Y1.2	Y1.3	Y1.4	Y1.5	Y1.6
1	5	5	4	4	4	4
2	3	4	3	4	4	4
3	4	4	5	4	4	5
4	4	4	4	5	4	4
5	4	4	4	5	5	5
6	4	4	4	4	4	4
7	4	4	5	4	5	4
8	4	4	5	5	4	5
9	5	4	5	5	5	5
10	5	4	5	4	4	4
11	4	5	4	4	4	5
12	4	5	4	4	4	4
13	4	5	4	4	4	5
14	5	4	4	5	5	5
15	4	4	4	5	5	4
16	4	4	4	3	3	4
17	5	5	4	4	4	4
18	4	5	4	4	4	5
19	4	4	5	4	5	5
20	4	4	4	4	4	4
21	3	4	4	4	4	4
22	4	4	5	4	5	5
23	3	4	4	4	3	4
24	3	4	3	4	3	4
25	5	4	4	5	4	4
26	5	4	4	4	4	4
27	4	4	4	4	3	4

28	5	4	4	5	4	4
29	5	4	4	5	4	5
30	4	4	4	5	4	4
31	4	4	4	5	4	5
32	4	4	4	5	4	4
33	4	4	4	5	4	4
34	5	4	4	5	4	5
35	4	4	4	5	5	4
36	4	4	4	4	5	5
37	5	5	4	5	5	4
38	5	5	4	5	4	5
39	5	4	4	4	4	5
40	4	4	4	5	4	4
41	5	5	4	4	5	5
42	5	5	4	5	5	5
43	5	4	4	5	4	5
44	5	4	4	5	5	4
45	4	4	4	4	5	5
46	5	4	5	4	5	4
47	4	4	3	3	4	4
48	4	4	4	4	3	3



OCB															
NO	Z1.1	Z1.2	Z1.3	Z1.4	Z1.5	Z1.6	Z1.7	Z1.8	Z1.9	Z1.10	Z1.11	Z1.12	Z1.13	Z1.14	Z1.15
1	5	4	4	5	4	4	5	4	4	4	4	4	5	4	4
2	3	4	3	4	4	4	4	3	4	3	3	3	3	3	3
3	4	4	4	4	3	4	4	5	4	4	4	4	5	5	5
4	4	4	4	5	5	5	4	4	4	4	4	4	4	4	5
5	4	5	4	5	4	4	5	5	4	4	4	4	4	5	3
6	3	5	4	5	5	4	4	3	4	4	4	4	3	4	4
7	4	4	4	4	4	4	3	5	4	4	5	4	4	5	5
8	5	4	4	4	4	5	5	5	4	5	5	4	4	5	4
9	5	5	4	5	4	5	4	5	4	5	4	4	4	4	4
10	4	4	4	4	4	4	4	5	5	5	4	4	4	4	4
11	4	5	4	4	4	3	4	4	4	4	4	3	4	4	3
12	4	4	4	4	4	4	4	4	5	5	5	5	5	5	4
13	5	5	4	4	4	4	4	4	4	5	4	3	4	4	4
14	5	4	5	5	4	4	4	4	5	5	5	4	5	5	4
15	4	4	4	4	4	3	4	5	4	4	5	5	3	4	4
16	4	3	4	3	4	4	4	3	3	4	3	3	3	4	4
17	5	5	4	4	4	4	4	5	5	4	3	4	4	4	4
18	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	5	3	4	5
19	4	4	4	4	4	4	5	4	5	4	4	5	3	5	5
20	3	4	4	4	4	5	3	4	4	4	4	4	4	5	3
21	3	3	4	4	3	3	4	3	4	3	4	4	4	4	4
22	4	4	4	4	5	5	4	4	4	4	4	4	5	4	5
23	4	3	4	4	3	3	4	3	4	3	4	4	4	3	3
24	4	4	4	4	3	3	4	4	3	3	3	3	3	3	3
25	4	4	4	5	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
26	5	3	3	4	3	3	4	3	4	5	3	4	4	4	4
27	3	4	4	4	4	4	4	4	4	3	4	3	3	4	4
28	4	5	4	4	5	4	4	5	4	4	4	4	4	4	5
29	5	4	4	5	5	4	4	4	4	4	4	4	5	5	4
30	4	4	3	4	4	3	4	4	4	3	4	3	4	4	4
31	4	4	4	5	5	4	4	4	4	4	4	4	5	5	4
32	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3
33	4	3	3	4	5	4	4	5	5	5	4	5	5	4	4
34	5	5	4	4	3	5	4	5	4	5	4	4	5	5	4
35	4	4	4	4	5	4	4	4	4	5	4	4	4	4	4
36	4	4	4	4	4	4	5	5	5	4	5	4	5	4	4
37	5	4	4	4	4	4	4	4	4	5	4	5	5	5	5

38	4	4	4	4	4	5	4	4	3	5	4	3	5	4	3
39	5	5	4	4	3	4	4	5	4	5	4	4	3	5	4
40	4	4	4	4	4	4	4	5	4	5	5	4	4	4	4
41	4	5	4	4	4	4	5	5	5	5	5	4	4	4	5
42	3	5	4	4	4	3	5	5	5	5	5	5	5	5	5
43	4	5	4	4	5	4	4	5	4	5	4	5	4	4	5
44	4	5	4	4	5	4	5	5	4	4	4	4	4	4	5
45	4	4	4	4	4	4	5	5	4	5	4	5	3	4	4
46	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	5	5	4	4
47	3	3	4	4	4	5	5	4	4	3	3	4	4	4	3
48	4	3	4	4	3	4	4	3	4	4	4	4	4	4	4

## Lampiran 2. Analisis Deskriptif

### Variabel Budaya Organisasi

#### X1.1

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid TS	1	2,1	2,1	2,1
N	22	45,8	45,8	47,9
S	25	52,1	52,1	100,0
Total	48	100,0	100,0	

#### X1.2

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid N	9	18,8	18,8	18,8
S	35	72,9	72,9	91,7
SS	4	8,3	8,3	100,0
Total	48	100,0	100,0	

#### X1.3

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid TS	1	2,1	2,1	2,1
N	9	18,8	18,8	20,8
S	29	60,4	60,4	81,3
SS	9	18,8	18,8	100,0
Total	48	100,0	100,0	

#### X1.4

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid TS	1	2,1	2,1	2,1
N	25	52,1	52,1	54,2
S	19	39,6	39,6	93,8
SS	3	6,3	6,3	100,0
Total	48	100,0	100,0	

#### X1.5

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid N	14	29,2	29,2	29,2
S	23	47,9	47,9	77,1
SS	11	22,9	22,9	100,0
Total	48	100,0	100,0	

**X1.6**

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid N	9	18,8	18,8	18,8
S	29	60,4	60,4	79,2
SS	10	20,8	20,8	100,0
Total	48	100,0	100,0	

**X1.7**

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid N	18	37,5	37,5	37,5
S	26	54,2	54,2	91,7
SS	4	8,3	8,3	100,0
Total	48	100,0	100,0	

**X1.8**

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid N	29	60,4	60,4	60,4
S	18	37,5	37,5	97,9
SS	1	2,1	2,1	100,0
Total	48	100,0	100,0	

**X1.9**

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid N	8	16,7	16,7	16,7
S	23	47,9	47,9	64,6
SS	17	35,4	35,4	100,0
Total	48	100,0	100,0	

**X1.10**

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid N	10	20,8	20,8	20,8
S	28	58,3	58,3	79,2
SS	10	20,8	20,8	100,0
Total	48	100,0	100,0	

**Variabel Kinerja Karyawan**

**Y1.1**

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid N	4	8,3	8,3	8,3
S	26	54,2	54,2	62,5
SS	18	37,5	37,5	100,0
Total	48	100,0	100,0	

**Y1.2**

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid S	38	79,2	79,2	79,2
SS	10	20,8	20,8	100,0
Total	48	100,0	100,0	

**Z1.3**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	N	4	8,3	8,3	8,3
	S	43	89,6	89,6	97,9
	SS	1	2,1	2,1	100,0
	Total	48	100,0	100,0	

**Y1.4**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	N	2	4,2	4,2	4,2
	S	25	52,1	52,1	56,3
	SS	21	43,8	43,8	100,0
	Total	48	100,0	100,0	

**Y1.5**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	N	5	10,4	10,4	10,4
	S	28	58,3	58,3	68,8
	SS	15	31,3	31,3	100,0
	Total	48	100,0	100,0	

**Y1.6**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	N	1	2,1	2,1	2,1
	S	27	56,3	56,3	58,3
	SS	20	41,7	41,7	100,0
	Total	48	100,0	100,0	

**Variabel Organizational Citizenship Behavior (OCB)**

**Z1.1**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	N	8	16,7	16,7	16,7
	S	29	60,4	60,4	77,1
	SS	11	22,9	22,9	100,0
	Total	48	100,0	100,0	

**Z1.2**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	N	7	14,6	14,6	14,6
	S	28	58,3	58,3	72,9
	SS	13	27,1	27,1	100,0
	Total	48	100,0	100,0	

**Z1.3**

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid N	4	8,3	8,3	8,3
S	43	89,6	89,6	97,9
SS	1	2,1	2,1	100,0
Total	48	100,0	100,0	

**Z1.4**

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid N	1	2,1	2,1	2,1
S	38	79,2	79,2	81,3
SS	9	18,8	18,8	100,0
Total	48	100,0	100,0	

**Z1.5**

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid N	8	16,7	16,7	16,7
S	30	62,5	62,5	79,2
SS	10	20,8	20,8	100,0
Total	48	100,0	100,0	

**Z1.6**

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid N	8	16,7	16,7	16,7
S	32	66,7	66,7	83,3
SS	8	16,7	16,7	100,0
Total	48	100,0	100,0	

**Z1.7**

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid N	2	4,2	4,2	4,2
S	36	75,0	75,0	79,2
SS	10	20,8	20,8	100,0
Total	48	100,0	100,0	

**Z1.8**

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid N	7	14,6	14,6	14,6
S	22	45,8	45,8	60,4
SS	19	39,6	39,6	100,0
Total	48	100,0	100,0	

**Z1.9**

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid N	3	6,3	6,3	6,3
S	36	75,0	75,0	81,3
SS	9	18,8	18,8	100,0
Total	48	100,0	100,0	

**Z1.10**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	N	7	14,6	14,6	14,6
	S	23	47,9	47,9	62,5
	SS	18	37,5	37,5	100,0
	Total	48	100,0	100,0	

**Z1.11**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	N	6	12,5	12,5	12,5
	S	33	68,8	68,8	81,3
	SS	9	18,8	18,8	100,0
	Total	48	100,0	100,0	

**Z1.12**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	N	9	18,8	18,8	18,8
	S	29	60,4	60,4	79,2
	SS	10	20,8	20,8	100,0
	Total	48	100,0	100,0	

**Z1.13**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	N	9	18,8	18,8	18,8
	S	25	52,1	52,1	70,8
	SS	14	29,2	29,2	100,0
	Total	48	100,0	100,0	

**Z1.14**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	N	3	6,3	6,3	6,3
	S	31	64,6	64,6	70,8
	SS	14	29,2	29,2	100,0
	Total	48	100,0	100,0	

**Z1.15**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	N	10	20,8	20,8	20,8
	S	26	54,2	54,2	75,0
	SS	12	25,0	25,0	100,0
	Total	48	100,0	100,0	

### Lampiran 3. Pengujian Instrumen Penelitian

Variabel Budaya Organisasi  
Pengujian Validitas

#### Correlations

	X1.1	X1.2	X1.3	X1.4	X1.5	X1.6	X1.7	X1.8	X1.9	X1.10	TX
X1.1 Pearson Correlation	1	,038	-,057	,120	,134	,031	,189	,217	,083	,120	,346*
Sig. (2-tailed)		,799	,700	,418	,363	,836	,197	,139	,575	,418	,016
N	48	48	48	48	48	48	48	48	48	48	48
X1.2 Pearson Correlation	,038	1	,350*	,095	,153	,202	,036	,236	,289*	,253	,506**
Sig. (2-tailed)	,799		,015	,521	,300	,169	,807	,106	,046	,083	,000
N	48	48	48	48	48	48	48	48	48	48	48
X1.3 Pearson Correlation	-,057	,350*	1	,191	,295*	,394**	,122	-,067	,282	,287*	,585**
Sig. (2-tailed)	,700	,015		,193	,042	,006	,409	,649	,052	,048	,000
N	48	48	48	48	48	48	48	48	48	48	48
X1.4 Pearson Correlation	,120	,095	,191	1	,337*	,180	,053	,302*	,208	,200	,548**
Sig. (2-tailed)	,418	,521	,193		,019	,222	,721	,037	,155	,173	,000
N	48	48	48	48	48	48	48	48	48	48	48
X1.5 Pearson Correlation	,134	,153	,295*	,337*	1	,095	,148	,068	,065	,269	,542**
Sig. (2-tailed)	,363	,300	,042	,019		,520	,315	,647	,661	,064	,000
N	48	48	48	48	48	48	48	48	48	48	48
X1.6 Pearson Correlation	,031	,202	,394**	,180	,095	1	,179	-,026	,514**	,308*	,593**
Sig. (2-tailed)	,836	,169	,006	,222	,520		,225	,861	,000	,033	,000
N	48	48	48	48	48	48	48	48	48	48	48
X1.7 Pearson Correlation	,189	,036	,122	,053	,148	,179	1	,309*	,080	-,211	,369**
Sig. (2-tailed)	,197	,807	,409	,721	,315	,225		,033	,591	,149	,010
N	48	48	48	48	48	48	48	48	48	48	48
X1.8 Pearson Correlation	,217	,236	-,067	,302*	,068	-,026	,309*	1	,182	-,181	,369**
Sig. (2-tailed)	,139	,106	,649	,037	,647	,861	,033		,215	,217	,010
N	48	48	48	48	48	48	48	48	48	48	48
X1.9 Pearson Correlation	,083	,289*	,282	,208	,065	,514**	,080	,182	1	,278	,612**
Sig. (2-tailed)	,575	,046	,052	,155	,661	,000	,591	,215		,056	,000
N	48	48	48	48	48	48	48	48	48	48	48
X1.10 Pearson Correlation	,120	,253	,287*	,200	,269	,308*	-,211	-,181	,278	1	,486**
Sig. (2-tailed)	,418	,083	,048	,173	,064	,033	,149	,217	,056		,000
N	48	48	48	48	48	48	48	48	48	48	48
TX Pearson Correlation	,346*	,506**	,585**	,548**	,542**	,593**	,369**	,369**	,612**	,486**	1
Sig. (2-tailed)	,016	,000	,000	,000	,000	,000	,010	,010	,000	,000	
N	48	48	48	48	48	48	48	48	48	48	48

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

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

#### Pengujian Reliabilitas

##### Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
,666	10



Z1.4	Pearson Correlation	,196	,232	,232	1	,294	,170	,069	,000	,101	,012	,132	-,013	,299	,193	-,097	,328
	Sig. (2-tailed)	,182	,112	,112		,042	,248	,640	1,000	,493	,936	,370	,930	,039	,188	,513	,023
	N	48	48	48	48	48	48	48	48	48	48	48	48	48	48	48	48
Z1.5	Pearson Correlation	-,116	,256	,013	,294	1	,295	,048	,172	,123	,127	,115	,106	,189	,034	,248	,393
	Sig. (2-tailed)	,433	,079	,928	,042		,042	,745	,241	,404	,391	,436	,473	,198	,820	,089	,006
	N	48	48	48	48	48	48	48	48	48	48	48	48	48	48	48	48
Z1.6	Pearson Correlation	,115	,114	,228	,170	,295	1	,000	,209	-,075	,264	,000	,000	,211	,263	,053	,376
	Sig. (2-tailed)	,435	,441	,119	,248	,042		1,000	,155	,615	,070	1,000	1,000	,150	,071	,718	,008
	N	48	48	48	48	48	48	48	48	48	48	48	48	48	48	48	48
Z1.7	Pearson Correlation	,035	,140	,070	,069	,048	,000	1	,255	,274	,075	,119	,199	,011	,013	,109	,295
	Sig. (2-tailed)	,812	,344	,637	,640	,745	1,000		,080	,060	,611	,419	,175	,942	,928	,461	,042
	N	48	48	48	48	48	48	48	48	48	48	48	48	48	48	48	48
Z1.8	Pearson Correlation	,252	,547	,166	,000	,172	,209	,255	1	,342	,451	,447	,371	,121	,342	,379	,697
	Sig. (2-tailed)	,084	,000	,259	1,000	,241	,155	,080		,017	,001	,000	,009	,413	,017	,008	,000
	N	48	48	48	48	48	48	48	48	48	48	48	48	48	48	48	48
Z1.9	Pearson Correlation	,043	,153	,051	,101	,123	-,075	,274	,342	1	,291	,436	,470	,275	,284	,303	,532
	Sig. (2-tailed)	,772	,300	,731	,493	,404	,615	,060	,017		,045	,002	,001	,058	,050	,037	,000
	N	48	48	48	48	48	48	48	48	48	48	48	48	48	48	48	48
Z1.10	Pearson Correlation	,501	,318	,162	,012	,127	,264	,075	,451	,291	1	,401	,376	,305	,415	,295	,695
	Sig. (2-tailed)	,000	,027	,271	,936	,391	,070	,611	,001	,045		,005	,008	,035	,003	,042	,000
	N	48	48	48	48	48	48	48	48	48	48	48	48	48	48	48	48
Z1.11	Pearson Correlation	,049	,215	,378	,132	,115	,000	,119	,447	,436	,401	1	,354	,312	,431	,326	,614
	Sig. (2-tailed)	,743	,143	,008	,370	,436	1,000	,419	,001	,002	,005		,014	,031	,002	,024	,000
	N	48	48	48	48	48	48	48	48	48	48	48	48	48	48	48	48
Z1.12	Pearson Correlation	,050	-,059	,111	-,013	,106	,000	,199	,371	,470	,376	,354	1	,189	,348	,488	,544
	Sig. (2-tailed)	,738	,691	,452	,930	,473	1,000	,175	,009	,001	,008	,014		,199	,015	,000	,000
	N	48	48	48	48	48	48	48	48	48	48	48	48	48	48	48	48

Z1.13	Pearson Correlation	,179	,018	,126	,299	,189	,211	,011	,121	,275	,305	,312	,189	1	,380**	,126	,505**
	Sig. (2-tailed)	,223	,903	,393	,039	,198	,150	,942	,413	,058	,035	,031	,199		,008	,394	,000
	N	48	48	48	48	48	48	48	48	48	48	48	48	48	48	48	48
Z1.14	Pearson Correlation	,261	,217	,322	,193	,034	,263	,013	,342	,284	,415**	,431**	,348	,380**	1	,311	,634**
	Sig. (2-tailed)	,073	,138	,026	,188	,820	,071	,928	,017	,050	,003	,002	,015	,008		,031	,000
	N	48	48	48	48	48	48	48	48	48	48	48	48	48	48	48	48
Z1.15	Pearson Correlation	,191	,183	,110	,097	,248	,053	,109	,379**	,303	,295	,326*	,488**	,126	,311	1	,565**
	Sig. (2-tailed)	,194	,214	,459	,513	,089	,718	,461	,008	,037	,042	,024	,000	,394	,031		,000
	N	48	48	48	48	48	48	48	48	48	48	48	48	48	48	48	48
TZ	Pearson Correlation	,424**	,504**	,383**	,328	,393**	,376**	,295	,697**	,532**	,695**	,614**	,544**	,505**	,634**	,565**	1
	Sig. (2-tailed)	,003	,000	,007	,023	,006	,008	,042	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	
	N	48	48	48	48	48	48	48	48	48	48	48	48	48	48	48	48

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

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

**Pengujian Reliabilitas**  
**Reliability Statistics**

Cronbach's Alpha	N of Items
,790	15

**Lampiran 4. Pengujian Linieritas**

**Model Summary and Parameter Estimates**

Dependent Variable: OCB

Equation	Model Summary					Parameter Estimates	
	R Square	F	df1	df2	Sig.	Constant	b1
Linear	,546	55,221	1	46	,000	1,441	,698

The independent variable is Budaya organisasi.

**Model Summary and Parameter Estimates**

Dependent Variable: Kinerja karyawan

Equation	Model Summary					Parameter Estimates	
	R Square	F	df1	df2	Sig.	Constant	b1
Linear	,622	75,710	1	46	,000	1,221	,799

The independent variable is Budaya organisasi.

**Model Summary and Parameter Estimates**

Dependent Variable: Kinerja karyawan

Equation	Model Summary					Parameter Estimates	
	R Square	F	df1	df2	Sig.	Constant	b1
Linear	,724	120,439	1	46	,000	,526	,911

The independent variable is OCB.

**Lampiran 5. Analisis Pengaruh Budaya Organisasi terhadap *Organizational Citizenship Behavior* (OCB)**

**Model Summary<sup>b</sup>**

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	,739 <sup>a</sup>	,546	,536	,20317

a. Predictors: (Constant), Budaya organisasi

b. Dependent Variable: OCB

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

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	2,279	1	2,279	55,221	,000 <sup>b</sup>
	Residual	1,899	46	,041		
	Total	4,178	47			

a. Dependent Variable: OCB

b. Predictors: (Constant), Budaya organisasi

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

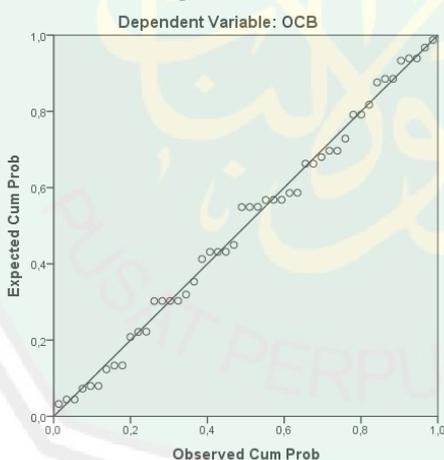
Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	1,441	,360		4,009	,000
	Budaya organisasi	,698	,094	,739	7,431	,000

a. Dependent Variable: OCB

**Asumsi Klasik**

**Asumsi Normalitas**

Normal P-P Plot of Regression Standardized Residual



**One-Sample Kolmogorov-Smirnov Test**

		Standardized Residual
N		48
Normal Parameters <sup>a,b</sup>	Mean	,0000000
	Std. Deviation	,98930451
Most Extreme Differences	Absolute	,070
	Positive	,058
	Negative	-,070
Test Statistic		,070
Asymp. Sig. (2-tailed)		,200 <sup>c,d</sup>

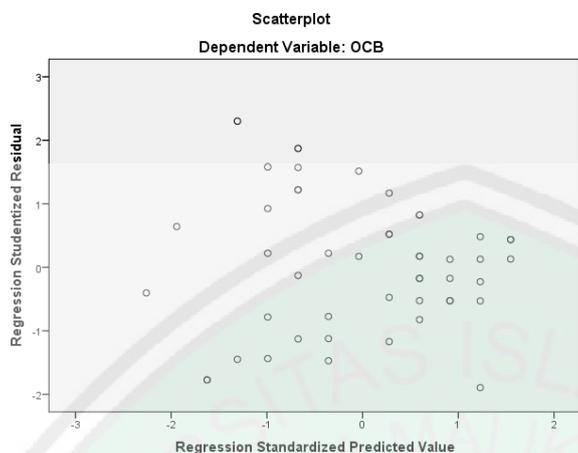
a. Test distribution is Normal.

b. Calculated from data.

c. Lilliefors Significance Correction.

d. This is a lower bound of the true significance.

**Asumsi Heteroskedastisitas**



**Lampiran 6. Analisis Pengaruh Budaya Organisasi dan *Organizational Citizenship Behavior (OCB)* terhadap Kinerja Karyawan**

**Model Summary<sup>b</sup>**

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	,883 <sup>a</sup>	,780	,770	,15305

a. Predictors: (Constant), OCB, Budaya organisasi

b. Dependent Variable: Kinerja karyawan

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

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	3,742	2	1,871	79,881	,000 <sup>b</sup>
	Residual	1,054	45	,023		
	Total	4,796	47			

a. Dependent Variable: Kinerja karyawan

b. Predictors: (Constant), OCB, Budaya organisasi

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

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.	Collinearity Statistics	
		B	Std. Error	Beta			Tolerance	VIF
1	(Constant)	,309	,315		,984	,331		
	Budaya organisasi	,358	,105	,353	3,405	,001	,454	2,200
	OCB	,632	,111	,590	5,691	,000	,454	2,200

a. Dependent Variable: Kinerja karyawan

**Asumsi Klasik**

**Asumsi Multikolinieritas**

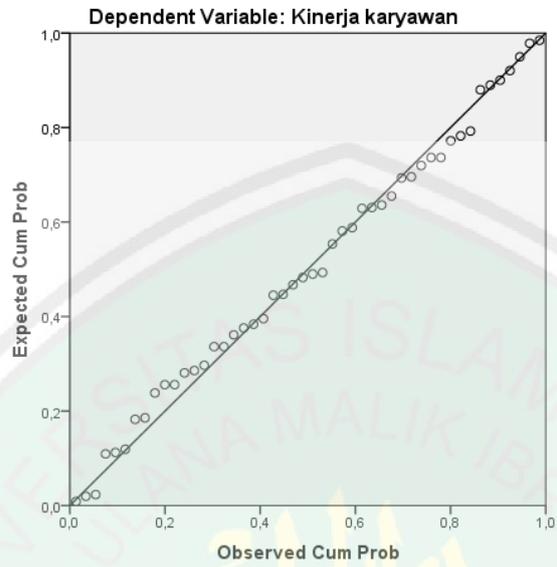
**Coefficients<sup>a</sup>**

Model		Collinearity Statistics	
		Tolerance	VIF
1	(Constant)		
	Budaya organisasi	,454	2,200
	OCB	,454	2,200

a. Dependent Variable: Kinerja karyawan

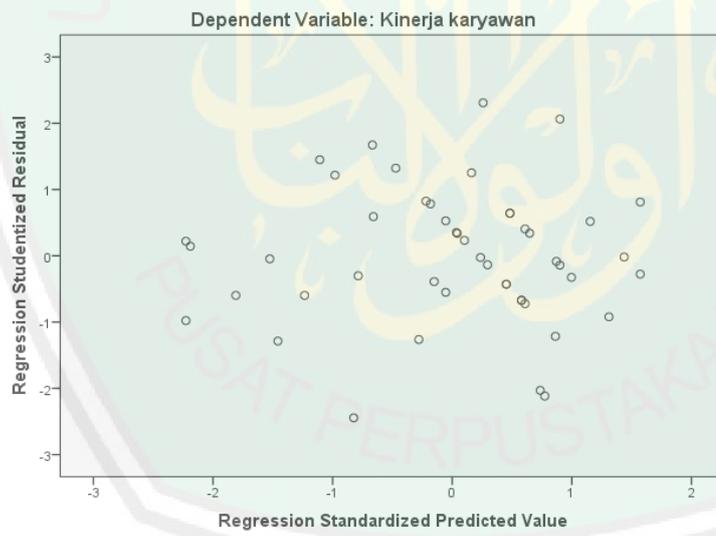
**Asumsi Normalitas**

**Normal P-P Plot of Regression Standardized Residual**



**Asumsi Heteroskedastisitas**

**Scatterplot**



**Lampiran 7. Foto Bersama Direktur dan Karyawan PT. Seribu Satu Alami**



## BUKTI KONSULTASI

Nama : Mohammad Rifai

NIM/Jurusan : 13510037/Manajemen

Pembimbing : Zaim Mukaffi, SE., M.Si

Judul Skripsi : Pengaruh Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Karyawan Melalui *Organizational Cityzenship Behavior* (OCB) (Studi Pada PT. Seribu Satu Alami Di Desa Kertagenah Pamekasan Madura)

No	Tanggal	Materi Konsultasi	Tanda Tangan Pembimbing
1	12 Maret 2018	Pengajuan Outline	1.
2	10 April 2018	Pengajuan Judul	2.
3	20 Mei 2018	Konsultasi BAB I	3.
4	2 Juli 2018	Konsultasi BAB II dan BAB III	4.
5	17 Desember 2018	Revisi BAB I	5.
6	26 Desember 2018	Revisi BAB II	6.
7	7 februari 2019	Revisi BAB III	7.
8	18 Maret 2019	Revisi Penulisan	8.
9	22 Juli 2019	Seminar Proposal	9.
10	25 November 2019	Revisi BAB IV dan BAB V	10.
11	29 November 2019	ACC Keseluruhan (BAB I-V)	11.

Malang, 29 November 2019

Mengetahui

Ketua Jurusan Manajemen



**Dr. Agus Sucipto M.M.**

NIP 19670816 200312 1 001

## BIODATA PENELITI

Nama Lengkap : Mohammad Rifai  
Tempat, Tanggal Lahir : Pamekasan, 30 November 1988  
Alamat Asal : Dusun Patapan RT 000 RW 000 Desa Tebul Timur  
Kecamatan Pegantenan Kabupaten Pamekasan  
Alamat Kos : Jl. Perumahan latansa kav. 1 Joyoagung, Merjosari Kota  
Malang  
No Tlp/HP : 082337476522  
Alamat Email : [rifai5899@gmail.com](mailto:rifai5899@gmail.com)  
Facebook : Memed Ello

### **Pendidikan Formal**

(1997-2003) : SD Tebul Timur I  
(2007-2009) : SMP Negeri Sumber Bungor  
(2009-2012) : MA Negeri Al- Hamidy  
(2013-2019) : Universitas Maulana Malik Ibrahim UIN Malang

### **Pendidikan Non Formal**

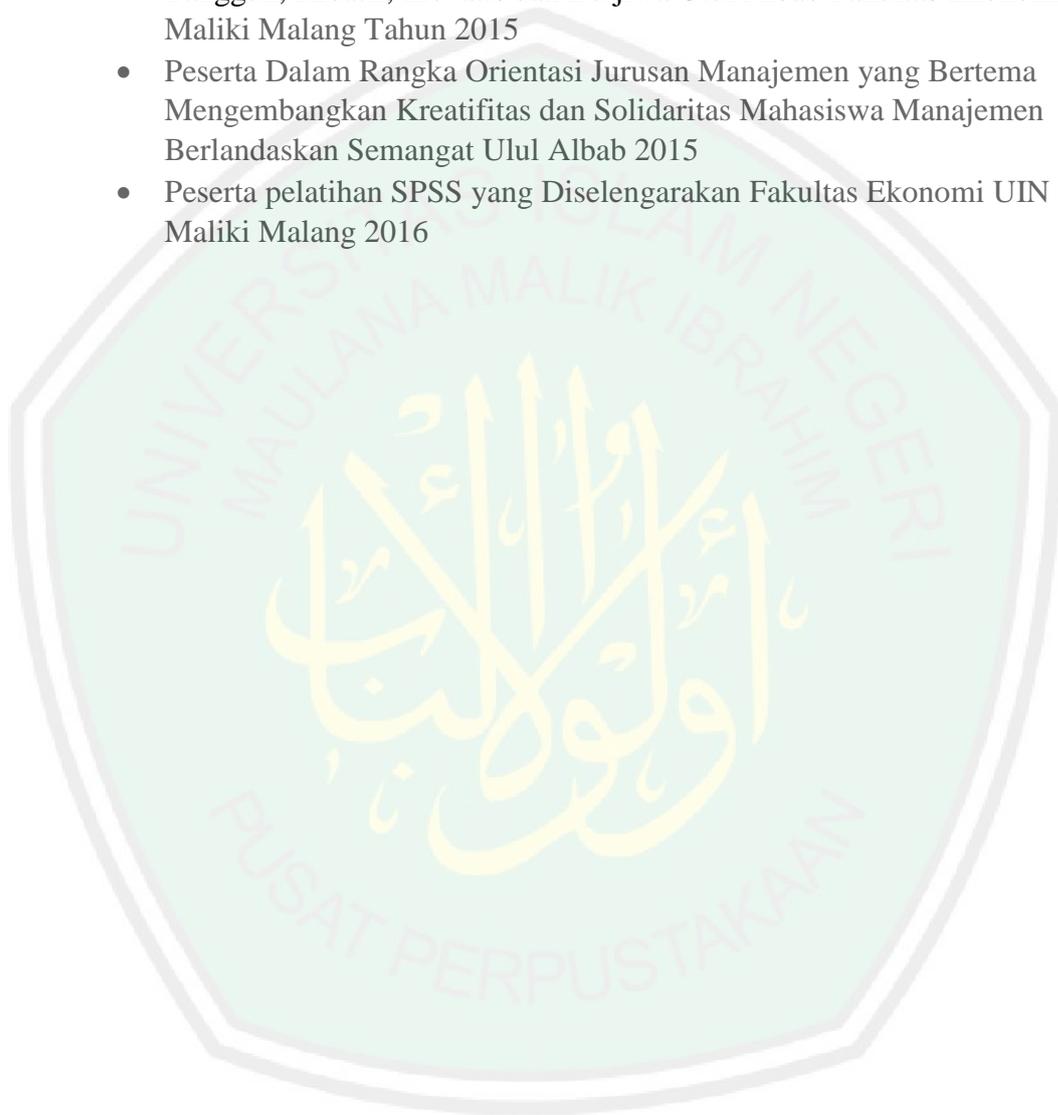
(2004-2008) : Ponpes Al Hamidy Banyuanyar Pamekasan  
(2008-2011) : Ponpes Damaran Kudus  
(2011-2012) : Ponpes Ansofa Malang  
(2013-2014) : Mahad Sunan Ampel Al Aly  
(2013-1014) : Program Khusus Perkuliahan Bahasa Arab UIN Maliki  
Malang  
(2015) : English Language Center (ELC) UIN Maliki Malang

### **Pengalaman Organisasi**

- IKMASABA (Ikatan Mahasiswa Santri Banyuanyar) (2013)
- FKMSB (Forum Komunitas Mahasiswa Santri Banyunayar Barat) (2013)

### **Aktivitas dan Pelatihan**

- Peserta Future Management Training Fakultas Ekonomi UIN Maliki Malang Tahun 2013
- Peserta Seminar Nasional Membentuk Calon Wirausahawan Muda Tangguh, Kreatif, Inovatis dan Berjiwa Ulul Albab Fakultas Ekonomi UIN Maliki Malang Tahun 2015
- Peserta Dalam Rangka Orientasi Jurusan Manajemen yang Bertema Mengembangkan Kreatifitas dan Solidaritas Mahasiswa Manajemen Berlandaskan Semangat Ulul Albab 2015
- Peserta pelatihan SPSS yang Diselenggarakan Fakultas Ekonomi UIN Maliki Malang 2016





**KEMENTERIAN AGAMA**  
**UNIVERSITAS ISLAM NEGERI**  
**MAULANA MALIK IBRAHIM MALANG**  
**FAKULTAS EKONOMI**

Jalan Gajayana 50 Malang Telepon (0341) 558881 Faksimile (0341) 558881

**SURAT KETERANGAN BEBAS PLAGIARISME**  
**(FORM C)**

Yang bertanda tangan dibawah ini :

Nama : Zuraidah, S.E.,M.SA  
NIP : 197612102009122001  
Jabatan : UP2M

Menerangkan bahwa mahasiswa berikut :

Nama : Mohammad Rifai  
NIM : 13510037  
Handphone : 082337476522  
Konsentrasi : Sumber Daya Manusia (SDM)  
Email : [rifai5899@gmail.com](mailto:rifai5899@gmail.com)  
Judul Skripsi : Pengaruh Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Karyawan Melalui *Organizational Cityzenship Behavior* (Studi Pada PT. Seribu Satu Alami Di Desa Kertagenah Pamekasan Madura)

Menerangkan bahwa penulis skripsi mahasiswa tersebut di nyatakan **BEBAS PLAGIARISME** dari **TURNITIN** dengan nilai *Originaly report*:

SIMILARTY INDEX	INTERNET SOURCES	PUBLICATION	STUDENT PAPER
23%	21%	5%	4%

Demikian surat pernyataan ini dibuat dengan sebenar-benarnya dan di berikan kepada yang bersangkutan untuk dipergunakan sebagaimana mestinya.

Malang, 26 Desember 2019

UP2M

Zuraidah, S.E.,M.SA  
197612102009122001

# PENGARUH BUDAYA ORGANISASI TERHADAP KINERJA KARYAWAN MELALUI ORGANIZATIONAL CITYZENSHIP BEHAVIOR ( STUDI PADA PT. SERIBU SATU ALAMI DI DESA KERTAGENAH PAMEKASAN MADURA)

## ORIGINALITY REPORT

**23%**

SIMILARITY INDEX

**21%**

INTERNET SOURCES

**5%**

PUBLICATIONS

**4%**

STUDENT PAPERS

## PRIMARY SOURCES

1	<a href="http://digilib.ump.ac.id">digilib.ump.ac.id</a> Internet Source	1%
2	<a href="http://pelangi11.files.wordpress.com">pelangi11.files.wordpress.com</a> Internet Source	1%
3	<a href="http://media.neliti.com">media.neliti.com</a> Internet Source	1%
4	<a href="http://elib.unikom.ac.id">elib.unikom.ac.id</a> Internet Source	1%
5	<a href="http://repository.upnyk.ac.id">repository.upnyk.ac.id</a> Internet Source	1%
6	<a href="http://repository.uma.ac.id">repository.uma.ac.id</a> Internet Source	<1%
7	<a href="http://skripsitesisdisertasi.com">skripsitesisdisertasi.com</a> Internet Source	<1%
8	<a href="http://etheses.uin-malang.ac.id">etheses.uin-malang.ac.id</a> Internet Source	<1%