

TESIS

**PENGARUH BUDAYA ORGANISASI DAN KEPUASAN KERJA
TERHADAP ORGANIZATIONAL CITIZENSHIP BEHAVIOUR MELALUI
KOMITMEN ORGANISASI SEBAGAI
VARIABEL INTERVENING**

(STUDI PADA KANTOR PUSAT KALLA TOYOTA DI KOTA MAKASSAR)

*THE EFFECT OF ORGANIZATIONAL CULTURE AND JOB SATISFACTION
ON ORGANIZATIONAL CITIZENSHIP BEHAVIOUR THROUGH
ORGANIZATIONAL COMMITMENT
AS INTERVENING VARIABLE*

(STUDY AT HEAD OFFICE KALLA TOYOTA IN MAKASSAR CITY)

OLEH

**RULYANA RAMADHANI
A012191027**



**PROGRAM MAGISTER MANAJEMEN
FAKULTAS EKONOMI DAN BISNIS
UNIVERSITAS HASANUDDIN
MAKASSAR
2020**

**PENGARUH BUDAYA ORGANISASI DAN KEPUASAN KERJA
TERHADAP ORGANIZATIONAL CITIZENSHIP BEHAVIOUR MELALUI
KOMITMEN ORGANISASI SEBAGAI
VARIABEL INTERVENING**

(STUDI PADA KANTOR PUSAT KALLA TOYOTA DI KOTA MAKASSAR)

Tesis

Sebagai Salah Satu Syarat untuk Mencapai Gelar Magister

Program Studi

Magister Manajemen

Disusun dan Diajukan Oleh

**RULYANA RAMADHANI
A012191027**

Kepada

**PROGRAM MAGISTER MANAJEMEN
FAKULTAS EKONOMI DAN BISNIS
UNIVERSITAS HASANUDDIN
MAKASSAR
2020**

TESIS

PENGARUH BUDAYA ORGANISASI DAN KEPUASAN KERJA TERHADAP
ORGANIZATIONAL CITIZENSHIP MELALUI KOMITMEN ORGANISASI
SEBAGAI VARIABEL INTERVENING
(STUDI PADA KANTOR PUSAT KALLA TOYOTA DI KOTA MAKASSAR)

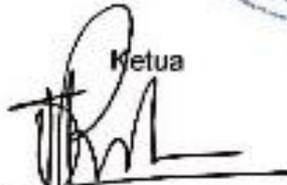
disusun dan diajukan oleh :

RULYANA RAMADHANI
A012191027

telah dipertahankan dalam sidang ujian tesis
Pada tanggal **29 DESEMBER 2020** dan
dinyatakan telah memenuhi syarat kelulusan

Komisi Penasehat

Ketua



Prof. Dr. Otto R. Payangan, SE., M.Si

Ketua Program Studi
Magister Manajemen



Prof. Dr. H. Syamsu Alam, SE., M. Si., CIPM

Anggota



Dr. H. Muh. Yunus Amir, SE., MT

Dekan Fakultas Ekonomi Dan Bisnis
Universitas Hasanuddin



Prof. Dr. H. Abd. Rahman Kadir, SE., M.Si., CIPM

PERNYATAAN KEASLIAN TESIS

Yang bertanda tangan di bawah ini

Nama : Rulyana Ramadhani
Nim : A012191027
Program studi : Magister Manajemen

Menyatakan dengan sebenarnya bahwa tesis/disertasi yang saya tulis ini benar-benar merupakan hasil karya saya sendiri, bukan merupakan pengambilalihan tulisan atau pemikiran orang lain. Apabila dikemudian hari terbukti atau dapat dibuktikan bahwa sebagian atau keseluruhan tesis/disertasi ini hasil karya orang lain, saya bersedia menerima sanksi atas perbuatan tersebut

Makassar, 23 Januari 2021

Yang Menyatakan,



Rulyana Ramadhani

KATA PENGANTAR

Puji dan syukur penulis panjatkan hanya untuk Allah SWT. Rasa syukur yang tiada hingga penulis hanturkan kepada-Nya yang telah memberikan kesehatan dan kesempatan untuk menyelesaikan kuliah hingga penyusunan Tesis ini dengan judul: Pengaruh Budaya Organisasi dan Kepuasan Kerja Terhadap *Organizational Citizenship Behaviour* Melalui Komitmen Organisasi Sebagai Variabel Intervening (Studi Pada Kantor Pusat Kalla Toyota di Kota Makassar).

Penelitian dan penulisan tesis ini tentunya tidak terlepas dari campur tangan berbagai pihak baik secara langsung maupun tidak langsung berperan dalam proses penyelesaian tesis penulis. Melalui kesempatan ini, penulis menyampaikan rasa hormat dan terima kasih kepada dosen pembimbing penulis, Bapak **Prof. Dr. Otto R. Payangan, S.E., M.Si.** dan Bapak **Dr. Muhammad Yunus Amar, S.E., M.T.** serta Tim Dosen Penguji tesis ini, Bapak **Prof. Dr. H. Abd. Rakhman Laba, S.E., MBA,** Bapak **Dr. Muhammad Ismail, S.E., M.Si** dan Ibu **Dr. Fauziah Umar, S.E., M.Si** yang telah memberikan tenaga, waktu, dan pikiran dalam membimbing penulis menyelesaikan Tesis ini, hingga Tesis ini layak untuk dipertanggungjawabkan.

Terima Kasih Kepada Ayah, Ibu, Saudara dan teman-teman penulis yang selalu membantu, memberikan motivasi pada penulis yang tidak dapat disebutkan namanya satu persatu, kepada para staf Pascasarjana dan Staf Magister Manajemen yang turut membantu penanganan administrasi selama masa studi, semoga Allah SWT membalas amal dan budi baik semuanya.

Penulis menyadari bahwa karya ini masih sangat jauh dari kesempurnaan, untuk itu dengan segala kerendahan hati penulis

mengharapkan kritikan yang sifatnya membangun untuk perbaikan dan penyempurnaan Tesis ini. Harapan penulis, semoga Tesis ini dapat berguna dalam pengembangan ilmu pengetahuan khususnya dalam bidang manajemen sumber daya manusia ditempat penelitian sehingga dapat menjadi sumber informasi dan perbaikan lebih baik untuk kedepannya, Aamiin Yaa Rabbal Aalaamin.

Makassar, 29 Desember 2020
Penulis

Rulyana Ramadhani

ABSTRAK

RULYANA RAMADHANI. *Pengaruh Budaya Organisasi dan Kepuasan Kerja terhadap Organizational Citizenship Behaviour (OCB) Melalui Komitmen Organisasi Sebagai Variabel Intervening: Studi pada Kantor Pusat Kalla Toyota di Kota Makassar (dibimbing oleh Otto Randa Payangan dan Muhammad Yunus Amar).*

Penelitian ini bertujuan mengetahui pengaruh budaya organisasi terhadap komitmen organisasi; kepuasan kerja terhadap komitmen organisasi; budaya organisasi terhadap *organizational citizenship behavior*; kepuasan kerja terhadap *organizational citizenship behavior*; komitmen organisasi terhadap *organizational citizenship behavior*; budaya organisasi terhadap *organizational citizenship behaviour* melalui komitmen organisasi; dan kepuasan kerja terhadap *organizational citizenship behaviour* melalui komitmen organisasi.

Pengumpulan data menggunakan teknik observasi, kuesioner, dan studi pustaka. Data dianalisis menggunakan uji validitas, uji reliabilitas, analisis jalur, dan uji sobel.

Hasil penelitian menunjukkan bahwa budaya organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap komitmen organisasi. Kepuasan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap komitmen organisasi. Budaya organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap *organizational citizenship behaviour*. Kepuasan kerja berpengaruh positif dan tidak signifikan terhadap *organizational citizenship behaviour*. Komitmen organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap *organizational citizenship behaviour*. Budaya organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap *organizational citizenship behaviour* jika melalui komitmen organisasi. Kepuasan kerja berpengaruh positif dan tidak signifikan terhadap *organizational citizenship behaviour* jika melalui komitmen organisasi pada Kantor Pusat Kalla Toyota di Kota Makassar.

Kata kunci: budaya organisasi, kepuasan kerja, komitmen organisasi, *organizational citizenship behaviour*



ABSTRACT

RULYANA RAMADHANI. *The Influence of Organizational Culture and Job Satisfaction on Organizational Citizenship Behaviour (OCB) through Organisastional Commitment as Intervening Variable (Study at Head Office Kalla Toyota in Makassar City) (Supervised by Otto Randa Payangan and Muhammad Yunus Amar)*

This study aims to determine the effect of organizational culture on organizational commitment, job satisfaction on organizational commitment, organizational culture on organizational citizenship behaviour, job satisfaction on organizational citizenship behaviour, organizational commitment on organizational citizenship behaviour, organizational culture on organizational citizenship behaviour through organizational commitment and job satisfaction on organizational citizenship behaviour through organizational commitment.

Data were collected through observation, questionnaires and literature review. Data were analyzed through validity, reliability, path analysis and multiple test.

The results show that organizational culture has a positive and significant effect on organizational commitment. Job satisfaction has a positive and significant effect on organizational commitment. Organizational culture has a positive and significant effect on Organizational Citizenship Behaviour. Job satisfaction has a positive and not significant effect on organizational citizenship behaviour. Organizational commitment has a positive and significant effect on organizational citizenship behaviour. Organizational culture has a positive and significant effect on organizational citizenship behaviour through organizational commitment. Job satisfaction has a positive and significant effect on organizational citizenship behaviour through organizational commitment at Head Office of Kalla Toyota in Makassar City.

Keywords: Organizational Culture, Job Satisfaction, Organizational Commitment, and Organizational Citizenship Behaviour



DAFTAR ISI

HALAMAN SAMPUL	i
HALAMAN JUDUL	ii
HALAMAN PENGESAHAN	iii
HALAMAN PERNYATAAN KEASLIAN TESIS	iv
KATA PENGANTAR	v
ABSTRAK.....	vii
ABSTRACT	viii
DAFTAR ISI.....	ix
DAFTAR TABEL	xii
DAFTAR GAMBAR	xiii
BAB I PENDAHULUAN.....	1
1.1 Latar Belakang	1
1.2 Rumusan Masalah.....	9
1.3 Tujuan Penelitian.....	10
1.4 Kegunaan Penelitian	11
1.4.1 Kegunaan Teoritis.....	11
1.4.2 Kegunaan Praktis	11
1.5 Sistematika Penulisan	11
BAB II TINJAUAN PUSTAKA.....	13
2.1 Landasan Teori	13
2.1.1 Manajemen Sumber Daya Manusia (MSDM).....	13
2.1.2 Perilaku.....	12
2.1.3 <i>Organizational Citizenship Behaviour (OCB)</i>	15
2.1.4 Budaya Organisasi	20
2.1.5 Kepuasan Kerja	23
2.1.6 Komitmen Organisasi.....	25
2.2 Tinjauan Empiris.....	28
BAB III KERANGKA PIKIR DAN HIPOTESIS	42
3.1 Kerangka Pikir	42
3.2 Hipotesis	44
3.2.1 Pengaruh Budaya Organisasi Terhadap Komitmen Organisasi	43
3.2.2 Pengaruh Kepuasan Kerja Terhadap Komitmen Organisasi ...	44

3.2.3 Pengaruh Budaya Organisasi Terhadap <i>Organizational Citizenship Behaviour</i> (OCB)	45
3.2.4 Pengaruh Kepuasan Kerja Terhadap <i>Organizational Citizenship Behaviour</i> (OCB).....	46
3.2.5 Pengaruh Komitmen Organisasi Terhadap <i>Organizational Citizenship Behaviour</i> (OCB).....	47
3.2.6 Pengaruh Budaya Organisasi Terhadap <i>Organizational Citizenship Behaviour</i> (OCB) Melalui Komitmen Organisasi sebagai Variabel Intervening	48
3.2.7 Pengaruh Kepuasan Kerja Terhadap <i>Organizational Citizenship Behaviour</i> (OCB) Melalui Komitmen Organisasi sebagai Variabel Intervening	49
BAB IV METODE PENELITIAN	51
4.1 Rancangan Penelitian	51
4.2 Lokasi dan Waktu Penelitian	51
4.3 Populasi dan Sampel.....	51
4.3.1 Populasi.....	51
4.3.2 Sampel	53
4.4 Jenis dan Sumber Data	53
4.4.1 Jenis Data.....	53
4.4.2 Sumber Data	53
4.5 Metode Pengumpulan Data	54
4.6 Skala Pengukuran	55
4.7 Uji Instrumen Penelitian.....	56
4.8 Metode Analisis Data.....	57
4.8.1 Analisis Statistik Deskriptif	57
4.8.2 Analisis Jalur	57
4.8.3 Pengujian Hipotesis	58
4.8.4 Koefisien Determinasi	59
4.8.5 Uji Sobel	59
4.9 Variabel Penelitian dan Definisi Operasional	60
4.9.1 Variabel Penelitian	60
4.9.2 Definisi Operasional Variabel.....	61
BAB V HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN	63
5.1 Gambaran Umum Objek penelitian.....	63

5.2 Hasil Penelitian.....	66
5.2.1 Deskripsi Identitas Responden	66
5.2.2 Deskripsi Jawab Responden Mengenai Variabel Penelitian....	70
5.2.3 Uji Instrumen Penelitian	79
5.2.4 Analisis Pengujian Hipotesis Penelitian.....	82
5.3 Pembahasan Hasil Penelitian	93
5.3.1 Pengaruh Budaya Organisasi Terhadap Komitmen Organisasi	93
5.3.2 Pengaruh Kepuasan Kerja Terhadap Komitmen Organisasi ...	96
5.3.3 Pengaruh Budaya Organisasi Terhadap <i>Organizational Citizenship Behaviour (OCB)</i>	98
5.3.4 Pengaruh Kepuasan Kerja Terhadap <i>Organizational Citizenship Behaviour (OCB)</i>	100
5.3.5 Pengaruh Komitmen Organisasi Terhadap <i>Organizational Citizenship Behaviour (OCB)</i>	103
5.3.6 Pengaruh Budaya Organisasi Terhadap <i>Organizational Citizenship Behaviour (OCB)</i> Melalui Komitmen Organisasi sebagai Variabel Intervening	106
5.3.7 Pengaruh Kepuasan Kerja Terhadap <i>Organizational Citizenship Behaviour (OCB)</i> Melalui Komitmen Organisasi sebagai Variabel Intervening.....	107
BAB VI PENUTUP.....	111
6.1 Kesimpulan.....	111
6.2 Saran.....	112
DAFTAR PUSTAKA.....	115
LAMPIRAN	

DAFTAR TABEL

Nomor	Teks	Halaman
Tabel 1.	Penelitian Terdahulu	29
Tabel 2.	Definisi Operasional Variabel	61
Tabel 3.	Identitas Responden Berdasarkan Umur	67
Tabel 4.	Identitas Responden Berdasarkan Jenis Kelamin.....	68
Tabel 5.	Identitas Responden berdasarkan Pendidikan Terakhir	68
Tabel 6.	Identitas Responden Berdasarkan Lama Menjadi Karyawan.....	69
Tabel 7.	Kriteria Analisis Deskripsi	70
Tabel 8.	Distribusi Jawaban Responden atas Variabel Budaya Organisasi.....	71
Tabel 9.	Distribusi Jawaban Responden atas Variabel Kepuasan Kerja	72
Tabel 10.	Distribusi Jawaban Responden atas Variabel Komitmen Organisasi.....	74
Tabel 11.	Distribusi Jawaban Responden atas Variabel <i>Organizational Citizenship Behaviour</i>	76
Tabel 12.	Persepsi Penilaian Variabel Berdasarkan Indikator	77
Tabel 13.	Rekapitulasi Hasil Uji Validitas	80
Tabel 14.	Rekapitulasi Hasil Uji Realibilitas	82
Tabel 15.	Koefisien Regresi dalam Pengujian Jalur dengan SPSS Versi 23.0.....	83
Tabel 16.	Hasil Uji Hipotesis	92

DAFTAR GAMBAR

Nomor	Teks	Halaman
Gambar 1.	Kinerja Kalla Toyota di Kota Makassar Tahun 2019 (%).....	5
Gambar 2.	Kerangka Pikir.....	43
Gambar 3.	Uji Jalur (<i>Path Analysis</i>) Pengaruh Budaya Organisasi, Kepuasan Kerja terhadap Organizational Citizenship Behaviour dimediasi oleh Komitmen Organisasi.	89
Gambar 4.	Hasil Perhitungan Sobel Test Pengaruh Budaya Organisasi terhadap Organizational Citizenship Behaviour Dimediasi Oleh Komitmen Organisasi.....	90
Gambar 5.	Hasil Perhitungan Sobel Test Pengaruh Kepuasan Kerja terhadap Organizational Citizenship Behaviour Dimediasi Oleh Komitmen Organisasi	91

BAB I

PENDAHULUAN

1.1 Latar Belakang

Di era globalisasi seperti sekarang ini persaingan yang semakin ketat antar perusahaan tidak dapat lagi dihindari, tak terkecuali industri otomotif. Keberhasilan suatu perusahaan dalam pencapaian tujuannya tidak terlepas dari sumber daya manusia perusahaan itu sendiri. Sumber Daya Manusia (SDM) merupakan aset penting yang berperan sebagai roda penggerak dalam pencapaian tujuan suatu perusahaan. Untuk mencapai tujuan tersebut maka sumber daya manusia perlu di kelola dengan sebaik mungkin, karena sumber daya manusia berperan dalam meningkatkan efisiensi, efektivitas dan juga produktivitas suatu perusahaan yang akan berakibat pada keberhasilan perusahaan itu sendiri.

Keberhasilan suatu perusahaan ditentukan oleh kinerja karyawan didalamnya. Kinerja karyawan pada dasarnya merupakan hasil kerja seorang karyawan dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya. Namun, saat ini perusahaan dituntut untuk memiliki karyawan yang berkompeten dan memiliki sifat mampu melakukan tugas lebih dari sekedar tugas formal saja, perusahaan dituntut untuk memiliki karyawan yang mampu memberikan kinerja melebihi harapan dari suatu perusahaan dan dapat memberi pengaruh positif bagi eksistensi perusahaan tersebut. Oleh karena itu kinerja karyawan mempunyai peran penting terhadap keberhasilan suatu perusahaan. Kinerja karyawan dapat dilihat melalui beberapa faktor salah satunya adalah perilaku *Organizational Citizenship Behaviour* (OCB).

Menurut **Organ** dalam **Lubis (2015)** *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) merupakan perilaku individu yang bebas, yang tidak secara langsung atau

eksplisit diakui oleh sistem pemberian penghargaan dan dalam mempromosikan fungsi efektif organisasi, dengan kata lain OCB adalah perilaku karyawan yang melebihi peran yang diwajibkan, yang tidak secara langsung atau eksplisit diakui oleh sistem reward formal merupakan perilaku pilihan yang tidak menjadi bagian dari kewajiban kerja formal seorang karyawan, namun mendukung berfungsinya organisasi tersebut secara efektif.

Sedangkan **Khan dan Rashid (2012)** menyatakan *bahwa Organizational Citizenship Behavior (OCB)* merupakan *extra-role performance*, atau suatu perilaku lebih yang dilakukan oleh karyawan melebihi tuntutan maupun keinginan perusahaan yang datang dari kemauan pribadi karyawan tersebut untuk mencapai tujuan perusahaan.

Perilaku OCB seorang karyawan dapat tercipta melalui komitmen organisasi yang tinggi. Komitmen organisasi merupakan salah satu faktor utama dalam membentuk perilaku OCB. **Robbins dan Judge** dalam **Aranda (2017)** mendefinisikan komitmen organisasi adalah suatu keadaan dimana seseorang individu memihak organisasi serta tujuan-tujuan dan keinginannya untuk mempertahankan keanggotannya dalam organisasi tersebut. Dengan rasa komitmen organisasi yang tinggi, maka seorang karyawan cenderung akan melakukan suatu hal untuk kepentingan organisasi dengan suka rela tanpa mengharapkan imbalan atau yang biasa disebut sebagai perilaku *Organizational Citizenship Behaviour (OCB)*.

Liu dalam **Wijaya dan Yuniawan (2017)** menyatakan bahwa komitmen organisasi karyawan adalah tentang kesetiaan seorang karyawan kepada organisasi, kesediaan untuk mengerahkan usaha atas nama organisasi, tingkat tujuan dan nilai kongruensi antara karyawan dan organisasi, dan keinginan karyawan untuk tetap dipekerjakan oleh organisasi.

Untuk menciptakan komitmen organisasi dan perilaku *Organizational Citizenship Behaviour* (OCB) dalam suatu perusahaan, maka seorang karyawan harus memahami betul budaya yang ada pada perusahaan itu sendiri. Menurut **Robbins dan Coulter (2010)** menyatakan bahwa budaya organisasi adalah nilai-nilai, prinsip-prinsip, tradisi, dan cara-cara bekerja yang dianut bersama oleh para anggota organisasi dan mempengaruhi cara bertindak.

Budaya organisasi menentukan perilaku dari setiap individu yang ada didalam lingkup organisasi, oleh karena itu budaya organisasi merupakan satu komponen penting terhadap keberlangsungan organisasi. Persepsi karyawan mengenai kenyataan terhadap budaya organisasi menjadi dasar karyawan untuk menciptakan komitmen organisasi yang berdampak pada perilaku *Organizational Citizenship Behaviour* (OCB). Menurut **Stanley** dalam **Mahardika dan Wibawa (2019)** OCB ditandai dengan usaha dalam bentuk apapun yang dilakukan berdasarkan kebijaksanaan pegawai yang memberikan manfaat bagi organisasi tanpa mengharapkan imbalan apapun.

Selain budaya organisasi, maka kepuasan kerja juga mempengaruhi komitmen organisasi dan perilaku *Organizational Citizenship Behaviour* (OCB) karyawan. Menurut **Robbins (2015:170)** kepuasan kerja adalah suatu sikap umum terhadap pekerjaan seseorang sebagai perbedaan antara banyaknya ganjaran yang diterima pekerja dengan banyaknya ganjaran yang diyakini seharusnya diterima. Kepuasan kerja merupakan salah satu faktor penting yang dimiliki individu di dalam bekerja.

Setiap individu memiliki tingkat kepuasan kerja yang berbeda-beda sesuai dengan nilai yang berlaku pada dirinya. Biasanya seorang individu akan merasa puas apabila harapannya telah terpenuhi atau apa yang ia dapatkan melebihi apa yang ia diharapkan. Seorang individu atau karyawan yang merasa kepuasan kerjanya terpenuhi cenderung akan bertahan untuk bekerja dalam suatu organisasi.

NV. Hadji Kalla Trading Company atau yang sekarang dikenal dengan nama Kalla Group didirikan pada tahun 1952 oleh sepasang suami istri yaitu Hadji Kalla dan Hajjah Athirah. Keduanya memulai bisnis di bidang perdagangan tekstil di Kota Watampone, Sulawesi Selatan. Seiring berjalannya waktu, unit bisnis Kalla Group kian berkembang dan menjangkau berbagai sector. Unit bisnis Kalla Group mencakup bidang pengembangan dan konstruksi, otomotif, transportasi dan logistik, manufaktur, energi, hingga pendidikan.

Pertumbuhan bisnis yang begitu pesat ini tidak terlepas dari keberhasilan seluruh Insan Kalla dalam melakukan transformasi bisnis dan budaya. Dimulai dari pengembangan sumber daya manusia dengan kualitas dan skill terbaik, pengelolaan bisnis dengan inovasi unggul dan tetap diimbangi dengan pendekatan sosial-budaya yang membuat Kalla menjadi salah satu Grup perusahaan terbesar di Indonesia Timur. Lini bisnis Kalla berorientasi pada sinergi yang memberikan pelayanan terintegrasi kepada seluruh stakeholder dan pelanggan. Sehingga, Kalla memiliki fondasi bisnis yang kokoh guna menunjang kebutuhan pelanggan dan perekonomian Nasional yang kian dinamis.

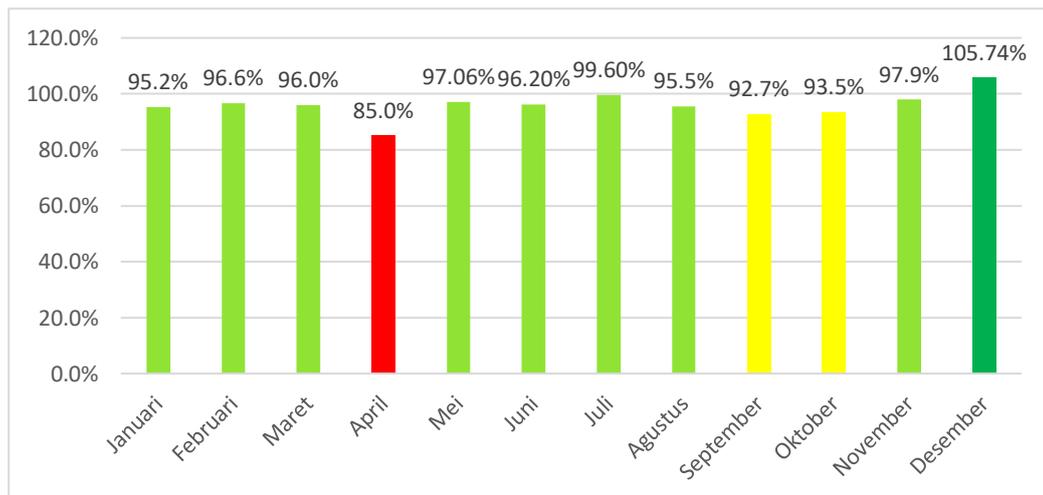
Adapun visi dari Kalla Group yaitu Menjadi kelompok bisnis terbaik di Indonesia dan panutan dalam pengelolaan usaha yang profesional dan berkelanjutan. Sedangkan misi dari Kalla Group yaitu 1) Mengembangkan sumber daya manusia yang unggul, bisnis proses yang efektif dan efisien, dan juga pengelolaan keuangan yang profesional dan bersih, 2) Terlibat aktif dalam mengembangkan perekonomian nasional dan meningkatkan kesejahteraan rakyat demi kemajuan bersama

Salah satu unit bisnis Kalla Grup yang bergerak dalam bidang otomotif yaitu Kalla Toyota atau yang juga dikenal dengan dengan nama PT. Hadji Kalla merupakan salah satu dari *founder dealer* Toyota di Indonesia yang berdiri sejak 1969. Kalla Toyota tumbuh dengan komitmen nyata menjadi *main dealer* Toyota

yang terus memberikan prestasi membanggakan, salah satunya sebagai Pemimpin Pasar Otomotif di seluruh area penjualan Kalla Toyota dengan *Market Share* rata-rata per tahun mencapai >35%.

Kini Kalla Toyota memiliki jaringan terluas dengan *dealers* yang tersebar di 4 provinsi di Sulawesi diantaranya Sulawesi Selatan, Sulawesi Barat, Sulawesi Tengah, dan Sulawesi Tenggara dan telah memiliki 28 outlet di berbagai kota dan kabupaten yang meliputi penjualan, servis dan penyediaan suku cadang. Kalla Toyota memberikan layanan terlengkap mulai dari penjualan kendaraan Toyota baru, jaminan stok terbanyak, *service* dengan fasilitas *General Repair* dan *Body Paint* dengan teknisi bersertifikat Internasional dan *spare part* asli Toyota.

Gambar 1. Kinerja Kalla Toyota Tahun 2019 (%)



Keterangan :

■ Excellent Criteria	110% ≤ 120%
■ Over Target	100% < 110%
■ Meet The Target	95% ≤ 100%
■ Below Target	85% < 95%
■ Poor Criteria	≤ 85%

Sumber: Kalla Toyota, 2020.

Berdasarkan grafik data pencapaian hasil kinerja tahun 2019 pada Kalla Toyota secara keseluruhan menunjukkan bahwa adanya pencapaian hasil kinerja yang baik oleh perusahaan yaitu berada pada angka $95\% \leq 100\%$. Walaupun terdapat penurunan pencapaian kinerja yang cukup signifikan di Bulan

April yaitu pada angka 85% yang dikarenakan CPUS (*Customer Paid Unit Service*) yang rendah dan juga kinerja unit sales yang menurun, namun secara keseluruhan pencapaian kinerja pada Kalla Toyota sudah dapat dikatakan baik atau telah memenuhi target yang di tentukan. Akan tetapi pencapaian ini belum dapat dikatakan maksimal karena pencapaian maksimal pada tahun 2019 ini berada pada angka 120%. Ini menunjukkan bahwa masih terdapat segelintir kekurangan didalam pelaksanaan pekerjaan. Terwujudnya kinerja perusahaan yang baik menunjukkan bahwa Kalla Toyota mampu bersaing dengan berbagai kompetitor, terlepas dari itu peran karyawan dalam memaksimalkan setiap potensi yang dimilikinya juga berperan penting dalam terwujudnya tujuan perusahaan.

Pada zaman seperti sekarang ini, salah satu aspek yang perlu menjadi prioritas utama tiap perusahaan adalah memaksimalkan potensi dari para karyawannya. Untuk mengantisipasi persaingan yang semakin kompetitif, sehingga perlu perusahaan tersebut memberi perhatian lebih terhadap penerapan budaya organisasi dan kepuasan kerja seorang karyawan, guna menciptakan akan komitmen organisasi yang tinggi dan berdampak pada perilaku *Organizational Citizenship Behaviour* (OCB).

Budaya organisasi perusahaan dapat membantu perusahaan mencapai kesuksesan. Budaya organisasi merupakan pedoman mengenai bagaimana seharusnya setiap kegiatan dilakukan dalam sebuah organisasi. Sebagai sebuah perusahaan, Kalla Toyota sebagai bagian dari Kalla Group memiliki nilai-nilai utama yang menjadi dasar kehidupan dan kebijakan perusahaan. Filosofi dan nilai-nilai luhur dari Jalan Kalla sebagai budaya perusahaan yang dianut bersama diantaranya 1) Kerja sebagai Ibadah, Insan Kalla bekerja dengan tujuan beribadah kepada Allah SWT sebagaimana tujuan penciptaan manusia, 2) Apresiasi Pelanggan, Insan Kalla memberikan apresiasi kepada setiap pelanggan, baik pelanggan internal (sesama karyawan, atasan dan bawahan) maupun pelanggan

eksternal (pembeli dan mitra kerja), 3) Lebih Cepat Lebih Baik, untuk menjadi kelompok usaha yang unggul, Insan Kalla senantiasa berusaha bekerja lebih cepat dan berkarya lebih baik, 4) Aktif Bersama, Insan Kalla senantiasa mengutamakan kebersamaan dalam mencapai visi dan misi perusahaan. Nilai-nilai luhur tersebut terus diwariskan secara turun temurun sebagai budaya perusahaan untuk keberlanjutan perusahaan sebagai perusahaan keluarga. Kalla Group saat ini masih bertahan dan terus berkembang hingga generasi ketiga.

Sebagai sebuah perusahaan Kalla Toyota berusaha untuk menciptakan kepuasan kerja para karyawannya. Kepuasan kerja ini dicapai dengan diterapkannya kenaikan gaji karyawan yang biasanya dilakukan setiap dua tahun sekali namun disesuaikan kembali dengan kondisi perusahaan. Disamping itu pemberian insentif bulanan dan bonus tahunan juga di salurkan oleh perusahaan. Tidak hanya itu, kesejahteraan karyawan dalam hal kesehatan juga sangat diperhatikan oleh perusahaan, untuk BPJS Kesehatan (Badan Penyelenggara Jaminan Sosial dan Kesehatan) pada level staff, sepenuhnya ditanggung oleh perusahaan tanpa melakukan pemotongan gaji karyawan. Selain itu asuransi kesehatan tambahan juga diberikan untuk karyawan pada level *analyst up*. Dengan terciptanya kepuasan kerja oleh karyawan maka dinilai akan meningkatkan kinerja karyawan yang akan berdampak pada komitmen organisasi.

Terciptanya komitmen organisasi pada karyawan bukan saja dapat meningkatkan tanggung jawab dari karyawan tersebut, melainkan juga diharapkan dapat menciptakan rasa kesetiaan karyawan terhadap organisasi. Tingkat *turnover* karyawan yang rendah pada Kalla Toyota menunjukkan terciptanya komitmen organisasi karyawan pada perusahaan. Hal ini dapat dilihat dari rata-rata persentase *turnover* karyawan pertahunnya hanya dibawah 15%, ini menunjukkan bahwa masih banyaknya karyawan yang mempertahankan keanggotaannya pada perusahaan bahkan sejak pertama dibentuknya perusahaan. Tercapainya

kepuasan kerja yang tinggi dengan didukung adanya komitmen organisasi diharapkan mampu menciptakan lingkungan kerja yang kondusif dan rasa kekeluargaan dalam lingkungan kerja, sehingga mampu menciptakan perilaku *Organizational Citizenship Behavior* pada karyawan.

Perilaku *Organizational Citizenship Behavior* pada karyawan terlihat dari beberapa hal diantaranya adanya hubungan kerja sama yang baik antar rekan kerja, turut membantu rekan kerja dalam menyelesaikan pekerjaan, selalu datang tepat waktu, tidak mengambil jeda jam istirahat, tidak mengeluh atas pekerjaan tambahan yang dibebankan serta loyalitas terhadap perusahaan yang cukup tinggi. Fenomena yang terjadi pada Kalla Toyota masih rendahnya perilaku *Organizational Citizenship Behavior* seorang karyawan yang muncul dalam lingkup perusahaan. Permasalahan yang berkaitan dengan perilaku *Organizational Citizenship Behavior* pada perusahaan yaitu pada tingkat *conscientiousness* atau tingkat kesadaran karyawan dimana tidak semua karyawan dapat menaati peraturan seperti datang tepat waktu dan tidak mengambil jeda waktu ekstra pada jam istirahat. Kinerja seorang karyawan berdampak sangat besar terhadap kinerja perusahaan, karena karyawan merupakan roda penggerak terhadap pencapaian dari tujuan-tujuan perusahaan tersebut. Dalam hal ini perilaku *Organizational Citizenship Behavior* karyawan memiliki peran yang sangat penting.

Menurut **Mahardika dan Wibawa (2019)** perusahaan yang sukses membutuhkan karyawan yang memiliki sifat mampu melakukan tugasnya lebih dari sekedar tugas formal mereka yang mampu memberikan kinerja melebihi harapan dari suatu organisasi atau perusahaan. Menjalankan sejumlah tugas di perusahaan dan dapat bersaing dengan kompetitor, sumber daya manusia tidak cukup hanya melakukan tugasnya masing-masing sesuai dengan *job description* saja, mereka harus memiliki perilaku ekstra peran yang dapat memberi pengaruh

positif bagi eksistensi organisasi. Perilaku yang dapat meningkatkan produktivitas karyawan dalam perusahaan yang disebutkan dalam penelitian **Harper (2015)** yaitu perilaku *extra-role* atau disebut juga perilaku *Organizational Citizenship Behavior (OCB)*.

Berdasarkan uraian pada latar belakang masalah di atas, maka peneliti tertarik untuk mengangkat tema ini dengan memilih judul: Pengaruh Budaya Organisasi dan Kepuasan Kerja Terhadap *Organizational Citizenship Behaviour (OCB)* Melalui Komitmen Organisasi Sebagai Variabel Intervening (Studi Pada Kantor Pusat Kalla Toyota di Kota Makassar)

1.2 Rumusan Masalah

Dari uraian latar belakang diatas, maka dapat dirumuskan permasalahan sebagai berikut :

1. Apakah budaya organisasi berpengaruh terhadap komitmen organisasi pada Kantor Pusat Kalla Toyota di Kota Makassar?
2. Apakah kepuasan kerja berpengaruh terhadap komitmen organisasi pada Kantor Pusat Kalla Toyota di Kota Makassar?
3. Apakah budaya organisasi berpengaruh terhadap *Organizational Citizenship Behaviour (OCB)* pada Kantor Pusat Kalla Toyota di Kota Makassar?
4. Apakah kepuasan kerja berpengaruh terhadap *Organizational Citizenship Behaviour (OCB)* pada Kantor Pusat Kalla Toyota di Kota Makassar?
5. Apakah komitmen organisasi berpengaruh terhadap *Organizational Citizenship Behaviour (OCB)* pada Kantor Pusat Kalla Toyota di Kota Makassar?
6. Apakah budaya organisasi berpengaruh terhadap *Organizational Citizenship Behaviour (OCB)* melalui komitmen organisasi pada Kantor Pusat Kalla Toyota di Kota Makassar?

7. Apakah kepuasan kerja berpengaruh terhadap *Organizational Citizenship Behaviour (OCB)* melalui komitmen organisasi pada Kantor Pusat Kalla Toyota di Kota Makassar?

1.3 Tujuan Penelitian

Tujuan yang ingin dicapai dalam penelitian ini adalah :

1. Untuk menganalisis pengaruh budaya organisasi terhadap komitmen organisasi pada Kantor Pusat Kalla Toyota di Kota Makassar
2. Untuk menganalisis pengaruh kepuasan kerja terhadap komitmen organisasi pada Kantor Pusat Kalla Toyota di Kota Makassar
3. Untuk menganalisis pengaruh budaya organisasi terhadap *Organizational Citizenship Behaviour (OCB)* pada Kantor Pusat Kalla Toyota di Kota Makassar
4. Untuk menganalisis pengaruh kepuasan kerja terhadap *Organizational Citizenship Behaviour (OCB)* pada Kantor Pusat Kalla Toyota di Kota Makassar
5. Untuk menganalisis pengaruh komitmen organisasi terhadap *Organizational Citizenship Behaviour (OCB)* pada Kantor Pusat Kalla Toyota di Kota Makassar
6. Untuk menganalisis pengaruh budaya organisasi terhadap *Organizational Citizenship Behaviour (OCB)* melalui komitmen organisasi pada Kantor Pusat Kalla Toyota di Kota Makassar
7. Untuk menganalisis pengaruh kepuasan kerja terhadap *Organizational Citizenship Behaviour (OCB)* melalui komitmen organisasi pada Kantor Pusat Kalla Toyota di Kota Makassar

1.4 Kegunaan Penelitian

1.4.1 Kegunaan Teoritis

1. Penelitian ini dapat memberikan kontribusi untuk menerapkan teori-teori mengenai masalah budaya organisasi dan kepuasan kerja terhadap *Organizational Citizenship Behaviour* (OCB) melalui komitmen organisasi.
2. Hasil penelitian ini dapat menambah bahan referensi kepustakaan bagi peneliti lainnya yang ingin membahas atau mengangkat tema yang relevan dengan penelitian ini

1.4.2 Kegunaan Praktis

1. Sebagai sumbangan pemikiran bagi pihak pengelola perusahaan khususnya pada Kantor Pusat Kalla Toyota di Kota Makassar mengenai pentingnya budaya organisasi dan kepuasan kerja terhadap *Organizational Citizenship Behaviour* (OCB) melalui komitmen organisasi.
2. Hasil penelitian ini diharapkan dapat dijadikan sebagai bahan informasi dengan referensi bacaan bagi peneliti lain yang akan melakukan penelitian dengan topik yang relevan dengan penelitian ini

1.5 Sistematika Penulisan

Adapun sistematika penulisan tesis selanjutnya dalam penelitian ini dapat diuraikan kedalam enam bab yang dapat diuraikan satu persatu sebagai berikut :

1.5.1 BAB I PENDAHULUAN

Bab pertama pendahuluan yang membahas latar belakang masalah, rumusan masalah, tujuan penelitian, kegunaan penelitian, serta sistematika penulisan.

1.5.2 BAB II TINJAUAN PUSTAKA

Bab kedua tinjauan pustaka yang berisi tentang tinjauan teori dan konsep, tinjauan empiris.

1.5.3 BAB III KERANGKA KONSEPTUAL DAN HIPOTESIS

Bab ketiga berisi kerangka pemikiran dan hipotesis

1.5.4 BAB IV METODE PENELITIAN

Bab keempat metode penelitian yang berisi tentang rancangan penelitian, situs dan waktu penelitian, populasi dan sampel, jenis dan sumber data, metode pengumpulan data, variabel penelitian dan definisi operasional, instrumen penelitian, teknik analisis data.

1.5.5 BAB V HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

Bab kelima merupakan gambaran umum obyek penelitian serta hasil penelitian dan permasalahan yang terdiri dari deskripsi karakteristik responden, deskripsi variabel penelitian, uji validitas dan uji reliabilitas, analisis statistik deskriptif, analisis jalur, pengujian hipotesis, koefisien determinasi dan pembahasan.

1.5.6 BAB VI PENUTUP

Bab keenam kesimpulan, implikasi, keterbatasan dan saran yang diperoleh dari hasil analisis dan pembahasan yang telah dilakukan.

BAB II

TINJAUAN PUSTAKA

2.1 Landasan Teori

2.1.1 Manajemen Sumber Daya Manusia (MSDM)

Sumber Daya Manusia (SDM) merupakan aset penting yang berperan sebagai roda penggerak dalam pencapaian tujuan suatu perusahaan. Untuk mencapai tujuan-tujuan tersebut maka sumber daya manusia perlu di kelola dengan sebaik mungkin melalui Manajemen Sumber Daya Manusia (MSDM), karena sumber daya manusia dapat meningkatkan efisiensi, efektivitas dan juga produktivitas suatu perusahaan.

Suparyadi (2015) mendefinisikan bahwa:

“Manajemen sumber daya manusia merupakan suatu sistem yang bertujuan untuk mempengaruhi sikap, perilaku dan kinerja karyawan agar mampu memberikan kontribusi yang optimal dalam rangka mencapai sasaran-sasaran perusahaan.”

Sedangkan **Dessler (2015)** mendefinisikan bahwa:

“Manajemen sumber daya manusia adalah proses untuk memperoleh, melatih, menilai, dan mengompensasi karyawan dan untuk mengurus relasi tenaga kerja, kesehatan dan keselamatan, serta hal-hal yang berhubungan dengan keadilan.”

Berdasarkan kedua definisi diatas maka dapat disimpulkan bahwa Manajemen Sumber Daya Manusia (MSDM) merupakan ilmu dalam mengatur pendayagunaan sumber daya manusia di dalam suatu perusahaan dalam rangka mewujudkan tujuan dari suatu perusahaan.

2.1.2 Perilaku

Perilaku merupakan suatu kegiatan atau interaksi yang dilakukan oleh seorang individu atau manusia terhadap lingkungannya. Perilaku tiap individu sangatlah berbeda-beda dan hal ini juga dipengaruhi oleh lingkungannya, oleh karena itu perilaku individu akan membentuk perilaku pada suatu organisasi.

Skinner dalam **Notoatmojo (2007)**, merumuskan bahwa perilaku merupakan respon atau reaksi seseorang terhadap stimulus. Dengan demikian, perilaku manusia terjadi melalui adanya proses stimulus terhadap organisme dan kemudian organisme tersebut merespon, sehingga teori Skinner ini disebut sebagai teori "S-O-R" atau Stimulus - Organisme - Respon. Teori Skinner ini menjelaskan terdapat dua jenis respon yaitu:

1. Respondent respons atau refleksi, adalah respon yang ditimbulkan oleh rangsangan – rangsangan tertentu. Rangsangan – rangsangan semacam ini disebut electing stimuli, karena menimbulkan respon-respon yang relatif.
2. Operant respons atau instrumental respons, adalah respon yang timbul dan berkembangnya kemudian diikuti oleh stimuli atau rangsangan yang lain. Perangsang yang lain ini disebut reinforcing stimuli atau reinforce, karena berfungsi untuk memperkuat respons.

Berdasarkan teori "S-O-R" tersebut, maka perilaku manusia dikelompokkan menjadi dua, yaitu:

1. Perilaku tertutup (*Covert Behavior*)

Perilaku tertutup terjadi apabila respons terhadap stimulus tersebut masih belum dapat diamati orang lain (dari luar) secara jelas. Respon seseorang masih terbatas dalam bentuk perhatian, perasaan, persepsi, pengetahuan dan sikap terhadap stimulus yang bersangkutan.

2. Perilaku terbuka (*Overt Behavior*)

Respon seseorang terhadap stimulus dalam bentuk tindakan nyata atau terbuka. Respon terhadap stimulus tersebut sudah jelas dalam bentuk tindakan atau praktik yang dengan mudah dapat diamati atau dengan mudah dipelajari.

2.1.3 *Organizational Citizenship Behaviour (OCB)*

Kinerja seorang karyawan mempunyai peran penting terhadap keberlangsungan suatu organisasi. Setiap organisasi sebaiknya melakukan pengukuran terhadap kinerja karyawan tidak hanya sebatas dalam pelaksanaan dan penyelesaian tugas-tugas sesuai dengan apa yang menjadi tanggung jawab seorang karyawan. Salah satu komponen yang dapat diukur dari kinerja karyawan adalah perilaku *Organizational Citizenship Behaviour (OCB)* seorang individu atau karyawan di tempat kerja.

Menurut **Organ** dalam **Lubis (2015)** *Organizational Citizenship Behaviour (OCB)* merupakan perilaku individu yang bebas, yang tidak secara langsung atau eksplisit diakui oleh sistem pemberian penghargaan dan dalam mempromosikan fungsi efektif organisasi. Dengan kata lain, OCB adalah perilaku karyawan yang melebihi peran yang diwajibkan, yang tidak secara langsung atau eksplisit diakui oleh sistem reward formal merupakan perilaku pilihan yang tidak menjadi bagian dari kewajiban kerja formal seorang karyawan, namun mendukung berfungsinya organisasi tersebut secara efektif.

Menurut **Stanley** dalam **Mahardika dan Wibawa (2019)** *Organizational Citizenship Behaviour (OCB)* ditandai dengan usaha dalam bentuk apapun yang dilakukan berdasarkan kebijaksanaan yang memberikan manfaat bagi organisasi tanpa mengharapkan imbalan apapun.

Sedangkan **Khan dan Rashid (2012)** menyatakan *bahwa Organizational Citizenship Behaviour (OCB)* merupakan *extra-role performance*, atau suatu perilaku lebih yang dilakukan oleh karyawan melebihi tuntutan maupun keinginan perusahaan yang datang dari kemauan pribadi karyawan tersebut untuk mencapai tujuan perusahaan.

Berdasarkan beberapa definisi diatas maka dapat disimpulkan bahwa *Organizational Citizenship Behaviour (OCB)* merupakan perilaku seorang individu

atau karyawan yang bersifat sukarela tanpa paksaan maupun tuntutan yang dilakukan untuk kepentingan organisasi tanpa mengharapkan suatu imbalan.

Menurut **Organ** dalam **Kurniawan (2015)** terdapat beberapa indikator didalam *Organizational Citizenship Behaviour (OCB)* yaitu sebagai berikut:

1. *Altruism*, yaitu perilaku membantu meringankan pekerjaan yang ditujukan kepada individu dalam suatu organisasi. Contohnya: karyawan membantu rekan kerja yang berhalangan, karyawan membantu rekan kerja dalam pekerjaan, karyawan membantu rekan kerja dengan beban berat, karyawan membantu rekan karena penugasan.
2. *Conscientiousness*, yaitu melakukan hal-hal yang menguntungkan organisasi seperti mematuhi peraturan-peraturan di organisasi. Contohnya: karyawan tidak habiskan waktu lama untuk makan, karyawan tidak mengambil jeda waktu ekstra istirahat, karyawan selalu tepat waktu.
3. *Sportmanship*, yaitu toleransi pada situasi yang kurang ideal di tempat kerja tanpa mengeluh. Contohnya: karyawan menghindari kesalahan, karyawan cenderung kreatif, karyawan tidak banyak mengeluh.
4. *Civic virtue*, yaitu terlibat dalam kegiatan-kegiatan organisasi dan peduli pada kelangsungan hidup organisasi. Contohnya: karyawan membangun citra, karyawan menghadiri dan partisipasi dalam rapat, karyawan mengikuti perubahan.
5. *Courtesy*, yaitu membantu teman kerja mencegah timbulnya masalah sehubungan dengan pekerjaannya dengan cara memberi konsultasi dan informasi serta menghargai kebutuhan mereka. Contohnya: karyawan bekerja sama, karyawan mencegah masalah, karyawan tidak semena-mena, karyawan peduli dan menghargai, karyawan perhatian pada pengumuman, karyawan patuh pada aturan.

Selanjutnya, **Wirawan** dalam **Hendrawan (2017)** menyatakan bahwa *Organizational Citizenship Behaviour* (OCB) juga dapat di ukur melalui skala Morrison (1995) yang merupakan skala pengukuran yang telah disempurnakan dan memiliki kemampuan psikometrik yang baik. Skala ini mengukur dimensi dari *Organizational Citizenship Behaviour* (OCB) sebagai berikut:

1. *Altruism*

- a. Menggantikan rekan kerja yang tidak masuk atau istirahat.
- b. Menolong orang lain yang pekerjaannya overload.
- c. Menolong proses orientasi karyawan baru tanpa diminta.
- d. Membantu pekerjaan orang lain pada saat tidak masuk.
- e. Menyisihkan waktu untuk menolong orang lain yang berhubungan dengan permasalahan-permasalahan pekerjaan.
- f. Menjadi *volunteer* untuk mengerjakan sesuatu tanpa diminta.
- g. Menolong orang lain diluar departemen ketika terjadi permasalahan yang dihadapi mereka.
- h. Menolong pelanggan dan para tamu ketika mereka memerlukan bantuan.

2. *Conscientiousness*

- b. Datang lebih awal, sehingga siap bekerja pada saat jam kerja.
- c. Setiap hari tepat waktu, tanpa memperdulikan musim ataupun lalu lintas dan sebagainya.
- d. Tidak menghabiskan waktu untuk perbincangan di luar jam kerja.
- e. Tidak mengambil kelebihan waktu meski memiliki ekstra waktu 6 hari.

3. *Sportmanship*

- a. Tidak mendapati kesalahan dalam organisasi
- b. Tidak mengeluh tentang segala sesuatu
- c. Tidak membesar-besarkan permasalahan di luar proporsinya

4. *Civic virtue*

- a. Memberikan ketertarikan pada fungsi-fungsi yang membantu *image* organisasi.
- b. Memberikan ketertarikan pada pertemuan-pertemuan yang dianggap penting.
- c. Membantu mengatur kebersamaan secara departemental.

5. *Courtesy*

- a. Mengikuti perubahan-perubahan dan perkembangan- perkembangan dalam organisasi
- b. Membaca dan mengikuti pengumuman-pengumuman organisasi

Lebih lanjut, Menurut **Organ** dalam **Rahmawati dan Prasetya (2017)** peningkatan *Organizational Citizenship Behaviour* (OCB) dipengaruhi oleh dua faktor yaitu faktor internal dan faktor eksternal.

1. Faktor Internal

a. Kepuasan kerja

Karyawan yang puas berkemungkinan lebih besar untuk berbicara positif tentang organisasinya, membantu rekan kerjanya, dan membuat kinerja pekerjaan mereka melampaui target, lebih dari itu karyawan yang puas bisa jadi lebih patuh terhadap panggilan tugas, karena mereka ingin mengulang pengalaman-pengalaman positif mereka. **Organ dan Bateman** dalam **Rahmawati dan Prasetya (2017)** menyatakan semua dimensi dari kepuasan kerja meliputi *work, co-worker, supervision, promotions, pay dan overall* berkolaborasi positif dengan OCB.

b. Komitmen Organisasi

Bashaw dan Grant dalam **Rahmawati dan Prasetya (2017)** menyatakan bahwa komitmen organisasi sebagai keinginan karyawan untuk tetap

mempertahankan keanggotaan dirinya dalam suatu organisasi dan bersedia melakukan usaha yang tinggi demi mencapai sasaran organisasi.

c. Kepribadian

Organ dalam **Rahmawati dan Prasetya (2017)** menyatakan bahwa perbedaan individu merupakan prediktor yang memiliki peran penting pada seorang karyawan, sehingga karyawan akan menunjukkan perilaku OCB mereka.

d. Moral Karyawan

Titisari dalam **Rahmawati dan Prasetya (2017)** menyatakan bahwa moral merupakan kewajiban-kewajiban susila seseorang terhadap masyarakat atau organisasinya.

e. Motivasi

Robbins dan Coulter dalam **Rahmawati dan Prasetya (2017)** menyatakan bahwa motivasi merupakan kesediaan untuk melakukan usaha yang tinggi demi mencapai sasaran organisasi sebagaimana dipersyaratkan oleh kemampuan usaha itu untuk memuaskan sejumlah kebutuhan individu.

2. Faktor Eksternal

a. Gaya kepemimpinan

Utaminingsih dalam **Rahmawati dan Prasetya (2017)** menyatakan bahwa gaya kepemimpinan adalah kecenderungan orientasi aktivitas pemimpin ketika mempengaruhi aktivitas bawahan untuk mencapai tujuan dan sasaran organisasi.

b. Kepercayaan pada Pimpinan

Tan dalam **Rahmawati dan Prasetya (2017)** menyatakan bahwa kepercayaan ialah rasa percaya yang dimiliki oleh seseorang kepada orang lain yang didasarkan pada integritas, reliabilitas dan perhatian.

c. Budaya Organisasi

Robbins dalam **Rahmawati dan Prasetya (2017)** budaya organisasi adalah seperangkat karakteristik utama yang dihargai anggota organisasi.

2.1.4 Budaya Organisasi

Budaya organisasi mencerminkan nilai-nilai keyakinan yang dijadikan pedoman oleh setiap individu atau karyawan didalam suatu organisasi. Budaya organisasi menentukan perilaku dari setiap individu yang ada didalam lingkup organisasi, oleh karena itu budaya organisasi merupakan satu komponen penting terhadap keberlangsungan organisasi. Persepsi karyawan mengenai kenyataan terhadap budaya organisasi menjadi dasar karyawan berperilaku.

Robbins dan Coulter (2010) menyatakan bahwa budaya organisasi adalah nilai-nilai, prinsip-prinsip, tradisi dan cara-cara bekerja yang dianut bersama oleh para anggota organisasi dan mempengaruhi cara bertindak.

Kreitner dan Kinicki (2014) menyatakan bahwa budaya organisasi merupakan perangkat asumsi yang dibagi dan diterima secara implisit begitu saja serta dipegang oleh suatu kelompok yang menentukan bagaimana hal itu dirasakan, dipikirkan dan bereaksi terhadap lingkungan yang beragam.

Sedangkan **Robbins** dalam **Lestiyanie dan Yanuar (2019)** menyatakan bahwa budaya organisasi merupakan sebuah sistem makna bersama yang dianut oleh anggota-anggota yang membedakan organisasi itu dari organisasi-organisasi lainnya.

Berdasarkan beberapa definisi diatas maka dapat disimpulkan bahwa budaya organisasi merupakan sekumpulan nilai-nilai yang dianut oleh setiap individu atau karyawan didalam suatu organisasi yang dijadikan pedoman untuk berperilaku. Budaya organisasi merupakan jati diri yang dimiliki oleh suatu organisasi yang akan membedakan organisasi tersebut dengan organisasi lainnya.

Denison and Mirsha dalam **Prahara dan Hidayat (2019)** mengaitkan budaya organisasi dengan efektifitas organisasi. efektifitas organisasi tersebut dipengaruhi oleh empat aspek di dalam budaya organisasi yaitu keterlibatan (*Involvement*), konsistensi (*consistency*), adaptasi (*Adaptation*), Misi (*Mision*).

1. Keterlibatan (*Involvement*)

Keterlibatan yaitu di mana organisasi-organisasi memberdayakan para anggotanya, membangun tim dalam organisasi, dan mengembangkan kemampuan sumber daya manusia di semua level. Keterlibatan dapat berjalan secara informal maupun secara formal dan terstruktur. **Sutrisno** dalam **Prahara dan Hidayat (2019)** menyatakan bahwa keterlibatan merupakan factor kunci yang tampak dan dapat dirasakan dalam setiap budaya organisasi. Selanjutnya, **Denison** dalam **Ferryansyah (2013)** menyatakan bahwa keterlibatan terdiri dari tiga indikator yaitu pemberdayaan (*empowerment*), kerja tim (*team orientation*) dan kemampuan berkembang (*capability development*).

2. Konsistensi (*Consistency*)

Konsistensi yaitu di mana organisasi memiliki aturan-aturan main yang konsisten, terkoordinasi dengan baik, dan terintegras dengan baik. Sistem kepercayaan bersama, nilai-nilai, dan simbol-simbol merupakan dasar yang efektif untuk menyamakan konsensus dan mencapai aksi yang terkoordinasi. **Sutrisno** dalam **Prahara dan Hidayat (2019)** menyatakan bahwa konsistensi menekankan pada sistem keyakinan-keyakinan, nilai-nilai, dan simbol-simbol yang dimengerti dan dianut bersama oleh para anggota organisasi serta pelaksanaan kegiatan-kegiatan yang terkoordinasi. Adanya konsistensi dalam suatu organisasi ditandai oleh staf merasa terikat; ada nilai-nilai kunci; kejelasan tentang tindakan yang dapat dilakukan dan tidak dapat dilakukan. Selanjutnya, **Denison** dalam

Ferryansyah (2013) menyatakan bahwa konsistensi terdiri dari tiga indikator yaitu nilai inti (*core value*), kesepakatan (*agreement*), koordinasi dan integrasi (*coordination and integration*).

3. Adaptasi (*Adaptability*)

Adaptasi yaitu di mana organisasi memiliki orientasi kepada pelanggan, mengambil resiko, dan belajar dari kesalahan, serta memiliki kemampuan dan pengalaman menciptakan perubahan. **Sutrisno** dalam **Prahara dan Hidayat (2019)** menyatakan bahwa kemampuan adaptasi adalah seberapa jauh organisasi mampu menerjemahkan perubahan-perubahan intern dan ekstern yang ada, kemudian akan ditanggapi oleh organisasi tersebut. Selanjutnya, **Denison** dalam **Ferryansyah (2013)** menyatakan bahwa kemampuan adaptasi dapat dilihat dari tiga indikator yaitu perubahan (*creating change*), berfokus pada kostumer (*customer focus*) dan keadaan organisasi (*organizational learning*).

4. Misi (*Mission*)

Misi yaitu di mana fungsi dan tujuan bersama organisasi yang tertuang dalam misi organisasi menyebabkan para karyawan dengan alasan non-ekonomi bersedia menginvestasikan upaya mereka demi kebaikan organisasi. **Sutrisno** dalam **Prahara dan Hidayat (2019)** menyatakan bahwa suatu misi mempunyai arti dan maksud, merumuskan peran sosial dan tujuan eksternal, dan merumuskan peran-peran individual dalam kaitannya dengan peran organisasional. Selanjutnya, **Denison** dalam **Ferryansyah (2013)** menyatakan bahwa misi dapat dilihat dari tiga indikator yaitu strategi yang terarah dan tetap (*strategic direction and intent*), tujuan dan objektivitas (*goals and objectif*), visi (*vision*).

Berdasarkan uraian diatas maka dapat disimpulkan budaya organisasi dibagi menjadi beberapa dimensi dan indikator, yaitu sebagai berikut:

1. Keterlibatan (*involvement*): *empowerment, team orientation capability and development*
2. Konsistensi (*consistency*): *coordination and integration, agreement, core values*
3. Adaptabilitas (*adaptability*): *creating change, customer focus, organizational learning*
4. Misi (*mission*): *strategic direction and intent, goals and objectives, vision.*

2.1.5 Kepuasan Kerja

Pada dasarnya kepuasan kerja merupakan hal yang bersifat individual. Setiap individu memiliki tingkat kepuasan kerja yang berbeda-beda sesuai dengan nilai yang berlaku pada dirinya. Biasanya seorang individu akan merasa puas apabila harapannya telah terpenuhi atau apa yang ia dapatkan melebihi apa yang ia diharapkan. Seorang individu atau karyawan yang merasa kepuasan kerjanya terpenuhi cenderung akan bertahan untuk bekerja dalam suatu organisasi.

Menurut **Robbins (2015:170)** kepuasan kerja adalah suatu sikap umum terhadap pekerjaan seseorang sebagai perbedaan antara banyaknya ganjaran yang diterima dengan banyaknya ganjaran yang diyakini seharusnya diterima. Kepuasan kerja merupakan salah satu faktor penting yang dimiliki individu di dalam bekerja. Setiap individu memiliki tingkat kepuasan yang berbeda-beda oleh karena itu tinggi rendahnya kepuasan kerja juga dapat memberikan dampak yang berbeda-beda pada tiap individu.

Selanjutnya, Menurut **Lawler dalam Robbins (2015:180)** ukuran kepuasan sangat didasarkan atas kenyataan yang dihadapi dan diterima sebagai kompensasi usaha dan tenaga yang diberikan. Kepuasan kerja tergantung kesesuaian atau keseimbangan antara yang diharapkan dengan kenyataan.

Menurut **Umar dalam Dewi dan Suwandana (2016)** kepuasan kerja memperlihatkan perasaan karyawan tentang menyenangkan atau tidaknya

pekerjaan. Sedangkan hal yang serupa juga dinyatakan oleh **Mathis dan Jackson** dalam **Dewi dan Suwandana (2016)** bahwa kepuasan kerja adalah keadaan emosional yang positif yang merupakan hasil dari evaluasi pengalaman kerja seseorang. Kepuasan kerja itu dianggap sebagai hasil dari pengalaman karyawan dalam hubungannya dengan nilai sendiri seperti apa yang dikehendaki dan diharapkan dari pekerjaannya. Pandangan tersebut dapat disederhanakan bahwa kepuasan kerja merupakan suatu sikap dari individu dan merupakan umpan balik terhadap pekerjaannya.

Berdasarkan beberapa definisi diatas maka dapat disimpulkan bahwa kepuasan kerja merupakan suatu keadaan emosional seorang individu atau karyawan yang bersifat positif menyangkut dengan pekerjaannya. dimana terdapat harapan yang telah terpenuhi sesuai dengan tujuan.

Menurut **Luthans** dalam **Husodo (2018)** terdapat lima dimensi kepuasan kerja karyawan yang dapat digunakan untuk mengukur kepuasan kerja karyawan yaitu:

1. Pekerjaan itu sendiri (*Work It self*)

Sejauh mana pekerjaan menyediakan hal-hal yang menarik, kesempatan untuk belajar, dan kesempatan untuk menerima tanggung jawab. Menurut hasil *survey*, salah satu hal untuk mencapai kepuasan kerja adalah pekerjaan yang menantang dan menarik

2. Pembayaran (*Pay*)

Jumlah dari remunerasi finansial yang diterima dan tingkat kesetimpalan antara upah yang diterima dengan pekerjaan yang dilakukan. Karyawan seringkali melihat upah sebagai refleksi dari bagaimana manajemen melihat kontribusi mereka terhadap organisasi

3. Promosi

Peluang kenaikan pangkat dalam organisasi. Promosi mengambil sejumlah

bentuk yang berbeda dan memiliki berbagai penghargaan yang menyertainya. Sebagai contoh, seseorang yang dipromosikan berdasarkan senioritas seringkali mengalami kepuasan kerja yang tidak sebanyak mereka yang dipromosikan berdasarkan performa

4. Pengawasan (*Supervisor*)

Kemampuan dari penyelia untuk memberikan bantuan-bantuan teknis dan dukungan moral. Meliputi kemampuan dari penyelia untuk menunjukkan kepeduliannya terhadap karyawan dengan membantu karyawan dalam memberikan motivasi, berkomunikasi dengan karyawan secara personal, memberikan bantuan terhadap karyawan dalam partisipasinya terhadap suatu pekerjaan

5. Rekan Kerja (*Co-Workers*)

Suatu tingkat dimana rekan-rekan kerja secara teknis cakap dalam bekerja dan memberikan dukungan sosial. Meliputi rekan-rekan kerja yang terampil dalam bekerja dan memberikan dukungan, kenyamanan, saran, dan pertolongan

2.1.6 **Komitmen Organisasi**

Komitmen berasal dari Bahasa latin yaitu "*commiter*" yang artinya menggabungkan, menyatukan, memercayai dan mengerjakannya. Komitmen organisasi seorang individu atau karyawan sangat berperan penting terhadap keberlangsungan suatu organisasi. Dengan adanya komitmen organisasi seorang individu atau karyawan akan memiliki rasa terikat kepada suatu organisasi, dengan adanya rasa terikat ini maka seorang individu akan memihak, mempercayai dan memiliki rasa tanggung jawab tinggi atas suatu organisasi dan tujuan-tujuan organisasi tersebut.

Robbins dan Judge dalam **Aranda (2017)** mendefinisikan komitmen organisasi adalah suatu keadaan dimana seseorang individu memihak organisasi

serta tujuan-tujuan dan keinginannya untuk mempertahankan keanggotannya dalam organisasi tersebut.

Griffin dalam **Amin (2017)** menyatakan bahwa komitmen organisasi merupakan sikap yang mencerminkan sejauh mana seorang individu mengenal dan terikat pada organisasinya. Karyawan yang merasa lebih berkomitmen pada organisasi memiliki kebiasaan-kebiasaan yang bisa diandalkan, berencana untuk tinggal lebih lama di dalam organisasi, dan mencurahkan lebih banyak upaya dalam bekerja.

Menurut **Robbin** dalam **Wuryani (2013)** komitmen pada organisasi merupakan suatu sikap kerja, didefinisikan sebagai keadaan dimana karyawan mengaitkan dirinya ke organisasi tertentu dan sasaran-sasarannya, serta berharap mempertahankan keanggotaan dalam organisasi itu. Komitmen terhadap organisasi artinya lebih dari sekedar keanggotaan formal, karena meliputi sikap menyukai organisasi dan kesediaan untuk mengusahakan tingkat upaya yang tinggi bagi kepentingan organisasi dalam mencapai tujuan.

Liu dalam **Wijaya dan Yuniawan (2017)** menyimpulkan bahwa komitmen organisasi karyawan adalah tentang kesetiaan seorang karyawan kepada organisasi, kesediaan untuk mengerahkan usaha atas nama organisasi, tingkat tujuan dan nilai kongruensi antara karyawan dan organisasi, dan keinginan karyawan untuk tetap dipekerjakan oleh organisasi.

Berdasarkan beberapa definisi diatas maka dapat disimpulkan bahwa komitmen organisasi merupakan keadaan dimana seorang individu atau karyawan mengenal, memihak dan mempercayai organisasinya beserta dengan tujuan-tujuan organisasi yang harus di capai.

Menurut **Allen dan Meyer** dalam **Sapitri (2016)** menyatakan bahwa ada tiga bentuk komitmen organisasi yaitu sebagai berikut:

1. Komitmen Afektif

Keterikatan emosional karyawan, identifikasi dan keterlibatan karyawan dalam suatu organisasi, individu bertahan dalam suatu organisasi karena adanya ikatan emosional dan keinginan sendiri.

2. Komitmen Normatif

Keyakinan individu tentang tanggung jawab terhadap organisasi. Individu tetap tinggal pada suatu organisasi karena merasa wajib untuk loyal pada organisasi tersebut.

3. Komitmen Berkelanjutan

Komitmen individu yang didasarkan pada pertimbangan tentang apa yang harus dikorbankan bila meninggalkan organisasi. Dalam hal ini individu memutuskan menetap pada suatu organisasi karena menganggapnya sebagai suatu pemenuh kebutuhan

Selanjutnya **Kurniawan (2015)** menyatakan bahwa terdapat beberapa indikator yang digunakan sebagai skala untuk mengukur variabel komitmen organisasi yaitu sebagai berikut:

1. Komitmen Afektif

- a. Kebahagiaan dalam organisasi
- b. Kebanggaan dalam organisasi

2. Komitmen Normatif

- a. Tanggung jawab pada organisasi
- b. Kesetiaan pada organisasi

3. Komitmen Berkelanjutan

- a. Keterikatan pada organisasi
- b. Kepemilikan pada organisasi
- c. Ketergantungan pada organisasi

2.2 Tinjauan Empiris

Peneliti memasukkan beberapa penelitian terdahulu untuk melihat persamaan dan perbedaan penelitian yang dilakukan. Penelitian terdahulu diharapkan memberikan gambaran atau originalitas temuan, maka disajikan secara lengkap pada tabel 2.1 di bawah yang merangkum argumentasi penelitian yang telah dilakukan sebelumnya dibandingkan dengan metode maupun teknik analisis pada setiap variabel maupun dimensi yang digunakan sebagai parameter penelitian ini

Tabel 1. Penelitian Terdahulu

Nama dan Tahun Penelitian	Judul dan Tujuan Penelitian	Variabel Penelitian	Metode Analisis	Hasil Penelitian
<p>Ayu Putu Ariani, Desak Ketut Sintaasih, Made Surya Putra (2017)</p>	<p>Pengaruh Budaya Organisasi Terhadap <i>Organizational Citizenship Behavior</i> Dengan Komitmen Afektif di Sekretariat Kabupaten Badung</p>	<p>Budaya Organisasi, <i>Organizational Citizenship Behavior</i>, Komitmen Afektif</p>	<p>Structural Equation Modeling (Sem)</p>	<p>Hasil penelitian menunjukkan bahwa budaya organisasi berpengaruh positif terhadap komitmen afektif, semakin baik budaya organisasi maka komitmen afektif juga semakin kuat. Komitmen afektif berpengaruh positif terhadap OCB, semakin kuat komitmen afektif yang dianut maka perilaku OCB juga semakin tinggi. Budaya organisasi berpengaruh positif terhadap OCB, semakin baik budaya organisasi yang diterapkan maka OCB juga semakin tinggi. Hasil pengujian hipotesis selanjutnya dihasilkan bahwa komitmen afektif memediasi secara parsial pada pengaruh budaya organisasi terhadap OCB.</p>
<p>Putu Enda Wira Saputra Dan I</p>	<p>Pengaruh Budaya Organisasi dan Dukungan</p>	<p>Budaya Organisasi,</p>	<p>Path Analysis</p>	<p>Hasil pengujian hipotesis penelitian dapat diketahui bahwa terdapat hubungan positif</p>

<p>Wayan Gede Supartha (2019)</p>	<p>Organisasi Terhadap OCB Dimediasi oleh Komitmen Organisasional</p>	<p>Dukungan Organisasi, OCB, Komitmen Organisasional</p>		<p>antara variabel budaya organisasi terhadap komitmen organisasional, variabel dukungan organisasi terhadap komitmen organisasional, variabel budaya organisasi terhadap OCB, variabel organisasi terhadap OCB dan variabel komitmen organisasional terhadap OCB.</p>
<p>Nina Ariani Wijaya dan Ahyar Yuniawan (2017)</p>	<p>Analisis Pengaruh Budaya Organisasi dan Dukungan Organisasi Terhadap <i>Organizational Citizenship Behavior</i> dengan Komitmen Organisasi Sebagai Variabel Intervening (Studi Pada Karyawan Bagian Antaran PT Pos Indonesia Processing Center Semarang)</p>	<p>Budaya Organisasi, Dukungan Organisasi, <i>Organizational Citizenship Behavior</i>, Komitmen Organisasi</p>	<p>Path Analysis</p>	<p>Hasil pengujian hipotesis penelitian dapat diketahui bahwa Budaya organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap komitmen organisasi, Dukungan organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap komitmen organisasi, Budaya organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap OCB, Dukungan organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap OCB, Komitmen organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap OCB. Hal ini memiliki arti bahwa semakin baik atau tinggi</p>

					komitmen organisasi karyawan maka semakin meningkatkan <i>organizational citizenship behavior</i> karyawan di perusahaan PT Pos Indonesia Processing Center Semarang.
Dyah Ayu Lestyanie dan Yanuar (2019)	Pengaruh Budaya Organisasi, Keadilan Terhadap OCB, Komitmen Sebagai Intervening Pada Cv. Cempaka	Budaya Organisasi, Keadilan Terhadap OCB, Komitmen.		Structural Equation Modeling (SEM)	Penelitian ini menyatakan bahwa budaya organisasi dan keadilan organisasi terhadap <i>organizational citizenship behavior</i> (OCB) dengan komitmen organisasi sebagai variabel intervening menghasilkan hasil positif dan signifikan.
Ni Luh Putu Yanti Astika Dewi Dan I Gusti Made Suwandana (2016)	Pengaruh Kepuasan Kerja Terhadap <i>Organizational Citizenship Behavior</i> (OCB) Dengan Komitmen Organisasional Sebagai Variabel Mediasi	Kepuasan Kerja, Organizational Citizenship Behavior (OCB), Komitmen Organisasional.		Path Analysis	Berdasarkan hasil analisis penelitian, maka dapat ditarik beberapa kesimpulan yaitu kepuasan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap OCB karyawan Hotel Aget Jaya. Kepuasan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap komitmen organisasional karyawan Hotel Aget Jaya.

				Komitmen organisasional berpengaruh positif dan signifikan terhadap OCB karyawan Hotel Aget Jaya. Komitmen organisasional dinilai secara signifikansi memediasi hubungan antara kepuasan kerja terhadap OCB.
Christel Sindy Luly (2016)	Analisis Pengaruh Budaya Organisasi dan Keadilan Organisasi Terhadap Organizational Citizenship Behavior dengan Komitmen Organisasi Sebagai Variabel Intervening	Budaya Organisasi, Keadilan Organisasi Organizational Citizenship Behavior, Komitmen Organisasi	Path Analysis	Pengujian hipotesis yang dilakukan membuktikan bahwa Keadilan Organisasi (X1) mempunyai pengaruh signifikan terhadap komitmen organisasi (Y1). Budaya Organisasi (X2) berpengaruh tidak signifikan terhadap komitmen organisasi (Y1). Komitmen Organisasi (Y1) mempunyai pengaruh signifikan terhadap <i>Organizational Citizenship Behavior</i> (Y2). Budaya Organisasi (X2) mempunyai pengaruh signifikan terhadap <i>Organizational Citizenship Behavior</i> (Y2). Keadilan Organisasi (X1) mempunyai pengaruh

				signifikan terhadap <i>Organizational Citizenship Behavior</i> (Y2).
Yohanes Robert Pratama Husodo (2018)	Pengaruh Budaya Organisasi Terhadap <i>Organizational Citizenship Behavior</i> (OCB) dengan Kepuasan Kerja Sebagai Variabel <i>Intervening</i> pada PT Jatim Indo Lestari	Pengaruh Budaya Organisasi, <i>Organizational Citizenship Behavior</i> (OCB), Kepuasan Kerja.	<i>Generalized Structured Component Analysis</i> (GSCA)	Hasil penelitian menunjukkan bahwa budaya organisasi berpengaruh terhadap kepuasan kerja, kepuasan kerja berpengaruh terhadap <i>Organizational Citizenship Behavior</i> (OCB), budaya organisasi berpengaruh terhadap <i>Organizational Citizenship Behavior</i> (OCB), dan budaya organisasi berpengaruh terhadap <i>Organizational Citizenship Behavior</i> (OCB) dengan kepuasan kerja sebagai variabel <i>intervening</i> .
I Nyoman Bayu Putra Mahardika Dan I Made Artha Wibawa (2019)	Pengaruh Budaya Organisasi Kepuasan Kerja dan Komitmen Organisasional Terhadap <i>Organizational Citizenship Behavior</i> Pada Karyawan	Budaya Organisasi, Kepuasan Kerja, Komitmen Organisasional, <i>Organizational</i>	Regresi Linear Berganda.	Berdasarkan hasil analisis ditemukan bahwa budaya organisasi, kepuasan kerja dan komitmen organisasional berpengaruh positif dan signifikan terhadap <i>organizational citizenship behavior</i> . Semakin tinggi budaya organisasi maka OCB juga akan semakin

		<i>Citizenship Behavior</i>		meningkat, semakin tinggi kepuasan kerja maka semakin tinggi pula OCB, dan semakin tinggi komitmen organisasional maka semakin tinggi pula OCB pada perusahaan Focus Design Artglass Ubud.
Oxy Rindiantika Sari Heru Susilo (2018)	Pengaruh Kepuasan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan dengan Organizational Citizenship Behavior Sebagai Variabel Intervening (Studi Pada Karyawan PT pn X - Unit Usaha Pabrik Gula Modjopanggoong Tulungagung)	Kepuasan Kerja, Kinerja Karyawan, Organizational Citizenship Behavior (OCB)	Path Analysis	Hasil penelitian menunjukkan kepuasan kerja berpengaruh signifikan terhadap Organizational Citizenship Behavior (OCB) dengan nilai koefisien jalur sebesar 0,925 dan signifikan t 0,000. Organizational Citizenship Behavior (OCB) berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan dengan nilai koefisien jalur sebesar 0,433 dan signifikan t 0,038. Kepuasan kerja berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan dengan nilai koefisien jalur sebesar 0,395 dan signifikan t 0,040. Organizational Citizenship Behavior (OCB) tidak memediasi kepuasan kerja terhadap

				kinerja karyawan dengan nilai pengaruh langsung yang lebih besar daripada pengaruh tidak langsungnya.
Albert Kurniawan (2015)	Pengaruh Komitmen Organisasi Terhadap <i>Organizational Citizenship Behavior</i> (OCB)	Komitmen Organisasi, <i>Organizational Citizenship Behavior</i> (OCB)	Regresi Linier Berganda	Terdapat pengaruh Komitmen Organisasi secara simultan terhadap <i>Organizational Citizenship Behavior</i> (OCB), Tidak terdapat pengaruh Komitmen Afektif terhadap <i>Organizational Citizenship Behavior</i> (OCB), Terdapat pengaruh Komitmen Normatif terhadap <i>Organizational Citizenship Behavior</i> (OCB), Tidak terdapat pengaruh Komitmen Kontinuan terhadap <i>Organizational Citizenship Behavior</i> (OCB)
Siti Mujanah, Ida Aju Brahmasari, Ida Aju Brahma Ratih, Candraningrat (2019)	<i>The Impact Of Collective Ambition, Organizational Culture, And Organizational Commitment On Organizational Citizenship</i>	<i>Collective Ambition, Organizational Culture, Organizational Commitment</i>	<i>Structural Equation Modeling (SEM)</i>	<i>This study proves that collective ambition and organizational commitment have significant effect on Organizational Citizenship Behavior. The Organizational Culture has no significant effect on OCB but the Collective Ambition, Organizational</i>

	<i>Behavior And The Women's Cooperatives' Performance In East Java Indonesia</i>	<i>Organizational Citizenship Behavior (OCB) Performance of women's cooperatives</i>		<i>Culture, Organizational Commitment and Organizational Citizenship Behavior have significant effect on the performance.</i> Artinya: Penelitian ini membuktikan bahwa ambisi kolektif dan komitmen organisasi memiliki pengaruh signifikan terhadap Perilaku Kewarganegaraan Organisasi. Budaya Organisasi tidak berpengaruh signifikan terhadap OCB tetapi Ambisi Kolektif, Budaya Organisasi, Komitmen Organisasi dan Perilaku Kewarganegaraan Organisasi memiliki pengaruh signifikan terhadap kinerja.
Mira Sekar Arumi, Neil Aldrin dan Tri Ratna Murti (2019)	<i>Effect of Organizational Culture on Organizational Citizenship Behavior with Organizational Commitment as a Mediator</i>	<i>Organizational Culture, Organizational Citizenship Behavior (OCB), Organizational</i>	<i>Path Analysis</i>	<i>The results found in this study are that mediators play a maximum role between organizational culture and OCB. Organizational Culture directly influence Organizational Citizenship Behavior and indirectly influence Organizational Culture to</i>

		<i>Commitment</i>		<p><i>Organizational Commitment (as an intervening variable) then to Organizational Citizenship Behavior</i></p> <p>Artinya: Hasil yang ditemukan dalam penelitian ini adalah bahwa mediator memainkan peran maksimum antara budaya organisasi dan OCB. Budaya Organisasi secara langsung mempengaruhi Perilaku Kewarganegaraan Organisasi dan secara tidak langsung mempengaruhi Budaya Organisasi terhadap Komitmen Organisasi (sebagai variabel intervening) kemudian ke Perilaku Kewarganegaraan Organisasi.</p>
Anom Suwibawa, Anak Agung Putu Agung, I Ketut Setia Sapta (2018)	<i>Effect of Organizational Culture and Organizational Commitment to Employee Performance through Organizational Citizenship Behavior</i>	<i>Organizational Culture, Organizational Commitment, Employee Performance,</i>	<i>Structural Equation Modeling (SEM)</i>	<i>The results of this study indicate that: 1) organizational culture has a positive and significant effect on Organizational Citizenship Behavior (OCB); 2) Organizational Citizenship Behavior (OCB) has positive and significant impact on</i>

	<p><i>(OCB) as Intervening Variables (Study on Bappeda Litbang Provinsi Bali)</i></p>	<p><i>Organizational Citizenship Behavior (OCB)</i></p>	<p><i>Organizational Citizenship Behavior (OCB); 3) Organizational Citizenship Behavior employee, 4) organizational culture has a positive effect on the performance of employees, either partially or through Organizational Citizenship Behavior (OCB), 5) Organizational commitment has no effect on employee performance.</i></p> <p>Artinya:</p> <p>Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa:</p> <p>1) budaya organisasi memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap Organizational Citizenship Behavior (OCB);</p> <p>2) Organizational Citizenship Behavior (OCB) memiliki dampak positif dan signifikan terhadap Organizational Citizenship Behavior (OCB);</p> <p>3) Organizational Citizenship Behavior karyawan,</p> <p>4) budaya organisasi berpengaruh positif terhadap kinerja</p>
--	---	---	---

				karyawan, baik secara parsial maupun melalui Organizational Citizenship Behavior (OCB), 5) Komitmen organisasi tidak berpengaruh terhadap kinerja karyawan.
Amin Nikpour (2019)	<i>The Impact Of Organizational Culture On Organizational Performance: The Mediating Role Of Employee's Organizational Commitment</i>	<i>Organizational Culture, Organizational Performance, Employee's Organizational Commitment</i>	<i>Path Analysis</i>	<p><i>The findings of the research indicated that suggested model had appropriate fit and organizational culture beyond its direct impact exerted indirect impact on organizational performance through the mediation of employee's organizational commitment that the extent of indirect impact was significantly higher than direct impact.</i></p> <p>Artinya: Temuan penelitian menunjukkan bahwa model yang disarankan memiliki kecocokan yang tepat dan budaya organisasi di luar dampak langsungnya memberikan dampak tidak langsung pada kinerja organisasi melalui mediasi komitmen organisasi karyawan bahwa tingkat dampak tidak</p>

				langsung secara signifikan lebih tinggi daripada dampak langsung.
Sri Indarti, Solimun, Achmad Rinaldo Fernandes, Wardani Hakim (2017)	<i>The Effect Of OCB In Relationship Between Personality, Organizational Commitment And Job Satisfaction On Performance</i>	<i>OCB, Personality, Organizational Commitment, Job Satisfaction, Performance</i>	<i>Structural Equation Modeling (SEM)</i>	<p><i>The results of the study found the mediating effect (indirect effect) of variable organizational citizenship behavior was found in between personality, organizational commitment and job satisfaction on performance, which thus indicates that the higher the personality, organizational commitment and job satisfaction the higher the performance, and if mediated, organizational citizenship behavior is also higher.</i></p> <p>Artinya: Hasil penelitian menemukan efek mediasi (efek tidak langsung) variabel perilaku warga organisasi ditemukan di antara kepribadian, komitmen organisasi dan kepuasan kerja terhadap kinerja, yang dengan demikian menunjukkan bahwa</p>

				semakin tinggi kepribadian, komitmen organisasi dan kepuasan kerja semakin tinggi kinerja , dan jika dimediasi, perilaku kewarganegaraan organisasi juga lebih tinggi.
--	--	--	--	--

BAB III

KERANGKA PIKIR DAN HIPOTESIS

3.1 Kerangka Pikir

Keberhasilan suatu perusahaan dalam pencapaian tujuannya tidak terlepas dari Sumber daya manusia (SDM) perusahaan itu sendiri. Keberhasilan suatu perusahaan ditentukan oleh kinerja karyawan didalamnya. Oleh karena itu karyawan mempunyai peran penting terhadap keberhasilan perusahaan. Kinerja karyawan dapat dilihat melalui beberapa faktor salah satunya perilaku *Organizational Citizenship Behaviour* (OCB) karyawan itu sendiri.

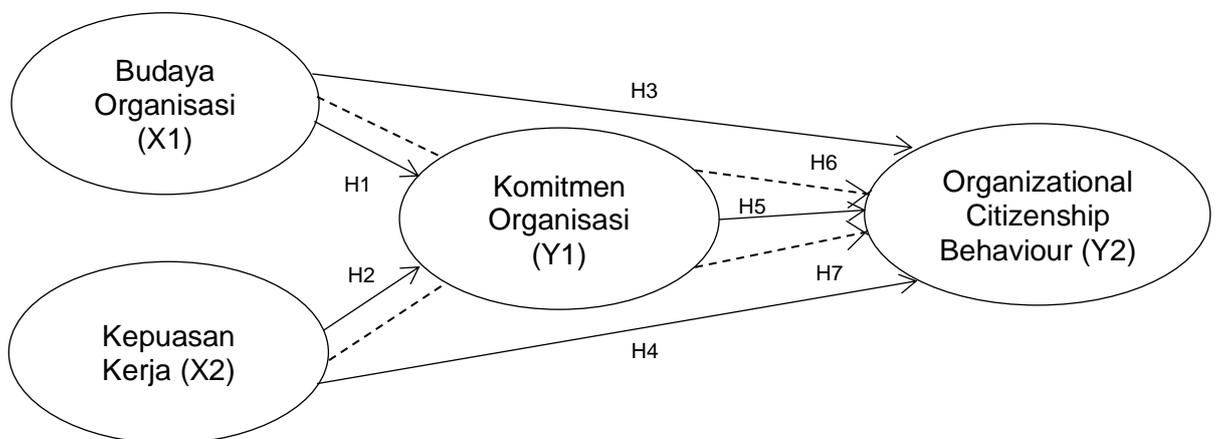
Untuk menciptakan perilaku *Organizational Citizenship Behaviour* (OCB), maka dalam penelitian ini akan difokuskan pada dua variabel independen yaitu budaya organisasi dan kepuasan kerja, melalui variable intervening yaitu komitmen organisasi. Budaya organisasi dan kepuasan kerja mendasari seorang karyawan dalam berperilaku. Budaya organisasi yang terimplementasikan dengan baik dengan kepuasan kerja yang tinggi diduga dapat mempengaruhi terciptanya komitmen organisasi dan perilaku *Organizational Citizenship Behaviour* (OCB) karyawan dalam suatu organisasi.

Robbins dan Coulter (2010) menyatakan bahwa budaya organisasi adalah nilai-nilai, prinsip-prinsip, tradisi, dan cara-cara bekerja yang dianut bersama oleh para anggota organisasi dan mempengaruhi cara bertindak. Budaya organisasi mempengaruhi bagaimana seorang individu atau karyawan dalam berperilaku dalam suatu organisasi. Budaya organisasi merupakan jati diri yang dimiliki oleh suatu organisasi yang akan membedakan organisasi tersebut dengan organisasi lainnya. Sehingga dengan adanya implementasi budaya organisasi yang baik maka akan tercipta komitmen organisasi yang berdampak pada perilaku

OCB seorang karyawan. Selanjutnya, terdapat empat prinsip dalam hubungan timbal balik antar budaya organisasi dengan efektivitas kerja organisasi, yaitu keterlibatan, konsistensi, adaptabilitas, dan misi (**Lestiyanie dan Yanuar, 2019**).

Selain budaya organisasi, kepuasan kerja juga diduga mempengaruhi terciptanya komitmen organisasi dan perilaku *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) seorang individu. Kepuasan kerja merupakan salah satu faktor penting yang dimiliki individu di dalam bekerja. Menurut **Umar** dalam **Dewi dan Suwandana (2016)** menyatakan bahwa kepuasan kerja memperlihatkan perasaan karyawan tentang menyenangkan atau tidaknya pekerjaan. Setiap individu memiliki tingkat kepuasan yang berbeda-beda oleh karena itu tinggi rendahnya kepuasan kerja juga dapat memberikan dampak yang berbeda-beda. Dengan kepuasan kerja yang tinggi maka akan tercipta komitmen organisasi yang berdampak pada perilaku OCB seorang karyawan. Selanjutnya, terdapat beberapa factor yang dapat digunakan untuk mengukur kepuasan kerja seseorang yaitu pekerjaan itu sendiri, pembayaran, promosi, pengawasan serta rekan kerja (**Luthans** dalam **Husodo, 2018**).

Untuk lebih jelasnya mengenai keterkaitan pengaruh variabel independen terhadap variabel dependen dapat digambarkan sebagai berikut :



Gambar 2. Kerangka Pikir

3.2 Hipotesis

Berdasarkan kerangka pemikiran dan paradigma penelitian di halaman sebelumnya, maka peneliti merumuskan hipotesis sebagai berikut :

3.2.1 Pengaruh Budaya Organisasi Terhadap Komitmen Organisasi

Robbins dan Coulter (2010) menyatakan bahwa budaya organisasi adalah nilai-nilai, prinsip-prinsip, tradisi, dan cara-cara bekerja yang dianut bersama oleh para anggota organisasi dan mempengaruhi cara bertindak. Budaya organisasi yang mendasari perilaku karyawan berhubungan erat dengan komitmen organisasi, dimana budaya organisasi yang diterapkan dengan baik dapat memicu timbulnya rasa komitmen organisasi karyawan dalam suatu perusahaan. Karyawan yang berkomitmen terhadap perusahaannya memiliki keinginan dalam memajukan dan membantu perusahaan dalam mencapai tujuan yang telah ditetapkan oleh perusahaan.

Hasil penelitian yang dilakukan oleh **Putu Enda Wira Saputra Dan I Wayan Gede Supartha (2019)** di Dinas Tenaga Kerja dan ESDM Provinsi Bali dengan menggunakan 100 sampel yang mana data yang terkumpul dianalisis dengan menggunakan metode *Path Analysis*. Hasil dalam penelitian ini menunjukkan bahwa budaya organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap komitmen organisasi. Berdasarkan uraian tersebut di atas maka hipotesis yang diajukan adalah:

H1 = Budaya Organisasi Berpengaruh Positif dan Signifikan Terhadap Komitmen Organisasi

3.2.2. Pengaruh Kepuasan Kerja Terhadap Komitmen Organisasi

Menurut **Robbins (2015:170)** kepuasan kerja adalah suatu sikap umum terhadap pekerjaan seseorang sebagai perbedaan antara banyaknya ganjaran yang diterima pekerja dengan banyaknya ganjaran yang diyakini seharusnya

diterima. Kepuasan kerja merupakan salah satu faktor penting yang dimiliki individu di dalam bekerja. Kepuasan kerja yang tinggi dapat menciptakan komitmen organisasi pada diri seorang karyawan. Menurut Robbin dalam Wuryani (2013) komitmen pada organisasi merupakan suatu sikap kerja, didefinisikan sebagai keadaan dimana karyawan mengaitkan dirinya ke organisasi tertentu dan sasaran-sasarannya, serta berharap mempertahankan keanggotaan dalam organisasi itu

Hasil penelitian yang dilakukan oleh **Ni Luh Putu Yanti Astika Dewi Dan I Gusti Made Suwandana (2016)** pada karyawan Hotel Aget Jaya dengan menggunakan 41 sampel yang mana data yang terkumpul dianalisis dengan menggunakan metode *Path Analysis*, menunjukkan bahwa kepuasan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap komitmen organisasi. Selain itu hasil penelitian **Dyah Sawitri, Endang Suswati dan Khasbulloh Huda (2016)** juga menunjukkan bahwa kepuasan kerja mempengaruhi komitmen organisasi. Berdasarkan uraian tersebut di atas maka hipotesis yang diajukan adalah:

H2 = Kepuasan Kerja Berpengaruh Positif dan Signifikan Terhadap Komitmen Organisasi

3.2.3. Pengaruh Budaya Organisasi Terhadap Organizational Citizenship Behaviour (OCB)

Budaya organisasi menentukan perilaku dari setiap individu yang ada didalam lingkup organisasi, oleh karena itu budaya organisasi merupakan satu komponen penting terhadap keberlangsungan organisasi. Persepsi karyawan mengenai kenyataan terhadap budaya organisasi menjadi dasar karyawan untuk menciptakan perilaku *Organizational Citizenship Behaviour (OCB)*. Menurut **Mahardika dan Wibawa (2019)** *Organizational Citizenship Behaviour (OCB)* ditandai dengan usaha dalam bentuk apapun yang dilakukan berdasarkan

kebijaksanaan yang memberikan manfaat bagi organisasi tanpa mengharapkan imbalan apapun.

Hasil penelitian yang dilakukan oleh **Ayu Putu Ariani, Desak Ketut Sintaasih, Made Surya Putra (2017)** pada Sekretariat Kabupaten Bandung dengan menggunakan 83 sampel yang mana data yang terkumpul dianalisis dengan menggunakan metode *Structural Equation Modeling (SEM)* menunjukkan bahwa budaya organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap *Organizational Citizenship Behaviour (OCB)*. Selain itu hasil penelitian **Mustafa Zeyada (2018)** juga menunjukkan bahwa budaya organisasi yang kuat (aksi kolektif, kemampuan beradaptasi, inovasi, dan homogenitas) memengaruhi perilaku *Organizational Citizenship Behaviour (OCB)* menguntungkan organisasi. Berdasarkan uraian tersebut di atas maka hipotesis yang diajukan adalah :

H3 = Budaya Organisasi Berpengaruh Positif Dan Signifikan Terhadap Organizational Citizenship Behaviour(OCB)

3.2.4 Pengaruh Kepuasan Kerja Terhadap Organizational Citizenship Behaviour (OCB)

Menurut **Umar** dalam **Dewi dan Suwandana (2016)** menyatakan bahwa kepuasan kerja memperlihatkan perasaan karyawan tentang menyenangkan atau tidaknya pekerjaan. Karyawan yang memiliki kepuasan kerja yang tinggi berarti merasakan kesenangan terhadap hasil pekerjaannya. Karyawan yang merasa senang terhadap pekerjaannya, cenderung akan berperilaku lebih untuk perusahaan dibanding yang seharusnya. Sebagaimana yang dinyatakan **Khan dan Rashid (2012)** menyatakan bahwa *Organizational Citizenship Behavior (OCB)* merupakan *extra-role performance*, atau suatu perilaku lebih yang dilakukan oleh karyawan melebihi tuntutan maupun keinginan perusahaan yang datang dari kemauan pribadi karyawan tersebut untuk mencapai tujuan perusahaan.

Hasil penelitian yang dilakukan oleh **I Nyoman Bayu Putra Mahardika Dan I Made Artha Wibawa (2019)** pada perusahaan Focus Design Artglass Ubud Bandung dengan menggunakan 67 sampel yang mana data yang terkumpul dianalisis dengan menggunakan metode Regresi Linier Berganda, menunjukkan bahwa kepuasan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap *Organizational Citizenship Behaviour (OCB)*. Selain itu hasil penelitian **Riane Johnly Pio dan Johny Revo Elia Tampi (2018)** juga menunjukkan bahwa kepuasan kerja berpengaruh langsung dan signifikan terhadap *Organizational Citizenship Behaviour (OCB)*. Berdasarkan uraian tersebut di atas maka hipotesis yang diajukan adalah :

H4 = Kepuasan Kerja Berpengaruh Positif Dan Signifikan Terhadap Organizational Citizenship Behaviour (OCB)

3.2.5 Pengaruh Komitmen Organisasi Terhadap Organizational Citizenship Behaviour (OCB)

Robbins dan Judge dalam Aranda (2017) mendefinisikan komitmen organisasi adalah suatu keadaan dimana seseorang individu memihak organisasi serta tujuan-tujuan dan keinginannya untuk mempertahankan keanggotannya dalam organisasi tersebut. Dengan rasa komitmen organisasi yang tinggi, maka seorang karyawan cenderung akan melakukan suatu hal untuk kepentingan organisasi dengan suka rela tanpa mengharapkan imbalan atau yang biasa disebut sebagai perilaku *Organizational Citizenship Behaviour (OCB)*. **Le Pine et al dalam Harwiki (2016)** nyatakan bahwa komitmen organisasi adalah salah satu factor penting yang berkontribusi terhadap perkembangan *Organizational Citizenship Behaviour (OCB)*.

Hasil penelitian yang dilakukan oleh **Nina Ariani Wijaya dan Ahyar Yuniawan (2017)** pada PT POS Indonesia Processing Center Semarang dengan menggunakan metode *Path Analysis*, menunjukkan bahwa komitmen organisasi

berpengaruh positif dan signifikan terhadap Organizational Citizenship Behaviour(OCB) Hal ini memiliki arti bahwa semakin baik atau tinggi komitmen organisasi karyawan maka semakin meningkatkan organizational citizenship behavior karyawan di perusahaan . Berdasarkan uraian tersebut di atas maka hipotesis yang diajukan adalah :

H5 = Komitmen Organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap Terhadap Organizational Citizenship Behaviour(OCB)

3.2.6 Pengaruh Budaya Organisasi Terhadap Organizational Citizenship Behaviour (OCB) Melalui Komitmen Organisasi sebagai Variabel Intervening

Komitmen organisasi adalah faktor penting untuk pencapaian perilaku *Organizational Citizenship Behaviour*(OCB) dalam diri karyawan. Komitmen organisasi dapat tercipta dari adanya penerapan budaya organisasi yang baik oleh karyawan tersebut. **Kreitner dan Kinicki (2014:62)** mendefinisikan budaya organisasi sebagai perangkat asumsi yang dibagi dan diterima secara implisit begitu saja serta dipegang oleh suatu kelompok yang menentukan bagaimana hal itu dirasakan, dipikirkan, dan bereaksi terhadap lingkungan yang beragam. Budaya organisasi yang terimplementasi dengan baik akan meningkatkan lebih lanjut komitmen organisasi terhadap dampak pertumbuhan *Organizational Citizenship Behaviour* (OCB).

Hasil penelitian yang dilakukan oleh **Putu Enda Wira Saputra dan I Wayan Gede Supartha (2019)** di Dinas Tenaga Kerja dan ESDM Provinsi Bali dengan menggunakan 100 sampel yang mana data yang terkumpul dianalisis dengan menggunakan metode *Path Analysis*, menunjukkan bahwa komitmen organisasi mampu memediasi pengaruh budaya organisasi terhadap Organizational Citizenship Behavior. Hal ini menunjukkan bahwa budaya organisasi

memberikan dampak yang signifikan terhadap Organizational Citizenship Behavior jika di mediasi oleh Komitmen Organisasi, yang berarti bahwa pengaruh Budaya Organisasi terhadap Organizational citizenship behavior pada Dinas Tenaga Kerja dan ESDM Provinsi Bali akan diperkuat dengan adanya Komitmen Organisasi. Berdasarkan uraian tersebut di atas maka hipotesis yang diajukan adalah :

H6 = Budaya Organisasi berpengaruh positif dan signifikan Terhadap Organizational Citizenship Behaviour(OCB) Melalui Komitmen Organisasi sebagai Variabel Intervening

3.2.7 Pengaruh Kepuasan Kerja Terhadap Organizational Citizenship Behaviour (OCB) Melalui Komitmen Organisasi sebagai Variabel Intervening

Komitmen organisasi adalah faktor penting untuk pencapaian perilaku *Organizational Citizenship Behaviour(OCB)* dalam diri karyawan. Komitmen organisasi dapat tercipta dari adanya rasa kepuasan kerja oleh karyawan tersebut. **Mathis dan Jackson** dalam **Dewi dan Suwandana (2016)** menyatakan bahwa kepuasan kerja adalah keadaan emosional yang positif yang merupakan hasil dari evaluasi pengalaman kerja seseorang. Kepuasan kerja yang tinggi akan mempengaruhi perilaku karyawan untuk memberikan kontribusi lebih terhadap perusahaan tempat ia bekerja. Kepuasan kerja yang tinggi akan meningkatkan lebih lanjut komitmen organisasi terhadap dampak pertumbuhan Organizational Citizenship Behaviour(OCB).

Hasil penelitian yang dilakukan oleh **Ni Luh Putu Yanti Astika Dewi dan I Gusti Made Suwandana (2016)** pada karyawan Hotel Aget Jaya dengan menggunakan 41 sampel yang mana data yang terkumpul dianalisis dengan menggunakan metode *Path Analysis*, menunjukkan bahwa kepuasan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap OCB, kepuasan kerja berpengaruh

positif dan signifikan terhadap komitmen organisasional, komitmen organisasional berpengaruh positif dan signifikan terhadap OCB, serta komitmen organisasional dinilai secara signifikan memediasi hubungan antara kepuasan kerja terhadap OCB. Berdasarkan uraian tersebut di atas maka hipotesis yang diajukan adalah :

H7 = Kepuasan Kerja Berpengaruh Positif Dan Signifikan Terhadap Organizational Citizenship Behaviour (OCB) Melalui Komitmen Organisasi Sebagai Variabel Intervening