

## Pengaruh Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Melalui Komitmen Organisasi Dan *OCB*

Novitasari, Eka Askafi, Nisa Mutiara

Magister Manajemen, Universitas Islam Kadiri

email: novitasari332@gmail.com

### **Abstract**

*Human resources are seen as having an increasingly large role for the success of an organization, although at this time the rapid development of technology also affects the progress and success of a company (Anwar, 2021). OCB is a term used to identify employee behavior. The achievement of job satisfaction and OCB in employees are two aspects that are highly expected by the organization. Organizations that are able to make their employees have job satisfaction will produce employees who show a positive attitude towards their work. Organizational Citizenship Behavior (OCB) can arise from various factors in the organization, one of which is the existence of high organizational commitment from employees. The purpose of this study was to analyze the influence of Organizational Culture on Performance Through Organizational Commitment and Organizational Citizenship Behavior as Intervening Variables (Case Study of PT. Gudang Garam Tbk. Unit V). Data collection was carried out by distributing questionnaires to employees of PT. Gudang Garam Tbk. Unit V, either directly or indirectly. The population used is 115 employees consisting of four age groups, namely under 25 years, 25 years to 37 years, 38 years to 50 years, and above 50 years. Data analysis in this study used inferential data analysis, measurement model (outer model), structural model (inner model), descriptive statistical analysis model, path analysis method, hypothesis testing, mediation testing, and Sobel test.*

*The results of this study indicate that organizational culture has a significant effect on the performance of employees of PT. Gudang Garam Tbk., Organizational culture is able to increase the organizational commitment of employees of PT. Gudang Garam Tbk., organizational culture has an influence on OCB, organizational commitment is not able to improve the performance of employees of PT. Gudang Garam Tbk., OCB acts as a partial mediation on employee performance, and organizational commitment does not act as a mediation on employee performance at PT. Gudang Garam Tbk. Units V.*

**Keywords:** *Organizational Culture, Organizational Commitment, Organizational Citizenship Behavior, Performance*

### **Latar Belakang Teoritis**

Sumber daya manusia dipandang semakin besar peranannya bagi kesuksesan suatu organisasi, meskipun pada saat ini perkembangan teknologi yang pesat juga berpengaruh terhadap kemajuan dan kesuksesan suatu perusahaan (Anwar, 2021). Sumber daya manusia merupakan aset yang harus dipertahankan dan dikelola dengan profesional oleh organisasi karena dapat menunjang keberhasilan, eksistensi, dan kemajuan organisasi. Budaya organisasi mengacu kepada suatu sistem dengan makna bersama yang dianut oleh anggota-anggota

yang membedakannya organisasi itu dari organisasi-organisasi lain.

Selanjutnya teori dalam budaya organisasi juga menyatakan bahwa budaya organisasi merupakan pola tingkah laku yang dikembangkan oleh suatu organisasi yang dipelajarinya ketika mengalami masalah adaptasi eksternal dan integrasi internal, yang telah terbukti cukup baik untuk disahkan dan diajarkan kepada anggota baru sebagai cara untuk menyadari, berpikir dan merasa. (Arianty, 2015). Budaya organisasi dalam sebuah organisasi biasanya memiliki keterkaitan dengan nilai, norma, sikap dan

etika kerja yang dipegang bersama oleh setiap komponen organisasi.

Karyawan dengan kepuasan budaya organisasi yang baik akan menunjukkan sikap positif akan pekerjaannya, sedangkan karyawan yang tidak memilikinya akan menunjukkan sikap negative akan pekerjaannya. OCB merupakan istilah yang digunakan untuk mengidentifikasi perilaku karyawan. OCB merupakan bentuk perilaku yang merupakan pilihan dan inisiatif individual, tidak berkaitan dengan sistem *reward* formal organisasi tetapi secara agregat meningkatkan efektivitas organisasi.

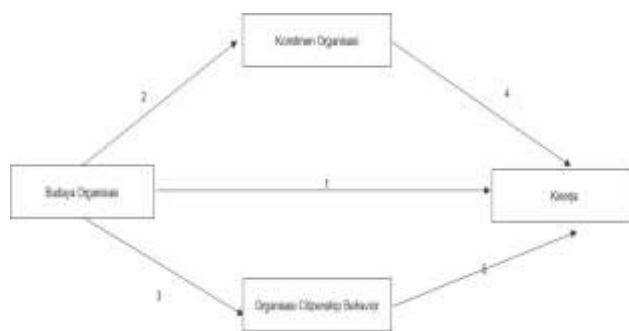
Ini berarti, perilaku tersebut tidak termasuk ke dalam persyaratan kerja atau deskripsi kerja karyawan sehingga jika tidak ditampilkan pun tidak diberikan hukuman. Menurut (Ticoalu, 2013), karyawan yang baik (*good citizens*) adalah karyawan yang cenderung mau menampilkan *Organizational Citizenship Behavior* (OCB). (Ticoalu, 2013) mengatakan organisasi tidak akan berhasil dengan baik tanpa ada anggota yang melakukan perilaku OCB.

Menurut (Fitriastuti, 2013) komitmen mengacu pada suatu keinginan kuat untuk tetap sebagai anggota organisasi tertentu, keinginan untuk berusaha keras sesuai keinginan organisasi dan keyakinan terhadap penerimaan dan tujuan organisasi. Komitmen organisasional tidak hanya memiliki memiliki arti loyalitas, tetapi juga melibatkan hubungan aktif dan keinginan karyawan untuk memberikan kontribusi yang berarti pada organisasi. Adanya komitmen akan membuat para karyawan mendukung secara aktif seluruh kegiatan organisasi, oleh karena itu organisasi perlu memperhatikan secara lebih keberadaan karyawannya agar komitmen organisasional terhadap organisasi juga tinggi.

Tercapainya kepuasan kerja dan OCB pada diri karyawan merupakan dua aspek yang sangat diharapkan oleh organisasi. Organisasi yang mampu membuat karyawannya memiliki kepuasan kerja, akan menghasilkan karyawan yang menunjukkan sikap positif terhadap pekerjaannya. *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) dapat timbul dari berbagai faktor dalam organisasi, salah satunya adalah adanya komitmen organisasi yang tinggi dari karyawan. Penelitian yang menunjukkan adanya pengaruh kepuasan kerja terhadap *organizational citizenship behavior* (OCB) melalui komitmen organisasi sebagai variabel mediasi atau intervening dilakukan oleh (Nahrishah & Imelda, 2019), yang mengatakan bahwa komitmen organisasi memediasi kepuasan kerja terhadap *organizational citizenship behavior* (OCB).

Rumusan masalah yang diajukan pada penelitian ini adalah : 1. Bagaimana pengaruh budaya organisasi terhadap kinerja karyawan PT. Gudang Garam Tbk. Unit V (SKM)? 2. Bagaimana pengaruh budaya organisasi terhadap komitmen organisasi di PT. Gudang Garam Tbk. Unit V (SKM)? 3. Bagaimana pengaruh budaya organisasi terhadap *Organizational Citizenship Behavior* di PT. Gudang Garam Tbk. Unit V (SKM)? 4. Bagaimana pengaruh budaya organisasi terhadap kinerja karyawan melalui komitmen organisasi di PT. Gudang Garam Tbk. Unit V (SKM)? 5. Bagaimana pengaruh budaya organisasi terhadap kinerja karyawan melalui *Organizational Citizenship Behavior* di PT. Gudang Garam Tbk. Unit V (SKM)?

Tujuan penelitian ini adalah 1. Menganalisis pengaruh budaya organisasi terhadap kinerja karyawan PT. Gudang Garam Tbk. Unit V (SKM). 2. Menganalisis pengaruh budaya organisasi terhadap komitmen organisasi di PT.



Gudang Garam Tbk. Unit V (SKM). 3. Menganalisis pengaruh budaya organisasi terhadap Organizational Citizenship Behavior di PT. Gudang Garam Tbk. Unit V (SKM). 4. Menganalisis pengaruh budaya organisasi terhadap kinerja karyawan melalui komitmen organisasi di PT. Gudang Garam Tbk. Unit V (SKM). 5. Menganalisis pengaruh budaya organisasi terhadap kinerja karyawan melalui *Organizational Citizenship Behavior* di PT. Gudang Garam Tbk. Unit V (SKM).

Kerangka pemikiran yang diajukan pada penelitian ini ialah

Gambar 1. Kerangka pemikiran

Hipotesis yang diajukan pada penelitian ini adalah 1. Budaya organisasi memiliki pengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan PT. Gudang Garam Tbk. unit V. 2. Budaya organisasi memiliki pengaruh signifikan terhadap komitmen organisasi di PT. Gudang Garam Tbk. unit V. 3. Budaya organisasi memiliki pengaruh signifikan terhadap Organizational Citizenship Behavior di PT. Gudang Garam Tbk. unit V. 4. Budaya organisasi memiliki pengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan melalui komitmen organisasi di PT. Gudang Garam Tbk. unit V. 5. Budaya organisasi memiliki pengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan melalui Organizational Citizenship Behavior di PT. Gudang Garam Tbk. unit V.

### Metode Penelitian

Penelitian ini merupakan penelitian Kuantitatif dengan menggunakan metode kuantitatif deskriptif, serta menggunakan pendekatan *Explanatory Research*, mengumpulkan dan menganalisis data sesuai permasalahan yang diteliti dalam hal ini mendeskripsikan hubungan antara variabel independen (Budaya Organisasi), variabel intervening (Komitmen Organisasi dan OCB), variabel dependen (Kinerja

Karyawan). Teknik pengumpulan data pada penelitian ini menggunakan metode survey (Kuisioner), Penelitian ini dilaksanakan pada bulan Juni sampai Juli 2022, di PT. Gudang Garam, Tbk. Unit V yang terletak di Jl. Selowarih No. 69, Ngadirejo, Kec. Kota Kediri, Jawa Timur.

Variabel yang digunakan pada penelitian ini ialah 1. Variabel independen dalam penelitian ini adalah Budaya Organisasi (X). 2. Variabel intervening dalam penelitian ini adalah Komitmen Organisasi ( $Z_2$ ) dan Organizational Citizenship Behavior ( $Z_1$ ). 3. Variabel dependen dalam penelitian ini adalah Kinerja Karyawan (Y).

Dalam penelitian ini definisi operasional dari masing – masing variable adalah sebagai berikut : 1. Budaya organisasi, merupakan atribut unik dari suatu organisasi yang dapat dibentuk dan dibangun secara sosial sehingga dapat memberikan pengaruh pada lingkungan sekitarnya. Dalam penelitian ini budaya organisasi merupakan pola perilaku yang dilakukan secara berulang dan terus menerus dan menjadi sebuah khas atau kebiasaan kerja di PT. Gudang Garam Tbk. Unit V. 2. *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) merupakan perilaku yang dilakukan individu melebihi dari tuntutan kerja, perilaku tersebut mampu meningkatkan efektivitas dari fungsi yang ada pada organisasi. Dalam pengertian lain *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) suatu perilaku pilihan dan inisiatif diri dalam melakukan pekerjaan melebihi dari tuntutan kerja dan tidak berkaitan dengan sistem reward. Dalam penelitian ini OCB merupakan perilaku loyal yang dilakukan oleh karyawan PT. Gudang Garam Tbk. Unit V dalam menjalankan pekerjaan, seperti perilaku karyawan yang melebihi tuntutan kerja lembur, membantu team, menyelesaikan Job tambahan, dan lain – lain. 3. Komitmen organisasi merupakan keterikatan psikologis karyawan terhadap suatu organisasi, dan

dapat dilihat dalam kesetiaan karyawan terhadap organisasi, motivasi untuk menggabungkan tujuan organisasi dan berkomitmen pada organisasi, dalam penelitian ini komitmen organisasi adalah keterkaitan karyawan terhadap PT. Gudang Garam Tbk. Unit V. 4. Kinerja karyawan adalah kapasitas individu untuk mencapai tujuan independen secara efisien dan efektif. Dalam penelitian ini kinerja karyawan dinilai dari kapasitas karyawan PT. Gudang Garam Tbk. Unit V dalam melaksanakan pekerjaan dan tuntutanannya, bagaimana pekerjaan dapat dilakukan secara efektif, efisien, dengan hasil yang baik.

### **Teknik Pengumpulan Data**

#### **Jenis dan sumber data**

Data kuantitatif berupa pemberian kuisisioner didapatkan dari memberikan sebuah pertanyaan kepada pegawai yang merupakan responden terpilih (Widnyana *et al.*, 2016). Adapun skala yang digunakan dalam instrumen penelitian ini adalah skala *likert*. Skala likert adalah skala yang digunakan untuk mengukur sikap, pendapat, dan persepsi seseorang atau sekelompok orang tentang fenomena sosial. langkah-langkah yang ditempuh dalam pengumpulan data adalah sebagai berikut : Kuisisioner dan operasionalisasi. Serta data kualitatif berupa observasi dengan melakukan pengamatan langsung di kantor PT. Gudang Garam Tbk. Unit 5 (SKM)

#### **Populasi**

Menurut Sugiyono, (2016: 85) metode penentuan sampel jenuh atau total sampling adalah teknik penentuan sampel bila semua anggota populasi digunakan sebagai sampel. Sampel yang diambil dalam penelitian ini adalah karyawan PT. Gudang Garam Tbk. Unit V tepatnya pada seluruh divisi bagian Office, karyawan di Unit V bagian Office terdiri dari 50 Orang, dalam penelitian ini seluruh populasi menjadi sampel

dikarenakan mewakili seluruh populasi karena jika kurang dari 100 populasi.

#### **Metode Analisis**

Metode analisis yang digunakan dalam penelitian ini adalah Metode Analisis Data Inferensial, Model Pengukuran (Outer Model), Model Struktural (Inner Model ), Metode Analisis Statistik Deskriptif, Analisis Jalur, Pengujian Hipotesis, Pengujian Mediasi, Pengujian Sobel.

Pengujian hipotesis atau dugaan sementara serta menghasilkan suatu model yang layak dapat menggunakan analisis statistik inferensial. Metode analisis yang digunakan adalah Structural Equation Model dengan menggunakan pendekatan Variances Based SEM atau lebih dikenal dengan sebutan Partial Least Square (PLS). Structural Equation Model adalah sebuah model kausal berjenjang yang mencakup dua jenis variabel utama yakni variabel laten serta variabel observasi (Ferdinand, 2011).

Analisis Outer Model yakni melihat adanya kesesuaian antara variabel dengan pengukurannya. Analisis ini melihat Validitas dan Reliabilitas pengukuran variabel dengan melihat nilai loading factor yang berada diatas 0,5. Reliabilitas dengan melihat composite reliability diatas 0,7 dan cronbach's alpha diatas 0,6 serta AVE (Average Variance Extracted) yang berada diatas 0,5 (Ghozali, 2017). Evaluasi outer model yang digunakan pada penelitian ini sebagai berikut: Convergent Validity, Discriminant Validity, Composite reliability.

#### **Model Struktural**

Inner model adalah model structural dalam penelitian yang berfungsi untuk memprediksi hubungan kausalitas antar variabel laten pada penelitian (Abdillah, 2019). Analisis Inner Model sebagai kriteria goodness of fit atau kecocokan model yang ditinjau dari nilai Q-Square. Model structural PLS diuji dengan mengukur nilai R2 dan koefisien path melalui

perbandingan t-statistik dengan t-tabel pada output SmartPLS. Berikut adalah parameter pengukuran inner model dalam PLS yang digunakan dalam penelitian ini : R-square, Predictive relevance, Koefisien GoF.

#### **Metode Analisis Statistik Deskriptif**

Statistik deskriptif adalah statistik yang difungsikan untuk menganalisis data penelitian melalui pendeskripsian atau penggambaran data penelitian yang ada tanpa adanya maksud untuk membuat kesimpulan umum (Sugiyono, 2012:29). Data yang diolah berupa data mengenai responden dan rata-rata serta presentasi dari hasil angket. Analisis data ini digunakan untuk menggambarkan variabel budaya organisasi (X), komitmen organisasional (Z1), OCB (Z2), kinerja (Y).

#### **Metode Analisis Jalur (path)**

Path analysis merupakan perluasan dari regresi linier berganda, dan yang memungkinkan analisis model-model yang lebih kompleks. Menurut Robert D. Retherford (dalam Sarwono, 2012) path analysis ialah suatu teknik untuk menganalisis hubungan sebab akibat yang terjadi pada regresi berganda jika variabel bebasnya mempengaruhi variabel tergantung tidak hanya secara langsung tetapi juga secara tidak langsung.

#### **Pengujian Hipotesis**

Pengujian hipotesis dilakukan dengan resampling bootstrapping. Uji hipotesis dengan nilai t hitungan dengan kisaran angka kritis t-statistik > t-tabel (1,96) dengan tingkat signifikansi 0.05 (5%), yang menjadi dasar diterima tidaknya suatu hipotesis yang diajukan. Signifikansi pada outer model menunjukkan bahwa indikator dapat digunakan sebagai instrument pengukuran variabel laten, sedangkan bila hasil pengujian pada inner model adalah signifikan, hal ini menunjukkan bahwa

terdapat pengaruh yang bermakna antara variabel yang satu dengan yang lainnya.

#### **Pengujian Mediasi**

Pengujian hipotesis mediasi dilakukan dengan menguji intervensi dari variabel mediasi, apakah terbukti berperan sebagai variabel mediasi sempurna (complete mediation) atau sebagai mediasi sebagian (partial mediation) atau bahkan bukan sebagai variabel mediasi.

#### **Uji Sobel**

Uji sobel digunakan untuk mengetahui pengaruh variabel mediasi yaitu *Organizational Citizenship Behavior* dan Komitmen Organisasi. Menurut Baron dan Kenny (1986) dalam Ghazali (2011) suatu variabel disebut intervening jika variabel tersebut ikut mempengaruhi hubungan antara variabel independen dan variabel dependen. Uji Sobel untuk menguji kekuatan dari pengaruh tidak langsung variabel independen (X) ke variabel dependen (Y2) melalui variabel intervening (Z1) dan (Z2). Dengan cara perhitungan mengalikan pengaruh tidak langsung X ke Y2 melalui Y1 dengan cara mengalikan jalur X – Y1 (a) dengan jalur Y1 – Y2 (b) atau  $ab$ . ad koefisien  $ab = (c-c')$  dimana c adalah pengaruh X terhadap Y2 tanpa menghubungkan Y1, sedangkan  $c'$  adalah koefisien pengaruh X terhadap Y2 setelah menghubungkan Y1

#### **Hasil Dan Pembahasan**

##### **Gambaran umum responden**

Subyek penelitian adalah 115 karyawan dari PT Gudang Garam, Tbk. Unit V Kota Kediri yang beralamatkan di Jalan Selowarih Kediri. Responden dikelompokkan berdasarkan karakteristik jenis kelamin, usia, masa kerja, status, dan pendidikan.

##### **Karakteristik responden berdasarkan usia**

Tabel 1. Karakteristik responden berdasarkan usia

Usia	Orang	Persentase (%)
<25 tahun	32	28
25-37 tahun	40	35
38-50 tahun	33	29
>50 tahun	10	9
<b>Jumlah</b>	<b>115</b>	<b>100</b>

Sumber : Data yang diolah, 2022.

Karakteristik berdasarkan usia ditunjukkan pada tabel 1 bahwa responden penelitian terbanyak pada usia 25-37 tahun dengan presentase 35%, kemudian usia 38-50 tahun dengan presentase 29%, usia <25 tahun dengan presentase 28%, dan usia 50> tahun menjadi yang paling sedikit dengan presentase 9%. Data tersebut menunjukkan bahwa banyak karyawan di PT. Gudang Garam Unit V berada pada usia produktif yaitu 25-37 tahun kemudian <25 tahun. Tuntutan produksi serta melaksanakan program-program di PT. Gudang Garam Unit V membutuhkan karyawan yang energik dan kompeten sehingga usia produktif tersebut mampu untuk melaksanakan pekerjaannya dengan baik. Meski demikian terdapat porsi yang cukup besar untuk karyawan senior dengan rentang usia 38-50 tahun dan 50> tahun yang telah lama bekerja dan memiliki loyalitas untuk tetap berada di PT. Gudang Garam Unit V.

#### Karakteristik berdasarkan jenis kelamin

Tabel 2. Karakteristik responden berdasarkan jenis kelamin

Usia	Orang	Persentase (%)
Laki-laki	83	72
Perempuan	32	28
<b>Jumlah</b>	<b>115</b>	<b>100</b>

Sumber : Data yang diolah, 2022.

Berdasarkan karakteristik jenis kelamin ditunjukkan pada Tabel 4.2 bahwa responden sebagian besar adalah laki-laki dengan

presentase 72% sedangkan 28% merupakan perempuan. Data ini menunjukkan lebih banyak pekerjaan di PT. Gudang Garam Unit V Kediri didominasi oleh laki-laki dibanding perempuan mengingat produksi pada unit V yang memerlukan tenaga fisik. Karyawan perempuan bekerja dibagi administrasi dan pelayanan produksi.

#### Karakteristik responden berdasarkan pendidikan

Tabel 3. Karakteristik responden berdasarkan pendidikan

Usia	orang	Persentase (%)
SMA/SMK	37	32
Sarjana	74	65
Magister	4	3
<b>Jumlah</b>	<b>115</b>	<b>100</b>

Sumber : Data yang diolah, 2022.

Berdasarkan karakteristik pendidikan diketahui pada tabel 4.3 responden didominasi berpendidikan Sarjana dengan presentase 65%, kemudian SMA/SMK 32%, dan Magister 3%. Data tersebut menunjukkan bahwa karyawan di PT. Gudang Garam Unit V Kediri didominasi oleh sarjana. Tingkat pendidikan sarjana memiliki ketertarikan untuk bergabung pada PT. Gudang Garam Unit V Kediri karena memiliki kesempatan mendapatkan wawasan terkait problematika yang ada. PT. Gudang Garam Unit V Kediri berorientasi non-profit dan berdiri untuk menyalurkan kedermawanan sehingga program-program yang dijalankan menekankan semangat menebarkan manfaat.

#### Karakteristik responden berdasarkan masa kerja

Tabel 4. Karakteristik responden berdasarkan masa kerja

Usia	Orang	Persentase (%)
<5 tahun	64	56
5-10 tahun	36	31
>10 tahun	15	13
<b>Jumlah</b>	<b>115</b>	<b>100</b>

Sumber : Data yang diolah, 2022.

#### **Analisis deskriptif penelitian**

Data yang didapat selanjutnya akan masuk tahap analisis deskriptif variabel dengan menginterpretasikan nilai rata-rata dari indikator variabel penelitian yaitu budaya organisasi, komitmen organisasi, OCB, dan kinerja karyawan. Hal ini untuk mengetahui kecenderungan responden terhadap indikator variabel penelitian. Dasar interpretasi nilai rata-rata yang digunakan pada penelitian ini mengacu pada interpretasi kriteria threebox method yaitu 1,0 - 2,3 = rendah, 2,4 - 3,7 = sedang, dan 3,8 - 5,0 = kuat/tinggi (Ferdinand, 2015).

#### **Deskripsi jawaban responden terkait variabel budaya organisasi**

Berdasarkan nilai rata-rata keseluruhan, persepsi responden terhadap budaya organisasi melalui indikator sosiabilitas dan solidaritas sudah cukup tinggi. Dengan demikian maka PT. Gudang Garam Unit V merupakan organisasi komunal yang memiliki sosiabilitas dan solidaritas yang tinggi. Ditinjau dari indikator maka solidaritas memiliki persepsi paling tinggi dibandingkan dengan indikator sosiabilitas berdasarkan nilai rata-ratanya. Indikator solidaritas menunjukkan penekanan pada pencapaian tujuan bersama secara efektif yang didasarkan kepentingan bersama. Item pertanyaan yang memiliki nilai tertinggi adalah “kami berkeinginan kuat untuk berhasil” yang berarti pada PT. Gudang Garam Unit V solidaritas karyawannya ditentukan oleh tekad mereka untuk mencapai tujuan. Hal ini menunjukkan profesional yang dimiliki karyawan PT. Gudang Garam Unit V Kediri

dalam menjalankan pekerjaan. Berdasarkan hasil analisis tersebut disimpulkan bahwa budaya organisasi pada organisasi PT. Gudang Garam Unit V Kediri sudah cukup baik dengan identifikasi sebagai organisasi komunal. Indikator paling dominan adalah solidaritas yang menunjukkan penekanan pada nilai profesional untuk mencapai tujuan.

#### **Deskripsi jawaban responden terkait variabel komitmen organisasi**

Berdasarkan nilai rata-rata keseluruhan maka persepsi responden atas komitmen organisasional di organisasi PT. Gudang Garam Tbk. Unit V Kota Kediri berada rentang tinggi. Komitmen organisasional karyawan yang ditinjau dari aspek komitmen afektif dan komitmen normatif sudah terbentuk dengan baik tapi komitmen berkelanjutan memiliki nilai menengah. Hal ini menunjukkan kesetiaan karyawan untuk tetap berada di organisasi PT. Gudang Garam Tbk. Unit V Kediri masih cukup tinggi tapi tidak menutup kemungkinan meninggalkan organisasi disebabkan faktor eksternal.

Ditinjau dari indikator maka komitmen afektif merupakan indikator yang dipersepsikan paling tinggi oleh responden. Karyawan pada organisasi PT. Gudang Garam Tbk. Unit V merasa memiliki keterikatan emosional yang tinggi sebagai bagian dari organisasi serta masih ingin terlibat dalam organisasi. Ditinjau dari analisis dapat diketahui komitmen afektif dan normatif memiliki rata-rata bernilai tinggi tapi tidak pada komitmen berkelanjutan yang berarti tidak menutup kemungkinan karyawan organisasi PT. Gudang Garam Tbk. Unit V meninggalkan organisasi disebabkan faktor eksternal.

#### **Deskripsi jawaban responden terkait OCB**

Berdasarkan nilai rata-rata keseluruhan maka OCB karyawan di organisasi PT. Gudang Garam Tbk. Unit V Kota Kediri memiliki nilai yang cukup tinggi. Namun tidak sedikit yang masih ragu-ragu bahkan tidak setuju dengan konsep OCB. Tidak mudah bagi karyawan untuk memiliki OCB karena membutuhkan kesukarelaan individu untuk bertindak didalam maupun diluar deskripsi kerja maka organisasi PT. Gudang Garam Tbk. Unit V Kediri perlu memperhatikan konsep OCB agar dapat diaplikasikan dalam aktivitas yang ada.

Ditinjau dari indikator terlihat bahwa Civic Virtue merupakan indikator dengan nilai persepsi paling tinggi. Karyawan pada organisasi Gudang garam Unit V Kediri sudah memiliki rasa tanggung jawab terhadap kebaikan organisasi dengan menekuni bidang pekerjaan mereka. Berdasarkan analisis tersebut dapat diambil kesimpulan bahwa karyawan organisasi PT. Gudang Garam Unit V Kota Kediri telah memiliki OCB yang cukup baik karena telah memiliki keinginan, kesadaran dan mampu menyalurkan kebaikan pribadi dengan kebaikan organisasi. Terkhusus pada memikirkan apa yang terbaik bagi organisasi memiliki persepsi nilai tertinggi oleh Karyawan organisasi PT. Gudang Garam Unit V Kota Kediri.

#### **Deskripsi jawaban responden terkait kinerja karyawan**

Berdasarkan nilai rata-rata keseluruhan kinerja karyawan organisasi PT. Gudang Garam Tbk. Unit V di Kota Kediri dapat dikatakan tinggi. Kinerja karyawan pada organisasi PT. Gudang Garam Tbk. Unit V Kota Kediri yang dipersepsikan melalui indikator performansi tugas dalam menyelesaikan pekerjaan mereka dan performansi kontekstual terkait perilaku dan tindakan ekstra di luar tugas utama yang mendukung organisasi. Sebagian besar

responden sudah merasa bahwa kinerjanya sudah cukup baik sehingga perlu mempertahankan penilaian kinerja agar bisa lebih baik.

Ditinjau dari segi indikator maka performansi tugas memiliki persepsi nilai paling tinggi dibandingkan indikator performansi kontekstual. Indikator performansi tugas ditunjukkan dari kemampuan karyawan merencanakan, mempersiapkan dan menyelesaikan tugas memiliki nilai yang tinggi menunjukkan bahwa Karyawan Gudang Garam Unit V Kediri telah mampu menyelesaikan pekerjaan dengan baik dan efisien.

Berdasarkan hasil analisa tersebut dapat diambil kesimpulan bahwa kinerja Karyawan Organisasi PT. Gudang Garam Tbk. Unit V Kota Kediri dapat dikatakan tinggi. Tingginya kinerja karyawan ini dicerminkan oleh persepsi yang tinggi pada kedua indikator performansi tugas dan performansi kontekstual. Karyawan Organisasi PT. Gudang Garam Tbk. Unit V Kediri merasa telah menjalankan tugas dan kewajiban mereka dengan baik dan efisien.

#### **Pembahasan**

##### **Pengaruh Budaya Organisasi terhadap Kinerja Karyawan**

Hasil penelitian menunjukkan bahwa Budaya Organisasi memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap Kinerja Karyawan sehingga dapat diambil kesimpulan bahwa Budaya Organisasi terkhusus Organisasi Gudang Garam Unit V Kediri dari segi sosiabilitas dan solidaritas memiliki pengaruh terhadap baik buruknya Kinerja Karyawan Organisasi PT. Gudang Garam Tbk. Unit V Kediri. Oleh karena itu semakin baik Budaya Organisasi dapat menunjang peningkatan kinerja karyawan organisasi PT. Gudang Garam Tbk. Unit V Kediri baik dari



performansi tugas maupun performansi kontekstual.

Berdasarkan hasil analisis deskripsi diketahui bahwa nilai rata-rata Budaya Organisasi berada pada tingkat yang cukup tinggi dari unsur sosiabilitas dan solidaritas. Ditinjau dari nilai yang tinggi dari unsur sosiabilitas dan solidaritas menunjukkan identifikasi budaya organisasi pada organisasi Gudang Garam Unit V Kediri adalah budaya organisasi komunal. Organisasi komunal menuntut adanya sinergisitas antara hubungan sosial antar karyawan dan pencapaian tujuan organisasi. Hal ini sesuai dengan organisasi Gudang Garam Unit V Kediri yang membutuhkan pendekatan yang baik dalam menghimpun donasi dan fokus menyalurkan donasi dalam bentuk program-program. Ditinjau dari aspek kinerja diketahui bahwa kinerja karyawan organisasi Gudang Garam Unit V Kediri sudah terukur cukup baik dengan menggunakan indikator performansi tugas dan performansi kontekstual. Dengan demikian terdapat kesesuaian yang optimal Budaya Organisasi yang terdiri dari sosiabilitas dan solidaritas untuk meningkatkan Kinerja Karyawan Organisasi Gudang Garam Unit V Kediri.

Budaya Organisasi mampu meningkatkan Kinerja Karyawan Organisasi PT.Gudang Garam Tbk Unit V Kediri didukung oleh karakteristik responden yang menyatakan sebagian besar memiliki pendidikan sarjana. Kualifikasi pendidikan sarjana memiliki *softskill* yang membantu untuk berhubungan antar karyawan dan memahami tujuan organisasi sehingga dapat mendukung terbentuknya budaya organisasi secara optimal. Pembentukan sosiabilitas dan solidaritas didukung oleh pendidikan pada jenjang sarjana kemudian mempengaruhi kinerja karyawan.

Indikator dominan dalam menjelaskan variabel Budaya Organisasi adalah solidaritas serta dipersepsikan dengan baik oleh responden dengan nilai rata-rata tertinggi. Solidaritas berarti memahami tujuan organisasi dan bersama-sama berupaya untuk mencapainya. Karyawan Organisasi PT. Gudang Garam Unit V Kediri mampu memahami tujuan organisasi dan berkeinginan kuat untuk berhasil dengan menyelesaikan pekerjaan secara efektif dan produktif. Nilai khas kedermawanan pada organisasi PT. Gudang Garam Tbk. Unit V Kediri mampu dipahami dengan baik yang menjadi tujuan bersama para karyawannya. Walaupun menjadi organisasi non-profit tapi budaya organisasi dapat mendukung peningkatan Kinerja Karyawan PT. Gudang Garam Tbk. Unit V Kediri.

Hasil penelitian ini sesuai dengan penelitian terdahulu oleh Shahzad et al. (2013), Aboramadan et al. (2019), Tan (2019), Nurmana et al (2021), Ponnu (2015), Soomro dan Shah (2019), Raharjo et al (2018), Muliaty et al (2017), Arief (2018) bahwa Budaya Organisasi memiliki pengaruh positif signifikan terhadap kinerja karyawan. Hasil penelitian ini tidak sejalan dengan Kurniasari (2018), Rozanna et al (2019), Pawirosumarto et al (2017), Putriana (2015), Widhiastiti (2019) yang menemukan bahwa Budaya Organisasi tidak berpengaruh signifikan terhadap peningkatan kinerja karyawan. Nilai khas kedermawanan pada organisasi Gudang Garam Unit V Kediri mampu membentuk budaya organisasi yang berpengaruh bagi peningkatan kinerja karyawan.

### **Pengaruh Budaya Organisasi Terhadap Komitmen Organisasi**

Hasil analisis menunjukkan bahwa Budaya Organisasi memiliki pengaruh positif

dan signifikan terhadap Komitmen Organisasional. Hal ini membuktikan bahwa Budaya Organisasi pada Organisasi Gudang Garam Unit V Kota Kediri sudah dipersepsikan baik oleh para karyawannya. Nilai khas kedermawanan pada organisasi Gudang Garam Unit V Kota Kediri dapat memberikan kejelasan tujuan yang dipahami oleh para karyawan serta terjalinnya hubungan sosial yang baik didalam organisasi. Adanya keyakinan bahwa apa yang dikerjakan oleh organisasi merupakan hal yang baik dan benar membuat karyawan memberikan pengabdian.

Indikator paling baik dipersepsikan dan paling dominan mencerminkan variabel budaya organisasi adalah solidaritas yang menekankan pada pencapaian tujuan bersama secara efektif yang didasarkan kepentingan bersama. Organisasi PT. Gudang Garam Tbk. Unit V sudah memiliki kejelasan tujuan dan dengan baik dipahami oleh para karyawannya sehingga menghasilkan loyalitas, pengabdian dan keterikatan emosional sebagai anggota organisasi. Persepsi kejelasan tujuan tersebut berdampak terhadap komitmen organisasional karyawan organisasi PT. Gudang Garam Tbk. Unit V Kota Kediri.

Budaya organisasi pada Organisasi PT. Gudang Garam Tbk. Unit V Kota Kediri sudah dirasa cukup baik sehingga dapat membuat karyawannya merasa terikat dan menjadi bagian dari organisasi. Sosiabilitas dan solidaritas yang ada menghadirkan perasaan memiliki terhadap organisasi dan keinginan untuk tetap berada di dalam organisasi. Namun dari segi komitmen berkelanjutan, faktor eksternal dapat membuat karyawan meninggalkan organisasi dikarenakan keadaan ekonomi ataupun kesempatan berkarir di tempat lain.

Hasil penelitian ini sesuai dengan penelitian terdahulu yang dilakukan oleh Al-Sada et al (2017) yang menjelaskan bahwa budaya organisasi terkhusus pada sektor pendidikan memberikan pengaruh terhadap komitmen organisasional. Didukung oleh Raharjo et al (2018) menunjukkan variabel Budaya Organisasi dan Desain Pekerjaan memiliki pengaruh langsung yang signifikan terhadap Komitmen Kerja. Shim et al (2015) menjelaskan bahwa budaya kelompok, berkembang dan rasional memberikan pengaruh yang positif terhadap komitmen organisasional. Begitu pula Jain (2015) pada penelitiannya pada sektor publik menunjukkan budaya organisasi memiliki pengaruh positif pada komitmen afektif dan komitmen berkelanjutan.

#### **Pengaruh Budaya Organisasi Terhadap Organizational Citizenship Behaviour**

Berdasarkan hasil analisis menunjukkan bahwa budaya organisasi berpengaruh positif signifikan terhadap OCB. Hal ini berarti semakin baik sosiabilitas dan solidaritas yang membentuk budaya organisasi mampu meningkatkan OCB karyawan Organisasi PT. Gudang Garam Tbk. Unit V Kediri Raya. Semakin baik budaya organisasi akan meningkatkan unsur-unsur OCB yang terdiri dari *Altruism, Conscientiousness, Sportmanship, Courtesy*, dan *Civic virtue*.

Menurut persepsi responden budaya organisasi pada Organisasi PT. Gudang Garam Tbk. Unit V Kota Kediri memiliki nilai tinggi yang berarti hubungan sosial antar karyawan sudah terjalin dengan baik dan dapat memahami serta berkeinginan mencapai tujuan PT. Gudang Garam Tbk. Unit V Kota Kediri. Budaya organisasi yang baik mendorong perilaku/sikap untuk berkontribusi terlepas dari peran formalnya

atau tidak. Hal ini berpengaruh signifikan positif terhadap OCB karyawan.

Pengaruh signifikan positif budaya organisasi terhadap OCB juga dijelaskan oleh indikator solidaritas yang paling dominan dalam menjelaskan variabel Budaya Organisasi serta dipersepsikan dengan baik oleh responden dengan nilai rata-rata tertinggi. Organisasi Gudang Garam Unit V Kota Kediri dengan nilai kedermawanannya memiliki tujuan yang pencapaiannya diperlukan kesukarelaan dalam bertindak ekstra diluar deskripsi kerja. Sebagai organisasi non-profit maka keterbatasan fasilitas menjadi hal yang perlu dimaklumi agar fokus tujuan tetap terjaga. Dengan adanya tujuan bersama maka terdapat tuntutan memikirkan yang terbaik untuk organisasi dengan sumber daya yang dimiliki.

Hasil penelitian sesuai dengan kajian penelitian terdahulu oleh Harwiki (2016) yang menjelaskan bahwa budaya organisasi khususnya pada badan usaha koperasi memberikan pengaruh signifikan terhadap OCB karyawannya. Didukung oleh Wandary dan Anisah (2015) yang melakukan penelitian terhadap dosen universitas bahwa budaya organisasi memiliki hubungan kuat terhadap OCB. Ghashghaeinia dan Hafezi (2015) dalam penelitiannya pada menunjukkan hubungan positif yang signifikan antara indikator budaya organisasi dengan indikator OCB dalam komunitas universitas.

#### **Peran Mediasi Komitmen Organisasi Dalam Pengaruh Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Karyawan**

Hasil penelitian ini menunjukkan Komitmen Organisasi tidak mampu menjadi variabel mediasi dalam pengaruh Budaya Organisasi terhadap Kinerja Karyawan. Komitmen organisasional tidak mampu

menjadi variabel mediasi dikarenakan tidak adanya pengaruh signifikan terhadap kinerja secara langsung. Fakta ini menunjukkan bahwa komitmen organisasional baik secara afektif, normatif, dan berkelanjutan tidak memberikan dukungan terhadap persepsi budaya organisasi untuk meningkatkan kinerja karyawan. Rendahnya nilai komitmen kontinuitas sehingga tidak bisa berperan sebagai variabel mediasi. Walaupun budaya organisasi pada Organisasi PT. Gudang Garam Tbk. Unit V kota Kediri Raya berpengaruh signifikan dan positif terhadap komitmen organisasional tapi tidak dapat meningkatkan kinerja karyawan.

Hasil penelitian ini mendukung kajian penelitian Al-Sada et al (2017), Raharjo et al (2018), Shim et al (2015), dan Jain (2015) yang menyatakan bahwa Budaya Organisasi mempunyai hubungan signifikan dan positif terhadap komitmen organisasional tetapi penelitian ini tidak sejalan dengan penelitian Oyewobi *et al* (2019), Chiu *et al* (2019), dan Imamoglu *et al* (2019) yang menyatakan bahwa komitmen organisasional memiliki hubungan positif dengan kinerja.

#### **Peran Mediasi OCB Dalam Pengaruh Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Karyawan**

Hasil penelitian ini menunjukkan OCB mampu menjadi variabel mediasi Budaya Organisasi terhadap Kinerja Karyawan. Peran mediasi OCB merupakan variabel mediasi sebagian (partial mediation) karena Budaya Organisasi sudah memiliki pengaruh signifikan dan positif terhadap Kinerja Karyawan. Fakta ini menunjukkan bahwa OCB menjadi pendukung Budaya Organisasi dalam mempengaruhi Kinerja Karyawan pada Organisasi PT. Gudang Garam Tbk. Unit V Kota Kediri. Unsur-unsur OCB berupa *Altruism, Conscientiousness, Sportmanship, Courtesy*, dan *Civic virtue* dapat

memperluas pengaruh hubungan sosial karyawan dan kejelasan tujuan organisasi dalam mempengaruhi kinerja karyawan. Performansi tugas dan performansi kontekstual akan meningkat bersama dengan meningkatnya OCB dan Budaya Organisasi yang kuat.

Hasil penelitian ini memiliki kesamaan dengan kajian penelitian terdahulu oleh Harwiki (2016), Wandary dan Anisah (2015), Ghashghaeinia dan Hafezi (2015) yang menjelaskan bahwa Budaya Organisasi memiliki pengaruh signifikan terhadap OCB serta penelitian Kissi *et al* (2019), Dharma (2018), Munawir (2018), Sani (2019) yang menegaskan bahwa OCB memberikan dampak terhadap meningkatnya kinerja karyawan.

### **Kesimpulan**

Berdasarkan penelitian yang telah saya lakukan dapat disimpulkan antara lain :

Hasil penelitian menunjukkan bahwa Budaya Organisasi memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap Kinerja Karyawan, Budaya organisasi mampu meningkatkan kinerja karyawan organisasi PT. Gudang Garam Tbk. Unit V Kota Kediri. Hal ini disebabkan pembentukan budaya organisasi dengan nilai khas kedermawanan pada organisasi PT. Gudang Garam Tbk. Unit V Kota Kediri terbentuk dengan baik dari segi sosialibilitas dan solidaritas. Karyawan mampu berhubungan dengan baik dengan sesama koleganya, memahami tujuan organisasi dan berkeinginan kuat untuk berhasil dengan menyelesaikan pekerjaan secara efektif dan produktif. Terbentuknya budaya organisasi yang baik mempengaruhi performansi tugas dan performansi kontekstual pada organisasi PT. Gudang Garam Tbk. Unit V Kota Kediri.

Hasil analisis menunjukkan bahwa Budaya Organisasi memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap Komitmen Organisasional. Budaya organisasi mampu meningkatkan komitmen organisasional karyawan pada organisasi PT. Gudang Garam Tbk. Unit V Kota Kediri. Budaya organisasi yang kuat berdampak pada komitmen organisasional karena tujuan organisasi yang dipahami dengan baik dan hubungan antar kolega yang ramah membuat karyawan memiliki keyakinan untuk tetap berada di organisasi PT. Gudang Garam Tbk. Unit V Kota Kediri. Budaya organisasi mampu meningkatkan Organizational Citizenship Behavior (OCB) karyawan organisasi PT. Gudang Garam Tbk. Unit V Kota Kediri.

Berdasarkan hasil analisis menunjukkan bahwa budaya organisasi berpengaruh positif signifikan terhadap OCB. Budaya Organisasi dengan nilai kedermawanannya memiliki tujuan yang pencapaiannya diperlukan kesukarelaan dalam bertindak ekstra diluar deskripsi kerja. Hal ini dipahami dengan baik dan menjadi tujuan bersama sehingga budaya organisasi yang kuat memberikan peningkatan OCB karyawan.

Hasil penelitian ini menunjukkan Komitmen Organisasi tidak mampu menjadi variabel mediasi dalam pengaruh Budaya Organisasi terhadap Kinerja Karyawan. Komitmen organisasional tidak berperan sebagai mediasi pengaruh budaya organisasi terhadap kinerja karyawan organisasi PT. Gudang Garam Tbk. Unit V Kota Kediri. Hal ini dikarenakan karir jangka panjang yang belum terfasilitasi di organisasi PT. Gudang Garam Tbk. Unit V Kota Kediri. Selain itu mayoritas karyawan berada pada usia produktif dan memiliki latar belakang pendidikan sarjana yang memiliki banyak kesempatan untuk berkembang. Oleh karena

itu, komitmen organisasional tidak mampu memperkuat budaya organisasi dalam pencapaian kinerja karyawan.

Hasil penelitian ini menunjukkan OCB mampu menjadi variabel mediasi Budaya Organisasi terhadap Kinerja Karyawan. OCB berperan sebagai mediasi sebagian (*partial mediation*), adanya budaya organisasi yang kuat akan membentuk OCB yang lebih baik, OCB yang tinggi dapat mendorong pencapaian kinerja karyawan yang semakin baik. Karyawan yang mempunyai OCB yang tinggi dalam meningkatkan performansi tugas dan performansi kontekstual yang tinggi mempunyai kontribusi untuk meningkatkan kinerja karyawan organisasi PT. Gudang Garam Tbk. Unit V Kota Kediri.

Berdasarkan hasil penelitian yang telah saya lakukan maka saran yang dapat diberikan adalah sebagai berikut :  
Saran Bagi Peneliti Selanjutnya

Jumlah responden pada penelitian terbatas pada wilayah Malang Raya, sehingga untuk penelitian selanjutnya diharapkan mampu memperluas responden yang mengisi kuesioner sehingga dapat menyempurnakan penelitian ini.

Penelitian selanjutnya diharapkan dapat menambah dan mengkaji variabel lain yang tidak terdapat dalam penelitian ini, diantaranya adalah variabel kompensasi, kompetensi, kepuasan karyawan.

Melakukan penelitian lebih lanjut tentang komitmen organisasional pada perusahaan lain selain PT. Gudang Garam Tbk. khususnya di Unit V.

Saran Bagi Perusahaan

Budaya organisasi memiliki peran yang komprehensif dalam memberikan pengaruh terhadap kinerja karyawan, komitmen organisasional dan OCB. Ketika

hubungan sosial antara karyawan terbangun dengan keramahatamahan yang tulus serta tujuan organisasi dipahami menjadi tujuan bersama maka dapat meningkatkan berbagai aspek dari keterikatan emosional, loyalitas, rasa tanggungjawab, kesukarelaan, serta performansi tugas dan kontekstual karyawan. Perlunya membentuk budaya organisasi yang kuat dapat menjadi pertimbangan untuk meningkatkan kualitas sumber daya manusia di PT. Gudang Garam Tbk. unit V Kota Kediri.

Komitmen organisasional dalam Organisasi PT.Gudang Garam Tbk. Unit V Kota Kediri tidak dapat mempengaruhi peningkatan kinerja karyawan. Komitmen berkelanjutan dinilai masih kurang sehingga perlu memberikan jaminan dan kepastian jangka panjang seperti menyertakan karyawan dalam pengambilan keputusan dan penawaran kontrak kerja tertulis. Diperlukan upaya untuk mempertahankan Karyawan organisasi PT. Gudang Garam Tbk. Unit V Kota Kediri agar karyawan tidak meninggalkan organisasi.

Menerapkan kode etik untuk membentuk profesionalisme, kedisiplinan dalam bekerja, dan rasa tanggungjawab terhadap organisasi. Hal ini untuk menguatkan nilai, norma, dan aturan organisasi serta penguatan identitas khas yang dirasakan bersama oleh karyawan.

## Referensi

- Ainanur, A., & Tirtayasa, S. (2018). Pengaruh Budaya Organisasi, Kompetensi dan Motivasi Terhadap Kinerja Karyawan. *Maneggio: Jurnal Ilmiah Magister Manajemen*, 1(1), 1–14.
- Anwar, K. (2021). *Manajemen Sumber daya manusia*.
- Arianty, N. (2015). Pengaruh budaya

- organisasi terhadap kinerja pegawai. *Jurnal Ilmiah Manajemen Dan Bisnis*, 14(2).
- Arifudin, O. (2020). Analisis Budaya Organisasi Dan Komitmen Organisasi Karyawan Bank Swasta Nasional Di Kota Bandung. *Jurnal Ilmiah MEA (Manajemen, Ekonomi, & Akuntansi)*, 4(2), 73–87.
- Fitriastuti, T. (2013). Pengaruh kecerdasan emosional, komitmen organisasional dan organizational citizenship behavior terhadap kinerja karyawan. *JDM (Jurnal Dinamika Manajemen)*, 4(2).
- Hijriani, A., Muludi, K., & Andini, E. A. (2017). Implementasi metode regresi linier sederhana pada penyajian hasil prediksi pemakaian air bersih pdam way rilau kota bandar lampung dengan sistem informasi geofrafis. *Jurnal Informatika Mulawarman*, 11(2), 37–42.
- Kokiroba, E. K., Areros, W. A., & Sambul, S. A. P. (2021). Pengaruh Budaya Organisasi terhadap Kinerja Karyawan pada PT. Batavia Properindo Finance Tbk. Cabang Manado. *Productivity*, 2(4), 294–298.
- Krisnaldy, K., Pasaribu, V. L. D., & Senen, S. (2019). Pengaruh Budaya Organisasi, Lingkungan Kerja Dan Iklim Organisasi Terhadap Motivasi Pegawai Serta Dampaknya Terhadap Kepuasan Kerja. *Jurnal Semarak*, 2(2), 164–183.
- Kurniawati, D. T. (2021). The effect of philanthropic organizations' culture on employee performance through organizational commitment and organization citizenship behavior as intervening variables. *International Journal of Research in Business and Social Science*, 10(3), 82–90.
- Manery, B. R., Lengkong, V. P. K., & Saerang, R. T. (2018). Pengaruh Komitmen Organisasi dan Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Pegawai di BKDPSDA Di Kabupaten Halmahera Utara. *Jurnal EMBA: Jurnal Riset Ekonomi, Manajemen, Bisnis Dan Akuntansi*, 6(4).
- Murti, H., & Srimulyani, V. A. (2013). Pengaruh Motivasi Terhadap Kinerja Pegawai Dengan Variabel Pemediasi Kepuasan Kerja Pada PDAM Kota Madiun. *JRMA | Jurnal Riset Manajemen Dan Akuntansi*, 1(1), 10–17.
- Musnadi, S., & Abd Majid, M. S. (2018). Pengaruh motivasi kerja, Lingkungan kerja, Dan budaya organisasi terhadap kinerja karyawan dan dampaknya pada kinerja Bank Aceh Syariah Di Kota Banda Aceh. *Jurnal Magister Manajemen*, 2(1), 115–122.
- Nahrisah, E., & Imelda, S. (2019). Dimensi organizational citizenship behavior (OCB) dalam kinerja organisasi. *Jurnal Ilmiah Kohesi*, 3(3).
- Nirmalasari, L. (2014). Pengaruh Kepemimpinan Transformasional, Budaya Organisasi, Dan Kompensasi Terhadap Kepuasan

- Kerja Karyawan Pada PT Kautsar Utama Bandung. Bandung, SMART–Study & Management Research.
- Organ, D. W. (1988). *Organizational citizenship behavior: The good soldier syndrome*. Lexington books/DC heath and com.
- Prihatsanti, U., & Dewi, K. S. (2017). Hubungan antara iklim organisasi dan organizational citizenship behavior (OCB) pada guru SD Negeri di Kecamatan Mojolaban Sukoharjo. *Jurnal Psikologi Universitas Diponegoro*.
- Qamariah, H. (2019). ANALISIS PENGARUH BUDAYA ORGANISASI TERHADAP KEPUASAN PENGGUNA SISTEM SIAS Y UIN SUSKA RIAU MENGGUNAKAN METODE OCAI DAN EUCS. Universitas Islam Negeri Sultan Syarif Kasim Riau.
- Sangian, R. D. Y., Lengkong, V. P. K., & Dotulong, L. O. H. (2019). Pengaruh Etos Kerja, Budaya Organisasi Dan Komitmen Organisasi Terhadap Kinerja Pegawai Badan Pengelola Keuangan Dan Aset Daerah Kota Manado. *Jurnal EMBA: Jurnal Riset Ekonomi, Manajemen, Bisnis Dan Akuntansi*, 7(1).
- Sugiyono, D. (2013). *Metode penelitian pendidikan pendekatan kuantitatif, kualitatif dan R&D*.
- Sunarsi, D., & Yuliani, I. (2019). Pengaruh Gaya Kepe Mimpinan Dan Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Karyawan Pada Bank BTN Kantor Cabang Tangerang. *Jurnal Semarak*, 2(1), 21–30.
- Suryani, N. K., & FoEh, J. E. H. J. (2018). *Kinerja Organisasi*. Deepublish.
- Ticoalu, L. K. (2013). Organizational citizenship behavior (OCB) dan komitmen organisasi pengaruhnya terhadap kinerja karyawan. *Jurnal EMBA: Jurnal Riset Ekonomi, Manajemen, Bisnis Dan Akuntansi*, 1(4).
- Trang, D. S. (2013). Gaya kepemimpinan dan budaya organisasi pengaruhnya terhadap kinerja karyawan. *Jurnal EMBA: Jurnal Riset Ekonomi, Manajemen, Bisnis Dan Akuntansi*, 1(3).
- Widnyana, I. G. N., Sintaasih, D. K., & Riana, I. G. (2016). Efek pemoderasian status kepegawaian pada pengaruh motivasi dan komitmen organisasional terhadap kinerja karyawan. *Matrik: Jurnal Manajemen, Strategi Bisnis Dan Kewirausahaan*, 10(1), 1–15.