



**PENGARUH BUDAYA ORGANISASI TERHADAP KINERJA
PEGAWAI DIMEDIASI VARIABEL *ORGANIZATIONAL
CITIZENSHIP BEHAVIOUR* (OCB) PADA DINAS TENAGA
KERJA KABUPATEN JEMBER**

THE INFLUENCE OF ORGANIZATIONAL CULTURE ON
EMPLOYEE PERFORMANCE OF VARIABLE
ORGANIZATIONAL CITIZENSHIP BEHAVIOUR (OCB) AT
JEMBER DISTRICT LABOR OFFICE

SKRIPSI

Oleh:

Lisa Novelia

NIM. 130810201012

**UNIVERSITAS JEMBER
FAKULTAS EKONOMI DAN BISNIS
2017**



**PENGARUH BUDAYA ORGANISASI TERHADAP KINERJA
PEGAWAI DIMEDIASI VARIABEL *ORGANIZATIONAL
CITIZENSHIP BEHAVIOUR* (OCB) PADA DINAS TENAGA
KERJA KABUPATEN JEMBER**

THE INFLUENCE OF ORGANIZATIONAL CULTURE ON
EMPLOYEE PERFORMANCE OF VARIABLE
ORGANIZATIONAL CITIZENSHIP BEHAVIOUR (OCB) AT
JEMBER DISTRICT LABOR OFFICE

SKRIPSI

Diajukan Sebagai Salah Satu Syarat Untuk Memperoleh Gelar Sarjana Ekonomi
Pada Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Jember

Oleh:

Lisa Novelia

NIM. 130810201012

**UNIVERSITAS JEMBER
FAKULTAS EKONOMI DAN BISNIS
2017**

KEMENTERIAN RISET, TEKNOLOGI, DAN PENDIDIKAN TINGGI
UNIVERSITAS JEMBER - FAKULTAS EKONOMI DAN BISNIS

SURAT PERNYATAAN

Nama : Lisa Novelia
Nim : 130810201012
Jurusan : Manajemen
Konsentrasi : Manajemen Sumber Daya Manusia
Judul Skripsi : Pengaruh Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Pegawai Dimediasi Variabel *Organizational Citizenship Behaviour* (OCB) Pada Dinas Tenaga Kerja Kabupaten Jember

Menyatakan dengan sesungguhnya dan sebenar-benarnya bahwa skripsi yang saya buat adalah benar-benar hasil karya saya sendiri, kecuali apabila dalam pengutipan substansi disebutkan sumbernya dan belum pernah diajukan pada institusi manapun, serta bukan karya jiplakan milik orang lain. Saya bertanggungjawab atas keabsahan dan kebenaran isinya sesuai dengan sikap ilmiah yang harus dijunjung tinggi.

Demikian pernyataan ini saya buat dengan sebenar-benarnya tanpa adanya paksaan dan tekanan dari pihak manapun serta bersedia mendapat sanksi akademik jika saya ternyata dikemudian hari pernyataan yang saya buat ini tidak benar.

Jember, 14 Januari 2018

Yang menyatakan,

Lisa Novelia

NIM. 130810201012

TANDA PERSETUJUAN

Judul Skripsi : PENGARUH BUDAYA ORGANISASI TERHADAP
KINERJA PEGAWAI DIMEDIASI VARIABEL
ORGANIZATIONAL CITIZENSHIP BEHAVIOUR (OCB)
PADA DINAS TENAGA KERJA KABUPATEN
JEMBER

Nama Mahasiswa : Lisa Novelia
NIM : 130810201012
Jurusan : Manajemen
Konsentrasi : Manajemen Sumber Daya Manusia
Disetujui Tanggal : 12 Desember 2017

Dosen Pembimbing I

Dosen Pembimbing II

Dr.Sri Wahyu Lelly Hana Setyanti, S.E., M.Si.

NIP. 197405022000032001

Ana Mufidah, SE, M.Si

NIP. 198002012005012001

Mengetahui,

Ketua Program Studi S-1 Manajemen

Dr. Ika Barokah Suryaningsih, S.E., M.M

NIP. 19780525 200312 2 002

PENGESAHAN

JUDUL SKRIPSI

PENGARUH BUDAYA ORGANISASI TERHADAP KINERJA PEGAWAI
DIMEDIASI VARIABEL *ORGANIZATIONAL CITIZENSHIP BEHAVIOUR*
(OCB) PADA DINAS TENAGA KERJA KABUPATEN JEMBER

Yang dipersiapkan dan disusun oleh:

Nama Mahasiswa : Lisa Novelia

Nim : 130810201012

Jurusan : Manajemen

telah dipertahankan di depan panitia penguji pada tanggal

21 Desember 2017

dan dinyatakan telah memenuhi syarat untuk diterima sebagai kelengkapan guna memperoleh Gelar Sarjana Ekonomi pada Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Jember.

SUSUNAN TIM PENGUJI

Ketua : Dewi Prihatini, S.E.M.M., Ph.D.
NIP. 196903291993032001 : (.....)

Sekretaris : Dra. Sudarsih, M.Si.
NIP. 196212121992012001 : (.....)

Anggota : Dr. Imam Suroso, M.Si.
NIP.195910131988021001 : (.....)

Mengetahui,
Dekan Fakultas Ekonomi dan Bisnis
Universitas Jember

Dr. Muhammad Miqdad S.E., M.M., Ak., CA

NIP. 19710727 199512 1 001

PERSEMBAHAN

Alhamdulillah, saya ucapkan puji syukur kehadiran Allah SWT yang Maha Pengasih lagi Maha Penyayang serta sholawat kepada Nabi Muhammad SAW. Skripsi ini saya persembahkan sebagai bentuk tanggungjawab, bakti, dan ungkapan terimakasih yang tidak terkira kepada:

1. Orangtuaku tercinta, Ibu Ramiati dan Bapak Handoko yang telah mendoakan dan memberi kasih sayang serta pengorbanan selama ini;
2. Kakakku tersayang Lidya Yanuarta dan Adikku Hamdan, yang telah memberikan motivasi dan dukungan moral selama ini.
3. Guru-guru sejak Taman Kanak-kanak sampai Perguruan Tinggi terhormat, yang telah memberikan ilmu dan membimbing dengan penuh kesabaran.
4. Teman-teman seperjuangan di Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Jember.
5. Almamater yang saya banggakan UNIVERSITAS JEMBER.

MOTTO

“Waktumu terbatas. Jangan menyia-nyiakannya dengan menjalani hidup orang lain”

(Steve Jobs)

“Bermimpilah seakan kau akan hidup selamanya. Hiduplah seakan kau akan mati hari ini”

(James Dean)

“Yakinlah kau bisa dan kau sudah separuh jalan menuju ke sana”

(Theodore Roosevelt)

“Memilihlah dengan tanpa penyesalan”

(Mary Anne Radmacher)

RINGKASAN

Pengaruh Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Pegawai Dimediasi Variabel *Organizational Citizenship Behaviour (OCB)* Pada Dinas Tenaga Kerja Kabupaten Jember; Lisa Novelia; 130810201012; 2017; 103 halaman; Jurusan Manajemen Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Jember.

Sumber daya manusia merupakan salah satu sumber daya yang menentukan sukses tidaknya instansi, karena sumber daya manusia adalah faktor terpenting dalam menjalankan dan mencapai tujuan instansi. Keberhasilan instansi dalam mencapai tujuannya dilihat dari kualitas sumber daya manusia yang merupakan faktor dominan didalam instansi. Pegawai merupakan tenaga kerja yang dibutuhkan di dalam instansi. Pegawai memiliki keinginan atau kebutuhan tertentu yang diharapkan dari instansi tempat mereka bekerja. Instansi mengharapkan pegawai dengan kinerja yang baik dan berkompeten didalam pekerjaannya sehingga prestasi atau tingkat keberhasilan instansi dalam mencapai tujuannya dapat terwujud.

Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui pengaruh budaya organisasi terhadap kinerja pegawai dengan dimediasi variabel *organizational citizenship behaviour (OCB)*. Obyek pada penelitian ini adalah pegawai Dinas Tenaga Kerja Kabupaten Jember, populasi sebanyak 31 orang dengan sampel sebanyak 31 responden. Jumlah indikator variabel seluruhnya yaitu 13, Metode analisis data yang digunakan dalam penelitian ini adalah analisis jalur (*path analysis*).

Hasil dari penelitian menunjukkan bahwa budaya organisasi memiliki pengaruh signifikan terhadap OCB dengan nilai regresi 44,6% dan budaya organisasi memiliki pengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan dengan nilai regresi 75,5%. Selain itu OCB memiliki pengaruh positif terhadap kinerja dengan nilai regresi 58,3%. Disiplin kerja memiliki pengaruh tidak langsung dengan OCB sebagai variabel intervening dengan nilai regresi 26,0%.

SUMMARY

The Influence of Organizational Culture on Employee Performance of Variable Organizational Citizenship Behavior (OCB) at Jember District Labor Office; Lisa Novelia; 130810201012; 2017; 107 pages; Department of Management Faculty of Economics and Business Universitas Jember.

Human resources is one of the resources that determine the success or failure of agencies, because human resources are the most important factor in running and achieving the goal of the agency. The success of the agency in achieving its objectives is seen from the quality of human resources which is the dominant factor in the institution. Employees are much needed labor in the agency. Employees have certain desires or needs that are expected from the agency where they work. Agencies expect employees with good performance and competent in their work so achievement or level of success of agencies in achieving its goals will be realized.

This study aims to determine the effect of organizational culture on employee performance with mediated organizational citizenship behavior (OCB) variable. The object of this research is the Office of Manpower of Jember Regency, with a population of 31 people and the sample were 31 respondents. The total number of indicator variables totaled 13, The analysis data method used in this study is path analysis.

The results of this study indicated that organizational culture has significant influence on OCB with regression value 44.6% and organizational culture has significant influence on employee performance with regression value 75,5%. In addition OCB has a positive effect on performance with 58.3% regression value. Work discipline has indirect influence with OCB as intervening variable with regression value 26,0%.

PRAKATA

Puji syukur Alhamdulillah kehadirat Allah SWT atas segala rahmat, hidayah dan karunia-Nya yang telah diberikan kepada penulis sehingga mampu menyelesaikan skripsi yang berjudul “Pengaruh Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Pegawai Dimediasi Variabel *Organizational Citizenship Behaviour* (OCB) Pada Dinas Tenaga Kerja Kabupaten Jember”. Penyusunan skripsi ini digunakan sebagai salah satu persyaratan untuk menyelesaikan pendidikan program studi Strata Satu (S1) pada Program Studi Manajemen Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Jember.

Penulis menyadari bahwa dalam penulisan skripsi ini masih memiliki banyak kekurangan dan jauh dari kesempurnaan, baik karena keterbatasan ilmu yang dimiliki maupun kemampuan penulis. Dalam penyusunan skripsi ini tidak lepas dari bantuan berbagai pihak, saya selaku penulis menyampaikan rasa terima kasih kepada :

1. Bapak Dr. Muhammad Miqdad S.E., M.M., Ak., CA., selaku Dekan Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Jember.
2. Bapak Dr. Handriyono M.Si., selaku ketua Jurusan S-1 Manajemen Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Jember.
3. Ibu Dr. Ika Barokah Suryaningsih, M.M., selaku Ketua Program Studi S1 Manajemen Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Jember.
4. Ibu Dr. Sri Wahyu Lelly Hana Setyanti, S.E., M.Si., selaku Dosen Pembimbing Utama dan Ibu Ana Mufidah, S.E., M.M., selaku Dosen Pembimbing Anggota yang selalu memberikan ide, saran dan motivasi, serta selalu meluangkan waktunya untuk membimbing saya selama proses penyusunan dan penelitian skripsi ini.
5. Ibu Dewi Prihatini, S.E.M.M., Ph.D., Dra. Sudarsih, M.Si., dan Dr. Imam Suroso, M.Si., selaku dosen penguji yang telah memberikan saran serta masukan yang sangat berguna untuk memperbaiki penyusunan skripsi ini.
6. Bapak Prof. Tatang Ary Gumanti, M.Bus.Acc.Ph.D., selaku dosen pembimbing akademik dan yang selalu meluangkan waktunya untuk

membimbing saya selama proses belajar di Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Jember.

7. Seluruh dosen dan staf administrasi Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Jember yang telah memberikan ilmu dan bantuannya kepada saya sampai akhirnya dapat menyelesaikan studi ini.
8. Teristimewa untuk kedua orang tua tercinta Ibunda Ramiati dan ayahanda Handoko, terima kasih atas dukungan moril dan materiil, juga semangat, pengorbanan, doa, nasihat, dan kasih sayang, hingga dapat terselesaikannya skripsi ini.
9. Seluruh keluarga besarku yang juga turut memberikan dukungan serta doa.
10. Seluruh teman-teman Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Jember, Delvia, Dhinda, Nuril, Mega, Firdha, Della, Dina dan yang tidak dapat saya sebutkan satu persatu, terima kasih atas kebersamaannya selama kuliah serta semangat dan doa yang senantiasa terlimpahkan untuk saya.
11. Terimakasih seluruh pegawai Dinas Tenaga Kerja Kabupaten Jember yang telah banyak memberikan bantuan, dorongan dan semangat yang tidak dapat disebut satu persatu. Terima kasih sehingga skripsi ini dapat terselesaikan.

Semoga Allah SWT selalu memberikan Hidayah dan Rahmat kepada semua pihak yang telah membantu dengan ikhlas sehingga Skripsi ini dapat terselesaikan. Penulis juga menerima segala kritik dan saran dari semua pihak demi kesempurnaan skripsi ini. Penulis juga berharap, semoga skripsi ini dapat bermanfaat dan memberikan tambahan pengetahuan bagi yang membacanya.

Jember, 13 Desember 2017

Penulis

DAFTAR ISI

	Halaman
HALAMAN JUDUL	i
HALAMAN PERNYATAAN	ii
HALAMAN PERSETUJUAN	iii
HALAMAN PENGESAHAN	iv
HALAMAN PERSEMBAHAN	v
HALAMAN MOTTO	vi
RINGKASAN	vii
SUMMARY	ix
PRAKATA	xi
DAFTAR ISI	xiii
DAFTAR TABEL	xvii
DAFTAR GAMBAR	xviii
DAFTAR LAMPIRAN	xix
BAB 1. PENDAHULUAN	1
1.1 Latar Belakang	1
1.2 Perumusan Masalah	5
1.3 Tujuan Penelitian	5
1.4 Manfaat Penelitian	6
BAB 2. TINJAUAN PUSTAKA	7
2.1 Landasan Teori	7
2.1.1 Budaya Organisasi	7
2.1.2 <i>Organizational Citizenship Behaviour</i>	11
2.1.3 Kinerja.....	17
2.1.4 Pengaruh Budaya Organisasi Terhadap Kinerja	21
2.1.5 Pengaruh Budaya Organisasi Terhadap <i>Organizational Citizenship Behaviour</i>	21

2.1.6 Pengaruh <i>Organizational Citizenship Behaviour</i> Terhadap Kinerja	22
2.2 Penelitian Terdahulu	22
2.3 Kerangka Konseptual	28
2.4 Hipotesis	28
2.4.1 Pengaruh Budaya Organisasi Terhadap Kinerja	28
2.4.2 Pengaruh Pengaruh Budaya Organisasi Terhadap <i>Organizational Citizenship Behaviour</i>	29
2.4.3 Pengaruh <i>Organizational Citizenship Behaviour</i> Terhadap Kinerja	29
2.4.4 Pengaruh Budaya Organisasi Terhadap Kinerja melalui <i>Organizational Citizenship Behaviour</i>	30
BAB 3. METODE PENELITIAN	31
3.1 Rancangan Penelitian	31
3.2 Populasi dan Sampel	31
3.3 Jenis dan Sumber Data	31
3.4 Metode Pengumpulan Data	32
3.5 Definisi Operasional Variabel	32
3.6 Skala Pengukuran Variabel	34
3.7 Uji Instrumen	34
3.7.1 Uji Validitas	34
3.7.2 Uji Reliabilitas	35
3.7.3 Uji Normalitas Data	36
3.8 Metode Analisis Data	36
3.8.1 Analisis Jalur (<i>Path Analysis</i>)	36
3.8.2 Uji Asumsi Klasik	38
3.8.3 Uji Hipotesis (Uji t)	39
3.8.4 Perhitungan Jalur	40
3.9 Kerangka Pemecahan Masalah	42
BAB 4. HASIL DAN PEMBAHASAN	44
4.1 Hasil Penelitian	44

4.1.1	Gambaran Umum Dinas Tenaga Kerja Kabupaten Jember	44
4.1.2	Visi dan Misi Dinas Tenaga Kerja Kabupaten Jember	45
4.1.3	Struktur Organisasi Dinas Tenaga Kerja Kabupaten Jember.....	46
4.1.4	Tugas dan Wewenang	48
4.2	Deskripsi Statistik Data atau Variabel Penelitian	55
4.2.1	Karakteristik Responden	55
4.2.2	Deskripsi Variabel Budaya Organisasi	57
4.2.3	Deskripsi Variabel <i>Organizational Citizenship Behaviour</i>	57
4.2.4	Deskripsi Variabel Kinerja	58
4.3	Hasil Analisis Data.....	59
4.3.1	Uji Validitas	59
4.3.2	Uji Reliabilitas	60
4.3.3	Uji Normalitas Data	60
4.4	Metode Analisis Data	61
4.4.1	Analisis Jalur (<i>Path Analysis</i>).....	61
4.4.2	Uji Asumsi Klasik.....	62
4.4.3	Uji Hipotesis	65
4.4.4	Perhitungan Jalur	66
4.5	Pembahasan Atas Hasil Penelitian.....	67
4.5.1	Pengaruh Budaya Organisasi Terhadap Kinerja	67
4.5.2	Pengaruh Budaya Organisasi Terhadap <i>Organizational Citizenship Behaviour</i>	68
4.5.3	Pengaruh <i>Organizational Citizenship Behaviour</i> Terhadap Kinerja	70
4.5.4	Pengaruh Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Melalui <i>Organizational Citizenship Behaviour</i>	72
4.6	Keterbatasan Penelitian.....	72
BAB V. KESIMPULAN DAN SARAN		74
5.1	Kesimpulan	74
5.2	Saran.....	74

DAFTAR PUSTAKA	76
LAMPIRAN	80



DAFTAR TABEL

	Halaman
Tabel 1.1 Data Pencapaian Kinerja Dinas Tenaga Kerja Kabupaten Jember	3
Tabel 2.1 Penelitian Terdahulu	25
Tabel 4.1 Karakteristik Responden Berdasarkan Usia.....	55
Tabel 4.2 Karakteristik Responden Berdasarkan Karakteristik Jabatan	56
Tabel 4.3 Karakteristik Responden Berdasarkan Lama Bekerja	56
Tabel 4.4 Jawaban Responden terhadap Variabel Budaya Organisasi	57
Tabel 4.5 Jawaban Responden terhadap Variabel <i>Organizational Citizenship Behaviour</i>	58
Tabel 4.6 Jawaban Responden terhadap Variabel Kinerja.....	59
Tabel 4.7 Hasil Uji Validitas.....	60
Tabel 4.8 Hasil Uji Reliabilitas.....	60
Tabel 4.9 Hasil Uji Normalitas	61
Tabel 4.10 Hasil Uji Koefisien Jalur Pengaruh Langsung.....	62
Tabel 4.11 Hasil Uji Multikolinearitas.....	63
Tabel 4.12 Hasil Uji Hipotesis	66

DAFTAR GAMBAR

	Halaman
Gambar 2.1 Kerangka Konseptual Penelitian	28
Gambar 3.1 Model Analisis Jalur.....	37
Gambar 3.2 Kerangka Pemecahan Masalah.....	42
Gambar 4.1 Struktur Organisasi Dinas Tenaga Kerja Kabupaten Jember.....	47
Gambar 4.2 Model Analisis Jalur dan Koefisien Jalur	62
Gambar 4.3 Hasil Uji Heteroskedastisitas Model Pertama.....	64
Gambar 4.4 Hasil Uji Heteroskedastisitas Model Kedua	65

DAFTAR LAMPIRAN

	Halaman
Lampiran 1. Kuisisioner Penelitian	80
Lampiran 2. Rekapitulasi Hasil Jawaban Responden	84
Lampiran 3. Distribusi Jawaban Responden	90
Lampiran 4. Hasil Uji Validitas Instrumen Penelitian	91
Lampiran 5. Output Uji Reliabilitas	94
Lampiran 6. Output Uji Normalitas Data	96
Lampiran 7. Output Analisis Jalur	97
Lampiran 8. Output Uji Asumsi Klasik	99
Lampiran 9. Tabel Uji T	101
Lampiran 10. Titik Persentase Distribusi T	102
Lampiran 11. Titik Persentase Distribusi R	103

BAB 1. PENDAHULUAN

1.1 Latar Belakang Masalah

Pada era globalisasi saat ini sumber daya manusia (SDM) merupakan aspek penting dalam pencapaian suatu tujuan. Setiap lembaga pemerintah atau instansi menjamin dipilihnya sumber daya manusia yang tepat dengan pekerjaan serta kondisi yang memungkinkan mereka bekerja optimal (Darmawan, 2013:3). Sumber daya manusia (SDM) merupakan salah satu elemen terpenting yang akan membuat roda instansi terus berjalan. Manajemen SDM sangat berperan penting untuk mengatur pengelolaan SDM agar memberikan hasil maksimal dan memiliki loyalitas tinggi, selain itu juga akan memiliki profesionalitas yang baik sehingga dapat diandalkan untuk mencapai tujuan dan sasaran instansi.

Menurut Purba dan Seniati (2015:105), dinamika pekerjaan di organisasi-organisasi seluruh dunia masa kini telah bergeser dari bekerja secara individual menjadi bekerja secara tim (*work teams*). Organisasi akan lebih fokus dalam menargetkan tingkat keefektifan dan efisien karyawannya dalam suatu kelompok kerja, tentu ketika hal tersebut terjadi organisasi menginginkan pegawai yang mau melakukan lebih dari sekedar tugas wajib mereka (*extra role*) yang akan memberikan kinerja yang melebihi harapan (Robbins dan Judge, 2013:40). Perilaku *extra role* ini disebut juga dengan *Organizational Citizenship Behaviour* atau disebut juga dengan perilaku kewargaan organisasional.

Organizational Citizenship Behaviour merujuk pada perilaku individual yang memberikan kontribusi positif terhadap organisasi. Menurut Mc Shane & Von Glinow (2010:17) OCB diartikan “*various forms of cooperation and helpfulness to others that support the organization’s social and psychological context*”, yang artinya OCB adalah bermacam-macam bentuk kerjasama dan cara menolong orang lain yang mendukung konteks sosial dan psikologis organisasi. Apabila karyawan hanya melakukan kewajibannya dengan sangat baik, karyawan tersebut adalah karyawan dengan performansi yang tinggi, tetapi tidak terlihat

sebagai warga organisasi yang baik. Perilaku OCB merupakan penggabungan mosaik antara individual, sosial, dan tentunya sebuah organisasi. Menurut Siders dalam Djati dan Rini (2011:262), menjelaskan bahwa meningkatnya perilaku OCB dipengaruhi oleh dua faktor utama, yaitu faktor yang berasal dari dalam diri karyawan dan faktor yang berasal dari luar diri karyawan. Dari dalam diri karyawan dapat berupa moral dari karyawan itu sendiri, rasa puas karyawan terhadap pekerjaannya. Organ dalam Ahdiyana (2010:5), salah satu faktor luar diri karyawan adalah budaya organisasi.

Budaya organisasi menurut Mangkunegara (2005:113) didefinisikan sebagai sistim keyakinan, nilai-nilai dan norma yang dikembangkan dalam organisasi yang dijadikan pedoman tingkah laku bagi anggota-anggotanya untuk mengatasi masalah adaptasi eksternal dan integrasi internal. Budaya sebagai pengikat dalam bertindak dan sebagai pengatur orang-orang di dalam organisasi agar dapat mencapai visi, misi, dan tujuan yang di inginkan organisasi. Budaya organisasi yang ada pada Dinas Tenaga Kerja Kabupaten Jember seperti bekerja dengan ulet dan tepat waktu, laporan wajib pekerjaan setiap hari, doa bersama di pagi hari sebelum memulai pekerjaan, dan *sharing* antar pegawai. Pegawai yang melakukan budaya organisasi dengan baik maka hasil kinerja pegawai akan tercapai dengan baik.

Mangkunegara (2010:9) menyatakan bahwa kinerja merupakan hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seorang pegawai dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya. Kinerja pegawai merupakan tujuan akhir dan cara bagi manajer untuk memastikan bahwa aktivitas pegawai yang dihasilkan sinergi dengan tujuan organisasi. Kinerja merupakan kesuksesan seseorang dalam melaksanakan suatu pekerjaan. Bangun (2012:231) menyatakan bahwa kinerja adalah hasil pekerjaan yang dicapai seorang berdasarkan persyaratan-persyaratan pekerjaan (*job requirement*). Jadi, kinerja adalah pencapaian terakhir dari suatu organisasi setelah berbagai usaha yang terbaik dilakukan, dikatakan usaha yang terbaik karena setiap instansi ingin mensejahterakan organisasinya melalui sebuah kesuksesan.

Kantor Dinas Tenaga Kerja Kabupaten Jember berlokasi di Jalan Kartini No. 17 Jember. Pada awalnya Dinas Tenaga Kerja Kabupaten Jember adalah Departemen pemburuan yang didirikan pada tahun 1947 dan pada tahun 2017 berdasarkan Peraturan Bupati Jember Nomor 47 tahun 2016 tentang Kedudukan, Susunan Organisasi, Tugas dan Fungsi serta Tata Dinas Tenaga Kerja Kabupaten Jember nama Disnakertrans berubah menjadi Disnaker yaitu Dinas Tenaga Kerja, selain itu kantor Dinas Tenaga Kerja juga mengalami perubahan Struktur Organisasi. Dinas Tenaga Kerja Kabupaten Jember merupakan unsur pelaksana pemerintah Kabupaten Jember yang memiliki tugas menangani ketenagakerjaan dan ketransmigrasian agar mengalami perbaikan yang terarah, terpadu dan dinamis.

Dinas Tenaga Kerja Kabupaten Jember sama seperti instansi pemerintah lainnya guna memberikan pelayanan yang baik bagi masyarakat memiliki permasalahan yaitu belum tercapainya kinerja secara maksimal sesuai dengan yang ditargetkan. Hal tersebut dapat dilihat pada Tabel 1.1

Tabel 1.1 Pencapaian Kinerja Dinas Tenaga Kerja Tahun 2016

Sasaran	Program	Target	Realisasi	%
Masyarakat Pencari Kerja	1. Tersedianya tenaga kerja terampil, terdidik dan terlatih.	68 orang	48 Orang	70,58%
	2. Menurunnya tingkat pengangguran.	500 orang	1.600 Orang	320%
Masyarakat Industri (Pengusaha dan Pekerja)	1. Terciptanya hubungan harmonis antar pekerja dan pengusaha	120 Perusahaan	236 Perusahaan	196,67%
	2. Meningkatnya Kesejahteraan pekerja sector tembakau / Pembinaan Kemampuan Ketrampilan Kerja dan Penguatan Ekonomi Masyarakat di Lingkungan Industri Hasil Tembakau.	750 Pekerja	750 Pekerja	100%
Masyarakat Pra Sejahtera	1. Tersebarinya kesempatan dan perluasan kerja melalui transmigrasi.	30 KK	10 KK	33,33%
	2. Peningkatan kesejahteraan masyarakat calon transmigran.	80 calon transmigran	0 Orang	0%

Sumber: Dinas Tenaga Kerja Kabupaten Jember

Pada Tabel 1.1 dijelaskan bahwa pencapaian kinerja di tahun 2016 pada beberapa program belum tercapai secara maksimal. Pada tahun 2016 tersedianya tenaga kerja terampil masih belum terealisasi dengan baik yaitu hanya 48 orang

dari 68 orang target dengan persentase 70,58%, kemudian tersebarnya kesempatan dan perluasan kerja melalui transmigrasi masih tidak mencapai target yaitu sebesar 10KK dari 30KK dengan persentase 33,33% serta peningkatan kesejahteraan masyarakat calon transmigran belum terealisasi secara maksimal bahkan tidak terpenuhi sama sekali sebesar 0 orang dari target yang ditetapkan yaitu 80 orang calon transmigran dengan persentase 0%. Pencapaian kinerja diatas masih belum bisa dikatakan baik karena masih ada beberapa program yang belum terealisasi.

Berdasarkan hasil wawancara yang telah dilakukan terhadap pegawai di bidang kepegawaian, permasalahan yang terjadi di Dinas Tenaga Kerja Kabupaten Jember bahwa kesadaran dalam berperilaku *Organizational Citizenship Behaviour* (OCB) masih jarang dilakukan oleh pegawai. Kebanyakan pegawai sering bersikap acuh terhadap situasi yang terjadi di lingkungan sekitarnya, terdapat pegawai yang malas, kesibukan terhadap suatu bidang diluar kegiatan instansi, kurangnya kesadaran untuk segera menyelesaikan pekerjaan yang telah diberikan oleh atasan, serta menurunnya tingkat kehadiran sehingga tertinggal pekerjaan yang lainnya. Dengan demikian penting untuk pegawai dapat memahami dan memaknai perlunya penerapan perilaku *Organizational Citizenship Behaviour* (OCB) karena pada salah satu fungsi manusia sebagai makhluk sosial yang membutuhkan bantuan orang lain.

Dinas Tenaga Kerja Kabupaten Jember dalam menjalankan tugasnya memiliki budaya organisasi yang dianut oleh para pegawai guna menjaga kekompakan antar pegawai di dalam organisasi. Budaya organisasi yang ada pada Dinas Tenaga Kerja Kabupaten Jember seperti bekerja dengan ulet dan tepat waktu, laporan wajib pekerjaan setiap hari, doa bersama di pagi hari sebelum memulai pekerjaan dan *sharing* antar pegawai. Budaya organisasi pada Dinas Tenaga Kerja cukup terlaksana dengan baik, namun terdapat beberapa pegawai yang tidak menerapkan budaya organisasi yang sudah ditetapkan Dinas Tenaga Kerja seperti laporan wajib pekerjaan setiap hari yang masih kurang tepat waktu dalam melaporkan pekerjaannya setiap hari.

Budaya organisasi tersebut bertujuan untuk membentuk rasa memiliki para pegawai terhadap organisasi, menciptakan jati diri pegawai, menciptakan keterikatan emosional antara organisasi dengan pegawai serta antara pegawai satu dengan pegawai lainnya yang ada di dalamnya, sehingga budaya organisasi dapat berpengaruh kuat terhadap perilaku para anggotanya dan tujuan organisasi pun dapat tercapai (Robbins dan Judge, 2013:256). Budaya organisasi yang baik akan memberikan kenyamanan kepada para pegawai dalam bekerja sehingga kinerja pegawai juga akan meningkat.

Berdasarkan penjelasan tersebut, untuk mencapai kinerja instansi yang optimal maka Dinas Tenaga kerja Kabupaten Jember membutuhkan PNS yang memiliki perilaku budaya organisasi dan *Organizational Citizenship Behaviour* (OCB).

1.2 Rumusan Masalah

Berdasarkan latar belakang masalah di atas, maka sesuai dengan judul penelitian maka peneliti menyimpulkan rumusan masalah sebagai berikut:

1. Apakah budaya organisasi berpengaruh terhadap kinerja pegawai Dinas Tenaga Kerja Kabupaten Jember?
2. Apakah budaya organisasi berpengaruh terhadap *Organizational Citizenship Behaviour* (OCB) pada pegawai Dinas Tenaga Kerja Kabupaten Jember?
3. Apakah *Organizational Citizenship Behaviour* (OCB) berpengaruh terhadap kinerja pegawai Dinas Tenaga Kerja Kabupaten Jember?

1.3 Tujuan Penelitian

Berdasarkan rumusan masalah yang telah dikemukakan, maka tujuan penelitian ini adalah:

1. Untuk mengetahui dan menganalisis pengaruh budaya organisasi terhadap kinerja pegawai Dinas Tenaga Kerja Kabupaten Jember.
2. Untuk mengetahui dan menganalisis pengaruh budaya organisasi terhadap *Organizational Citizenship Behaviour* (OCB) pada pegawai Dinas Tenaga Kerja Kabupaten Jember.

3. Untuk mengetahui dan menganalisis pengaruh *Organizational Citizenship Behaviour* (OCB) terhadap kinerja pegawai Dinas Tenaga Kerja Kabupaten Jember?

1.4 Manfaat Penelitian

Dengan disusunnya penelitian ini diharapkan dapat memberikan kontribusi yang positif bagi pihak-pihak yang memerlukan. Adapun manfaat yang dapat diambil dari penelitian ini antara lain:

1. Bagi Akademisi

Penelitian ini diharapkan menjadi tambahan wawasan, pengalaman peneliti, mempraktekkan teori yang telah didapat, dan mampu membandingkan dengan kenyataan atau fakta yang terjadi dilapangan.

2. Bagi Instansi

Dari penelitian ini diharapkan dapat memberikan sumbang pemikiran yang bermanfaat bagi Dinas Tenaga Kerja Kabupaten Jember dalam menetapkan kebijakan instansi pada budaya organisasi, *Organizational Citizenship Behaviour* (OCB) dan kinerja pegawai.

3. Bagi Peneliti

Penelitian ini diharapkan dapat menambah wawasan dan pengetahuan tentang manajemen sumber daya manusia khususnya yang berhubungan dengan budaya organisasi, *Organizational Citizenship Behaviour* (OCB) serta dampaknya terhadap kinerja pegawai.

BAB 2. TINJAUAN PUSTAKA

2.1. Landasan Teori

2.1.1. Budaya Organisasi

a. Pengertian Budaya Organisasi

Organisasi sebagai sistem yang terbuka, dapat dipandang sebagai *homogeneous culture* dan *heterogeneous culture*. *Homogeneous culture* menekankan pada *professional culture* dan *corporate culture*, yang secara bersama-sama membentuk suatu komitmen jangka panjang terhadap kemajuan organisasi. Sedangkan *heterogeneous culture* dibentuk dan dikembangkan oleh subkultur yang tumbuh dalam unit yang berbeda dalam suatu organisasi. Setiap organisasi tentunya memiliki definisi yang berbeda-beda mengenai budaya organisasi.

Terminologi tentang budaya organisasi tampaknya tidak dapat didefinisikan secara singkat. Ada beberapa deskripsi yang menjelaskan tentang hal ini. Akan tetapi setiap organisasi mengembangkan seperangkat inti pengandaian, pemahaman dan aturan implisit yang mengatur perilaku sehari-hari dalam tempat kerja (Robbins, 2013:721). Robbins (2013:721) menyatakan bahwa budaya organisasi mengacu pada sistem makna bersama yang dianut oleh anggota-anggota yang membedakan organisasi itu dari organisasi-organisasi lain.

Menurut Mangkunegara (2005:113), budaya organisasi didefinisikan sebagai perangkat asumsi atau sistem keyakinan, nilai-nilai dan norma yang dikembangkan dalam organisasi yang dijadikan pedoman tingkah laku bagi anggota-anggotanya untuk mengatasi masalah adaptasi eksternal dan integrasi internal.

Menurut Nasution (2010:160) Budaya Organisasi adalah norma-norma perilaku, sosial dan moral yang mendasari setiap tindakan dalam organisasi dan dibentuk oleh kepercayaan, sikap, dan prioritas para anggotanya, merupakan norma yang terdiri dari keyakinan, sikap, *core values*, dan pola perilaku orang dalam organisasi. Tujuan keberadaan budaya suatu organisasi adalah melengkapi

para anggotanya dengan rasa (identitas) organisasi dan menimbulkan komitmen terhadap nilai-nilai yang dianut organisasi.

Maka dapat disimpulkan budaya organisasi adalah sistem keyakinan, yang terdapat nilai-nilai dari organisasi yang sudah dijadikan pedoman tingkah laku atau kebiasaan bagi anggota-anggotanya dan menjadi pembeda dari organisasi lain.

b. Karakteristik Budaya Organisasi

Budaya dalam suatu organisasi dianggap sebagai sesuatu yang abstrak, namun budaya organisasi mempunyai karakteristik yang dapat diukur. Robbins (2013:724) menyatakan bahwa karakteristik dari budaya organisasi sebagai berikut.

- 1) Inovasi dan pengambilan resiko. Sejauh mana para karyawan didorong untuk inovatif dan pengambilan resiko dan bagaimana organisasi bisa menghargai tindakan pengambilan resiko dan membangkitkan ide karyawan.
- 2) Perhatian ke detail. Sejauh mana karyawan diharapkan menjalankan dan memperlihatkan kecermatan, analisis dan perhatian terhadap rincian.
- 3) Orientasi hasil. Sejauh mana pihak manajemen fokus pada hasil daripada memusatkan teknik dan proses yang digunakan untuk mencapai hal tersebut.
- 4) Orientasi orang. Sejauh mana keputusan manajemen memperhitungkan dampak hasil-hasil pada orang-orang di dalam organisasi.
- 5) Orientasi tim. Sejauh mana kegiatan kerja diorganisasikan berdasarkan tim, tidak pada individu untuk mendukung kerjasama.
- 6) Keagresifan. Sejauh mana orang-orang yang ada dalam perusahaan agresif dan kompetitif untuk menjalankan organisasi dengan baik.
- 7) Kemantapan. Sejauh mana kegiatan keorganisasian menekan dipertahankannya *status quo* sebagai lawan dari pertumbuhan.

Dengan menilai organisasi berdasarkan karakteristik ini akan diperoleh gambaran majemuk dari budaya organisasi. Gambaran ini menjadi dasar untuk perasaan pemahaman bersama yang dimiliki para anggota mengenai organisasi

itu, bagaimana urusan diselesaikan di dalamnya dan cara para anggota diharapkan berperilaku.

Budaya organisasi berkaitan dengan bagaimana karyawan mempersepsikan karakteristik dari budaya organisasi bukannya dengan apakah mereka menyukai budaya itu atau tidak.

c. Fungsi Budaya Organisasi

Fungsi budaya organisasi dapat membantu mengatasi masalah adaptasi eksternal dan integrasi instansi. Robbins dalam Khaerul (2011:92) menjelaskan bahwa fungsi budaya antara lain:

- 1) Budaya mempunyai peran sebagai tapal batas, artinya budaya menciptakan perbedaan yang jelas antara satu organisasi dengan yang lain.
- 2) Budaya membawa satu rasa identitas bagi anggota-anggota organisasi.
- 3) Budaya mempermudah timbulnya komitmen pada sesuatu yang lebih luas dari pada kepentingan pribadi seseorang.
- 4) Budaya itu meningkatkan kemantapan sistem sosial. Budaya merupakan perekat sosial yang membantu mempersatukan organisasi itu dengan memberikan standar-standar yang tepat untuk apa yang harus dikatakan dan dilakukan oleh para karyawan.
- 5) Budaya berfungsi sebagai mekanisme pembuat makna dan kendali yang memandu dan membentuk sikap serta perilaku karyawan.

Adapun manfaat dari budaya organisasi adalah budaya organisasi membantu mengarahkan SDM dalam pencapaian visi, misi dan tujuan organisasi, meningkatkan kekompakan tim antar berbagai departemen unit kerja sehingga mampu menjadi perekat yang mengikat orang dalam organisasi, membentuk perilaku staf dengan mendorong pencampuran *care values* dan perilaku yang diinginkan sehingga memungkinkan organisasi bekerja dengan lebih efektif dan efisien, meningkatkan konsistensi, menyelesaikan konflik dan memfasilitasi koordinasi dan kontrol. Budaya organisasi akan meningkatkan motivasi staf dengan memberikan mereka perasaan memiliki, loyalitas, kepercayaan dan nilai-nilai, mendorong mereka berpikir positif tentang mereka dan organisasi. Dalam

budaya organisasi kita dapat memperbaiki perilaku dan motivasi SDM sehingga meningkatkan kinerjanya dan pada gilirannya dapat meningkatkan kinerja sehingga produktifitas meningkat Tan dalam Wibowo (2012:353).

d. Indikator budaya organisasi

Budaya organisasi adalah nilai-nilai yang dimengerti dan dipatuhi bersama yang di miliki oleh organisasi sehingga menjadikannya pola kebiasaan sehingga menjadi ciri khas organisasi dan sebagai pedoman bagi karyawan untuk mencapai tujuan organisasi. Indikator yang digunakan diadopsi dari Luthans (2012:550), sebagai berikut:

1) Norma

Merupakan standart perilaku karyawan yang menjadi pegangan tentang kesesuaian antara kemampuan karyawan dan tugas yang diberikan.

2) Filosofi

Adanya aturan atau kebijakan yang membentuk kepercayaan organisasi mengenai bagaimana karyawan dan pelanggan diperlukan dalam berinteraksi.

3) Aturan

Terdapat standar yang harus dipatuhi tentang pencapaian kinerja karyawan organisasi. Karyawan baru harus mempelajari teknik, prosedur dan menyesuaikan diri dengan standar yang ada agar diterima sebagai anggota kelompok.

4) Komunikasi

Merupakan pengaturanyang bersifat fisik serta hubungan antar karyawan, cara setiap anggota saling berinteraksi, dan cara anggota organisasi berhubungan dengan pelanggan dan individu di luar organisasi.

2.1.2. *Organizational Citizenship Behaviour*

a. Pengertian *Organizational Citizenship Behaviour*

Organisasi yang sukses membutuhkan karyawan yang akan melakukan lebih dari tugas formalnya dan bersedia memberikan kinerja yang melebihi harapan serta bersedia melakukan tugas yang tidak tercantum dalam deskripsi

pekerjaan (*job description*) mereka. Kualitas perilaku karyawan dalam bekerja menentukan kesuksesan suatu organisasi.

Perilaku *extra-role behaviour* atau perilaku ekstra diluar peran disebut *Organizational Citizenship Behaviour* (OCB) yang diartikan sebagai perilaku ekstra diluar peran atau tanggung jawab, yaitu karyawan tidak hanya melakukan tugas pokoknya saja melainkan juga bersedia melakukan tugas diluar peran atau tanggung jawabnya (*ekstra-role*). Perilaku positif tersebut dapat berupa menolong orang lain, menjadi sukarela (*volunteer*) untuk tugas-tugas ekstra, patuh terhadap peraturan dan prosedur ditempat kerja. Perilaku-perilaku ini menggambarkan “nilai tambah karyawan” yang merupakan salah satu bentuk proporsial, yaitu perilaku sosial yang positif, konstruktif dan bermakna membantu Aldag dan Resckhe dalam Titisari (2014:5).

Organizational Citizenship Behaviour sebagai perilaku individu yang bebas, tidak berkaitan secara langsung atau eksplisit dengan sistem *reward* dan bisa meningkatkan fungsi efektif organisasi. Bebas dalam hal ini bahwa perilaku tersebut bukan merupakan persyaratan yang harus dilaksanakan dalam peran dan deskripsi kerja tertentu, atau perilaku yang merupakan pilihan dengan kata lain perilaku positif ini tidak terikat dan merupakan kesukarelaan atas pilihan pribadi. Djati (2010:25) *Organizational Citizenship Behaviour* (OCB) adalah perilaku karyawan yang tidak nampak baik terhadap rekan kerja maupun terhadap perusahaan, dimana perilaku tersebut melebihi dari perilaku standar yang ditetapkan perusahaan dan memberikan manfaat bagi perusahaan. Organ (2015:4) mendefinisikan *Organizational Citizenship Behaviour* (OCB) sebagai perilaku individu yang bebas, tidak berkaitan secara langsung atau eksplisit dengan sistem *reward* dan bisa meningkatkan fungsi efektifitas organisasi.

Berdasarkan beberapa pengertian diatas, dapat disimpulkan bahwa *Organizational Citizenship Behaviour* (OCB) merupakan perilaku yang bersifat sukarela, bukan merupakan tindakan yang terpaksa terhadap hal-hal yang mengedepankan kepentingan organisasi. Perilaku individu sebagai wujud dari kepuasan berdasarkan *performance*, tidak diperintahkan secara formal.

b. Dimensi *Organizational Citizenship Behaviour* (OCB)

Organizational Citizenship Behaviour (OCB) pada dasarnya memberikan kontribusi dan sumbangan pada hasil kerja organisasi secara keseluruhan. Organ (2015:455) menyebutkan lima dimensi *Organizational Citizenship Behaviour* (OCB) yaitu:

1) *Altruism*

Merupakan perilaku karyawan dalam menolong rekan kerjanya yang mengalami kesulitan dalam situasi yang sedang dihadapi baik mengenai tugas dalam organisasi maupun masalah pribadi orang lain.

2) *Civic virtue*

Merupakan perilaku yang mengidentifikasi tanggung jawab pada kehidupan organisasi dimana kecenderungan karyawan akan mengikuti perubahan dalam organisasi, mengambil inisiatif untuk merekomendasikan bagaimana prosedur dalam organisasi dapat diperbaiki, dan melindungi sumber-sumber daya yang dimiliki oleh organisasi. Individu dengan *civic virtue* yang tinggi akan sangat memperhatikan kepentingan organisasi atau perusahaannya. Hal tersebut dapat ditunjukkan dengan selalu berperan aktif dalam semua kegiatan yang ada seperti training pegawai, *workshop*, dan selalu memperhatikan informasi yang baik dari luar ataupun dari dalam perusahaan yang dapat bermanfaat bagi perusahaan ataupun organisasi. Bentuk perilaku tersebut adalah:

- a) Memberikan perhatian terhadap pertemuan-pertemuan yang dianggap penting.
- b) Memberikan perhatian terhadap fungsi-fungsi yang membantu citra perusahaan ataupun organisasi.
- c) Membantu mengatur kebersamaan dalam ruang lingkup organisasi atau perusahaan.

3) *Conscientiousness*

Merupakan perilaku yang ditunjukkan dengan berusaha melebihi dari yang diharapkan perusahaan, dimana perilaku sukarela ini bukan merupakan kewajiban atau tugas dari karyawan yang bersangkutan. *Big five theory*

memaparkan individu yang mempunyai skor tinggi pada ciri “*Conscientiousness*” memiliki kontrol diri yang bagus, terorganisir, memprioritaskan tugas, mengikuti norma dan peraturan. Bentuk perilaku tersebut adalah:

- a) Tiba lebih awal sehingga siap bekerja saat jadwal kerja dimulai,
 - b) Tepat waktu setiap hari
 - c) Tidak menghabiskan waktu untuk pembicaraan diluar pekerjaan
 - d) Datang segera jika dibutuhkan
- 4) *Courtesy*
- Merupakan perilaku dalam menjaga hubungan baik dengan rekan kerja agar terhindar dari masalah-masalah antar karyawan, sehingga orang yang memiliki *courtesy* adalah orang yang menghargai dan memperhatikan orang lain. Tindakan *courtesy* dapat dicontohkan dengan menawari teman kerja untuk makan bersama, apalagi sedang tugas yang sama selalu mengingatkan teman kerjanya agar tidak lupa atau mungkin menawarinya untuk saling sharing dan bertukar pikiran menyelesaikan tugas tersebut, dan lain sebagainya. Bentuk perilaku tersebut adalah:
- a) Tidak pernah terpancing ketika ada provokasi
 - b) Menjadikan situasi lebih stabil ketika terjadi selisih paham antar anggota organisasi
 - c) Membuat langkah-langkah untuk mengurangi berkembangnya suatu masalah
 - d) Menjaga hubungan baik dengan rekan kerjanya agar terhindar dari masalah-masalah interpersonal. Seseorang memiliki dimensi ini adalah orang yang menghargai dan memperhatikan orang lain.
 - e) Mengikuti perubahan-perubahan dan perkembangan organisasi
 - f) Membaca dan mengikuti pengumuman organisasi
 - g) Membuat pertimbangan dalam menilai apa yang terbaik dalam organisasi
- 5) *Sportsmanship*
- Merupakan perilaku yang memberikan toleransi terhadap keadaan yang kurang ideal dalam organisasi tanpa mengajukan keberatan. Hal ini

mengidentifikasi perilaku tidak senang protes meskipun merasa jengkel dan toleransi pada situasi yang kurang menyenangkan ditempat organisasi.

Bentuk perilaku tersebut adalah:

- a) Menahan diri dari aktivitas-aktivitas mengeluh dan mengumpat
- b) Tidak mencari kesalahan dalam organisasi
- c) Tidak membesar-besarkan masalah diluar porsinya
- d) Tidak membuat isu-isu yang dapat merusak organisasi

c. Manfaat *Organizational Citizenship Behaviour* (OCB)

Berdasarkan hasil penelitian-penelitian mengenai pengaruh *Organizational Citizenship Behaviour* (OCB) terhadap kinerja organisasi Podsakoff dan MacKenzie (2007:5-6), dapat disimpulkan hasil sebagai berikut.

- 1) *Organizational Citizenship Behaviour* (OCB) meningkatkan produktivitas rekan kerja.
 - a) Karyawan yang menolong rekan kerja lain akan mempercepat penyelesaian tugas rekan kerjanya, dan pada gilirannya meningkatkan produktivitas rekan tersebut.
 - b) Seiring dengan berjalannya waktu, perilaku membantu yang ditunjukkan karyawan akan membantu menyebarkan *best practice* ke seluruh unit kerja atau kelompok.
- 2) *Organizational Citizenship Behaviour* (OCB) meningkatkan produktivitas manajer.
 - a) Karyawan yang menampilkan perilaku *civic virtue* akan membantu manajer mendapatkan saran atau umpan balik yang berharga dari karyawan tersebut untuk meningkatkan efektifitas unit kerja.
 - b) Karyawan yang sopan, yang menghindari terjadinya konflik dengan rekan kerja, akan menolong manajer terhindar dari krisis manajemen.
- 3) *Organizational Citizenship Behaviour* (OCB) menghemat sumber daya yang dimiliki manajemen dan organisasi secara keseluruhan.
 - a) Jika karyawan saling tolong-menolong dalam menyelesaikan masalah dalam suatu pekerjaan sehingga tidak perlu melibatkan manajer,

konsekuensinya manajer dapat memakai waktunya untuk melakukan tugas lain, seperti membuat perencanaan.

- b) Karyawan yang menampilkan *conscientiousness* yang tinggi hanya membutuhkan pengawasan minimal dari manajer sehingga manajer dapat mendelegasikan tanggung jawab yang lebih besar kepada mereka, ini berarti lebih banyak waktu yang diperoleh manajer untuk melakukan tugas yang lebih penting.
 - c) Karyawan lama yang membantu karyawan baru dalam pelatihan dan melakukan orientasi kerja akan membantu organisasi mengurangi biaya untuk keperluan tersebut.
 - d) Karyawan yang menampilkan perilaku *sportmanship* akan sangat menolong manajer tidak menghabiskan waktu terlalu banyak untuk berurusan dengan keluhan-keluhan kecil karyawan.
- 4) *Organizational Citizenship Behaviour* (OCB) membantu menghemat energi sumber daya yang langka untuk memelihara fungsi kelompok.
- a) Keuntungan dari perilaku menolong adalah meningkatkan semangat, moral (*morale*), dan kerekatan (*cohesiveness*) kelompok, sehingga anggota kelompok (atau manajer) tidak perlu menghabiskan energi dan waktu untuk pemeliharaan fungsi kelompok.
 - b) Karyawan yang menampilkan perilaku *courtesy* terhadap rekan kerja akan mengurangi konflik dalam kelompok, sehingga waktu yang dihabiskan untuk menyelesaikan konflik manajemen berkurang.
- 5) *Organizational Citizenship Behaviour* (OCB) dapat menjadi sarana efektif untuk mengoordinasi kegiatan-kegiatan kelompok kerja.
- a) Menampilkan perilaku *civic virtue* (seperti menghadiri dan berpartisipasi aktif dalam pertemuan di unit kerjanya) akan membantu koordinasi diantara anggota kelompok, yang akhirnya secara potensial meningkatkan efektivitas dan efisiensi kelompok.
 - b) Menampilkan perilaku *courtesy* (misalnya saling memberi informasi tentang pekerjaan dengan anggota dari tim lain) akan menghindari

munculnya masalah yang membutuhkan waktu dan tenaga untuk diselesaikan.

- 6) *Organizational Citizenship Behaviour* (OCB) meningkatkan kemampuan organisasi untuk menarik dan mempertahankan karyawan terbaik.
 - a) Perilaku menolong dapat meningkatkan moral dan keeratan serta perasaan saling memiliki diantara anggota kelompok, sehingga akan meningkatkan kinerja organisasi dan membantu organisasi menarik dan mempertahankan karyawan yang baik.
 - b) Memberi contoh pada karyawan lain dengan menampilkan perilaku *sportmanship* (misalnya tidak mengeluh karena permasalahan-permasalahan kecil) akan menumbuhkan loyalitas dan komitmen organisasi.
- 7) *Organizational Citizenship Behaviour* (OCB) meningkatkan stabilitas kinerja organisasi.
 - a) Membantu tugas karyawan yang tidak hadir di tempat kerja atau yang mempunyai beban kerja berat akan meningkatkan stabilitas (dengan cara mengurangi variabilitas) dari kinerja unit kerja.
 - b) Karyawan yang *conscientiuous* cenderung mempertahankan tingkat kinerja yang tinggi secara konsisten, sehingga mengurangi variabilitas pada kinerja unit kerja.
- 8) *Organizational Citizenship Behaviour* (OCB) meningkatkan kemampuan organisasi untuk beradaptasi dengan perubahan lingkungan.
 - a) Karyawan yang mempunyai hubungan yang dekat dengan pasar dengan sukarela memberi informasi tentang perubahan yang terjadi di lingkungan dan memberi saran tentang bagaimana merespon perubahan tersebut, sehingga organisasi dapat beradaptasi dengan cepat.
 - b) Karyawan yang secara aktif hadir dan berpartisipasi pada pertemuan-pertemuan di organisasi akan membantu menyebarkan informasi yang penting dan harus diketahui oleh organisasi.
 - c) Karyawan yang menampilkan perilaku *conscientiousness* (misalnya kesediaan untuk memikul tanggung jawab baru dan mempelajari keahlian

baru) akan meningkatkan kemampuan organisasi beradaptasi dengan perubahan yang terjadi di lingkungannya.

2.1.3. Kinerja

a. Pengertian Kinerja

Mangkunegara (2016:9) menyatakan bahwa kinerja merupakan hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seorang pegawai dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya. Kinerja pegawai merupakan tujuan akhir dan merupakan cara bagi manajer untuk memastikan bahwa aktivitas pegawai dan *output* yang dihasilkan sinergi dengan tujuan organisasi. Kinerja merupakan kesuksesan seseorang dalam melaksanakan suatu pekerjaan. Menurut Anwar (2015:9) Kinerja merupakan hasil kerja yang secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seorang pegawai dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya. Jadi kinerja merupakan hasil *output* dari suatu proses. Jika *output* tersebut berasal dari karyawan, maka hal itu dinamakan kinerja karyawan. Bangun (2012:231) bahwa kinerja adalah hasil pekerjaan yang dicapai seorang berdasarkan persyaratan-persyaratan pekerjaan (*job requirement*). Berdasarkan pengertian dari beberapa ahli diatas, maka dapat disimpulkan bahwa kinerja adalah suatu hasil kerja yang sudah menjadi tanggung jawab yang telah dibebankan kepada seseorang atau sekelompok orang dalam suatu organisasi dalam pencapaian tujuan perusahaan yang didasarkan pada indikator kinerja karyawan.

Dari beberapa definisi tersebut dapat disimpulkan bahwa kinerja adalah hasil yang telah dicapai oleh karyawan berdasarkan ukuran yang berlaku untuk suatu tugas atau pekerjaan yang telah dilaksanakan dalam kurun waktu tertentu. Tercapainya suatu tujuan perusahaan hanya dimungkinkan karena upaya para pelaku yang terdapat dalam organisasi perusahaan tersebut. Dalam mengelola organisasi sebenarnya adalah mengelola ragam sikap dan kemampuan manusia agar mereka bekerja demi mencapai suatu tujuan yang direncanakan. Namun dalam pelaksanaannya selalu ada kemungkinan terjadinya benturan-benturan

karena adanya perbedaan kepentingan yang mengakibatkan prestasi kerja tidak optimal.

Penilaian kinerja dapat juga disebut sebagai penilaian kerja karyawan dilakukan sebagai proses mengungkapkan kegiatan manusia dalam bekerja yang sifat dan bobotnya ditekan pada perilaku manusia sebagai perwujudan dimensi kemanusiaan, sehingga pengukuran yang dilakukan harus bersifat obyektif baik dari sisi kuantitatif maupun kualitatif. Menurut Moehariono (2012:96) adalah hasil kerja yang dapat dicapai oleh seseorang atau sekelompok orang dalam suatu organisasi baik secara kuantitatif maupun kualitatif, sesuai dengan kewenangan dan tugas tanggung jawab masing-masing, dalam upaya mencapai tujuan organisasi bersangkutan secara legal, tidak melanggar hukum dan sesuai dengan moral maupun etika.

b. Indikator Kinerja Pegawai

Menurut Sedarmayanti (2014:198) indikator tenaga kerja adalah ukuran kuantitatif atau kualitatif yang menggambarkan tingkat pencapaian suatu sasaran atau tujuan yang telah ditetapkan. Indikator kinerja harus merupakan sesuatu yang akan dihitung dan diukur serta digunakan sebagai dasar untuk menilai atau melihat tingkat kinerja baik dalam tahap perencanaan, pelaksanaan maupun setelah kegiatan selesai. Tanpa indikator kinerja, sulit untuk menilai kinerja (keberhasilan/ketidakberhasilan), kebijakan, program, kegiatan dan pada akhirnya kinerja organisasi unit pelaksana.

Beberapa indikator kinerja pegawai yang dikemukakan oleh Mangkunegara (2016:67) adalah:

1) Kualitas kerja

Menunjukkan kerapihan, ketelitian, keterkaitan hasil kerja dengan tidak mengabaikan volume pekerjaan. Adanya kualitas yang baik dapat menghindari tingkat kesalahan dalam penyelesaian suatu pekerjaan yang dapat bermanfaat bagi kemajuan perusahaan.

2) Kuantitas kerja

Menunjukkan banyaknya jumlah jenis pekerjaan yang dikerjakan dalam suatu waktu sehingga efisiensi dan efektifitas dapat terlaksana sesuai dengan tujuan perusahaan.

3) Tanggung jawab

Menunjukkan seberapa besar karyawan dalam menerima dan melaksanakan pekerjaannya, mempertanggungjawabkan hasil kerja, serta sarana dan prasarana yang digunakan dan perilaku kerjanya setiap hari.

4) Kerjasama

Menunjukkan kesediaan karyawan untuk berpartisipasi dengan karyawan yang lainnya secara vertikal dan horizontal baik didalam maupun diluar pekerjaan, sehingga pekerjaan akan semakin baik.

5) Inisiatif

Adanya inisiatif dalam diri anggota organisasi untuk melakukan pekerjaan serta mengatasi masalah dalam pekerjaan merupakan cara seseorang karyawan yang memiliki kinerja yang baik. Sehingga tanpa menunggu perintah dari atasan, karyawan mampu mengatasi masalah dalam melakukan pekerjaan dengan baik.

c. Pengukuran Kinerja Pegawai

Bangun (2012:231) penilaian kinerja adalah proses yang dilakukan organisasi untuk mengevaluasi atau menilai keberhasilan karyawan dalam melaksanakan tugasnya. Penilaian dapat dilakukan dengan membandingkan hasil kerja yang dicapai karyawan dengan standar pekerjaan. Bila hasil kerja yang diperoleh sampai atau melebihi standart pekerjaan dapat dikatakan kinerja karyawan termasuk pada kategori baik. Demikian sebaliknya, seseorang karyawan yang hasil pekerjaannya tidak mencapai standar pekerjaan termasuk pada kinerja yang tidak baik atau berkinerja rendah.

Adapun penilaian kinerja karyawan bagi suatu perusahaan memiliki banyak manfaat, diantaranya:

1) Evaluasi antar individu dalam organisasi

penilaian kinerja bertujuan dapat memberikan manfaat dalam penentuan jumlah dan jenis kompensasi yang merupakan hak bagi setiap individu dalam organisasi.

2) Pengembangan diri setiap individu dalam organisasi

Penilaian pada tujuan ini bermanfaat untuk pengembangan karyawan.

3) Pemeliharaan sistem

Berbagai sistem yang ada dalam organisasi, setiap subsistem yang ada saling berkaitan antara satu subsistem dengan subsistem lainnya. Oleh karena itu, sistem dalam organisasi sangat perlu dipelihara. Tujuannya memelihara sistem akan memberikan beberapa manfaat antara lain, pengembangan perusahaan dari individu, evaluasi pencapaian tujuan oleh individu atau tim, perencanaan sumber daya manusia, penentuan dan identifikasi kebutuhan pengembangan organisasi, dan audit atas sistem sumber daya manusia.

4) Dokumentasi

Penilaian kinerja akan memberi manfaat sebagai dasar tindak lanjut dalam posisi pekerjaan karyawan di masa akan datang. Manfaat penilaian kinerja disini berkaitan dengan keputusan-keputusan manajemen sumber daya manusia, dan sebagai kriteria untuk pengajuan validitas.

d. Faktor-Faktor Yang Mempengaruhi Kinerja

Menurut Anwar (2014:16), menyimpulkan bahwa faktor-faktor penentu kinerja karyawan dalam organisasi adalah faktor individu dan lingkungan kerja organisasi.

1) Faktor Individu

Secara psikologis, individu yang normal adalah individu yang memiliki integritas yang tinggi antara fungsi psikis (rohani) dan fisiknya (jasmani). Apabila individu memiliki integritas maka individu tersebut memiliki konsentrasi diri yang baik, hal tersebut merupakan modal utama individu untuk mampu mengelola dan menggunakan potensi dirinya secara optimal dalam menjalankan kegiatan kerja sehari-hari dalam mencapai tujuan organisasi.

2) Faktor Lingkungan Kerja Organisasi

Faktor lingkungan kerja organisasi sangat menunjang bagi individu dalam mencapai prestasi kerja. Faktor lingkungan kerja organisasi yang dimaksud antara lain: uraian jabatan yang jelas, pola komunikasi yang efektif, dan target yang menantang hubungan kerja harmonis.

2.2 Keterkaitan Antar Variabel

1. Budaya Organisasi dan Kinerja

Budaya Organisasi menurut Sloot (2013:54) menegaskan bahwa budaya organisasi merupakan prediktor utama bagi perilaku keorganisasian. Karyawan akan lebih meningkatkan tanggungjawabnya bila: (1) dipuaskan dalam pekerjaannya; (2) merasa bahwa atasannya suportif dan penuh perhatian; (3) percaya bahwa dirinya diperlakukan adil. Riche (2012:231) menyatakan penciptaan budaya organisasi yang kuat dan adaptif merupakan langkah yang taktis dan strategik dalam meningkatkan kinerja karyawan. Semakin banyak karyawan yang memiliki kinerja yang tinggi maka kinerja organisasi secara keseluruhan juga akan meningkat dan bisa bertahan dalam persaingannya dengan organisasi lain.

2. Budaya Organisasi dan *Organizational Citizenship Behaviour*(OCB)

Robbins (2013:35) menyatakan, budaya organisasi adalah sistem makna bersama yang dianut oleh anggota-anggota yang membedakan organisasi itu dari organisasi-organisasi lain. Budaya organisasi tersebut berkaitan cara karyawan mempersiapkan karakteristik budaya organisasi yang nantinya dapat memicu timbulnya OCB yang baik pada karyawan untuk organisasi Robbins dan Judge (2013:68). Budaya organisasi berupaya mengukur bagaimana karyawan memandang organisasinya, apakah organisasi tersebut dapat mendorong karyawan untuk kerja tim atau tidak, kemudian menghargai inovasi dan melumpuhkan prakarsa sehingga budaya organisasi merupakan salah satu faktor yang mempengaruhi OCB.

3. *Organizational Citizenship Behaviour* (OCB) dan Kinerja

Organizational Citizenship Behaviour (OCB) menurut Eisenberger dan Sucharski (2013:77), *organizational citizenship behaviour* yang biasa juga dikenal dengan perilaku ekstra peran di dalam organisasi dapat didefinisikan sebagai perilaku yang dikerjakan melebihi perilaku yang sudah disepakati oleh karyawan. *Organizational citizenship behaviour* yang tinggi dari karyawan menyebabkan produktivitas dan kesuksesan dirinya akan meningkat, tentu saja hal tersebut bisa mempengaruhi kinerja tim atau kelompok kerja dan juga mempengaruhi kinerja organisasi secara keseluruhan (Kusluvan, 2014:250).

2.3 Penelitian Terdahulu

Salah satu peranan terpenting dalam melakukan suatu penelitian adalah kajian hasil-hasil penelitian sebelumnya. Hasil-hasil penelitian tersebut dapat dijadikan dasar dan perbandingan dengan penelitian yang akan dilakukan.

Dini Fitrianasari, Umar Nimran, Hamidah Nayati Utami (2010). Tujuan penelitian ini untuk menganalisis pengaruh kompensasi dan kepuasan kerja terhadap *Organizational Citizenship Behaviour* (OCB) dan kinerja pegawai, dengan mengambil studi kasus pada Perawat Rumah Sakit Umum “Darmayu” di Kabupaten Ponorogo”, dengan responden sebanyak 89 orang perawat. Metode pengambilan sampel yang digunakan adalah sampling jenuh agar diperoleh keterwakilan data yang kuat. Analisis yang digunakan dalam penelitian ini adalah teknik analisis jalur (*path analysis*). Hasil dari penelitian ini bahwa kompensasi sangat penting bagi karyawan dalam upaya meningkatkan kinerja karyawan baik secara langsung maupun tidak langsung.

Penelitian Yohanas Oemar (2013). Tujuan penelitian ini untuk mengetahui dan menganalisis pengaruh dari budaya organisasi, kemampuan kerja dan komitmen organisasi terhadap *Organizational Citizenship Behaviour* (OCB) pada pegawai negeri sipil (PNS) Bappeda Kota Pekanbaru. Populasi dalam penelitian adalah PNS di lingkungan Bappeda Kota Pekanbaru sejumlah 56 orang. Penelitian ini menggunakan metode sensus untuk mendapatkan sampel sejumlah 56 orang. Teknik penggalan data menggunakan kuesioner dan wawancara. Pengujian

hipotesis menggunakan tes statistikal yaitu analisis regresi berganda. Variabel-variabel yang digunakan antara lain variabel bebas (X) meliputi Budaya Organisasi (X1), Kemampuan Kerja (X2), dan Komitmen Organisasi (X3) dan *Organizational Citizenship Behaviour* (OCB) (Y).

Tujuan penelitian yang dilakukan oleh Mike A.K. Lovihan (2014), yaitu untuk mengetahui pengaruh budaya organisasi terhadap kinerja karyawan dimediasi oleh *Organizational Citizenship Behaviour* (OCB) pada karyawan administrasi Universitas Negeri Manado. Sampel penelitian ini adalah 70 orang yang bekerja sebagai administrasi di Universitas Negeri Manado. Analisis menggunakan uji analisis linier berganda. Hasil penelitian menunjukkan bahwa OCB bukan mediator antara budaya organisasi dan korelasi prestasi kerja. Namun, ketika budaya organisasi bersama-sama dan OCB memiliki korelasi dengan kinerja dengan koefisien relasional (R) 0420 ($p=0,004$) dan oleh sumbangan efektif (Adjusted R Square) 17,7%. Persepsi budaya organisasi dapat menjadi prediktor OCB dengan sumbangan efektif 10%, sedangkan untuk prestasi kerja memiliki tanda sumbangan efektif 15,2%. Selain itu, OCB juga dapat menjadi prediktor kinerja dengan tanda sumbangan efektif 15%.

Annisa Trisia, Eko Sakapurnama (2014) bertujuan untuk menganalisis pengaruh budaya organisasi terhadap *organizational citizenship behaviour* (OCB) serta menganalisis faktor-faktor lain yang mempengaruhi *organizational citizenship behaviour* (OCB). Penelitian ini dilakukan pada kantor pusat PT Garuda Indonesia (Persero) Tbk dengan jumlah responden sebanyak 83 orang yang berstatus sebagai pegawai tetap. Metode pengumpulan data primer dilakukan melalui survei dengan menggunakan kuesioner dan wawancara mendalam. Data yang diperoleh dianalisis dengan menggunakan teknik regresi linier sederhana. Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa budaya organisasi memiliki pengaruh yang signifikan terhadap *organizational citizenship behaviour* (OCB) pegawai tetap di kantor pusat PT Garuda Indonesia (Persero) Tbk.

Uda Aprillia Dwi Pangesti (2015). Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis pengaruh *organizational citizenship behaviour* (OCB) dimediasi variabel etos kerja terhadap kinerja karyawan PT. Bank Syariah Mandiri Cabang

Jember. Metode sampling yang digunakan adalah *purposive sample* dengan jumlah responden sebanyak 62 orang. Alat analisis yang digunakan adalah Analisis Jalur (*path analysis*). Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa: *organizational citizenship behaviour* (OCB) berpengaruh signifikan terhadap etos kerja PT Bank Syariah Mandiri Cabang Jember, *organizational citizenship behaviour* (OCB) berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan PT. Bank Syariah Mandiri Cabang Jember, etos kerja berpengaruh signifikan terhadap terhadap kinerja karyawan PT. Bank Syariah Mandiri Cabang Jember, dan pengaruh langsung variabel *organizational citizenship behaviour* (OCB) terhadap etos kerja adalah sebesar 42,8%.

Penelitian Venty Hertina Maulana, Widiartanto, Reni Shinta Dewi (2015). Tujuan penelitian ini untuk mengetahui dan menganalisis pengaruh dari budaya organisasi dan komitmen organisasi terhadap kinerja karyawan melalui *organizational citizenship behaviour* (OCB) sebagai variabel intervening pada studi kasus karyawan PT. Wasscom Graphy Semarang. Tipe penelitian yang digunakan adalah *Explanatory Research*. Sampel penelitian diambil menggunakan teknik *proporsional random sampling*. Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa budaya organisasi dan komitmen organisasi baik secara parsial maupun simultan berpengaruh signifikan terhadap *Organizational Citizenship Behaviour* (OCB) dan kinerja karyawan.

Muhammad Lutfi (2015). Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui dan menganalisis pengaruh budaya organisasi dan kepuasan kerja terhadap *organizational citizenship behaviour* (OCB) dengan komitmen organisasi sebagai variabel intervening pada PT. Cartenz Indonesia Solo. Populasi dalam penelitian ini adalah karyawan PT. Cartenz Indonesia Solo. Metode sampling yang digunakan adalah sampel jenuh atau sensus dengan responden sebanyak 70 orang. Alat analisis yang digunakan adalah Analisis Jalur (*path analysis*). Hasil penelitian menunjukkan bahwa Budaya organisasi dan kepuasan kerja berpengaruh signifikan terhadap komitmen organisasi karyawan di PT. Cartenz Indonesia Solo; Budaya organisasi dan kepuasan kerja berpengaruh signifikan terhadap *organizational citizenship behaviour* (OCB) di PT. Cartenz Indonesia;

serta budaya organisasi dan kepuasan kerja berpengaruh signifikan terhadap *organizational citizenship behaviour* (OCB) melalui komitmen organisasi di PT. Cartenz Indonesia.

Fitratul Hamidah (2016). Tujuan penelitian ini adalah untuk mengetahui dan menganalisis pengaruh motivasi dan komitmen organisasional terhadap kinerja karyawan melalui *organizational citizenship behaviour* (OCB) pada KPRI Universitas Jember. Populasi dalam penelitian ini adalah data primer dan sekunder. Alat analisis yang digunakan adalah analisis jalur atau *path analysis*. Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa motivasi dan komitmen organisasional berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Hasil lainnya menunjukkan motivasi dan komitmen organisasional berpengaruh positif dan signifikan terhadap *organizational citizenship behaviour* (OCB). Selain itu penelitian ini juga menunjukkan *organizational citizenship behaviour* (OCB) berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Ringkasan penelitian terdahulu dapat dilihat pada Tabel 2.1

Tabel 2.1 Penelitian Terdahulu

No	Nama Peneliti (Tahun)	Variabel yang diteliti	Alat analisis	Hasil Kesimpulan
1	Steven Appelbaum dkk (2004)	<i>Organizational culture, Organizational behaviour, Leadership, Trust, Case studies</i>	<i>Proporsional Random Sampling</i>	budaya organisasi berpengaruh terhadap <i>Organizational Citizenship Behaviour</i> (OCB) dengan menggunakan enam dimensi budaya organisasi antara lain orientasi pada proses dan hasil, orientasi karyawan dan pekerjaan, profesionalisme, sistem manajemen terbuka dan tertutup, evaluasi dan normatif.
2	Dini Fitrianasari, dkk (2010)	Kompensasi, Kepuasan Kerja, <i>Organizational Citizenship Behaviour</i> (OCB), dan Kinerja	Analisis Jalur (<i>path analysis</i>)	Kompensasi sangat penting bagi karyawan dalam upaya meningkatkan kinerja karyawan baik secara langsung maupun tidak langsung.

Lanjutan Tabel 2.1 Penelitian Terdahulu

No	Nama Peneliti (Tahun)	Variabel yang diteliti	Alat analisis	Hasil Kesimpulan
		Karyawan		
3	Yohanes Oemar (2013)	Budaya Organisasi, Kemampuan Kerja, Komitmen Organisasi, <i>Organizational Citizenship Behaviour</i> (OCB) (Y)	Analisis Regresi Linier Berganda	Budaya organisasi, kemampuan bekerja dan komitmen organisasi memiliki pengaruh signifikan pada OCB PNS dalam konteks Bappeda Kota Pekanbaru dan Variabel Budaya Organisasi memiliki pengaruh dominan pada OCB PNS.
4	Mike A.K. Lovihan (2014)	Budaya Organisasi, Kinerja, dan <i>Organizational Citizenship Behaviour</i> (OCB)	Analisis Regresi Linier Berganda	Hasil penelitian menunjukkan bahwa OCB bukan mediator antara budaya organisasi dan korelasi prestasi kerja. Namun, ketika budaya organisasi bersama-sama dan OCB memiliki korelasi dengan kinerja dengan koefisien relasional (R) 0,420 ($p=0,004$) dan oleh sumbangan efektif (Adjusted R Square) 17,7%. Persepsi budaya organisasi dapat menjadi prediktor OCB dengan sumbangan efektif 10%, sedangkan untuk prestasi kerja memiliki tanda sumbangan efektif 15,2%. Selain itu, OCB juga dapat menjadi prediktor kinerja dengan tanda sumbangan efektif 15%.
5	Annisa Trisia, Eko Sakapurnama (2014)	Budaya Organisasi, <i>Organizational Citizenship Behaviour</i> (OCB)	Analisis Regresi Linier Sederhana	Hasil penelitian dengan teknik analisis linier sederhana ini menunjukkan bahwa budaya organisasi memiliki pengaruh yang signifikan terhadap <i>organizational citizenship behaviour</i> (OCB) pegawai tetap di kantor PT Garuda Indonesia (Persero) Tbk.
6	Uda Aprillia Dwi Pangesti (2015)	<i>Organizational citizenship behaviour</i> (OCB), Etos Kerja, Kinerja Karyawan	Analisis Jalur (<i>path analysis</i>)	Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa: <i>organizational citizenship behaviour</i> (OCB) berpengaruh signifikan terhadap etos kerja PT Bank Syariah Mandiri Cabang Jember, <i>organizational citizenship behaviour</i> (OCB) berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan PT. Bank Syariah Mandiri Cabang Jember, etos kerja berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan PT. Bank Syariah

Lanjutan Tabel 2.1 Penelitian Terdahulu

No	Nama Peneliti (Tahun)	Variabel yang diteliti	Alat analisis	Hasil Kesimpulan
				Mandiri Cabang Jember, dan pengaruh langsung variabel <i>organizational citizenship behaviour</i> (OCB) terhadap etos kerja adalah sebesar 42,8%.
7	Venty Hertina Maulani, Widiartanto, Reni Shinta Dewi (2015)	Budaya Organisasi, Komitmen Organisasi, <i>Organizational Citizenship Behaviour</i> (OCB), dan Kinerja Karyawan	<i>Proporsional Random Sampling</i>	Hasil penelitian menunjukkan bahwa budaya organisasi dan komitmen organisasi baik secara parsial maupun simultan berpengaruh signifikan terhadap <i>Organizational Citizenship Behaviour</i> (OCB) dan Kinerja Karyawan.
8	Muhammad Lutfi (2015)	Budaya Organisasi, Kepuasan Kerja, <i>Organizational Citizenship Behaviour</i> (OCB), Komitmen Organisasi	Analisis Jalur (<i>path analysis</i>)	Hasil penelitian menunjukkan bahwa Budaya organisasi dan kepuasan kerja berpengaruh signifikan terhadap komitmen organisasi karyawan di PT. Cartenz Indonesia Solo; Budaya organisasi dan kepuasan kerja berpengaruh signifikan terhadap <i>organizational citizenship behaviour</i> (OCB) di PT. Cartenz Indonesia; serta budaya organisasi dan kepuasan kerja berpengaruh signifikan terhadap <i>organizational citizenship behaviour</i> (OCB) melalui komitmen organisasi di PT. Cartenz Indonesia.
9	Fitriatul Hamidah (2016)	Motivasi, komitmen Organisasional, Kinerja Karyawan, <i>Organizational Citizenship Behaviour</i> (OCB)	Analisis Jalur (<i>path analysis</i>)	Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa motivasi dan komitmen organisasional berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Dan hasil lainnya menunjukkan motivasi dan komitmen organisasional berpengaruh positif dan signifikan terhadap <i>Organizational Citizenship Behaviour</i> (OCB). Selain itu penelitian ini juga menunjukkan <i>Organizational Citizenship Behaviour</i> (OCB)

No	Nama Peneliti (Tahun)	Variabel yang diteliti	Alat analisis	Hasil Kesimpulan
				berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan.

Sumber: Steven (2004), Dini (2010), Yohanes (2013), Mike (2014), Annisa, Eko (2014), Uda Aprilla (2015), Venty, Widiartanto, Reni (2015), Muhammad Lutfi (2015), Fitriatul (2016),

2.4 Kerangka Konseptual Penelitian

Kerangka konseptual menjelaskan gambaran umum mengenai hubungan variabel yang ada dalam penelitian ini. Kerangka konseptual secara keseluruhan menggambarkan hubungan antara variabel Budaya Organisasi (X) terhadap kinerja (Y), sebagai variabel perantara yaitu *Organizational Citizenship Behaviour* (Z). Berdasarkan uraian tersebut, hubungan pengaruh antara variabel dalam penelitian ini secara keseluruhan dapat dilihat pada Gambar 2.1.



Gambar 2.1 : Kerangka Konseptual Penelitian

2.5 Hipotesis

Hipotesis adalah jawaban sementara terhadap masalah yang masih bersifat praduga dan masih harus dibuktikan kebenarannya. Maka, hipotesis yang akan diajukan dalam penelitian ini adalah sebagai berikut :

2.5.1. Pengaruh Budaya Organisasi terhadap kinerja pegawai

Menurut Mangkunegara (2012:113), budaya organisasi didefinisikan sebagai perangkat asumsi atau sistem keyakinan, nilai-nilai dan norma yang dikembangkan dalam organisasi yang dijadikan pedoman tingkah laku bagi anggota-anggotanya untuk mengatasi masalah adaptasi eksternal dan integrasi internal. Riche (2014:231) menyatakan penciptaan budaya organisasi yang kuat

dan adaptif merupakan langkah yang taktis dan strategik dalam meningkatkan kinerja karyawan. Semakin banyak karyawan yang memiliki kinerja yang tinggi maka kinerja organisasi secara keseluruhan juga akan meningkat dan bisa bertahan dalam persaingannya dengan organisasi lain.

Penelitian yang dilakukan oleh Gema (2014) yang menyatakan secara parsial budaya organisasi positif dan signifikan terhadap *Organizational Citizenship Behaviour* (OCB). Penelitian yang dilakukan oleh Venty dkk (2015) menunjukkan bahwa terdapat pengaruh antara budaya organisasi terhadap kinerja karyawan pada PT Masscom Graphy Semarang.

Berdasarkan uraian diatas maka penulis mengambil hipotesis sebagai berikut:

H1 : Budaya organisasi berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai Dinas Tenaga Kerja Kabupaten Jember.

2.5.2 Pengaruh Budaya Organisasi terhadap *Organizational Citizenship Behaviour* (OCB)

Robbins (2013:35) menyatakan, budaya organisasi adalah sistem makna bersama yang dianut oleh anggota-anggota yang membedakan organisasi itu dari organisasi-organisasi lain. Budaya organisasi tersebut berkaitan cara karyawan mempersiapkan karakteristik budaya organisasi yang nantinya dapat memicu timbulnya OCB yang baik pada karyawan untuk organisasi Robbins dan Judge (2013:68). Budaya organisasi berupaya mengukur bagaimana karyawan memandang organisasinya, apakah organisasi tersebut dapat mendorong karyawan untuk kerja tim atau tidak, kemudian menghargai inovasi dan melumpuhkan prakarsa sehingga budaya organisasi merupakan salah satu faktor yang mempengaruhi OCB.

Penelitian yang dilakukan oleh Appelbaum *et al* dalam Titisari (2014:45) yang menyatakan bahwa budaya organisasi berpengaruh terhadap *Organizational Citizenship Behaviour* (OCB) dengan menggunakan enam dimensi budaya organisasi antara lain orientasi pada proses dan hasil, orientasi karyawan dan pekerjaan, profesionalisme, sistem manajemen terbuka dan tertutup, evaluasi dan normatif.

Berdasarkan uraian diatas maka penulis mengambil hipotesis sebagai berikut:

H2 : Budaya Organisasi berpengaruh signifikan terhadap *Organizational Citizenship Behaviour* (OCB) pegawai Dinas Tenaga Kerja Kabupaten Jember.

2.5.3. Pengaruh *Organizational Citizenship Behaviour* (OCB) terhadap Kinerja Pegawai

Organizational Citizenship Behaviour (OCB) menurut Eisenberger dan Sucharski (2013:77), *organizational citizenship behaviour* yang biasa juga dikenal dengan perilaku ekstra peran di dalam organisasi dapat didefinisikan sebagai perilaku yang dikerjakan melebihi perilaku yang sudah disepakati oleh karyawan. *Organizational citizenship behaviour* yang tinggi dari karyawan menyebabkan produktivitas dan kesuksesan dirinya akan meningkat, tentu saja hal tersebut bisa mempengaruhi kinerja tim atau kelompok kerja dan juga mempengaruhi kinerja organisasi secara keseluruhan (Kuslivan, 2014:250).

Penelitian yang dilakukan oleh Mike A. K (2014) menunjukkan bahwa *Organizational Citizenship Behaviour* (OCB) berpengaruh signifikan terhadap Kinerja karyawan Administrasi di Universitas Negeri Manado.

Berdasarkan uraian diatas maka penulis mengambil hipotesis sebagai berikut:

H3 : *Organizational Citizenship Behaviour* (OCB) berpengaruh signifikan terhadap Kinerja Pegawai Dinas Tenaga Kerja Kabupaten Jember.

BAB 3. METODE PENELITIAN

3.1. Rancangan Penelitian

Rancangan penelitian adalah suatu deskripsi yang digunakan sebagai dasar dalam melakukan penelitian agar dalam pelaksanaannya dapat berjalan dengan baik. Penelitian ini dikategorikan sebagai penelitian penjelasan *explanatory research*, yaitu penelitian yang menjelaskan hubungan kausal dan menguji keterkaitan antara beberapa variabel melalui pengujian hipotesis atau penelitian penjelasan (Singarimbun dan Effendi, 2013:256).

3.2 Populasi dan Sampel

Populasi atau *universe* menurut Singarimbun dan Effendi (2013:35), ialah jumlah keseluruhan dari unit analisis yang ciri-cirinya akan diduga. Populasi dalam penelitian ini adalah pegawai Dinas Tenaga Kerja dan Transmigrasi di Kabupaten Jember. Penelitian ini menggunakan metode sensus dengan mengikutsertakan seluruh anggota populasi yang ada (*sampling jenuh*) yaitu sebanyak 31 orang yang berstatus Pegawai Negeri Sipil (PNS) pada Dinas Tenaga Kerja Kabupaten Jember.

3.3 Jenis dan Sumber data

Jenis dan sumber data yang digunakan dalam penelitian ini adalah data primer dan sekunder.

1. Data Primer

Yaitu data yang diperoleh secara langsung dari objek yang diteliti. Pada penelitian ini, data primer diperoleh melalui wawancara dan penyebaran kuesioner pada Dinas Tenaga Kerja Kabupaten Jember yang terkait dengan budaya organisasi, *Organizational Citizenship Behavior (OCB)*, dan kinerja pegawai.

2. Data Sekunder

Yaitu data yang pengumpulannya dilakukan oleh pihak lain berupa data olahan yang memperkuat data primer. Sumber data sekunder adalah sumber-sumber seperti : artikel, internet, jurnal dan sebagainya.

3.4 Metode Pengumpulan Data

Metode pengumpulan data dilakukan dengan metode survei, dengan menggunakan kuesioner peneliti menyebarkan kuesioner secara langsung kepada responden dengan pernyataan-pernyataan yang akan di jawab oleh responden dan wawancara dilakukan peneliti kepada pegawai di bidang kepegawaian pada Dinas Tenaga Kerja Kabupaten Jember sebagai alat pengumpul data.

3.5 Definisi Operasional Variabel

Definisi operasional variabel merupakan faktor-faktor atau variabel yang digunakan dalam penelitian. Dalam penelitian ini, definisi operasional variabel dijelaskan sebagai berikut:

1. Variabel Budaya Organisasi

Budaya Organisasi adalah norma-norma perilaku, sosial dan moral yang mendasari setiap tindakan dalam organisasi dan dibentuk oleh kepercayaan, sikap, dan prioritas para pegawai Dinas Tenaga Kerja Kabupaten Jember. Indikator yang digunakan diadopsi dari Luthans (2013:550), sebagai berikut:

a. Norma

Pegawai bekerja sesuai dengan kemampuan yang dimiliki.

b. Filosofi

Pegawai membentuk kepercayaan organisasi mengenai bagaimana sikap pegawai dan *stakeholder* diperlukan dalam berinteraksi.

c. Aturan

Pegawai bekerja sesuai dengan prosedur yang ditentukan.

d. Komunikasi

Pegawai memiliki hubungan yang baik satu sama lain.

2. Variabel *Organizational Citizenship Behavior* (OCB)

Organizational Citizenship Behaviour (OCB) adalah suatu perilaku positif yang ditunjukkan pegawai Dinas Tenaga Kerja Kabupaten Jember yang dilakukan berdasarkan keinginan diri sendiri dan melebihi tugas wajib mereka serta dilakukan dengan senang hati dan bukan ingin memperoleh *reward* ataupun takut mendapatkan *punishment*. Organ, Podsakoff dan MacKenzie (2006:570) menyebutkan lima dimensi *Organizational Citizenship Behaviour* (OCB) yaitu:

a. *Altruisme*

Pegawai dengan senang hati menolong rekan kerjanya.

b. *Civic virtue*

Pegawai yang memberikan apresiasi kepada instansi tanpa harus disuruh.

c. *Conscientiousness*

Pegawai mau melaksanakan pekerjaan diluar tanggung jawabnya.

d. *Courtesy*

Pegawai menjaga hubungan baik dengan rekan kerjanya.

e. *Sportmanship*

Pegawai melakukan pekerjaannya tanpa mengeluh atau mengumpat.

3. Variabel Kinerja Pegawai (Y)

Kinerja merupakan suatu hasil kerja yang telah dicapai oleh para pegawai pada Dinas Tenaga Kerja Kabupaten Jember baik secara kualitas maupun kuantitas yang telah disesuaikan dengan tanggungjawabnya yang dihubungkan dengan suatu standar tertentu dari masing-masing organisasi. Beberapa indikator yang dikemukakan oleh Mangkunegara (2012:75) adalah sebagai berikut:

a. Kualitas kerja

Seberapa baik seorang pegawai mengerjakan apa yang seharusnya dikerjakan.

b. Kuantitas kerja

Seberapa lama seorang pegawai bekerja dalam satu harinya. Kuantitas kerja ini dapat dilihat dari kecepatan kerja setiap pegawai itu masing-masing.

c. Tanggung jawab

Pegawai mampu bertanggung jawab terhadap pekerjaan yang diberikan instansi.

d. Kerjasama

Pegawai bersedia untuk bekerjasama dengan pegawai yang lain, baik didalam maupun diluar pekerjaan, sehingga pekerjaan akan semakin baik.

3.6 Skala Pengukuran Variabel

Skala pengukuran variabel merupakan kesempatan yang digunakan sebagai acuan untuk menentukan panjang pendeknya interval yang ada pada alat ukur. Alat ukur tersebut yang digunakan dalam pengukuran akan menghasilkan data kuantitatif. Menurut Sugiono (2010:88) skala *likert* digunakan untuk mengukur sikap, pendapat, dan persepsi seseorang atau sekelompok orang tentang fenomena sosial. Penelitian ini telah ditetapkan secara spesifik oleh peneliti yang selanjutnya disebut variabel penelitian.

Untuk setiap item dalam daftar pertanyaan menggunakan kriteria:

1. Sangat Setuju (SS) : Skor 5
2. Setuju (S) : Skor 4
3. Cukup Setuju (CS) : Skor 3
4. Tidak Setuju (TS) : Skor 2
5. Sangat Tidak Setuju (STJ) : Skor 1

3.7 Uji Instrumen

3.7.1 Uji Validitas

Uji validitas bertujuan untuk mengetahui sejauh mana validitas data yang diperoleh dari penyebaran kuisioner. Uji validitas sebagai alat ukur dalam penelitian ini, yaitu menggunakan korelasi *product moment pearson's*, yaitu dengan cara mengkorelasikan tiap pertanyaan dengan skor total, kemudian hasil korelasi tersebut dibandingkan dengan angka kritis taraf signifikan 5%, dengan menggunakan rumus, (Prayitno, 2010:70) ;

$$r = \frac{n \sum XY - (\sum X)(\sum Y)}{\sqrt{n \sum x^2 - (\sum X)^2} \sqrt{n \sum Y^2 - (\sum Y)^2}}$$

Keterangan :

r = Koefisien korelasi

X = Skor pertanyaan

Y = Skor total

n = Jumlah sampel

Pengukuran validitas dilakukan dengan menguji taraf signifikan *product moment pearson's*. Suatu variabel dikatakan valid, apabila variabel tersebut memberikan nilai signifikansi < 5%.

3.7.2 Uji Reliabilitas

Uji Reliabilitas digunakan untuk menguji kemampuan suatu hasil pengukuran relatif konsisten apabila pengukurannya diulangi dua kali atau lebih (Prayitno, 2010:75). Reliabilitas berkonsentrasi pada masalah akurasi pengukuran dan hasilnya. Dengan kata lain reliabilitas menunjukkan seberapa besar pengukuran kendali terhadap subjek yang sama.

Pengujian kepada alat ukur dalam alat penelitian menggunakan reliabilitas metode alpha (α) yang digunakan adalah metode *Cronbach* yakni (Prayitno, 2010:75) ;

$$\alpha = \frac{kr}{1 + (k - 1)r}$$

Keterangan:

α = Koefisien reliabilitas

r = Koefisien rata-rata korelasi antar variabel

k = Jumlah variabel bebas dalam persamaan

pengukuran reliabilitas dilakukan dengan menguji statistik *CronbachAlpha*. Suatu variabel dikatakan reliabel apabila tersebut memberikan nilai *Cronbach Alpha* >0,60.

3.7.3 Uji Normalitas Data

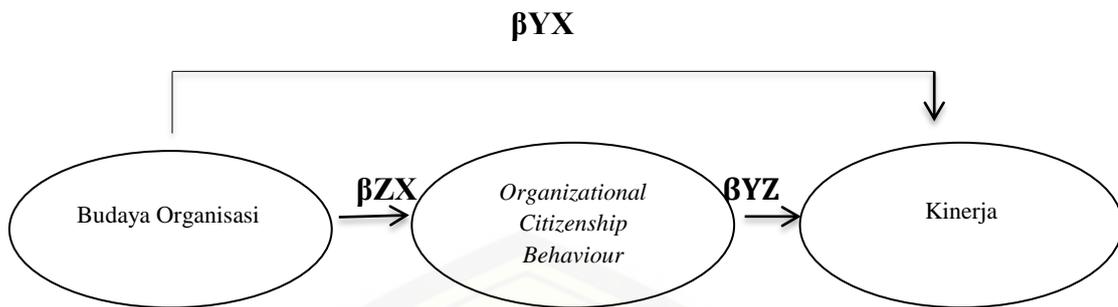
Uji normalitas data dilakukan untuk mengetahui apakah data yang diperoleh berdistribusi normal atau tidak. Uji normalitas yang dilakukan terhadap sampel dilakukan dengan menggunakan *kolmogorov-smirnov* test dengan menetapkan derajat keyakinan (α) sebesar 5%. Uji ini dilakukan pada setiap variabel dengan ketentuan bahwa jika secara individual masing-masing variabel memenuhi asumsi normalitas, maka secara simultan variabel-variabel tersebut juga bisa dinyatakan memenuhi asumsi normalitas (Prayitno, 2010:71). Kriteria pengujian dengan melihat besaran *kolmogorov-smirnov test* adalah;

- 1) Jika signifikansi $> 0,05$ maka data tersebut berdistribusi normal
- 2) Jika signifikansi $< 0,05$ maka data tersebut tidak berdistribusi normal

3.8 Metode Analisis Data

3.8.1 Analisis Jalur (*Path Analysis*)

Analisis jalur merupakan bagian dari analisis regresi linier yang digunakan untuk menganalisis hubungan kausal antar variabel dimana variabel-variabel bebas mempengaruhi variabel tergantung, baik secara langsung maupun tidak langsung melalui satu atau lebih perantara, (Sarwono, 2006:147). Manfaat *path analysis* adalah perluasan dari persamaan regresi linier sederhana atau berganda yang diperlukan pada jalur hubungan (*network*) variabel-variabel yang melibatkan lebih dari satu persamaan. Menganalisis hubungan kausal antar variabel dan menguji hipotesis dalam penelitian ini secara sistematis, maka alat analisis yang digunakan yaitu analisis jalur (*path analysis*), dengan *path analysis* akan dilakukan estimasi pengaruh kausal antar variabel dan kedudukan masing-masing variabel dalam jalur balik secara langsung maupun tidak langsung. Untuk menyelesaikan analisis jalur perlu mengetahui adanya diagram jalur maupun koefisien, sebagai berikut:



Gambar : Model Analisis Jalur (*Path Analysis*)

Keterangan :

β_{ZX} = Koefisien jalur pengaruh langsung Budaya Organisasi (X) terhadap *Organizational Citizenship Behaviour* (Z).

β_{YX} = Koefisien jalur pengaruh langsung Budaya Organisasi (X) terhadap Kinerja (Y).

β_{YZ} = Koefisien jalur pengaruh langsung *Organizational Citizenship Behaviour* (Z) terhadap Kinerja (Y).

Model Analisis Jalur yang dalam penelitian ini dapat diuraikan dalam persamaan struktural sebagai berikut:

$$Z = \alpha + \beta_{zx} + \varepsilon_1 \dots\dots\dots \text{(persamaan pertama)}$$

$$Y = \alpha + \beta_{yx} + \beta_{yz} + \varepsilon_2 \dots\dots\dots \text{(persamaan kedua)}$$

Keterangan:

Z = *Organizational Citizenship Behaviour* (OCB)

Y = Kinerja

X = Budaya Organisasi

β = Koefisien variabel bebas

ε_i = Residual/error

3.8.2 Uji Asumsi Klasik

Rosita (2012:1) menyatakan bahwa uji asumsi klasik bertujuan untuk membuktikan bahwa persamaan regresi yang didapatkan memiliki ketepatan dalam estimasi, tidak bias dan konsisten sehingga perlu dilakukan pengujian dengan dasar asumsi klasik metode kuadran kecil (*OLS/ Ordinary Least Square*).

Uji asumsi klasik yang digunakan dalam penelitian ini adalah uji multikolinearitas, uji heteroskedastisitas, dan uji normalitas model.

a. Uji Multikolinearitas

Uji multikolinearitas adalah pengujian dari asumsi untuk membuktikan bahwa variabel-variabel bebas dalam suatu model tidak saling berkorelasi satu dengan lainnya. Adanya multikolinearitas dapat menyebabkan model regresi yang diperoleh tidak valid untuk menaksir variabel independen. Gejala multikolinearitas juga dapat dideteksi dengan melihat besarnya VIF (*Variance Inflation Factor*). Sanusi (2014:142) menyatakan bahwa, pendeteksian terhadap multikolinearitas dapat dilakukan dengan melihat nilai VIF dari hasil analisis regresi, pengambilan keputusan sebagai berikut.

- a. Jika nilai VIF > 10 , terdapat gejala multikolinearitas yang tinggi.
- b. Jika nilai VIF < 10 , tidak terdapat gejala multikolinearitas.

Apabila salah satu atau beberapa variabel bebas berkorelasi, maka model tersebut menjadi multikolinearitas sehingga harus diatasi dengan beberapa langkah yang dilakukan (Gujarati dan Poter, 2010:445), yaitu

- 1) Menggunakan informasi sebelumnya.
- 2) Mengkombinasikan data *cross-section* dan *time series*.
- 3) Menghilangkan variabel yang sangat berkolinier, sepanjang tidak menyebabkan specification error.
- 4) Transformasi data.
- 5) Memperoleh data baru atau data tambahan.

Selain itu, multikolinearitas juga dapat terjadi apabila angka *tolerance* menjauhi 1. Bila pada model regresi terjadi multikolinearitas, maka tindakan yang dilakukan peneliti untuk mengatasi masalah multikolinearitas adalah dengan cara mengganti atau mengeluarkan salah satu variabel yang memiliki korelasi tinggi pada model regresi tersebut (Ghozali, 2011:138).

b. Uji Heteroskedastisitas

Uji heteroskedastisitas bertujuan untuk menguji apakah dalam sebuah model regresi terjadi ketidaksamaan varian dari residual dari satu pengamatan ke

pengamatan yang lain. Cara memprediksi ada tidaknya heteroskedastisitas pada suatu model dapat dilihat dari pola gambar *scatterplot* model tersebut (Latan, 2013:39). Dasar pengambilan keputusan antara lain:

- 1) Jika ada pola tertentu seperti titik-titik (*point-point*) yang ada membentuk suatu pola tertentu yang teratur (bergelombang, melebar kemudian menyempit), maka telah terjadi heteroskedastisitas;
- 2) Jika ada pola yang jelas serta titik-titik menyebar diatas dan dibawah angka 0 pada sumbu Y, maka tidak terjadi heteroskedastisitas

Bila pada model regresi terjadi heteroskedastisitas, maka tindakan yang dilakukan peneliti untuk mengatasi masalah heteroskedastisitas adalah dengan cara mentransformasikan data menjadi bentuk logaritma.

3.9 Uji Hipotesis

3.9.1 Uji t

Pengujian hipotesis dengan menggunakan uji t digunakan melihat signifikan pengaruh dari variabel bebas (X) secara parsial (individu) terhadap variabel terikat (Y), (Sugiono, 2008:84). Keputusan untuk menolak atau menerima H_0 dilakukan dengan membandingkan nilai t hitung dengan formulasi sebagai berikut :

$$t = \frac{b_i}{S_{b_i}}$$

Dimana :

t = thitung

b_i = bobot regresi

S_{b_i} = standart deviasi dari variabel bebas

Adapun tahap untuk menguji signifikansi adalah sebagai berikut :

a. Merumuskan hipotesis

H_0 : $\beta_1, \beta_2, \beta_3, \dots, \beta_u = 0$ (berarti variabel-variabelbebas secara parsial tidak mempunyai pengaruh terhadap variabel independent)

H_a : $\beta_1, \beta_2, \beta_3, \dots, \beta_u \neq 0$ (berarti variabel-variabelbebas secara parsial mempunyai pengaruh terhadap variabel independent)

b. Menentukan tingkat signifikan

Tingkat signifikan yang diharapkan adalah $\alpha = 5\%$ atau *confidence interval* sebesar 95%

c. Membandingkan tingkat signifikansi dengan $\alpha = 5\%$

Untuk menentukan apakah hipotesis nol diterima atau ditolak dibuat ketentuan dibawah ini

- 1) Apabila signifikansi $< 0,05$ berarti H_0 ditolak dan H_a diterima, jadi variabel secara parsial memiliki pengaruh nyata terhadap variabel terikat.
- 2) Apabila signifikansi $> 0,05$ berarti H_0 diterima H_a ditolak, jadi semua variabel secara parsial tidak memiliki pengaruh nyata terhadap variabel terikat.

3.9.2 Menghitung Jalur

Sebelum menghitung jalur, maka sebelumnya masing-masing jalur harus diuji signifikansinya. Apabila terdapat jalur yang tidak signifikan maka dilakukan *trimming theory* yaitu dengan menghilangkan jalur yang tidak signifikan.

Trimming theory adalah model yang digunakan untuk memperbaiki suatu struktur analisis jalur dengan cara mengeluarkan diri dari model variabel oksogen yang koefisien jalurnya tidak signifikan. Cara penggunaan *trimming theory* yaitu menghitung ulang koefisien jalur tanpa menyertakan variabel oksogen yang koefisien jalurnya tidak signifikan. Langkah-langkah pengujian analisis jalur dengan model *trimming theory* adalah sebagai berikut (Riduan, 2007:128) :

- a. Merumuskan persamaan struktural
- b. Menghitung koefisien jalur yang didasarkan pada koefisien regresi
- c. Menghitung koefisien jalur secara simultan (keseluruhan)
- d. Menghitung secara individual
- e. Menguji kesesuaian antara model analisis jalur 3
- f. Merangkum kedalam tabel
- g. Memakai dan menyimpulkannya

Apabila jalur sudah signifikan semua maka dilakukan perhitungan pengaruh langsung dan tidak langsung. Proses perhitungannya adalah sebagai berikut :

a. Menghitung pengaruh langsung (*Dirrect effect* atau DE)

1) Pengaruh variabel Budaya Organisasi (X) terhadap *Organizational Citizenship Behaviour* (Z)

$$DE_{XZ} = X \longrightarrow Z$$

2) Pengaruh variabel Budaya Organisasi(X) terhadap Kinerja (Y)

$$DE_{XY} = X \longrightarrow Y$$

3) Pengaruh variabel *Organizational Citizenship Behaviour* (Z) terhadap Kinerja (Y)

$$DE_{ZY} = Z \longrightarrow Y$$

b. Menghitung pengaruh tidak langsung (*Indirrect effect* IE)

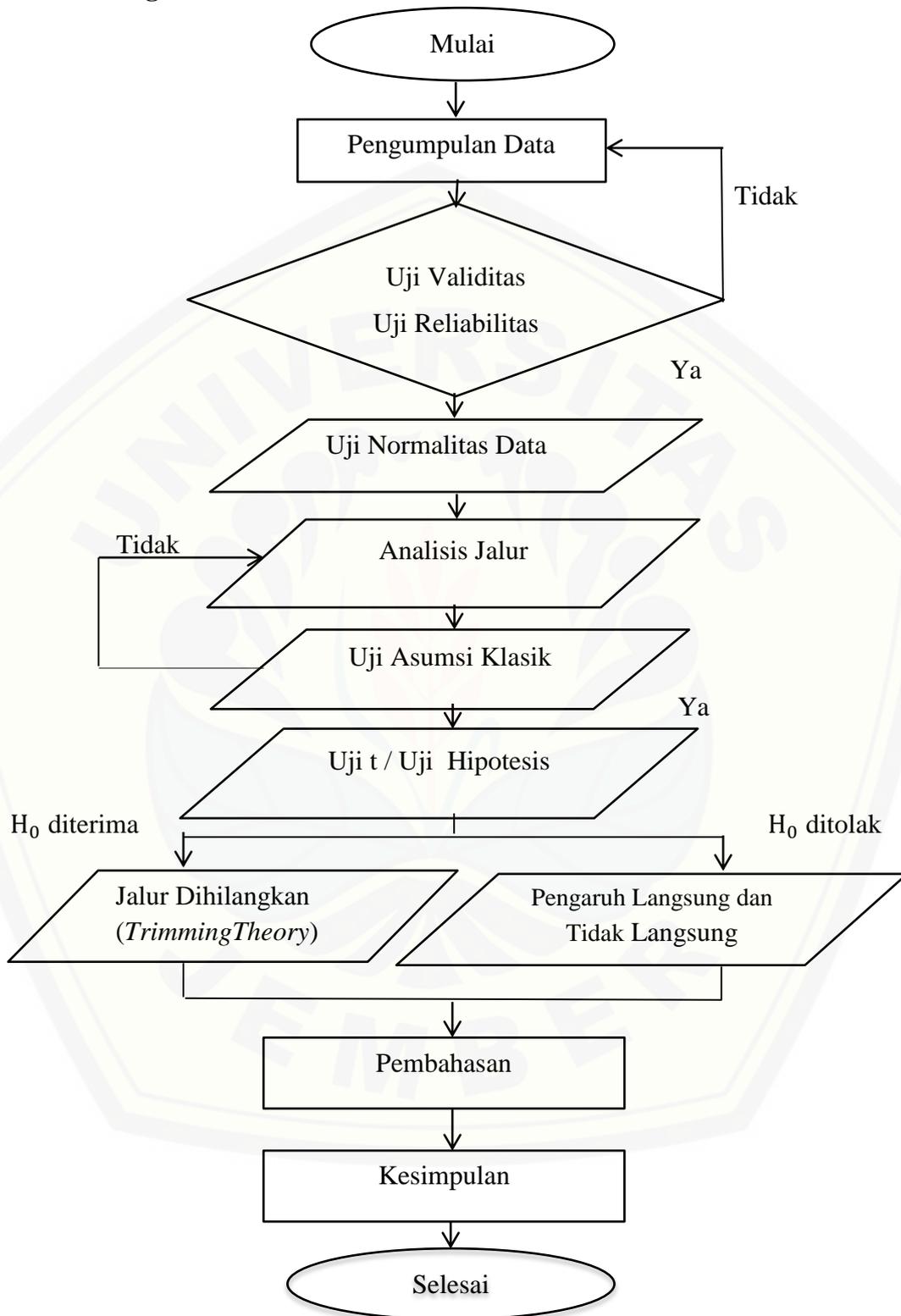
1) Pengaruh variabel Budaya Organisasi(X) terhadap Kinerja (Y) melalui *Organizational Citizenship Behaviour* (Z).

$$IE_{YZX} = X \longrightarrow Z \longrightarrow Y$$

c. Menghitung pengaruh Total

Formula = Pengaruh Langsung + Pengaruh Tidak Langsung

3.10 Kerangka Pemecahan Masalah



Gambar : Kerangka Pemecahan Masalah

Keterangan Kerangka Pemecahan Masalah :

- a. Mulai, yaitu tahap awal atau persiapan penelitian terhadap masalah yang akan diteliti.
- b. Pengumpulan data yaitu mengumpulkan data yang diperlukan melalui wawancara, penyebaran kuesioner, dan studi pustaka.
- c. Uji validitas yaitu untuk mengetahui validitas instrumen penyebaran kuesioner, uji realibilitas yaitu untuk mengetahui konsistensi hasil skala pengukuran. Apabila hasil yang diuji dinyatakan tidak signifikan maka kembali pada tahap sebelumnya.
- d. Uji normalitas data yaitu untuk mengetahui apakah data yang diperoleh berdistribusi normal atau tidak.
- e. Melakukan analisis jalur untuk mengetahui pengaruh langsung dan tidak langsung dari beberapa variabel yang diteliti.
- f. Uji asumsi klasik yaitu untuk mengetahui ada atau tidaknya multikolinearitas, heteroskedastisitas dan normalitas model.
- g. Melakukan uji hipotesis yaitu menghitung jalur dan melakukan uji-t untuk mengetahui ada tidaknya pengaruh variabel bebas terhadap variabel terikat.
 - a) Jika dalam uji-t terdapat jalur yang tidak signifikan, maka perlu melakukan perhitungan ulang dengan menghilangkan jalur yang tidak signifikan berdasarkan *trimming theory*.
 - b) Jika uji-t signifikan pada tingkat alfa tertentu, maka dapat dilakukan perhitungan pengaruh langsung dan tidak langsung.
- h. Pembahasan yaitu menjelaskan hasil dari penelitian sesuai dengan hasil uji hipotesis sebelumnya.
- i. Menyimpulkan hasil penelitian berdasarkan analisis yang dilakukan.
- j. Selesai, yaitu berakhirnya penelitian yang dilakukan.

BAB 5. KESIMPULAN DAN SARAN

5.1 Kesimpulan

Berdasarkan hasil pengujian dan analisis yang telah dilakukan pada penelitian ini, maka dapat diambil kesimpulan sebagai berikut :

- a. Budaya Organisasi (X) berpengaruh signifikan terhadap Kinerja (Y) Pegawai pada Dinas Tenaga Kerja Kabupaten Jember.
- b. Budaya Organisasi (X) berpengaruh signifikan terhadap *Organizational Citizenship Behaviour* (Z) pada Dinas Tenaga Kerja Kabupaten Jember.
- c. *Organizational Citizenship Behaviour* (Z) berpengaruh signifikan terhadap Kinerja Pegawai(Y) Dinas Tenaga Kerja Kabupaten Jember.
- d. Budaya Organisasi (X) berpengaruh signifikan terhadap Kinerja Karyawan (Y) dengan *Organizational Citizenship Behaviour* sebagai variabel intervening pada Dinas Tenaga Kerja Kabupaten Jember.

5.2 Saran

Berdasarkan analisis yang telah dilakukan pada penelitian ini, maka terdapat beberapa saran sebagai berikut:

- a. Bagi Pihak Dinas Tenaga Kerja Kabupaten Jember diharapkan merekrut pegawai yang berusia produktif, diharap menerapkan budaya organisasi agar budaya organisasinya meningkat, serta diharap memberikan pelatihan mengenai pentingnya perilaku *Organizational Citizenship Behaviour* (OCB) kepada para pegawai.
- b. Bagi Peneliti selanjutnya dapat menambahkan variabel lain untuk mengetahui faktor-faktor yang lebih mempengaruhi *Organizational Citizenship Behaviour* dan Kinerja sehingga mengetahui permasalahan lain yang mempengaruhi *Organizational Citizenship Behaviour* dan Kinerja. Selain itu, peneliti selanjutnya juga dapat menambah sampel dengan melakukan penelitian di instansi lainnya agar diperoleh hasil berbeda sebagai bahan perbandingan yang nantinya dapat digeneralisasi.

DAFTAR PUSTAKA

- Agustin, D.Y. 2012. *Analisis Pengaruh Budaya Organisasi Dan Sistem Kompensasi Terhadap Motivasi Kerja Dan Kinerja Karyawan PT. Matahari Departement Store (Persero) Tbk. Kabupaten Jember*. Tidak Diterbitkan. Skripsi. Jember : Universitas Jember.
- Anatan, L & Ellitan, L. 2009. *Manajemen Sumber Daya Manusia Dalam Bisnis Modern*. Bandung : Alfabeta.
- Trisia, A., Sakapurnama, E. 2014. Pengaruh Budaya Organisasi terhadap Organizational Citizenship Behaviour (OCB) Pegawai Tetap Di Kantor Pusat PT Garuda Indonesia (Persero) Tbk. *Artikel Ilmiah Mahasiswa 2014*.
- Arikunto. 2002. *Metodologi Penelitian Suatu Pendekatan Proposal*. Jakarta : PT Rineka Cipta.
- Bangun, W. 2012. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: Erlangga.
- Danang Sunyoto dkk. 2015. *Teori Perilaku Keorganisasian*. Yogyakarta: CAPS.
- Darmawan, D. 2013. *Prinsip-prinsip Perilaku Organisasi*. Penerbit : Pena Semesta. Jakarta.
- Djati, S.P. 2005. Pengaruh *Organizational Citizenship Behaviour* terhadap Persepsi Kualitas Karyawan dan Dampaknya pada Kepercayaan Konsumen Bidang Jasa di Surabaya. *Accounting and Management Journal Widya Mandala University*, Vol 5 (2), p 236-247.
- Eisenberger, R., Stinglhamber, F., Vandenberghe, C., dan Sucharski, L. 2002. Perceived Supervisor Support: Contributions To Perceived Organizational Support And Employee Retention. *Journal Of Applied Psychology*, 8, 565-57.
- Elfina,. Purba, D,. Seniati,. Liche, A. N. 2007. Pengaruh Kepribadian dan Komitmen Organisasi Terhadap Organization Citizenship Behaviour. *Makara, Sosial Humaniora, Vol.8 (3), Desember 2004: 105-111*.
- Farhan, M., and Niaz, A. (2012). Job Satisfaction as a Predictor of Organizational Citizenship Behaviour A Study of Faculty Members at Business Institutes. *Interdisciplinary Journal of Contemporary Research In Business*, Vol 3 (9), 1447-1455.

- Gema, V M. 2014. Pengaruh Gaya Kepemimpinan Transformasional dan Budaya Organisasi Terhadap *Organizational Citizenship Behaviour* (OCB) Karyawan CafeDi Wilayah Yogyakarta. *Jurnal Manajemen Bisnis Indonesia (JMBI) Volume 4 Edisi III, 2014*.
- Ghozali, I. 2006. *Analisis Multivariat dengan SPSS*. Semarang : BPFE Universitas Diponegoro.
- Ghozali, I. 2011. *Aplikasi Analisis Multivariate dengan Program SPSS, edisi ke 7*. Semarang : Badan Penerbit Universitas Diponegoro.
- Hamidah, F. 2016. Pengaruh Motivasi Dan Komitmen Organisasional Terhadap Kinerja Karyawan Melalui *Organizational Citizenship Behaviour* (OCB) Pada KPRI Universitas Jember. Tidak diterbitkan. Skripsi. Jember : Universitas Jember.
- Hardiningtyas. 2004. *Organizational Citizenship Behaviour (OCB) Pegawai PT Pelabuhan III Surabaya*. Surabaya: Universitas Airlangga.
- Lailatul, R. V. 2016. Analisis Pengaruh Perencanaan Strategis Dan Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Karyawan PG. Djatiroto Lumajang. Tidak diterbitkan. Skripsi. Jember : Universitas Jember.
- Latan, H. 2013. *Analisis Multivariat Teknik dan Aplikasi*. Bandung : Alfabeta.
- Lutfi, M. 2016. Analisis Pengaruh Budaya Organisasi dan Kepuasan Kerja Terhadap *Organizational Citizenship Behaviour* (OCB) Dengan Komitmen Organisasi Sebagai Variabel Intervening Pada PT. Cartenz Indonesia di Solo. Tidak diterbitkan. Skripsi. Jember : Universitas Jember.
- Luthans, Fred. 2006. *Perilaku Organisasi (alih bahasa V.A Yuwono, dkk)*. Edisi bahasa Indonesia. Yogyakarta : ANDI.
- Mangkunegara, A. P. 2005. *Evaluasi Kinerja Sumber Daya Manusia*. Bandung : PT Refika Aditama.
- Mangkunegara, A. P. 2005. *Perilaku dan Budaya Organisasi*. Bandung : Penerbit PT Refika Aditama.
- Lovihan, M.A.K. 2014. Pengaruh Persepsi Budaya Organisasi terhadap Kinerja Karyawan Dimediasi oleh *Organizational Citizenship Behaviour*. *Jurnal Psikologi Universitas Negeri Manado*, 9 (2).

- Moeheriono. 2012. *Pengukuran Kinerja Berbasis Kompetensi Edisi Revisi*. Jakarta: Mitra Wacana Media.
- Muhammad, N. 2017. *Kinerja Pemerintah Daerah Masih Rendah*. <https://beritagar.id/artikel/berita/kinerja-pemerintah-daerah-masih-renda>. [Diakses pada 17 April 2017].
- Murti dan Wahyuni, S. 2006. *Metode Penelitian Statistik*. Jakarta : Rineka Cipta.
- Nasution, M. N. 2010. *Manajemen Perubahan*. Bogor : Ghalia Indonesia.
- Oemar, Y. (2013). Pengaruh budaya organisasi, kemampuan kerja dan komitmen organisasi terhadap Organizational Citizenship Behaviour (OCB) pegawai pada BAPPEDA kota Pekanbaru. *Skripsi*. Pekanbaru: Fakultas Ekonomi Universitas Riau. Pekanbaru. [Diakses tanggal 23 Maret 2017].
- Organ, D. W. (2006), *Organizational Citizenship Behaviour. Its Nature, Antecedents, and Consequences*. California: Sage Publications, Inc.
- Pangesti, U. A. D. 2015. Pengaruh *Organizational Citizenship Behaviour (OCB)* Dimediasi Variabel Etos Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Pada PT. Bank Syariah Mandiri Cabang Jember. Tidak diterbitkan. *Skripsi*. Jember : Universitas Jember. [Diakses pada 17 April 2017]
- Purnama, C. 2013. *Influence Analysis of Organizational Culture Organizational Commitment Job and Satisfaction Organizational Citizenship Behavior (OCB) Toward Improved Organizational Performance*. *Journal*. Mojokerto : Sekolah Tinggi Ilmu Ekonomi Al-Anwar Mojokerto. [Diakses pada 25 Juli 2017].
- Prayitno, D. 2010. *Paham Analisa Data Statistik Dengan SPSS*. Yogyakarta. MediaKom.
- Riduwan & Kuncoro, E. Achmad. 2008. *Cara Menggunakan Dan Memakai Analisis Jalur (Path Analysis)*. Cet.2. Bandung : Alfabeta.
- Robbins, S. P. (2008). *Perilaku organisasi (organizational behaviour)*. Jakarta: Salemba Humanika.
- Robbins, S. P. 2001. *Perilaku Organisasi, Terjemahan Hadyana Pujaatmaja dari Organizational Citizenship Behaviour (1998)*. Jakarta: PT. Preuhallindo
- Robbins, S. P. 2007. *Perilaku Organisasi*. Jakarta : PT Indeks.
- Sarwono, J. 2006. *Analisis Data Penelitian Menggunakan SPSS*. Yogyakarta : Andi.

- Sedarmayanti. 2014. *Manajemen Sumber Daya Manusia Reformasi Birokrasi dan Manajemen Pegawai Negeri Sipil*. Bandung : Refika Aditama.
- Singarimbun dan Effendi. 1995. *Metode Penelitian Survei*. Jakarta:LP3ES.
- Sloat. K. C. M. 1999. Organizational Citizenship does you firm inspire employees to be good citizens?. *Journal of Proffesional Safety*, 44 (4), 20-23.
- Sugiyono. 2009. *Metode Penelitian Kuantitatif dan Kualitatif*. CV. Alfabeta: Bandung.
- Titisari, P. 2014. *Peranan Organizational Citizenship Behaviour (OCB)*. Penerbit : Mitra Wacana Media. Jakarta.
- Umam, K. 2012. *Manajemen Organisasi*. Bandung : Pustaka Setia.
- Venty, M., Widiartanto, dan R. Shinta. 2015. Pengaruh Budaya Organisasi Dan Komitmen Organisasi Terhadap Kinerja Karyawan Melalui Organizational Citizenship Behaviour (OCB) Sebagai Variabel Intervening Pada PT Masscom Graphy Semarang. *Artikel Ilmiah Mahasiswa 2015*.
- Wardani, A. K. dan Miftahun, N. S. 2012. Faktor kepribadian dan Organizational Citizenship Behaviour pada Polisi Parawisata. *Humanitas*, Vol.XI, No.2.

Lampiran 1. Kuisisioner Penelitian**KUESIONER PENELITIAN**

Kepada:

Yth. Bapak/Ibu/Saudara/i

Pegawai Kantor Dinas Tenaga Kerja Kabupaten Jember

Dengan Hormat,

Sehubungan dengan adanya tugas akhir (skripsi) sebagai syarat menyelesaikan program studi manajemen Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Jember dan sebagai salah satu syarat untuk memperoleh gelar sarjana (S1) maka saya memohon kesediaan Bapak/Ibu/Saudara/i untuk memberikan informasi dan berkenan menjawab pertanyaan dalam kuisisioner yang berkaitan dengan topik penelitian yang saya ajukan. Judul dari penelitian ini adalah **“Pengaruh Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Pegawai di Mediasi Variabel *Organizational Citizenship Behaviour (OCB)* Pada Dinas Tenaga Kerja Kabupaten Jember”**.

Informasi yang Bapak/Ibu/Saudara/i berikan hanya digunakan untuk kalangan terbatas dalam artian hanya digunakan untuk kepentingan penelitian ini saja. Peneliti menjamin akan kerahasiaan identitas pribadi dan jawaban yang diberikan Bapak/Ibu/Saudara/i untuk mengisi kuisisioner dengan jujur dan sebenar-benarnya.

Atas perhatiannya, kerja sama, dan bantuan yang telah diberikan Bapak/Ibu/Saudara/i, saya sampaikan terimakasih

Hormat saya,

Lisa Novelia

LEMBAR KUESIONER**A. Data responden**

1. Nama :
2. Usia :
3. Jenis Kelamin : Laki-laki / Perempuan (*)
4. Jabatan/tugas :
5. Lama bekerja :

(*) coret yang tidak perlu

B. Petunjuk pengisian

1. Pertanyaan-pertanyaan berikut mohon diisi sesuai dengan keadaan yang ada dan sebenar-benarnya.
2. Berikan tanda (√) pada salah satu jawaban disetiap pernyataan
3. Terdapat 5 (lima) pilihan jawaban, yaitu :

No	Keterangan	Skor
1	Sangat Setuju (SS)	5
2	Setuju (S)	4
3	Cukup Setuju (CS)	3
4	Tidak Setuju (TS)	2
5	Sangat Tidak Setuju (STS)	1

A. Variabel Budaya Organisasi (X)

No	Pernyataan	Jawaban				
		SS	S	CS	TS	STS
1.	Saya melakukan pekerjaan yang sesuai dengan kemampuan saya					
2.	Saya berlaku baik kepada <i>stakeholder</i> yang datang ke kantor.					
3.	Saya melakukan pekerjaan sesuai dengan prosedur yang ditentukan instansi.					
4.	Saya menjaga hubungan yang baik dengan pegawai lain					

B. Variabel *Organizational Citizenship Behaviour* (OCB) (Z)

No	Pernyataan	Jawaban				
		SS	S	CS	TS	STS
1.	Saya membantu mengerjakan tugas rekan kerja saat <i>overload</i>					
2.	Saya memberikan perhatian terhadap pertemuan yang dianggap penting meskipun tidak diminta untuk melakukannya.					
3.	Saya segera datang jika dibutuhkan dalam melakukan tugas					
4.	Saya menjaga hubungan baik dengan rekan kerja					
5.	Saya menahan diri untuk tidak mengeluh atau mengumpat.					

C. Variabel Kinerja (Y)

No	Pernyataan	Jawaban				
		SS	S	CS	TS	STS
1.	Saya dapat memenuhi target kerja yang ditetapkan oleh instansi.					
2.	Saya selalu berusaha bekerja lebih baik dari rekan kerja saya.					
3.	Saya dapat mempertanggungjawabkan tugas yang diberikan oleh atasan.					
4.	Saya bersedia melakukan kerjasama dengan pegawai yang lain agar pekerjaan semakin baik.					

Lampiran 2. Rekapitulasi Hasil Jawaban Responden**X1.1**

		Frequenc y	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
	3	2	6.5	6.5	6.5
Valid	4	17	54.8	54.8	61.3
	5	12	38.7	38.7	100.0
	Total	31	100.0	100.0	

X1.2

		Frequenc y	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
	2	1	3.2	3.2	3.2
	3	1	3.2	3.2	6.5
Valid	4	14	45.2	45.2	51.6
	5	15	48.4	48.4	100.0
	Total	31	100.0	100.0	

X1.3

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
	2	1	3.2	3.2
	3	3	9.7	12.9
Valid	4	11	35.5	48.4
	5	16	51.6	100.0
Total	31	100.0	100.0	

X1.4

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
	2	1	3.2	3.2
	3	4	12.9	16.1
Valid	4	19	61.3	77.4
	5	7	22.6	100.0
Total	31	100.0	100.0	

Z1.1

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
	2	1	3.2	3.2
	3	9	29.0	32.3
Valid	4	16	51.6	83.9
	5	5	16.1	100.0
Total	31	100.0	100.0	

Z1.2

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
	2	7	22.6	22.6
	3	12	38.7	61.3
Valid	4	9	29.0	90.3
	5	3	9.7	100.0
Total	31	100.0	100.0	

Z1.3

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
	3	5	16.1	16.1	16.1
Valid	4	17	54.8	54.8	71.0
	5	9	29.0	29.0	100.0
	Total	31	100.0	100.0	

Z1.4

		Frequenc y	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
	2	1	3.2	3.2	3.2
	3	4	12.9	12.9	16.1
Valid	4	15	48.4	48.4	64.5
	5	11	35.5	35.5	100.0
	Total	31	100.0	100.0	

Z1.5

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
	2	1	3.2	3.2
	3	5	16.1	19.4
Valid	4	19	61.3	80.6
	5	6	19.4	100.0
Total	31	100.0	100.0	

Y1.1

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
	3	3	9.7	9.7
Valid	4	18	58.1	67.7
	5	10	32.3	100.0
Total	31	100.0	100.0	

Y1.2

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
	3	3	9.7	9.7
Valid	4	20	64.5	74.2
	5	8	25.8	100.0
Total	31	100.0	100.0	

Y1.3

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
	3	2	6.5	6.5	6.5
Valid	4	19	61.3	61.3	67.7
	5	10	32.3	32.3	100.0
Total		31	100.0	100.0	

Y1.4

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
	2	1	3.2	3.2	3.2
	3	5	16.1	16.1	19.4
Valid	4	18	58.1	58.1	77.4
	5	7	22.6	22.6	100.0
Total		31	100.0	100.0	

Lampiran 3. Distribusi Jawaban Responden

No. Reponden	X1.1	X1.2	X1.3	X1.4	X	Y1.1	Y1.2	Y1.3	Y1.4	Y	Z1.1	Z1.2	Z1.3	Z1.4	Z1.5	Z
1	5	4	5	4	18	4	4	4	4	16	4	3	4	4	4	19
2	5	4	5	4	18	4	4	4	4	16	4	3	4	4	4	19
3	5	5	5	4	19	5	4	5	3	17	4	5	5	4	4	22
4	5	5	5	4	19	5	4	5	5	19	4	5	5	4	4	22
5	4	5	4	5	18	4	4	5	5	18	4	4	4	5	5	22
6	4	5	5	4	18	3	5	5	3	16	4	3	5	5	4	21
7	4	5	4	4	17	5	4	5	4	18	3	4	4	4	4	19
8	3	2	2	2	9	4	3	3	2	12	3	3	3	2	3	14
9	4	4	4	4	16	4	4	4	5	17	4	3	5	4	4	20
10	4	4	4	4	16	4	4	4	4	16	4	3	4	4	4	19
11	5	5	5	5	20	5	4	4	4	17	4	5	4	4	4	21
12	4	5	4	4	17	4	4	4	4	16	5	3	4	4	4	20
13	4	4	4	4	16	4	5	4	4	17	2	4	4	5	5	20
14	5	4	5	4	18	4	4	4	4	16	4	3	4	4	4	19
15	5	5	5	5	20	5	5	5	5	20	5	4	5	5	4	23
16	4	4	3	3	14	3	3	4	3	13	4	3	3	4	3	17
17	4	5	4	4	17	4	5	4	5	18	4	4	4	4	3	19
18	5	5	4	4	18	4	4	4	5	17	4	2	3	5	3	17
19	5	5	5	5	20	4	4	4	4	16	3	3	4	5	5	20
20	4	5	5	4	18	4	4	5	4	17	4	4	4	5	5	22
21	4	5	5	4	18	3	4	4	4	15	5	2	4	5	4	20
22	4	5	4	5	18	4	4	5	5	18	4	4	4	5	5	22
23	5	3	3	3	14	4	3	3	4	14	5	4	5	5	5	24
24	5	4	5	4	18	5	5	4	4	18	3	2	3	4	4	16
25	5	4	5	4	18	5	5	4	4	18	3	2	3	4	4	16
26	4	4	4	5	17	4	4	5	4	17	3	3	5	3	4	18
27	4	4	4	5	17	4	4	5	4	17	3	3	5	3	4	18
28	4	4	5	4	17	5	5	4	4	18	3	2	4	4	4	17
29	4	4	5	4	17	5	5	4	4	18	4	2	4	3	3	16
30	3	4	5	3	15	5	4	4	3	16	5	4	4	3	2	18
31	4	5	3	3	15	4	4	4	3	15	3	2	5	5	4	19

Lampiran 4. Hasil Uji Validitas Instrumen Penelitian

Output Uji Validitas (R tabel = 0.367)

Variabel Budaya Organisasi (X)

		Correlations				
		X1.1	X1.2	X1.3	X1.4	X
X1.1	Pearson	1	.243	.450*	.368*	.648**
	Correlation					
	Sig. (2-tailed)		.187	.011	.041	.000
	N	31	31	31	31	31
X1.2	Pearson	.243	1	.452*	.568**	.755**
	Correlation					
	Sig. (2-tailed)	.187		.011	.001	.000
	N	31	31	31	31	31
X1.3	Pearson	.450*	.452*	1	.511**	.815**
	Correlation					
	Sig. (2-tailed)	.011	.011		.003	.000
	N	31	31	31	31	31
X1.4	Pearson	.368*	.568**	.511**	1	.810**
	Correlation					
	Sig. (2-tailed)	.041	.001	.003		.000
	N	31	31	31	31	31
X	Pearson	.648**	.755**	.815**	.810**	1
	Correlation					
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	.000	
	N	31	31	31	31	31

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

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

Variabel *Organizational Citizenship Behaviour* (Y)

Correlations

		Z1.1	Z1.2	Z1.3	Z1.4	Z1.5	Z
Z1.1	Pearson	1	.218	.184	.170	-.201	.457**
	Correlation						
	Sig. (2-tailed)		.240	.321	.362	.278	.000
	N	31	31	31	31	31	31
Z1.2	Pearson	.218	1	.373*	.079	.216	.668**
	Correlation						
	Sig. (2-tailed)	.240		.039	.674	.243	.000
	N	31	31	31	31	31	31
Z1.3	Pearson	.184	.373*	1	.150	.291	.634**
	Correlation						
	Sig. (2-tailed)	.321	.039		.419	.113	.000
	N	31	31	31	31	31	31
Z1.4	Pearson	.170	.079	.150	1	.616**	.650**
	Correlation						
	Sig. (2-tailed)	.362	.674	.419		.000	.000
	N	31	31	31	31	31	31
Z1.5	Pearson	-.201	.216	.291	.616**	1	.614**
	Correlation						
	Sig. (2-tailed)	.278	.243	.113	.000		.000
	N	31	31	31	31	31	31
Z	Pearson	.457**	.668**	.634**	.650**	.614**	1
	Correlation						
	Sig. (2-tailed)	.010	.000	.000	.000	.000	
	N	31	31	31	31	31	31

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

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

Variabel Kinerja (Y)

		Correlations				
		Y1.1	Y1.2	Y1.3	Y1.4	Y
Y1.1	Pearson	1	.359*	.112	.148	.600**
	Correlation					
	Sig. (2-tailed)		.047	.548	.427	.000
	N	31	31	31	31	31
Y1.2	Pearson	.359*	1	.269	.313	.714**
	Correlation					
	Sig. (2-tailed)	.047		.143	.086	.000
	N	31	31	31	31	31
Y1.3	Pearson	.112	.269	1	.317	.621**
	Correlation					
	Sig. (2-tailed)	.548	.143		.082	.000
	N	31	31	31	31	31
Y1.4	Pearson	.148	.313	.317	1	.713**
	Correlation					
	Sig. (2-tailed)	.427	.086	.082		.000
	N	31	31	31	31	31
Y	Pearson	.600**	.714**	.621**	.713**	1
	Correlation					
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	.000	
	N	31	31	31	31	31

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

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

Lampiran 5. Uji Reliabilitas

Variabel Budaya Organisasi (X)

Case Processing Summary			
		N	%
Cases	Valid	31	100,0
	Excluded ^a	0	,0
	Total	31	100,0

a. Listwise deletion based on all variables in the procedure.

Reliability Statistics			
Cronbach's Alpha	Cronbach's Alpha Based on Standardized Items	N of Items	
,802	,865	5	

Item Statistics			
	Mean	Std. Deviation	N
X1.1	4,32	,599	31
X1.2	4,39	,715	31
X1.3	4,35	,798	31
X1.4	4,03	,706	31
X	17,10	2,150	31

Inter-Item Covariance Matrix					
	X1.1	X1.2	X1.3	X1.4	X
X1.1	,359	,104	,215	,156	,834
X1.2	,104	,512	,258	,287	1,161
X1.3	,215	,258	,637	,288	1,398
X1.4	,156	,287	,288	,499	1,230
X	,834	1,161	1,398	1,230	4,624

Item-Total Statistics					
	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item- Total Correlation	Squared Multiple Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
X1.1	29,87	15,516	,555	.	,794
X1.2	29,81	14,361	,668	.	,765
X1.3	29,84	13,540	,735	.	,743
X1.4	30,16	14,073	,740	.	,752
X	17,10	4,624	1,000	.	,755

Scale Statistics			
Mean	Variance	Std. Deviation	N of Items
34,19	18,495	4,301	4

Variabel Organization Citizenship Behaviour (Z)

Case Processing Summary			
		N	%
Cases	Valid	31	100,0
	Excluded ^a	0	,0
	Total	31	100,0

a. Listwise deletion based on all variables in the procedure.

Reliability Statistics			
Cronbach's Alpha	Cronbach's Alpha Based on Standardized Items	N of Items	
,735	,757	6	

Item Statistics			
	Mean	Std. Deviation	N
Z1.1	3,81	,749	31
Z1.2	3,26	,930	31
Z1.3	4,13	,670	31
Z1.4	4,16	,779	31
Z1.5	3,97	,706	31
Z	19,32	2,329	31

Inter-Item Covariance Matrix						
	Z1.1	Z1.2	Z1.3	Z1.4	Z1.5	Z
Z1.1	,561	,152	,092	,099	-,106	,798
Z1.2	,152	,865	,232	,057	,142	1,447
Z1.3	,092	,232	,449	,078	,138	,990
Z1.4	,099	,057	,078	,606	,339	1,180
Z1.5	-,106	,142	,138	,339	,499	1,011
Z	,798	1,447	,990	1,180	1,011	5,426

Item-Total Statistics					
	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item- Total Correlation	Squared Multiple Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
Z1.1	34,84	19,073	,316	.	,736
Z1.2	35,39	16,778	,533	.	,688
Z1.3	34,52	18,191	,535	.	,703
Z1.4	34,48	17,591	,537	.	,696
Z1.5	34,68	18,159	,506	.	,706
Z	19,32	5,426	1,000	.	,563

Scale Statistics			
Mean	Variance	Std. Deviation	N of Items
38,65	21,703	4,659	5

Variabel Kinerja (Y)

Case Processing Summary			
		N	%
Cases	Valid	31	100,0
	Excluded ^a	0	,0
	Total	31	100,0

a. Listwise deletion based on all variables in the procedure.

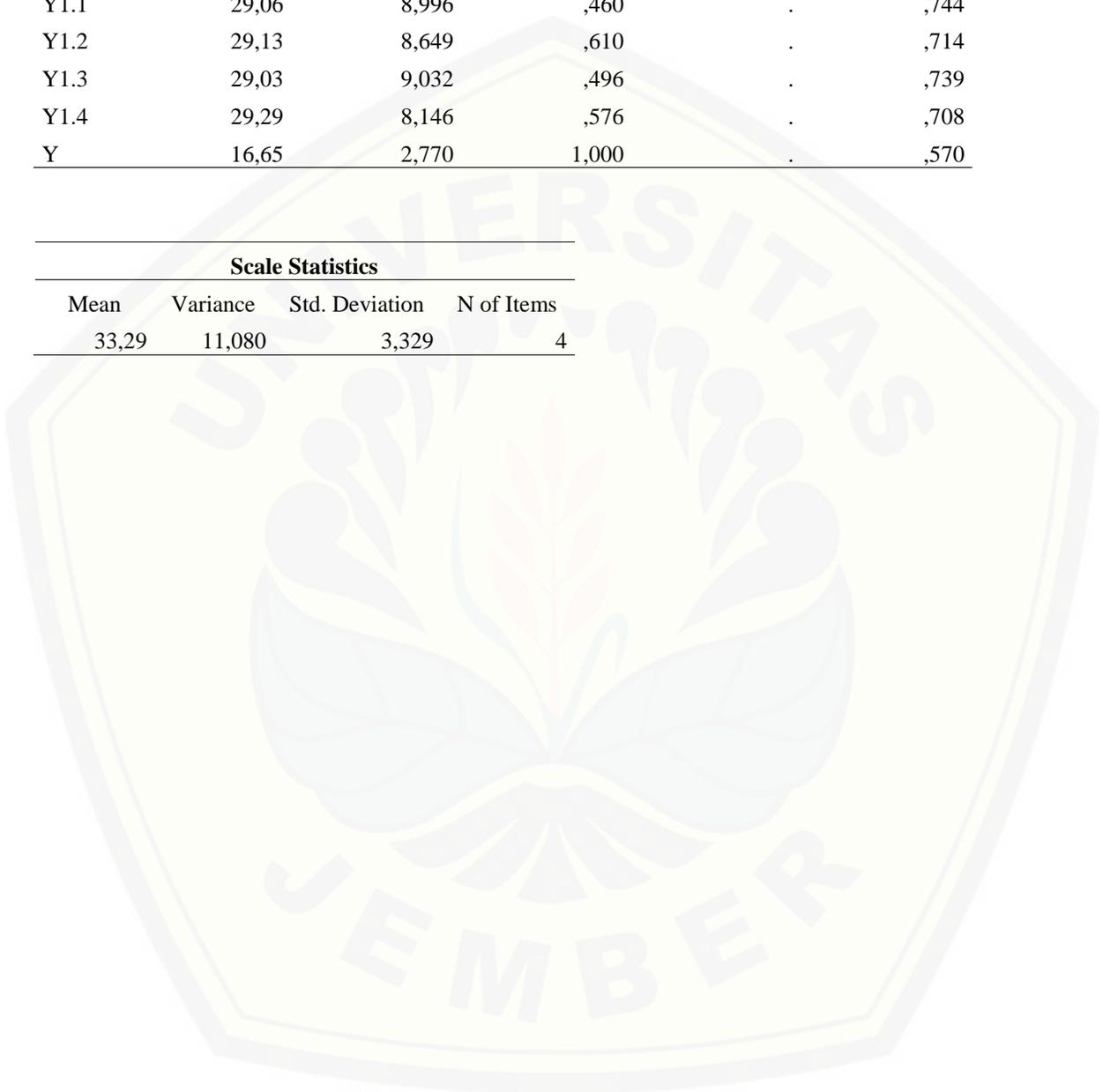
Reliability Statistics		
Cronbach's Alpha	Cronbach's Alpha Based on Standardized Items	N of Items
,759	,781	5

Item Statistics			
	Mean	Std. Deviation	N
Y1.1	4,23	,617	31
Y1.2	4,16	,583	31
Y1.3	4,26	,575	31
Y1.4	4,00	,730	31
Y	16,65	1,664	31

Inter-Item Covariance Matrix					
	Y1.1	Y1.2	Y1.3	Y1.4	Y
Y1.1	,381	,129	,040	,067	,616
Y1.2	,129	,340	,090	,133	,692
Y1.3	,040	,090	,331	,133	,595
Y1.4	,067	,133	,133	,533	,867
Y	,616	,692	,595	,867	2,770

Item-Total Statistics					
	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item- Total Correlation	Squared Multiple Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
Y1.1	29,06	8,996	,460	.	,744
Y1.2	29,13	8,649	,610	.	,714
Y1.3	29,03	9,032	,496	.	,739
Y1.4	29,29	8,146	,576	.	,708
Y	16,65	2,770	1,000	.	,570

Scale Statistics			
Mean	Variance	Std. Deviation	N of Items
33,29	11,080	3,329	4



Lampiran 6. Uji Normalitas Data**One-Sample Kolmogorov-Smirnov Test**

		X	Z	Y
N		31	31	31
Normal Parameters ^{a,b}	Mean	17.10	19.32	16.65
	Std. Deviation	2.150	2.329	1.664
	Most Extreme Differences			
	Absolute	.224	.122	.188
	Positive	.176	.103	.143
	Negative	-.224	-.122	-.188
Test Statistic		1.224	1.122	1.188
Asymp. Sig. (2-tailed)		.179	.171	.169

a. Test distribution is Normal.

b. Calculated from data.

Lampiran 7. Analisis Jalur

Persamaan Pertama Terhadap *Organizational Citizenship Behaviour* (OCB)

(X – Z)

Variables Entered/Removed^a

Model	Variables Entered	Variables Removed	Method
1	X ^b	.	Enter

a. Dependent Variable: Z

b. All requested variables entered.

Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.546 ^a	.199	.171	1.120

a. Predictors: (Constant), X

Coefficients^a

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	3.060	3.101		3.566	.001
	X	.483	.180	.446	2.684	.000

a. Dependent Variable: Z

Persamaan Kedua Terhadap Kinerja Pegawai

(X, Z - Y)

Variables Entered/Removed^a

Model	Variables Entered	Variables Removed	Method
1	Z, X ^b	.	Enter

a. Dependent Variable: Y

b. All requested variables entered.

Model Summary^b

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.722 ^a	.521	.486	1.193

a. Predictors: (Constant), Z, X

b. Dependent Variable: Y

Coefficients^a

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
	(Constant)	4.799	2.092		3.727	.001
1	X	.584	.113	.755	5.162	.000
	Z	.493	.104	.583	3.565	.000

a. Dependent Variable: Y

Lampiran 8. Uji Asumsi Klasik

a. Uji Multikolinieritas

Persamaan Pertama Terhadap *Organizational Citizenship Behaviour (OCB)*

(X – Z)

		Coefficients ^a					Collinearity	
Model		Unstandardized		Standardized	t	Sig.	Statistics	
		Coefficients		Coefficients			Tolerance	VIF
		B	Std. Error	Beta				
1	(Constant)	3.060	3.101		3.566	.001		
	X	.483	.180	.446	2.684	.000	.681	1.147

a. Dependent Variable: Z

Persamaan Kedua Terhadap Kinerja Pegawai (X, Z - Y)

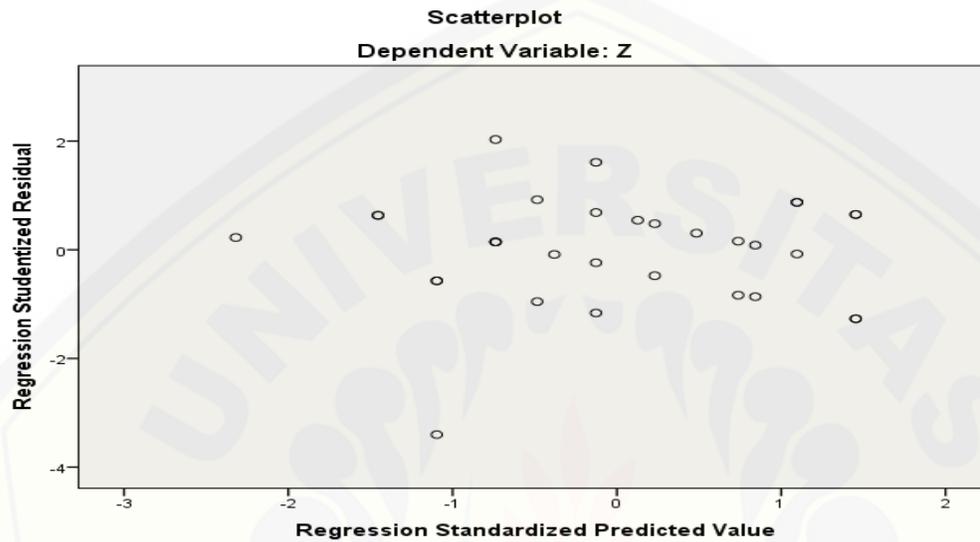
		Coefficients ^a					Collinearity	
Model		Unstandardized		Standardized	t	Sig.	Statistics	
		Coefficients		Coefficients			Tolerance	VIF
		B	Std. Error	Beta				
	(Constant)	4.799	2.092		3.727	.001		
1	X	.584	.113	.755	5.162	.000	.801	1.572
	Z	.493	.104	.583	3.565	.000	.744	2.781

a. Dependent Variable: Y

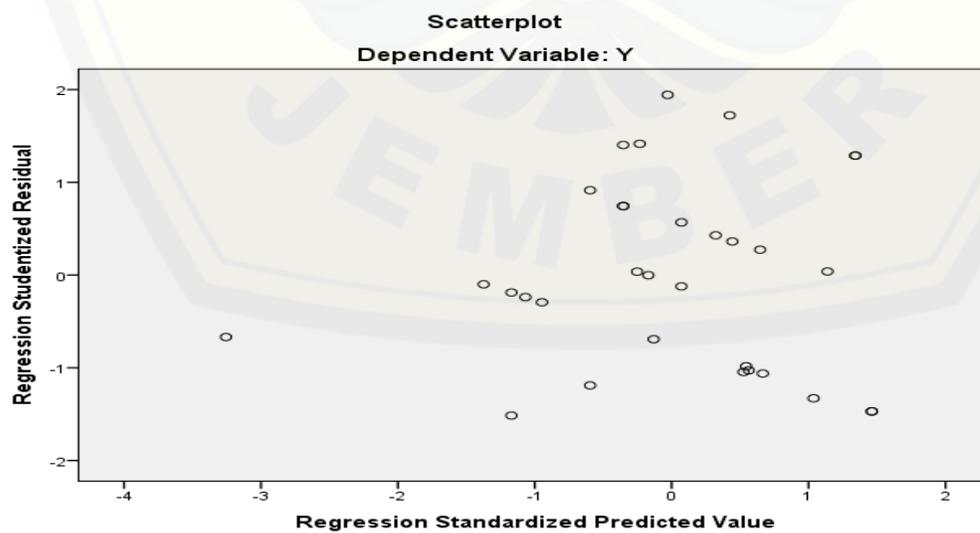
b. Uji Heteroskedastisitas

Persamaan Pertama Terhadap *Organizational Citizenship Behaviour (OCB)*

($X - Z$)



Persamaan Kedua Terhadap Kinerja Pegawai ($X, Z - Y$)



Lampiran 9. Uji t (T tabel = 2.045)

Hipotesis	Variabel Bebas	Variabel Terikat	T Hitung	T tabel	Hasil Uji
1	Budaya Organisasi (X)	Kinerja Pegawai (Y)	2,684	2,045	H ₁ diterima
2	Budaya Organisasi (X)	OCB (Z)	5,162	2,045	H ₂ diterima
3	OCB (Z)	Kinerja Pegawai (Y)	3.565	2,045	H ₃ diterima

Lampiran 10. Titik persentase distribusi t (df = 1 – 40) (df = n – 2 = 31 – 2 = 29)

Titik Persentase Distribusi t (df = 1 – 40)

Pr	0.25	0.10	0.05	0.025	0.01	0.005	0.001
df	0.50	0.20	0.10	0.050	0.02	0.010	0.002
1	1.00000	3.07768	6.31375	12.70620	31.82052	63.65674	318.30884
2	0.81650	1.88562	2.91999	4.30265	6.96456	9.92484	22.32712
3	0.76489	1.63774	2.35336	3.18245	4.54070	5.84091	10.21453
4	0.74070	1.53321	2.13185	2.77645	3.74695	4.60409	7.17318
5	0.72669	1.47588	2.01505	2.57058	3.36493	4.03214	5.89343
6	0.71756	1.43976	1.94318	2.44691	3.14267	3.70743	5.20763
7	0.71114	1.41492	1.89458	2.36462	2.99795	3.49948	4.78529
8	0.70639	1.39682	1.85955	2.30800	2.89646	3.35539	4.50079
9	0.70272	1.38303	1.83311	2.26216	2.82144	3.24984	4.29681
10	0.69981	1.37218	1.81246	2.22814	2.76377	3.16927	4.14370
11	0.69745	1.36343	1.79588	2.20099	2.71808	3.10581	4.02470
12	0.69548	1.35622	1.78229	2.17881	2.68100	3.05454	3.92963
13	0.69383	1.35017	1.77093	2.16037	2.65031	3.01228	3.85198
14	0.69242	1.34503	1.76131	2.14479	2.62449	2.97684	3.78739
15	0.69120	1.34081	1.75305	2.13145	2.60248	2.94671	3.73283
16	0.69013	1.33676	1.74588	2.11991	2.58349	2.92078	3.68615
17	0.68920	1.33338	1.73961	2.10982	2.56693	2.89823	3.64577
18	0.68836	1.33039	1.73406	2.10092	2.55238	2.87844	3.61048
19	0.68762	1.32773	1.72913	2.09302	2.53948	2.86093	3.57940
20	0.68695	1.32534	1.72472	2.08596	2.52798	2.84534	3.55181
21	0.68635	1.32319	1.72074	2.07961	2.51765	2.83136	3.52715
22	0.68581	1.32124	1.71714	2.07387	2.50832	2.81876	3.50499
23	0.68531	1.31946	1.71387	2.06866	2.49987	2.80734	3.48496
24	0.68485	1.31784	1.71088	2.06390	2.49216	2.79694	3.46678
25	0.68443	1.31635	1.70814	2.05954	2.48511	2.78744	3.45019
26	0.68404	1.31497	1.70562	2.05553	2.47863	2.77871	3.43500
27	0.68368	1.31370	1.70329	2.05183	2.47266	2.77068	3.42103
28	0.68335	1.31253	1.70113	2.04841	2.46714	2.76326	3.40816
29	0.68304	1.31143	1.69913	2.04523	2.46202	2.75639	3.39624
30	0.68276	1.31042	1.69726	2.04227	2.45726	2.75000	3.38518
31	0.68249	1.30946	1.69552	2.03951	2.45282	2.74404	3.37490
32	0.68223	1.30857	1.69389	2.03693	2.44868	2.73848	3.36531
33	0.68200	1.30774	1.69236	2.03452	2.44479	2.73328	3.35634
34	0.68177	1.30695	1.69092	2.03224	2.44115	2.72839	3.34793
35	0.68156	1.30621	1.68957	2.03011	2.43772	2.72381	3.34005
36	0.68137	1.30551	1.68830	2.02809	2.43449	2.71948	3.33262
37	0.68118	1.30485	1.68709	2.02619	2.43145	2.71541	3.32563
38	0.68100	1.30423	1.68595	2.02439	2.42857	2.71156	3.31903
39	0.68083	1.30364	1.68488	2.02269	2.42584	2.70791	3.31279
40	0.68067	1.30308	1.68385	2.02108	2.42326	2.70446	3.30688

Lampiran 11. Titik Persentase Distribusi R Tabel ($Df = N - 2 = 31 - 2 = 29$)

N - 2	The Level of		N - 2	The Level of	
	5%	1%		5%	1%
3	0.997	0.999	38	0.320	0.413
4	0.950	0.990	39	0.316	0.408
5	0.878	0.959	40	0.312	0.403
6	0.811	0.917	41	0.308	0.398
7	0.754	0.874	42	0.304	0.393
8	0.707	0.834	43	0.301	0.389
9	0.666	0.798	44	0.297	0.384
10	0.632	0.765	45	0.294	0.380
11	0.602	0.735	46	0.291	0.376
12	0.576	0.708	47	0.288	0.372
13	0.553	0.684	48	0.284	0.368
14	0.532	0.661	49	0.281	0.364
15	0.514	0.641	50	0.279	0.361
16	0.497	0.623	55	0.266	0.345
17	0.482	0.606	60	0.254	0.330
18	0.468	0.590	65	0.244	0.317
19	0.456	0.575	70	0.235	0.306
20	0.444	0.561	75	0.227	0.296
21	0.433	0.549	80	0.220	0.286
22	0.432	0.537	85	0.213	0.278
23	0.413	0.526	90	0.207	0.267
24	0.404	0.515	95	0.202	0.263
25	0.396	0.505	100	0.195	0.256
26	0.388	0.496	125	0.176	0.230
27	0.381	0.487	150	0.159	0.210
28	0.374	0.478	175	0.148	0.194
29	0.367	0.470	200	0.138	0.181
30	0.361	0.463	300	0.113	0.148
31	0.355	0.456	400	0.098	0.128
32	0.349	0.449	500	0.088	0.115
33	0.344	0.442	600	0.080	0.105
34	0.339	0.436	700	0.074	0.097
35	0.334	0.430	800	0.070	0.091
36	0.329	0.424	900	0.065	0.086
37	0.325	0.418	1000	0.062	0.081