

## **Pengaruh Budaya Organisasi Dan Komitmen Organisasi Melalui Organizational Citizenship Behavior Terhadap Kinerja Karyawan Pada Karyawan Departemen Produksi Pt Segar Murni Utama Kabupaten Mojokerto**

Elvina Dyah Pramesti<sup>1)</sup>, Sukes<sup>2)</sup>

*Fakultas Ekonomi dan Bisnis, Universitas Dr. Soetomo*

Jalan Semolowawu no 84 Surabaya, Indonesia

Email: <sup>1</sup> [elvinadyah.ed@gmail.com](mailto:elvinadyah.ed@gmail.com), <sup>2</sup> [sukes@unitomo.ac.id](mailto:sukes@unitomo.ac.id)

---

**Abstrak** Manajemen sumber daya manusia adalah suatu ilmu atau cara bagaimana mengatur hubungan dan peranan tenaga kerja secara efisien dan efektif sehingga tujuan perusahaan tercapai. Keberhasilan suatu perusahaan sangat dipengaruhi oleh kinerja karyawannya. Faktor - faktor yang dapat mempengaruhi perilaku karyawan untuk memacu tingginya kinerja adalah *organizational citizenship behavior* (OCB), budaya organisasi dan komitmen organisasi. Tujuan dari penelitian ini adalah untuk menguji dan menganalisis pengaruh langsung dan tidak langsung budaya organisasi dan komitmen organisasi terhadap kinerja karyawan pada karyawan Departemen Produksi PT Segar Murni Utama Kabupaten Mojokerto.

Teknik penentuan sampel dalam penelitian ini menggunakan teknik sampling jenuh dimana semua anggota populasi dijadikan sampel dengan jumlah keseluruhan 50 orang. Teknik analisa yang digunakan adalah dengan teknik Partial Least Square (PLS). Hasil dari penelitian ini adalah budaya organisasi tidak berpengaruh terhadap kinerja karyawan dengan nilai  $t$  hitung >  $t$  table ( $0.268 < 1.996$ ), serta koefisien path sebesar 0.141 dan komitmen organisasi tidak berpengaruh terhadap kinerja karyawan dengan nilai  $t$  hitung >  $t$  table ( $1.219 < 1.996$ ), serta koefisien path sebesar 0.290. Namun budaya organisasi melalui OCB berpengaruh terhadap kinerja karyawan dengan nilai  $t$  hitung >  $t$  table ( $4.385 > 1.996$ ), serta koefisien path sebesar 0.509 dan komitmen organisasi melalui OCB berpengaruh terhadap kinerja karyawan dengan nilai  $t$  hitung >  $t$  table ( $2.791 > 1.996$ ), serta koefisien path sebesar 0.234. Artinya, dengan adanya OCB maka dapat memperkuat pengaruh secara signifikan antara budaya organisasi dan komitmen organisasi terhadap kinerja karyawan pada PT. Segar Murni Utama Kabupaten Mojokerto.

**Kata Kunci :** Kinerja Karyawan, *Organizational Citizenship Behavior* (OCB), Budaya Organisasi, Komitmen Organisasi

## PENDAHULUAN

Manajemen sumber daya manusia merupakan ilmu dalam mengatur tenaga kerja secara efisien dan efektif sehingga tujuan perusahaan dapat tercapai. Saat ini perusahaan – perusahaan dituntut untuk dapat tetap bertahan ditengah persaingan yang ada. Salah satu upaya yang dapat dilakukan perusahaan untuk bertahan adalah dengan meningkatkan kinerjanya secara maksimal baik dari segi kualitas maupun kuantitas. Kinerja karyawan menjadi salah satu kunci dalam menentukan tercapainya tujuan perusahaan dan dalam menghadapi persaingan industri masa kini. Menurut Widyanarko & Sukesu (2020) kinerja merupakan gabungan dari motivasi, kemampuan, usaha dan kesempatan dalam menyelesaikan pekerjaan menurut derajat kesediaan dan tingkat kemampuan karyawan yang dapat dinilai dari hasil kerjanya. Sedangkan menurut Lubis (2015) kinerja karyawan merupakan hasil pelaksanaan pekerjaan baik secara kuantitas maupun kualitas dalam melaksanakan pekerjaan yang menjadi tugas dan tanggung jawab masing-masing pegawai. Sehingga dapat disimpulkan bahwa kinerja karyawan merupakan hasil kerja seorang karyawan dalam menjalankan tugas yang dibebankan kepadanya.

Karyawan dapat memberikan kinerja yang baik apabila tidak hanya mengerjakan tugas pokoknya saja, namun juga mau mengerjakan tugas ekstra. Karena yang menjadi tuntutan perusahaan saat ini bukan hanya perilaku inrole dari karyawan, melainkan juga perilaku *extra role*. Perilaku ini biasa disebut dengan *Organizational Citizenship Behavior* (OCB). Menurut Kurniawan (2015) OCB merupakan perilaku yang dilakukan oleh individu secara tidak terorganisir dalam reward, dengan kata lain tidak ada insentif tambahan bagi karyawan yang berperilaku *extra role*. Sedangkan menurut pendapat Kumar (2009) dalam Susanto Sukiman et al., (2018) OCB sebagai perilaku individu yang memberikan kontribusi pada terciptanya efektifitas organisasi yang tidak berkaitan langsung dengan sistem. Sehingga dapat disimpulkan bahwa OCB merupakan perilaku karyawan yang melebihi tuntutan tugas pokoknya di perusahaan.

Supaya dapat meningkatkan *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) maka penting bagi perusahaan untuk mengetahui apa yang menyebabkan meningkatnya OCB. Salah satu hal yang dapat mempengaruhi perilaku karyawan untuk bekerja ekstra dan memacu tingginya OCB adalah Budaya Organisasi yang diterapkan perusahaan. Menurut Widyanarko & Sukesu (2020), budaya merupakan falsafah berdasarkan pandangan hidup sebagai nilai-nilai yang menjadi sifat, kebiasaan dan kekuatan pendorong yang telah membudaya pada kehidupan organisasi atau pemerintahan. Hal ini sesuai dengan pendapat Amelia et al., (2018) bahwa budaya organisasi adalah suatu kebiasaan yang telah berlangsung lama dan dipakai serta diterapkan dalam kehidupan aktivitas kerja sebagai salah satu pendorong untuk meningkatkan kualitas kerja para karyawan dan manajer perusahaan. Dapat disimpulkan bahwa budaya organisasi merupakan kebiasaan, nilai dan norma didalam perusahaan yang unik dan menjadi karakteristik dari suatu perusahaan.

Budaya organisasi yang baik mengandung nilai dan norma yang menjadi pedoman bagi seluruh karyawan. Semakin banyak karyawan yang menerapkan nilai - nilai inti (*core values*) dari budaya organisasi, maka budaya organisasi perusahaan tersebut akan semakin kuat eksistensinya. Apabila perusahaan tidak konsisten dalam menerapkan budaya organisasi yang baik kepada karyawannya, maka budaya organisasi tersebut semakin lama akan semakin hilang oleh masa. Sehingga perusahaan harus konsisten dalam menerapkan budaya organisasi yang baik kepada karyawannya. Usaha lain untuk meningkatkan OCB dan kinerja karyawan adalah dengan memperhatikan komitmen organisasi karyawan. Komitmen organisasi mencerminkan perilaku positif karyawan pada perusahaan. Menurut Kurniawan (2015) komitmen organisasi merupakan sikap yang merefleksikan loyalitas karyawan pada organisasi dan proses berkelanjutan di mana anggota organisasi mengekspresikan perhatiannya terhadap organisasi dan keberhasilan serta kemajuan yang berkelanjutan. Hal ini diperkuat dengan pendapat Susanto Sukiman et al., (2018) bahwa komitmen organisasi dapat membuat karyawan memberikan yang terbaik bagi organisasi tempat dia bekerja, karyawan dengan komitmen organisasi yang tinggi juga akan lebih berorientasi pada pekerjaannya, memiliki semangat yang tinggi dalam bekerja, serta senang membantu rekan kerja dan dapat bekerja sama dengan baik. Sehingga dapat disimpulkan bahwa komitmen organisasi merupakan perilaku karyawan dalam mengidentifikasi keterlibatannya didalam perusahaan.

PT Segar Murni Utama merupakan sebuah perusahaan yang bergerak dibidang produksi air minum dalam kemasan (AMDK) dengan merk dagang "MOJO TRAS". Berdiri sejak tahun 2010,

PT Segar Murni Utama berada di jalan Mojosari, Desa Gayaman no 1 Mojokerto. Saat ini, perusahaan mengalami permasalahan berupa penurunan kinerja karyawan departemen produksi. Hal ini dapat terlihat dari tidak tercapainya tingkat target produksi tiap tahunnya.

**Tabel 1.1:**

**Data Produksi PT Segar Murni Utama Tahun 2014 - 2019**

| TAHUN | AIR GELAS<br>(Satuan Kardus) |           | AIR BOTOL<br>(Satuan Kardus) |           | AIR GALON<br>(Satuan Galon) |           |
|-------|------------------------------|-----------|------------------------------|-----------|-----------------------------|-----------|
|       | Target                       | Realisasi | Target                       | Realisasi | Target                      | Realisasi |
| 2014  | 50.000                       | 50.625    | 42.000                       | 40.500    | 64.000                      | 64.800    |
| 2015  | 52.500                       | 51.310    | 42.000                       | 41.450    | 67.000                      | 65.750    |
| 2016  | 52.500                       | 52.900    | 42.000                       | 42.700    | 67.000                      | 66.450    |
| 2017  | 55.000                       | 53.830    | 44.000                       | 44.100    | 67.000                      | 67.600    |
| 2018  | 55.000                       | 54.700    | 46.000                       | 45.350    | 70.000                      | 68.950    |
| 2019  | 55.000                       | 53.200    | 46.000                       | 43.850    | 70.000                      | 67.500    |

Sumber : Data Sekunder dari Perusahaan

Dari data tabel di atas, terlihat bahwa hasil produksi dari beberapa tahun terlihat tidak sesuai dengan target yang telah ditetapkan perusahaan. Banyaknya jumlah produksi yang belum memenuhi target, menunjukkan bahwa kinerja karyawan masih belum optimal, sehingga masih banyak yang harus diperbaiki dalam meningkatkan kinerja karyawan tersebut. Berdasarkan fenomena tersebut, yang menjadi masalah adalah bagaimana upaya untuk meningkatkan kinerja karyawan. Dengan tingginya tingkat persaingan bisnis saat ini, salah satu usaha dalam mengatasi fenomena tersebut adalah dengan adanya perilaku OCB pada diri karyawan, selanjutnya penerapan budaya organisasi yang sesuai dengan nilai-nilai perusahaan dan bagaimana menciptakan komitmen organisasi yang baik, hal ini dapat menjadi strategi dalam mewujudkan tujuan perusahaan.

## LANDASAN TEORI

Menurut Prawirosentono (2012:120) menyebutkan kinerja atau *performance* adalah hasil kerja yang dapat dicapai oleh seorang atau sekelompok orang dalam suatu organisasi, sesuai dengan tanggung jawab dan wewenang masing-masing dalam upaya mencapai tujuan organisasi. Hal ini diperkuat oleh Arifin at all (2015 : 120) menyebutkan kinerja adalah hasil kerja yang dicapai karyawan dalam suatu organisasi sesuai tanggung jawabnya untuk mencapai tujuan organisasi. Berdasarkan definisi tersebut dapat disimpulkan bahwa kinerja adalah hasil yang dicapai oleh seseorang menurut ukuran yang berlaku pada pekerjaan tertentu selama periode waktu tertentu. Menurut Mathis dan Jackson (2006), Penilaian kinerja dapat dilakukan oleh siapapun yang mengetahui dengan baik kinerja dari karyawan secara individual. Beberapa subjek yang dapat melakukan penilaian kinerja adalah supervisor menilai bawahan, karyawan menilai atasan, karyawan saling menilai karyawan lainnya, karyawan menilai diri sendiri.

Dalam mencapai target kinerja perusahaan secara efektif dan efisien dan dalam menciptakan karyawan yang baik dan berkompeten. Maka perilaku OCB karyawan perlu ditumbuhkan dan dikelola dengan baik oleh perusahaan, supaya hal tersebut dapat membantu perusahaan. Menurut Garay (2006:22-42) OCB merupakan perilaku sukarela dari seorang pekerja untuk mau melakukan tugas atau pekerjaan diluar tanggung jawab atau kewajibannya demi

kemajuan dan keuntungan organisasinya. Sedangkan menurut Kurniawan (2015) OCB merupakan perilaku yang dilakukan oleh individu secara tidak terorganisir dalam reward, dengan kata lain tidak ada insentif tambahan bagi karyawan yang berperilaku extra role. Berdasarkan definisi tersebut dapat disimpulkan bahwa OCB adalah tindakan bebas dan sukarela yang dilakukan karyawan untuk kepentingan organisasi tanpa perintah secara formal dan tanpa mengharapkan penghargaan atau insentif dalam melakukannya. Robbins (2006:104) dalam Husodo (2018) juga menyatakan bahwa karyawan berkemungkinan besar berbicara secara positif tentang organisasi, membantu rekan yang lain, dan menunjukkan performa kerja yang melampaui standar minimum yang ditetapkan perusahaan.

Manfaat dari OCB sendiri menurut Podsakoff dan MacKenzie oleh Podsakoff, dkk, (1996:259-298) adalah OCB meningkatkan produktivitas kerja, OCB meningkatkan produktivitas manajer, OCB menghemat sumber daya yang dimiliki manajemen dan organisasi, OCB membantu menghemat energi sumber daya yang langka, OCB dapat menjadi sarana efektif untuk mengkoordinasi kegiatan kelompok kerja, OCB meningkatkan kemampuan organisasi untuk mempertahankan karyawan terbaik, OCB meningkatkan stabilitas kinerja organisasi, OCB juga meningkatkan kemampuan organisasi untuk beradaptasi dengan perubahan lingkungan. Supaya dapat meningkatkan *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) dan Kinerja Karyawan maka penting bagi perusahaan untuk mengetahui apa penyebabnya. Salah satu hal yang dapat mempengaruhi perilaku karyawan untuk bekerja ekstra dan memacu tingginya OCB dan Kinerja Karyawan adalah Budaya Organisasi yang diterapkan perusahaan. Menurut Widyanarko & Sukei (2020), budaya merupakan falsafah berdasarkan pandangan hidup sebagai nilai-nilai yang menjadi sifat, kebiasaan dan kekuatan pendorong yang telah membudaya pada kehidupan organisasi atau pemerintahan.

Diperkuat pendapat Moeljono (2003:21), bahwa budaya organisasi merupakan suatu sistem nilai-nilai yang diyakini oleh semua anggota organisasi yang dipelajari, diterapkan, serta dikembangkan secara berkesinambungan berfungsi sebagai sistem paket dan dapat dijadikan acuan berperilaku dalam berorganisasi untuk mencapai tujuan perusahaan yang telah ditetapkan. Secara spesifik budaya organisasi dapat dilihat dari kondisi kerja tim, pemimpin perusahaan, karakter organisasi serta proses administrasi yang berlaku. Budaya organisasi merupakan kebiasaan yang terjadi di dalam sebuah perusahaan yang mengandung norma perilaku dan diikuti oleh seluruh karyawan, yang mana dapat menjadikan perusahaan menjadi lebih kuat dalam mengakomodasi tujuan perusahaan. Budaya organisasi menurut Veitzal Rivai, Deddy Mulyadi (2012:373) memiliki sejumlah fungsi di dalam sebuah organisasi, yaitu mempunyai suatu peran yang menetapkan tapal batas, budaya memberikan identitas bagi anggota organisasi, budaya mempermudah timbulnya komitmen yang lebih luas dan pada kepentingan individu, budaya meningkatkan kemantapan sistem sosial, dan budaya sebagai mekanisme pembuat makna dan kendali yang memandu serta membentuk sikap dan perilaku karyawan.

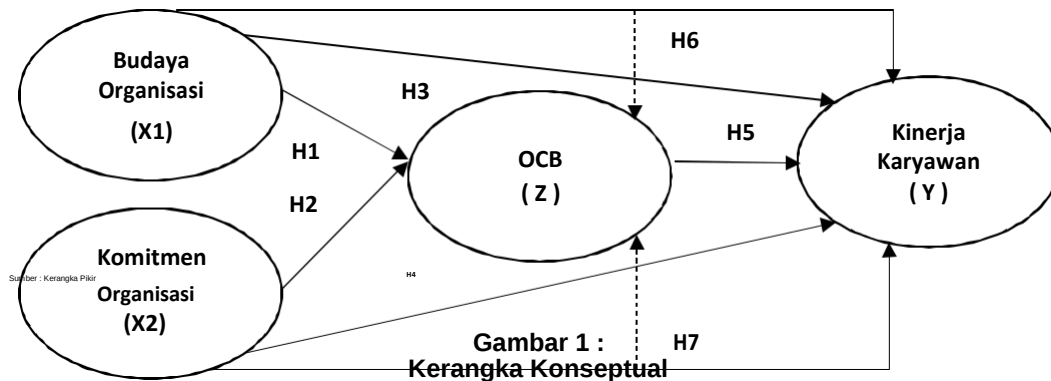
Usaha lain untuk meningkatkan OCB dan kinerja karyawan adalah dengan memperhatikan komitmen organisasi karyawan. Komitmen organisasi mencerminkan perilaku positif karyawan pada perusahaan. Seorang karyawan yang mempunyai komitmen organisasional yang tinggi akan menganggap bahwa tujuan pribadi dan tujuan perusahaan merupakan hal pribadi, sehingga perlu untuk diperjuangkan, Ivancevich, et al. (2011:154). Sedangkan menurut Griffin (2008:15) komitmen organisasi adalah sikap yang mencerminkan sejauh mana seorang individu mengenal dan terikat pada organisasinya. Karyawan yang merasa lebih berkomitmen pada organisasi memiliki kebiasaan yang bisa diandalkan, berencana untuk tinggal lebih lama di dalam organisasi, dan mencurahkan lebih banyak upaya dalam bekerja. Berdasarkan definisi diatas dapat disimpulkan bahwa komitmen organisasi merupakan keinginan atau keyakinan seorang karyawan untuk tetap bekerja dalam sebuah perusahaan dan berusaha keras untuk dapat mencapai tujuan perusahaan.

Jika karyawan memiliki komitmen organisasi yang tinggi, maka ia akan mengerjakan tugas yang menjadi kewajibannya dan juga mengerjakan pekerjaan lainnya di luar tugas pokoknya. Apabila ada rekan kerjanya yang mengalami kesulitan, maka ia juga akan membantu rekan kerjanya demi tercapainya tujuan perusahaan. Menurut Mowday (1979:224-247) komitmen organisasi sendiri diklasifikasikan ke dalam dua kategori, yaitu komitmen sikap dan komitmen perilaku. Komitmen sikap merupakan menurut pandangan ini komitmen organisasi adalah suatu ikatan antara individu dan organisasi. Jika ikatan ini mencerminkan identifikasi individu, hal ini disebut sebagai komitmen sikap. Sedangkan komitmen perilaku merupakan perspektif perilaku

berfokus pada kesediaan untuk terlibat dalam peran, melakukan peran yang ditugaskan secara penuh dan kesediaan untuk berkorban untuk organisasi.

## KERANGKA KONSEPTUAL

Berikut kerangka konseptual yang disusun untuk dapat memahami hubungan antar variabel yang hendak diteliti :



## METODOLOGI PENELITIAN

### Definisi Operasional

#### 1. Kinerja Karyawan (Y)

Indikator Kinerja Karyawan yang digunakan dalam penelitian ini yaitu :

- Kualitas (Y1)
- Kuantitas (Y2)
- Ketepatan Waktu (Y3)

#### 2. *Organizational Citizenship Behavior* (Z)

Adapaun indikator untuk menilai *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) yang digunakan dalam penelitian ini adalah :

- Altruism* (Z1)
- Conscientiousness* (Z2)
- Peacekeeping* (Z3)
- Cheerleading* (Z4)

#### 3. Budaya Organisasi (X1)

Beberapa indikator budaya organisasi yang digunakan dalam penelitian ini yaitu :

- Inovasi (X1.1)
- Orientasi pada Orang (X1.2)
- Orientasi pada Tim (X1.3)
- Agresifitas (X1.4)

#### 4. Komitmen Organisasi (X2)

Beberapa indikator komitmen organisasi yang digunakan dalam penelitian ini yaitu :

- Komitmen Afektif (X2.1)
- Komitmen Kelanjutan (X2.2)
- Komitmen Normatif (X2.3)

## Pengukuran Variabel

Skala pengukuran yang digunakan dalam penelitian ini adalah skala ordinal. Dengan skala ordinal, variabel yang akan diukur dijabarkan menjadi indikator variabel. Kemudian indikator tersebut dijadikan untuk menyusun item – item instrumen yang berupa pernyataan. Indikator ini diukur dengan skala ordinal yang memiliki empat tingkat preferensi jawaban yang masing – masing mempunyai skor 1 – 4. Pada penelitian ini responden memilih salah satu dari kategori jawaban yang tersedia, kemudian masing - masing jawaban di berikan skor tertentu. Skor responden ini di jumlahkan dan jumlah ini merupakan total skor. Total skor inilah yang akan di tafsir sebagai posisi responden dalam skala likert.

## Populasi

Populasi yang digunakan dalam penelitian ini adalah karyawan departemen produksi yang terdiri dari bagian produksi berjumlah 22 orang dan bagian processing yang berjumlah 28 orang pada PT Segar Murni Utama Kabupaten Mojokerto.

## Sampel

Teknik penentuan sampel dalam penelitian ini yaitu menggunakan teknik sampling jenuh yang mana semua anggota populasi dijadikan sampel dengan jumlah keseluruhan 50 orang.

## Teknik Analisis

Teknik analisis data yang digunakan dalam penelitian ini menggunakan teknik PLS (*Partial Least Square*).

## HASIL ANALISIS PLS

### Uji Outer Model

#### 1. Convergent Validity

Tabel 2 :

Hasil Perhitungan *Outer Loadings*

| Variabel            | Indikator | X1    | X2    | Y     | Z | Ket.  |
|---------------------|-----------|-------|-------|-------|---|-------|
| Budaya Organisasi   | X1.1      | 0,777 |       |       |   | Valid |
|                     | X1.2      | 0,764 |       |       |   | Valid |
|                     | X1.3      | 0,708 |       |       |   | Valid |
|                     | X1.4      | 0,863 |       |       |   | Valid |
| Komitmen Organisasi | X2.1      |       | 0,748 |       |   | Valid |
|                     | X2.2      |       | 0,801 |       |   | Valid |
|                     | X2.3      |       | 0,858 |       |   | Valid |
| OCB                 | Z1        |       |       | 0,789 |   | Valid |
|                     | Z2        |       |       | 0,809 |   | Valid |
|                     | Z3        |       |       | 0,881 |   | Valid |
|                     | Z4        |       |       | 0,836 |   | Valid |

|                  |    |  |  |  |       |       |
|------------------|----|--|--|--|-------|-------|
| Kinerja Karyawan | Y1 |  |  |  | 0,859 | Valid |
|                  | Y2 |  |  |  | 0,868 | Valid |
|                  | Y3 |  |  |  | 0,801 | Valid |

Sumber : Hasil Olah Data Partial Least Square (PLS)

## 2. Construct Validity

Tabel 3 :

### Hasil Perhitungan Average Variance Extracted (AVE)

| Variabel            | AVE   | Keterangan |
|---------------------|-------|------------|
| Budaya Organisasi   | 0.609 | Valid      |
| Komitmen Organisasi | 0.646 | Valid      |
| OCB                 | 0.688 | Valid      |
| Kinerja Karyawan    | 0.711 | Valid      |

Sumber : Hasil Olah Data Partial Least Square (PLS)

## 3. Discriminant Validity

Tabel 4 :

### Hasil Perhitungan Cross Loading

| Indikator | X1    | X2    | Y     | Z     | Ket.  |
|-----------|-------|-------|-------|-------|-------|
| X1.1      | 0,777 | 0,418 | 0,457 | 0,595 | Valid |
| X1.2      | 0,764 | 0,332 | 0,526 | 0,689 | Valid |
| X1.3      | 0,708 | 0,267 | 0,410 | 0,494 | Valid |
| X1.4      | 0,863 | 0,300 | 0,568 | 0,550 | Valid |
| X2.1      | 0,351 | 0,748 | 0,315 | 0,411 | Valid |
| X2.2      | 0,176 | 0,801 | 0,472 | 0,399 | Valid |
| X2.3      | 0,473 | 0,858 | 0,565 | 0,521 | Valid |
| Y1        | 0,489 | 0,515 | 0,859 | 0,741 | Valid |
| Y2        | 0,660 | 0,527 | 0,868 | 0,787 | Valid |
| Y3        | 0,438 | 0,407 | 0,801 | 0,635 | Valid |
| Z1        | 0,684 | 0,355 | 0,619 | 0,789 | Valid |
| Z2        | 0,601 | 0,585 | 0,686 | 0,809 | Valid |
| Z3        | 0,587 | 0,511 | 0,755 | 0,881 | Valid |
| Z4        | 0,634 | 0,396 | 0,785 | 0,836 | Valid |

Sumber : Hasil Olah Data Partial Least Square (PLS)

#### 4. Composite Reliability

Tabel 5 :

Hasil perhitungan dengan menggunakan *Composite Reliability* ( $\rho_c$ )

| Variabel | Cronbach's Alpha | Composite Reliability | Keterangan |
|----------|------------------|-----------------------|------------|
| X1       | 0,784            | 0,861                 | Reliabel   |
| X2       | 0,729            | 0,845                 | Reliabel   |
| Z        | 0,848            | 0,898                 | Reliabel   |
| Y        | 0,797            | 0,881                 | Reliabel   |

Sumber : Hasil Olah Data Partial Least Square (PLS)

#### Uji Inner Model

Tabel 6 :

Hasil Perhitungan *R-Square*

|   | R Square | %     |
|---|----------|-------|
| Z | 0,637    | 63,7% |
| Y | 0,753    | 75,3% |

Sumber : Hasil Olah Data Partial Least Square (PLS)

Dapat disimpulkan bahwa:

- Variabel OCB (Z) dipengaruhi oleh Budaya Organisasi (X1) dan Komitmen Organisasi (X2) sebesar 0.637 atau 63.7% (kuat). Sedangkan sisanya dipengaruhi oleh variabel lain yang tidak diteliti lebih lanjut.
- Variabel Kinerja Karyawan (Y) dipengaruhi oleh Budaya Organisasi (X1), Komitmen Organisasi (X2) dan OCB (Z) sebesar 0.753 atau sebesar 75,3 %. Sedangkan sisanya dipengaruhi oleh variabel lain yang tidak diteliti lebih lanjut.

#### Uji Hipotesis

Tabel 7 :

Hasil Pengujian Hipotesis

| H  | Pengaruh            |   |                  | Koef Path | t hitung | P Values | Ket.             |
|----|---------------------|---|------------------|-----------|----------|----------|------------------|
| H1 | Budaya Organisasi   | → | OCB              | 0,034     | 7,998    | 0,000    | Signifikan       |
| H2 | Komitmen Organisasi | → | OCB              | 0,631     | 2,468    | 0,014    | Signifikan       |
| H3 | Budaya Organisasi   | → | Kinerja Karyawan | 0,141     | 0,268    | 0,789    | Tidak Signifikan |
| H4 | Komitmen Organisasi | → | Kinerja Karyawan | 0,290     | 1,219    | 0,223    | Tidak Signifikan |

|    |                                 |   |                  |       |       |       |            |
|----|---------------------------------|---|------------------|-------|-------|-------|------------|
| H5 | OCB                             | → | Kinerja Karyawan | 0,806 | 6,581 | 0,000 | Signifikan |
| H6 | Budaya Organisasi melalui OCB   | → | Kinerja Karyawan | 0,509 | 4,385 | 0,000 | Signifikan |
| H7 | Komitmen Organisasi melalui OCB | → | Kinerja Karyawan | 0,234 | 2,791 | 0,005 | Signifikan |

Sumber : Hasil Olah Data Partial Least Square (PLS)

Berdasarkan tabel di atas, maka persamaan strukturalnya sebagai berikut:

$$\text{OCB} = 0,034\text{BO} + 0.631\text{KO}$$

$$\text{KK} = 0.141\text{BO} + 0.290\text{KO} + 0.806\text{OCB}$$

## PEMBAHASAN

### **Budaya Organisasi berpengaruh signifikan terhadap *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) pada PT Segar Murni Utama Kab. Mojokerto**

Berdasarkan hasil hipotesis yang telah dipaparkan, diketahui bahwa dengan nilai t hitung > t table (7.998 > 1.996) serta p values sebesar 0,000 (p<0,05). Hasil analisis ini menjelaskan bahwa hipotesis yang menyatakan bahwa budaya organisasi berpengaruh signifikan terhadap *organizational citizenship behavior* (OCB) pada PT Segar Murni Utama Kab. Mojokerto terbukti diterima.

Hasil penelitian ini sesuai dengan beberapa hasil penelitian terdahulu seperti yang dilakukan Anom Suwibawa, Anak Agung Putu Agung, I Ketut Setia Sapta (2018), yang menyimpulkan bahwa budaya organisasi berpengaruh terhadap OCB. Selanjutnya penelitian dari Venty Hertina Maulani, Widiartanto, Reni Shinta Dewi (2015), yang menyatakan bahwa budaya organisasi berpengaruh signifikan terhadap OCB. Hal ini dapat dikatakan bahwa variabel budaya organisasi mampu memberikan kontribusi terhadap *organizational citizenship behavior* (OCB).

### **Komitmen Organisasi berpengaruh signifikan terhadap *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) pada PT Segar Murni Utama Kab. Mojokerto**

Berdasarkan hasil hipotesis yang telah dipaparkan, diketahui bahwa dengan nilai t hitung > t table (2.468 > 1.996) serta p values sebesar 0,014 (p<0,05). Hasil analisis ini menjelaskan bahwa hipotesis yang menyatakan bahwa Komitmen Organisasi berpengaruh signifikan terhadap *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) pada PT Segar Murni Utama Kab. Mojokerto, terbukti diterima.

Hasil penelitian ini mendukung beberapa penelitian sebelumnya, seperti yang dilakukan oleh Anom Suwibawa, Anak Agung Putu Agung, I Ketut Setia Sapta (2018), yang dalam penelitiannya telah membuktikan bahwa komitmen organisasi berpengaruh terhadap OCB. Demikian pula penelitian yang dilakukan Venty Hertina Maulani, Widiartanto, Reni Shinta Dewi (2015), yang menyatakan bahwa komitmen organisasi berpengaruh signifikan terhadap OCB. Hal ini dapat dikatakan bahwa komitmen organisasi yang baik mampu memberikan pengaruh terhadap *organizational citizenship behavior* (OCB).

### **Budaya Organisasi tidak berpengaruh signifikan terhadap Kinerja Karyawan pada PT Segar Murni Utama Kab. Mojokerto**

Berdasarkan hasil hipotesis yang telah dipaparkan, diketahui bahwa dengan nilai t hitung > t table (0.268 > 1.996) serta p values sebesar 0,789 (p<0,05). Hasil analisis ini menjelaskan bahwa hipotesis yang menyatakan bahwa Budaya Organisasi berpengaruh signifikan terhadap Kinerja Karyawan pada PT Segar Murni Utama Kab. Mojokerto, tidak terbukti sehingga tidak diterima. Sehingga dapat dikatakan bahwa budaya organisasi tidak berpengaruh terhadap kinerja karyawan secara langsung pada PT Segar Murni Utama Kabupaten Mojokerto.

Hasil penelitian ini sesuai dengan hasil penelitian dari Wulan sari Girsang (2019), pada pengujian hasil secara parsial menunjukkan bahwa budaya organisasi tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan pada RS Putri Hijau. Hal ini dapat dikatakan bahwa variabel budaya organisasi tidak mampu memberikan kontribusi terhadap kinerja karyawan. Namun demikian, hal ini tidak sejalan dengan beberapa penelitian sebelumnya seperti penelitian dari Anom Suwibawa, Anak Agung Putu Agung, I Ketut Setia Sapta (2018) yang melakukan penelitian dengan hasil penelitian menunjukkan bahwa budaya organisasi berpengaruh terhadap kinerja karyawan. Sejalan dengan itu Venty Hertina Maulani, Widiartanto, Reni Shinta Dewi (2015), juga melakukan penelitian dengan hasil penelitian menunjukkan bahwa budaya organisasi berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan.

#### **Komitmen Organisasi tidak berpengaruh signifikan terhadap Kinerja Karyawan pada PT Segar Murni Utama Kab. Mojokerto**

Berdasarkan hasil hipotesis yang telah dipaparkan, diketahui bahwa dengan nilai  $t$  hitung  $> t$  table ( $1.219 > 1.996$ ) serta  $p$  values sebesar  $0,223$  ( $p < 0,05$ ). Hasil analisis ini menjelaskan bahwa hipotesis yang menyatakan bahwa Komitmen Organisasi berpengaruh signifikan terhadap Kinerja Karyawan pada PT Segar Murni Utama Kab. Mojokerto, tidak terbukti sehingga tidak diterima. Sehingga dapat dikatakan bahwa komitmen organisasi tidak berpengaruh terhadap kinerja karyawan secara langsung pada PT Segar Murni Utama Kabupaten Mojokerto.

Hasil penelitian ini sesuai dengan hasil penelitian dari Anom Suwibawa, Anak Agung Putu Agung, I Ketut Setia Sapta (2018), yang menunjukkan bahwa komitmen organisasi tidak berpengaruh terhadap kinerja karyawan. Hal ini dapat dikatakan bahwa komitmen organisasi tidak mampu memberikan pengaruh terhadap kinerja karyawan. Namun demikian, hal ini tidak sejalan dengan beberapa penelitian sebelumnya seperti penelitian dari Venty Hertina Maulani, Widiartanto, Reni Shinta Dewi (2015), yang menyatakan bahwa komitmen organisasi berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan. Sejalan dengan itu Wiwiek Harwiki (2015) juga melakukan penelitian dengan hasil penelitian menunjukkan bahwa komitmen organisasi berpengaruh terhadap Kinerja Karyawan.

#### ***Organizational Citizenship Behavior (OCB)* berpengaruh signifikan terhadap Kinerja Karyawan pada PT Segar Murni Utama Kab. Mojokerto**

Berdasarkan hasil hipotesis yang telah dipaparkan, diketahui bahwa dengan nilai  $t$  hitung  $> t$  table ( $6.581 > 1.996$ ) serta  $p$  values sebesar  $0,000$  ( $p < 0,05$ ). Hasil analisis ini menjelaskan bahwa hipotesis yang menyatakan bahwa *Organizational Citizenship Behavior (OCB)* berpengaruh signifikan terhadap *Kinerja Karyawan* pada PT Segar Murni Utama Kab. Mojokerto, terbukti diterima.

Hasil penelitian ini mendukung penelitian yang dilakukan oleh Anom Suwibawa, Anak Agung Putu Agung, I Ketut Setia Sapta (2018), bahwa OCB berpengaruh terhadap Kinerja Karyawan. Hasil penelitian Wiwiek Harwiki (2015), juga memberikan kesimpulan yang sama bahwa OCB berpengaruh terhadap Kinerja Karyawan. Sehingga dapat dikatakan bahwa *organizational citizenship behavior (OCB)* berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan pada PT Segar Murni Utama Kabupaten Mojokerto. Artinya apabila *organizational citizenship behavior (OCB)* meningkat maka kinerja karyawan juga akan meningkat, begitu pula sebaliknya apabila *organizational citizenship behavior (OCB)* menurun maka kinerja karyawan juga akan menurun.

#### **Budaya Organisasi berpengaruh signifikan melalui *Organizational Citizenship Behavior (OCB)* terhadap Kinerja Karyawan pada PT Segar Murni Utama Kab. Mojokerto**

Berdasarkan hasil hipotesis yang telah dipaparkan, diketahui bahwa dengan nilai  $t$  hitung  $> t$  table ( $4.385 > 1.996$ ) serta  $p$  values sebesar  $0,000$  ( $p < 0,05$ ). Hasil analisis ini menjelaskan bahwa hipotesis yang menyatakan bahwa Budaya Organisasi berpengaruh signifikan melalui *Organizational Citizenship Behavior (OCB)* terhadap Kinerja Karyawan pada PT Segar Murni Utama Kab. Mojokerto, terbukti diterima.

Sehingga dapat dikatakan bahwa budaya organisasi berpengaruh terhadap kinerja karyawan melalui *organizational citizenship behavior* (OCB) pada PT Segar Murni Utama Kabupaten Mojokerto. Dengan adanya OCB maka dapat memperkuat pengaruh antara budaya organisasi terhadap kinerja karyawan. Artinya budaya organisasi tidak mampu berpengaruh secara signifikan terhadap kinerja karyawan tanpa melalui OCB. Hasil penelitian ini sesuai dengan hasil penelitian dari Venty Hertina Maulani, Widiartanto, Reni Shinta Dewi (2015) yang menunjukkan bahwa budaya organisasi berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan melalui *organizational citizenship behavior* (OCB).

#### **Komitmen Organisasi berpengaruh signifikan melalui *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) terhadap Kinerja Karyawan pada PT Segar Murni Utama Kab. Mojokerto**

Berdasarkan hasil hipotesis yang telah dipaparkan, diketahui bahwa dengan nilai  $t$  hitung  $> t$  table ( $2.791 > 1.996$ ) serta  $p$  values sebesar 0,005 ( $p < 0,05$ ). Hasil analisis ini menjelaskan bahwa hipotesis yang menyatakan bahwa Komitmen Organisasi berpengaruh signifikan melalui *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) terhadap Kinerja Karyawan pada PT Segar Murni Utama Kab. Mojokerto, terbukti diterima.

Sehingga dapat dikatakan bahwa komitmen organisasi berpengaruh terhadap kinerja karyawan melalui *organizational citizenship behavior* (OCB) pada PT Segar Murni Utama Kabupaten Mojokerto. Dengan adanya OCB maka dapat memperkuat pengaruh antara komitmen organisasi terhadap kinerja karyawan. Artinya komitmen organisasi tidak mampu berpengaruh secara signifikan terhadap kinerja karyawan tanpa melalui OCB. Hasil penelitian ini sesuai dengan hasil penelitian dari Venty Hertina Maulani, Widiartanto, Reni Shinta Dewi (2015) yang menunjukkan bahwa komitmen organisasi berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan melalui *organizational citizenship behavior* (OCB).

## **SIMPULAN DAN SARAN**

### **Simpulan**

Kesimpulan dalam penelitian ini adalah sebagai berikut :

1. Budaya Organisasi mempunyai pengaruh positif dan signifikan terhadap *Organizational Citizenship Behavior* dengan nilai  $t$  hitung  $> t$  table ( $7.998 > 1.996$ ) dan koefisien path sebesar 0.034 pada PT Segar Murni Utama Kabupaten Mojokerto.
2. Komitmen Organisasi mempunyai pengaruh positif dan signifikan terhadap *Organizational Citizenship Behavior* dengan nilai  $t$  hitung  $> t$  table ( $2.468 > 1.996$ ) dan koefisien path sebesar 0.631 pada PT Segar Murni Utama Kabupaten Mojokerto.
3. Budaya Organisasi mempunyai pengaruh positif dan tidak signifikan terhadap Kinerja Karyawan dengan nilai  $t$  hitung  $> t$  table ( $0.268 < 1.996$ ) dan koefisien path sebesar 0.141 pada PT Segar Murni Utama Kabupaten Mojokerto.
4. Komitmen Organisasi mempunyai pengaruh positif dan tidak signifikan terhadap Kinerja Karyawan dengan nilai  $t$  hitung  $> t$  table ( $1.219 < 1.996$ ) dan koefisien path sebesar 0.290 pada PT Segar Murni Utama Kabupaten Mojokerto.
5. *Organizational Citizenship Behavior* mempunyai pengaruh positif dan signifikan terhadap Kinerja Karyawan dengan nilai  $t$  hitung  $> t$  table ( $6.581 > 1.996$ ) dan koefisien path sebesar 0.806 pada PT Segar Murni Utama Kabupaten Mojokerto.
6. Budaya Organisasi melalui *Organizational Citizenship Behavior* mempunyai pengaruh positif dan signifikan terhadap Kinerja Karyawan dengan nilai  $t$  hitung  $> t$  table ( $4.385 > 1.996$ ) dan koefisien path sebesar 0.509 pada PT Segar Murni Utama Kabupaten Mojokerto.
7. Komitmen Organisasi melalui *Organizational Citizenship Behavior* mempunyai pengaruh positif dan signifikan terhadap Kinerja Karyawan dengan nilai  $t$  hitung  $> t$  table ( $2.791 > 1.996$ ) dan koefisien path sebesar 0.234 pada PT Segar Murni Utama Kabupaten Mojokerto.

## Saran

Dari keseluruhan proses penelitian yang telah dilakukan serta analisis data dan pembahasan yang dipaparkan, maka dapat disarankan sebagai berikut :

1. Adanya pengaruh antara budaya organisasi dan komitmen organisasi melalui *organizational citizenship behavior* terhadap kinerja karyawan dapat dijadikan acuan bagi perusahaan agar memperhatikan masalah budaya organisasi dan komitmen organisasi dengan cara mendukung dan mendorong karyawan untuk bisa mengeksplorasi kemampuannya supaya menjadi karyawan yang inovatif dalam menyelesaikan pekerjaan. Disarankan pula agar perusahaan dapat membuat karyawan merasa menjadi bagian dari perusahaan dan lebih memperhatikan tingkat kesejahteraan karyawan.
2. Menurut hasil analisis uji hipotesis yang menyatakan bahwa *organizational citizenship behavior* berpengaruh terhadap kinerja karyawan memiliki nilai yang paling dominan. Sehingga hal ini juga dapat dijadikan acuan bagi perusahaan agar memperhatikan *organizational citizenship behavior* karyawan dengan cara mengadakan acara perusahaan seperti gathering atau outbond karyawan sehingga tercipta hubungan yang erat antara semua anggota perusahaan. Sehingga hal tersebut diharapkan dapat meningkatkan rasa kesediaan karyawan untuk membantu rekan kerja yang mengalami kesulitan ketika bekerja.
3. Terbuktinya beberapa hipotesis yang diajukan, serta hasil analisis yang menunjukkan bahwa budaya organisasi dan komitmen organisasi tidak berpengaruh terhadap kinerja karyawan tanpa melalui *organizational citizenship behavior*. Maka disarankan agar dalam penelitian selanjutnya untuk menambahkan variabel lain yang dapat mempengaruhi kinerja karyawan, seperti variabel gaya kepemimpinan, disiplin kerja dan kepuasan kerja. Disarankan pula untuk mengambil sampling dalam jumlah yang lebih besar dan juga melakukan penelitian pada perusahaan lain selain perusahaan manufaktur.

## DAFTAR PUSTAKA

- Amelia, R., Siregar, S., Gilang, A., Bisnis, P. A., Komunikasi, F., & Telkom, U. (2018). *Pengaruh Budaya Organisasi terhadap Kinerja Karyawan (Studi Kasus PT Kimia Farma Trading and Distribution Bandung)*. 5(1), 972–977.
- Arifin Finriyani, Murdifin Haming, Ramlawati, Muchtar Lamo (2015) Merging Paramedic Performance And Service Quality. An Empirical Test Of An Integrative Model. *International Journal of Business and Management*. Volume 4 Issue 2: PP.52-58
- Garay, Hanah Dara Vanzuela. 2006. *Kinerja Extra- role dan Kebijakan Kompensasi*. Sinergi, Kajian Bisnis dan Manajemen. Vol. 8. No. 1. Januari 2006: 22-42.
- Griffin, Ricky. 2008. *Management*. USA : McGraw Hill Irwin
- Husodo, Y. R. P. (2018). *Pengaruh Budaya Organisasi terhadap Organizational Citizenship Behavior (OCB) dengan Kepuasan Kerja Sebagai Variabel Intervening pada PT Jatim Indo Lestari*. 6(1).
- Ivancevich, J. M., Konopaske, R. dan Matteson, M. 2011. *Perilaku dan Manajemen Organisasi*. Jakarta: Erlangga.
- Kurniawan, A. (2015). *Pengaruh Komitmen Organisasi terhadap Organizational Citizenship Behavior (OCB) PT X Bandung*. 15(1), 95–118.
- Lubis, M. . S. (2015). *Pengaruh Iklim Organisasi Dan Komitmen Organisasi Terhadap Pembentukan Organizational Citizenship Behavior (Ocb) Karyawan Dalam Rangka Peningkatan Kinerja*. *E-Jurnal Apresiasi Ekonomi*, 3(2), 75–84.
- Mathis, Robert L., & Jackson. 2006. *Human Resources Management : Manajemen Sumber Daya Manusia*. Terjemahan Dian Angelia. Jakarta : Salemba Empat.

- Moeljono, Djokosantoso. (2003). *Budaya Korporat dan Keunggulan Korporasi*. Jakarta: PT Elex Media Komputindo
- Mowday, R. T., Steers, R. M., & Porter, L. W. (1979). The measurement of organizational commitment. *Journal of Vocational Behavior*, 14(2), 224- 247.
- Podsakoff, P.M., MacKenzie S.B., and Bommer W.H., 1996, Transformational Leader Behavior and Subtitudes for Leadership as Determinants of Employee Satisfaction, Commitment, Trust, and Organizational Citizenship Behaviors, *Juornal of Management*, 22(2): 259-298.
- Prawirosentono, (2012). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: Bumi Aksara.
- Rivai, Veithzal, dan Deddy Mulyadi. 2012. *Kepemimpinan Dan Perilaku Organisasi*. Jakarta :Rajawali Pers.
- Susanto Sukiman, Wahid, H., Sukesi, & DG, I. (2018). *Transformational Leadership Effect on Organizational Citizenship Behavior and Organizational Commitment by Mediation Job Satisfication in Group of Awareness Tour of Home Floating Basing Underwater Banyuwangi*. 74(4), 1045–1050.
- Widyanarko, A., & Sukesi, S. (2020). Pengaruh Budaya Kerja, Lingkungan Kerja Dan Tunjangan Kinerja Terhadap Kinerja Melalui Kepuasan Pegawai Pada Kantor Kementerian Agama Kabupaten Mojokerto. *IDEI: Jurnal Ekonomi & Bisnis*, 1(2), 60–75. <https://doi.org/10.38076/ideijeb.v1i2.3>