

PENGARUH BUDAYA ORGANISASI TERHADAP KINERJA KARYAWAN MELALUI *ORGANIZATIONAL CITIZENSHIP BEHAVIOUR* SEBAGAI VARIABEL INTERVENING

SUCCY ASTRINING SARI

Jurusan Manajemen, Fakultas Ekonomi, Universitas Negeri Surabaya,

Kampus Ketintang Surabaya 60231

Email: Succy.Sary@yahoo.com

Abstract

This study aimed to analyze The Influence Of Organizational Culture On Employees Performance Through Organizational Citizenship Behavior as Intervening Variable . The sample used in this study around 87 employees, that is all employees of the Bank Rakyat Indonesia Blitar Office. However, from 87 sample of employees, only 74 Returned. The data analyze technique used in the study is Structural Equation Model. Partial Least Square with the help of Smart PLS 3.0 Software. The results of this study show that organizational culture has a positive and significant effect on employee performance. organizational culture has a positive and significant effect on Organizational Citizenship Behaviour. Organizational Citizenship Behaviour has a positive and significant on employee performance and No significant influence of organizational culture on employee performance through Organizational Citizenship Behaviour as an intervening variable.

Keywords: *organizational culture, organizational citizenship behavior, and employee performance.*

PENDAHULUAN

Tahun 2016 perbankan menghadapi kompetisi yang kuat apalagi menghadapi MEA. Kompetisi yang ketat untuk 20-30 tahun ke depan. (Rahman, 2014 dalam IDC *Financial Insights Financial Services Summit*). Tentunya ketika hal tersebut terjadi, organisasi menginginkan karyawan yang mau melakukan lebih dari sekedar tugas wajib mereka (*extra role*) yang akan memberikan kinerja yang melebihi harapan (Robbins & Judge, 2008:40).

Budaya organisasi memiliki hal yang berkaitan penting dengan kinerja karyawan, Karena budaya perusahaan sebagai alat untuk mencapai tujuan dengan meminta nilai-nilai yang diperlukan oleh perusahaan untuk selalu konduktif dan kompetitif, menjelaskan bahwa perusahaan yang sehat tapi tidak dengan budaya yang baik tidak akan memiliki umur panjang. Suatu hari nanti akan ada demonstrasi, pemogokan atau sejenisnya yang membuat organisasi tidak sehat atau bangkrut. Jadi jelas bahwa tujuan perusahaan tidak akan tercapai tanpa pendekatan melalui budaya organisasi. Wawan dan Nugroho (2001; dalam Jack *Et, al*, 2012:70)

Budaya yang kuat sering kali dicirikan oleh adanya karyawan yang memiliki nilai inti bersama. Semakin banyak karyawan yang berbagi dan menerima nilai inti, semakin kuat budaya dan semakin besar pengaruhnya terhadap perilaku. Ivancevich, Konopaske, dan Matteson. (2007;

dalam Aminati, 2015:75). Kinerja yang sering disebut dengan *performance* atau *result* kinerja oleh Rivai dan Fawzi (2004; Dalam Darsana 2013:36) didefinisikan sebagai hasil atau tingkatan keberhasilan seseorang secara keseluruhan selama periode tertentu dalam melaksanakan tugas dibandingkan dengan standar hasil kerja, target atau sasaran atau kriteria yang telah ditentukan terlebih dahulu dan telah disepakati bersama, salah satunya dengan meningkatkan produktifitas kerja.

Budaya organisasi adalah penampilan yang lebih baik dari peningkatan orientasi inovasi, stabilitas, hormat, hasil, perhatian terhadap detail, orientasi tim, agresivitas dan kompetitif akan menyebabkan OCB yang lebih baik. Dampak dari perbaikan akan membawa altruisme OCB, kesadaran, sportif, sopan dan sipil kebajikan karyawan yang tinggi. Dave dan Jeanne (2011; dalam Wairimu 2014:80). Menurut Robbins dan Judge (2008; dalam Muliana, 2015:203), Budaya organisasi mengandung nilai-nilai, keyakinan dan prinsip-prinsip yang menjadi dasar untuk sistem manajemen organisasi, yang akan memandu dan memperkuat prinsip-prinsip dasar karyawan dalam bekerja.

Organizational Citizenship Behavior (OCB) merupakan hal yang memiliki dampak positif bagi berjalannya perusahaan. OCB dapat berkontribusi dalam kesuksesan organisasi seperti dengan meningkatkan produktifitas karyawan, meningkatkan stabilitas kinerja perusahaan,

memperkuat kemampuan perusahaan untuk memperoleh dan mendapatkan karyawan terbaik, memungkinkan perusahaan mampu beradaptasi secara efektif dengan perubahan sehingga OCB dapat dijadikan suatu pembahasan penting untuk diteliti. Podsakoff et al. (2000; dalam Jenetha, 2015:245).

Organisasi harus percaya bahwa untuk mencapai keunggulannya, perlu mengusahakan kinerja individu yang setinggi-tingginya. Pada dasarnya kinerja individu mempengaruhi kinerja tim dan pada akhirnya mempengaruhi kinerja organisasi secara keseluruhan. Perilaku yang menjadi tuntutan organisasi tidak hanya perilaku in-role tetapi juga perilaku *extra-role*. Perilaku *extra-role* sangat penting artinya karena memberikan manfaat yang lebih baik untuk menunjang keberlangsungan organisasi. Oguz (2010; dalam Triana 2013:106).

dari penjelasan tersebut maka penelitian ini bertujuan untuk menguji, dan menganalisis pengaruh budaya organisasi terhadap kinerja karyawan di PT. Bank Rakyat Indonesia (Persero) Tbk. Cabang Blitar, pengaruh budaya organisasi terhadap *organizational citizenship behaviour* di PT. Bank Rakyat Indonesia (Persero) Tbk. Cabang Blitar, pengaruh *organizational citizenship behaviour* terhadap kinerja karyawan di PT. Bank Rakyat Indonesia (Persero) Tbk. Cabang Blitar, pengaruh budaya organisasi terhadap kinerja karyawan melalui OCB sebagai variabel intervening di PT. Bank Rakyat Indonesia (Persero) Tbk. Cabang Blitar.

KAJIAN PUSTAKA

Budaya Organisasi

Menurut Hofstede (1994; dalam Darsana, 2013:366) bahwa budaya organisasi adalah sebagai program pemikiran kolektif yang membedakan anggota satu organisasi dari organisasi lain.

Robbins (2008:251) mendefinisikan bahwa: “budaya organisasi sebagai suatu persepsi bersama yang dianut oleh anggota-anggota organisasi itu, suatu sistem pengertian yang diterima secara bersama. Jadi budaya organisasi dapat didefinisikan sebagai apa yang bisa dilakukan di dalam perusahaan, memperlakukan karyawannya, maupun kegiatan operasional organisasi lainnya”.

Budaya organisasi mengacu pada sistem makna bersama yang dimiliki oleh anggota yang membedakan idari organisasi lainnya. Menurut Robbins dan Coulter (2009; dalam Darto et al, 2015:207) Ada 7 Karakteristik Budaya Organisasi, yaitu: Inovasi dan Keberanian mengambil resiko (innovation and risk taking), Perhatian terhadap detail (attention to detail), Berorientasi kepada hasil (Outcome Orientation), Berorientasi pada Manusia (People

Orientation), Berorientasi tim (Orientation Team), Agresifitas (Aggressiveness), Stabilitas (Stability).

Dalam penelitian ini untuk mengukur budaya organisasi menggunakan Indikator Hofstede, Geert, Michael dan Chuung (1993; dalam Atai et al, 2014:191). Profesionalisme, jarak dari manajemen, percaya pada rekan sekerja, keteraturan dan integrasi.

Organizational Citizenship Behavior (OCB)

Menurut Aldag dan Resckhe (1997; dalam darto et al, 2015:207) *Organizational Citizenship Behavior* merupakan istilah yang digunakan untuk mengidentifikasikan perilaku individual dimana secara tidak langsung, *organizational citizenship behavior* mengacu pada konstruk dari *extra role behavior* (ERB), didefinisikan sebagai perilaku yang menguntungkan organisasi dan atau berniat untuk menguntungkan organisasi, yang langsung dan mengarah pada peran pengharapan.

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

Faktor-faktor yang mempengaruhi *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) menurut Organ (1995) dan Sloat (1999) (Dalam David et al, 2005:233) yaitu: Budaya dan Iklim Organisasi, Kepribadian dan Suasana Hati (Mood), Persepsi terhadap Dukungan Organisasional, Persepsi terhadap kualitas hubungan/interaksi atasan bawahan, Masa Kerja, Jenis Kelamin (Gender).

Dalam penelitian ini untuk Pengukuran *Organizational Citizenship Behavior* menurut Organ Model (1988; dalam, Rezai et al 2012:5) yaitu: *Social etiquette*, yaitu perilaku yang menunjukkan perhatian berpartisipasi dalam kehidupan sosial organisasi. *philanthropy*, yaitu sikap membantu rekan kerja dalam operasi yang berkaitan dengan tugas-tugas mereka. *work conscience*, yaitu perilaku melampaui disajikan kewajiban resmi di tempat kerja. *Chivalry*, yaitu kecenderungan untuk kesabaran terhadap gangguan, pemerasan, kerja kesulitan dapat dihindari, tanpa sarana pengaduan atau *dispraise*. *courtesy*, yaitu pertimbangan dan hati untuk efek perilaku pribadi dan refleksi pada orang lain.

Kinerja Karyawan

Motowidlo dan Van Scotter (1994; dalam, Lee *et al* 2009:57) mengemukakan kinerja adalah perilaku yang terkait dengan mempertahankan dan pelayanan teknis organisasi, fungsi dari pengetahuan seseorang interpersonal skill yang mendukung lingkungan sosial dimana dia bekerja.

Mangkunegara (2007; dalam Mustika, 2013:88) menjelaskan, “sebagai hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seorang karyawan dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya.”

Menurut Bernardin dan Russel (1993, Dalam Henry *et al*, 2012:70) Kinerja adalah catatan yang dihasilkan dari fungsi suatu pekerjaan tertentu atau kegiatan selama periode waktu tertentu.

Keith Davis (dalam Mangkunegara, 2005:13) merumuskan bahwa faktor yang mempengaruhi pencapaian kinerja adalah faktor kemampuan (*Ability*) dan faktor motivasi (*Motivation*). Lebih lanjut rumusnya seperti berikut:

Human Performance = Ability X Motivation.

Motivation = Attitude X Situation

Ability = Knowledge X Skill.

Faktor kemampuan (*Ability*)

Secara psikologis, kemampuan (*ability*) terdiri dari kemampuan potensi (IQ) dan kemampuan reality (*knowledge + skill*).

Faktor motivasi (*motivation*)

Motivasi diartikan suatu sikap (*attitude*) pimpinan dan karyawan terhadap situasi kerja (*situation*) di lingkungan organisasinya. mereka yang bersikap positif (*pro*) terhadap situasi kerjanya akan menunjukkan motivasi kerja yang rendah.

Menurut Bernardin dan Russel (1993, Dalam Henry *et al*, 2012:71) terdapat lima macam unsur dalam penilaian sebuah kinerja seseorang, yaitu: Kualitas pekerjaan. Nilai dimana proses atau hasil dari ketelitian dalam melaksanakan pekerjaan kesempurnaan pekerjaan itu sendiri. Kuantitas pekerjaan. Jumlah pekerjaan yang dihasilkan atau dilakukan, dan ditandakan seperti nilai uang, jumlah barang, atau jumlah kegiatan yang telah dikerjakan atau yang terlaksana ketepatan waktu Nilai dimana suatu pekerjaan dapat dilaksanakan sesuai dengan waktu yang telah ditetapkan, atau pada waktu yang ditentukan.

Keefektifan biaya seberapa jauh penggunaan sumber daya organisasi (manusia, keuangan, teknologi, sumber daya material) dimaksimalkan untuk mencapai tujuan yang tinggi, atau menurunkan Kerugian dari setiap unit sumber. Kebutuhan akan pengawasan dimana pegawai tanpa ragu untuk meminta bantuan atau petunjuk dari supervisor untuk melaksanakan pekerjaan akan terhindar dari kekeliruan yang berakibat buruk bagi organisasi. hubungan antar pribadi dimana dalam meningkatkan kinerja pegawai haruslah terjalin kerjasama antar pegawai.

Hubungan Budaya Organisasi dengan Kinerja Karyawan

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

Hubungan Budaya Organisasi dengan OCB.

OCB lebih berkaitan dengan manifestasi seseorang (karyawan) sebagai makhluk sosial. OCB merupakan bentuk kegiatan sukarela dari anggota organisasi yang mendukung fungsi organisasi sehingga perilaku ini lebih bersifat *altruistik* (menolong) yang diekspresikan dalam bentuk tindakan tindakan yang menunjukkan sikap tidak mementingkan diri sendiri dan perhatian pada kesejahteraan orang lain (Elfina P, 2003) dalam (Muhdar, 2015:304). Menurut Smith, Organ, dan Near (Konovsky & Pugh, 2004) dalam (Ida Ayu, 2008:279) OCB adalah perilaku karyawan berupa kerelaan mengerjakan tugas-tugas melebihi tugas pokoknya. Karyawan memiliki kebebasan. untuk bertindak dan tidak memperoleh reward, dalam konteks struktur reward formal dari organisasi, atas perilakunya tersebut. Budaya organisasional merupakan suatu

sistem dari kepercayaan-kepercayaan dan nilai-nilai yang berkembang dalam organisasi dan mengarahkan perilaku anggotanya. Dalam bisnis, sistem-sistem ini sering dianggap sebagai corporate culture. Tidak ada dua pribadi yang sama, tidak ada budaya organisasi yang identik. Para ahli dan konsultan mempercayai bahwa perbedaan budaya memiliki pengaruh yang besar pada kinerja organisasional dan kualitas kehidupan kerja yang dialami oleh anggota organisasi (Schermerhorn, et.al, 2004) dalam (Yohanas, 2013:57)

Hubungan OCB dengan Kinerja Karyawan.

Robbins dan Judge (2008; dalam Muhdar, 2015:299), bahwa organisasi memiliki karyawan yang memiliki OCB yang baik, akan memiliki kinerja yang lebih baik daripada organisasi lainnya. Demikian pula Chiang dan Hsieh (2012; dalam Triana, 2013:107) menemukan efek positif yang signifikan dari OCB terhadap kinerja karyawan. Ketika karyawan bekerja lebih keras dari sebelumnya (extra-peran perilaku), prestasi kerja juga akan meningkat. Bukti empiris sebelumnya menemukan bahwa OCB memiliki dampak yang signifikan pada keputusan penilaian kinerja manajerial dan manajerial. Jo & Joo (2011; dalam Harwiki, 2013:877).

Berdasarkan kajian teoritis dan kajian empiris maka dapat ditarik suatu hipotesis sebagai berikut :

- H1 : di duga pengaruh Budaya Organisasi terhadap kinerja karyawan di PT. Bank Rakyat Indonesia (Persero) Tbk. Cabang Blitar.
- H2 : di duga pengaruh Budaya Organisasi terhadap OCB. di PT. Bank Rakyat Indonesia (Persero) Tbk. Cabang Blitar.
- H3 : di duga pengaruh OCB terhadap Kinerja Karyawan. di PT. Bank Rakyat Indonesia (Persero) Tbk. Cabang Blitar.
- H4 : di duga pengaruh Budaya organisasi terhadap Kinerja Karyawan melalui OCB sebagai variabel intervening. di PT. Bank Rakyat Indonesia (Persero) Tbk. Cabang Blitar.

METODE PENELITIAN

Dalam penelitian ini pendekatan yang digunakan adalah pendekatan kuantitatif. Jenis penelitian yang digunakan adalah hubungan kausal (hubungan sebab akibat), yaitu bagaimana suatu variabel mempengaruhi,

atau bertanggung jawab atas perubahan-perubahan dalam variabel lainnya. Dalam penelitian yang menggunakan Menurut Sugiyono (2008:80). Populasi adalah wilayah generalisasi yang terdiri atas: obyek/subyek yang mempunyai kualitas dan karakteristik tertentu yang ditetapkan oleh peneliti untuk dipelajari dan kemudian ditarik kesimpulannya. Populasi yang digunakan dalam penelitian ini adalah seluruh karyawan PT. Bank Rakyat Indonesia (Persero) Tbk. Kantor cabang Blitar. Metode sampel dalam penelitian ini adalah menggunakan sampel jenuh.

Penelitian ini terdiri dari tiga variabel bebas (independen) yakni budaya organisasi (X1), variabel intervening yakni OCB (Z), dan satu variabel (dependen) kinerja karyawan (Y).

dalam penelitian ini menggunakan pendekatan *Partial Least Square* (PLS). PLS merupakan model persamaan *Structural equation Modeling* (SEM) yang berbasis komponen atau varians. PLS merupakan pendekatan alternatif yang bergeser dari pendekatan SEM berbasis kovarian menjadi berbasis Varian. Untuk mengetahui apakah data itu valid atau tidaknya untuk dijadikan data maka dilakukanlah uji validitas dan uji reliabilitas pengukuran (uji validitas) dari model dengan refleksif indikator dinilai berdasarkan korelasi antara *item score* atau *component score* dengan *construct score* yang dihitung oleh PLS. ukuran refleksif individual bernilai tinggi apabila berkorelasi lebih dari 0,70 dengan konstruk yang ingin diukur. Namun demikian untuk penelitian tahap awal dari pengembangan skala pengukuran nilai loading 0.5 sampai 0.6 dianggap cukup. *Composite reliability* (uji reliabilitas) blok indikator yang mengukur suatu konstruk dapat dievaluasi dengan menggunakan dua macam yaitu internal *consistency* dan *cronbach's alpha*. Dikatakan reliabel ketika hasil menunjukkan angka diatas 0.6.

Menurut latan dan ghazali (2012:181) terdapat tiga tahapan model untuk menguji efek intervening yaitu:

- a. Menguji pengaruh Budaya Organisasi (X) terhadap variabel Kinerja Karyawan (Y) dan harus signifikan pada $T\text{-statistics} > 1.96$
- b. Menguji pengaruh variabel Budaya Organisasi (X) terhadap variabel *Organizational Citizenship Behaviour* (Z) dan harus signifikan pada $T\text{-statistics} > 1.96$
- c. Menguji secara simultan pengaruh variabel Budaya Organisasi (X) dan variabel *Organizational Citizenship Behaviour* (Z) terhadap variabel Kinerja Karyawan (Y).
- d. pada pengujian tahap akhir diharapkan pengaruh variabel Budaya Organisasi (X) terhadap variabel Kinerja Karyawan (Y) dengan variabel intervening

Organizational Citizenship Behaviour (Z) harus signifikan pada T-statistics >1.96.

HASIL DAN PEMBAHASAN

Karakteristik responden dalam penelitian ini adalah seluruh karyawan PT. Bank Rakyat Indonesia (Persero) Tbk. Kantor cabang Blitar. Seluruh karyawan yang berjumlah 87 karyawan yang dijadikan sampel penelitian, peneliti hanya bisa mendapatkan 74 kuesioner.

Tabel 1.
Karakteristik Responden

No	Karakteristik Responden	Frekuensi	Persentase
1.	Jenis Kelamin		
	a. Laki-Laki	38	51.35%
	b. Perempuan	36	48.65%
2.	Usia.		
	a. 20-30	22	29.73%
	b. 31-40	32	43.24%
	c. >41	20	27.03%
3.	Masa Kerja		
	a. <1 tahun.	12	16.21%
	b. 1-5 tahun.	18	24.33%
	c. 5-10 tahun .	33	44.59%
	d. > 10 tahun.	11	14.87%
4.	Pendidikan Terakhir		
	a. Diploma	27	36.49%
	b. S1	47	63.51%

Sumber: diolah penulis.

UJI HIPOTESIS

Inner model dapat melihat hubungan antar konstruk dan nilai signifikansi pada tabel

Tabel. 2
Path Coefficient

Hubungan Antar Variabel	Original Sample (o)	T-statistics	Keterangan	Kesimpulan
BO > KK	0.62138	6.18528	Signifikan	Hipotesis diterima
BO > OCB	0.68175	8.05203	Signifikan	Hipotesis diterima
OCB > KK	0.26360	2.24679	Signifikan	Hipotesis diterima

Sumber: OutputSmartPLS3, 2016

variabel Budaya Organisasi terhadap Kinerja Karyawan dengan koefisien sebesar 0.62138, koefisien tersebut bertanda positif yang bermakna bahwa apabila semakin tinggi Budaya Organisasi yang diterapkan maka akan diikuti pula dengan kenaikan pada Kinerja Karyawan. Budaya Organisasi menunjukkan nilai t-statistik sebesar 6.18528 lebih besar dari 1,96%.

variabel Budaya Organisasi terhadap *Organizational Citizenship behavior* dengan koefisien sebesar 0.68175, koefisien tersebut bertanda positif dengan nilai t-statistik sebesar 8.05203 lebih dari 1,96%. Bermakna bahwa apabila semakin tinggi Budaya Organisasi yang diterapkan maka semakin tinggi *Organizational Citizenship behavior* dalam suatu perusahaan. Sehingga dapat disimpulkan bahwa Budaya Organisasi terhadap *Organizational Citizenship behavior* menunjukkan adanya pengaruh signifikan positif.

variabel *Organizational Citizenship behavior* terhadap Kinerja Karyawan dengan koefisien sebesar 0.26360 koefisien tersebut bertanda positif dengan nilai t-statistik sebesar 2.24679 lebih dari 1,96%. Bermakna bahwa apabila semakin tinggi *Organizational Citizenship behavior* dalam suatu perusahaan maka semakin tinggi Kinerja Karyawan. Sehingga dapat disimpulkan bahwa *Organizational Citizenship behavior* terhadap Kinerja Karyawan menunjukkan adanya pengaruh signifikan positif

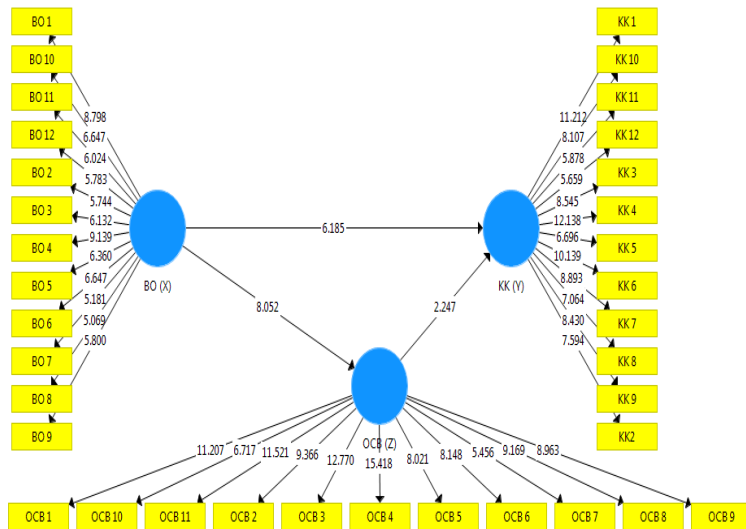
Tabel 3
Pengaruh Langsung dan Tidak Langsung.

Path	Koefisien Pengaruh	Kesimpulan
Budaya Organisasi > Kinerja Karyawan	0.62138	
Budaya Organisasi > OCB > Kinerja Karyawan	$0.68175 \times (0.26360) = 0.17970$	Hipotesis Ditolak

Sumber: OutputSmartPLS3, 2016.

besarnya koefisien pengaruh antara Budaya Organisasi terhadap Kinerja Karyawan (0.62138) lebih besar daripada pengaruh tidak langsung antara Budaya Organisasi terhadap Kinerja Karyawan 0.17970. hal ini menunjukkan bahwa Tidak ada pengaruh signifikan Budaya Organisasi terhadap kinerja karyawan melalui *Organizational Citizenship Behaviour* sebagai Variabel Intervening.

Hal diatas dapat dilihat dalam diagram path output bootstrapping sebagai berikut:



Gambar 1. path output bootstrapping (Sumber: OutputSmartPLS3, 2016.)

PEMBAHASAN

Pengaruh budaya organisasi terhadap Kinerja Karyawan

Berdasarkan hasil penelitian mengenai pengaruh budaya organisasi terhadap Kinerja Karyawan, hasil analisis deskriptif menunjukkan variabel Budaya Organisasi termasuk dalam kategori tinggi dengan skor rata-rata sebesar 4.34 kemudian pada variabel Kinerja Karyawan juga tergolong dalam kategori tinggi dengan skor rata-rata sebesar 4.21. Selanjutnya berdasarkan hasil pengujian hipotesis (*bootstrapping*) menunjukkan nilai 6.18528 yang berarti signifikan karena lebih besar dari 1,96 ($\geq 1,96$). Sehingga pada hipotesis pertama yang ingin menguji pengaruh penerapan Budaya Organisasi terhadap Kinerja Karyawan Hipotesis diterima.

Temuan ini mirip dengan temuan sebelumnya darto *et al* (2015), yaitu budaya organisasi berpengaruh terhadap kinerja karyawan yaitu nilai-nilai budaya organisasi yang menghambat kinerja organisasi diubah menjadi nilai-nilai baru. menghentikan kebiasaan buruk lama dan mulai yang baru. Transformasi ini diimplementasikan dengan dua tahap penting: menemukan nilai-nilai inti baru, dan menerapkan mereka nilai-nilai dalam kegiatan organisasi sehari-hari. Hal ini sesuai dengan nilai-nilai budaya organisasi di BRI yang sudah ada dan berserakan di BRI dikumpulkan, diramu, dan difokuskan. sebuah tim kerja, di damping oleh tenaga ahli dibentuk untuk merumuskannya. Pada tahun 1999 dirumuskan budaya organisasi dengan lima nilai budaya pokok yaitu integritas, profesionalisme, kepuasan nasabah, keteladanan dan penghargaan terhadap SDM.

Pengaruh budaya organisasi terhadap kinerja karyawan yang dihasilkan dalam penelitian ini adalah Positif dan signifikan yang artinya terdapat hubungan yang searah antara budaya organisasi dan kinerja karyawan. Hal ini berarti bahwa apabila budaya organisasi tinggi maka kinerja karyawan juga akan tinggi. Hasil penelitian ini didukung hasil penelitian dari Muhdar, Mahlia, Ria Mardiana *et al.* (2015) menyatakan bahwa budaya organisasi memiliki pengaruh positif yang signifikan terhadap kinerja karyawan, bahwa semakin baik nilai-nilai budaya organisasi yang ada maka akan mendorong karyawan untuk bekerja sesuai dengan visi, misi, dan tujuan organisasi tersebut sehingga tercipta kinerja karyawan yang semakin baik.

Pengaruh Budaya Organisasi terhadap *Organizational Citizenship Behavior*.

Berdasarkan hasil penelitian mengenai pengaruh budaya organisasi terhadap *Organizational Citizenship Behavior*, hasil analisis deskriptif menunjukkan variabel Budaya Organisasi termasuk dalam kategori tinggi dengan skor rata-rata sebesar 4.34 kemudian pada variabel *organizational citizenship behavior* juga tergolong dalam kategori tinggi dengan skor rata-rata sebesar 4.38. Selanjutnya berdasarkan hasil pengujian hipotesis (*bootstrapping*) menunjukkan nilai 8.05203 yang berarti signifikan karena lebih besar dari 1,96 ($\geq 1,96$). Sehingga pada hipotesis kedua yang ingin menguji pengaruh penerapan Budaya Organisasi terhadap *Organizational Citizenship Behaviour*, H2 diterima.

Budaya organisasi yang kuat sebagai pemicu penting OCB (Organ, 1988) dalam budaya yang kuat, inti nilai-nilai suatu organisasi atau perusahaan yang sangat dipegang dan terutama kepada seluruh karyawan, semakin karyawan yang menerima ini nilai-nilai dan komitmen yang lebih besar untuk itu, semakin kuat budaya perusahaan. Budaya yang kuat ini akan membentuk kekompakan itu, loyalitas, dan komitmen terhadap perusahaan yang akhirnya OCB terbentuk dengan baik.

Pengaruh budaya organisasi terhadap *Organizational citizenship behavior* yang dihasilkan dalam penelitian ini adalah Positif dan signifikan yang artinya terdapat hubungan yang searah antara budaya organisasi dan *Organizational citizenship behavior*, sehingga hipotesis H2 diterima Hal ini berarti bahwa apabila budaya organisasi tinggi maka *Organizational citizenship behavior* juga akan tinggi. Hasil penelitian ini didukung hasil penelitian dari Darsana (2013) menyatakan bahwa Budaya Organisasi Berpengaruh positif dan signifikan terhadap OCB

Pengaruh *Organizational Citizenship Behavior* terhadap Kinerja Karyawan..

Berdasarkan hasil penelitian mengenai pengaruh *organizational citizenship behavior* terhadap Kinerja Karyawan. hasil analisis deskriptif menunjukkan variabel *organizational citizenship behavior* termasuk dalam kategori tinggi dengan skor rata-rata sebesar 4.38 kemudian pada variabel Kinerja Karyawan juga tergolong dalam kategori tinggi dengan skor rata-rata sebesar 4.21. Selanjutnya berdasarkan hasil pengujian hipotesis (*bootstrapping*) menunjukkan nilai 2.24679 yang berarti signifikan karena lebih besar dari 1,96 ($\geq 1,96$). Sehingga pada hipotesis ketiga yang ingin menguji pengaruh *Organizational Citizenship Behaviour*. Terhadap kinerja Karyawan H3 diterima

dalam penelitian Rastgaret *et al* (2012), menjelaskan bahwa ketika karyawan terlibat dalam perilaku ekstra peran, kinerja mereka akan meningkat. melakukan lebih dari tugas resmi oleh setiap individu, ketika karyawan berusaha lebih keras dari sebelumnya extra peran behavior, prestasi kerja juga akan meningkat.

Pengaruh *Organizational citizenship behavior* terhadap Kinerja karyawan yang dihasilkan dalam penelitian ini adalah Positif dan signifikan yang artinya terdapat hubungan yang searah antara *Organizational citizenship behavior* dan Kinerja Karyawan. sehingga hipotesis H3 diterima Hal ini berarti bahwa apabila *organizational citizenship behavior* maka Kinerja Karyawan juga akan tinggi. Hasil penelitian ini didukung hasil penelitian dari Widyastuti dan dyah (2015) OCB memiliki pengaruh positif terhadap kinerja karyawan. Artinya semakin tinggi perilaku OCB karyawan, maka kinerja karyawan dalam perusahaan juga semakin meningkat.

Pengaruh Budaya organisasi terhadap Kinerja Karyawan melalui *Organizational Citizenship Behavior*.

Berdasarkan hasil uji statistik diperoleh Pengaruh Budaya organisasi terhadap Kinerja Karyawan melalui *organizational citizenship behavior*. Pengaruh tidak langsung sebesar 0.17970 yang mana nilainya lebih kecil dari pengaruh langsungnya yaitu sebesar 0.62138. hal ini menunjukkan bahwa Tidak ada pengaruh signifikan Budaya Organisasi terhadap kinerja karyawan melalui *organizational citizenship behaviour* sebagai variabel intervening. Sehingga hipotesis yang menyatakan budaya organisasi berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan melalui OCB sebagai variabel Intervening pada karyawan PT. BRI (Persero) Tbk. Kantor cabang Blitar tidak terbukti kebenarannya atau H4 ditolak.

dalam penelitian Karim (2012) mengatakan adanya berbagai macam kepentingan individu yang berbeda yang secara pribadi mempunyai budaya, mentalitas, watak, dan

kepribadian yang berbeda antara yang satu dengan yang lainnya sehingga tidak menunjukkan sikap yang asosial dalam bekerja yang menimbulkan sikap acuh tak acuh serta mementingkan diri sendiri.

Penelitian yang dilakukan (Bergeron, 2005) melihat Sisi Lain Dari OCB Sebagai Konsekuensi Dari Menghambat Kemajuan Karir Individu. Meningkatkan Tingkat Stres Dan Konflik Kerja-Keluarga (Bolino & Turnley, 2003). Selain Itu, Untuk Pekerjaan Yang Kaku Dan Harus Selalu Mengikuti Prosedur Keselamatan Untuk Bekerja, OCB Tidak Tepat Untuk Diterapkan (Hunt, 2002). Dalam Mahlia *et al*, (2015:298)

Oleh karena itu pada dasarnya OCB adalah Perilaku *extra-role* (suka rela) yang mau melakukan hal-hal melebihi tugas wajib mereka, jadi tanpa paksaan ataupun diperintah langsung oleh atasan. OCB belum tentu memediasi antara pengaruh budaya organisasi terhadap kinerja karyawan. Hasil penelitian ini sejalan dengan penelitian yang dilakukan oleh Chairul dkk (2014) bahwa Budaya Organisasi berpengaruh negatif dan tidak signifikan terhadap kinerja karyawan melalui OCB.

KESIMPULAN

Berdasarkan hasil penelitian dan pembahasan, maka dapat ditarik kesimpulan sebagai berikut:

1. Budaya Organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan PT. Bank Rakyat Indonesia (Persero) Tbk. Kantor cabang Blitar. Dengan T-Statistik menunjukkan nilai 6.18528 yang berarti signifikan karena lebih besar pengaruh dari 1,96 ($\geq 1,96$).
2. Budaya Organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap *Organizational Citizenship Behaviour* PT. Bank Rakyat Indonesia (Persero) Tbk. Kantor cabang Blitar. Dengan T-Statistik menunjukkan nilai 8.05203 yang berarti signifikan karena lebih besar pengaruh dari 1,96 ($\geq 1,96$).
3. *Organizational Citizenship Behaviour* berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan PT. Bank Rakyat Indonesia (Persero) Tbk. Kantor cabang Blitar. Dengan T-Statistik menunjukkan nilai 2.24679 yang berarti signifikan karena lebih besar pengaruh dari 1,96 ($\geq 1,96$).
4. Tidak ada pengaruh signifikan Budaya Organisasi terhadap kinerja karyawan melalui *Organizational Citizenship Behaviour* sebagai Variabel Intervening. Besarnya pengaruh langsung antara Budaya Organisasi

terhadap Kinerja Karyawan dengan nilai 0.62138 lebih besar daripada pengaruh tidak langsung antara Budaya Organisasi terhadap Kinerja Karyawan 0.17970.

SARAN

Berdasarkan Hasil penelitian dan pembahasan yang telah dilakukan, peneliti dapat memberikan masukan sebagai berikut:

1. dalam upaya untuk meningkatkan kinerja karyawan melalui penciptaan budaya organisasi, harus difokuskan pada peningkatan perilaku warga organisasi atau perilaku karyawan sebagai bagian dari sebuah perusahaan untuk bekerja sama dalam meningkatkan kinerja organisasi perusahaan.
2. Tindakan konkrit melalui pemahaman Budaya Organisasi Karyawan untuk dapat mengembangkan diri dan berkreasi, perlu dilakukan dengan menumbuhkan kesadaran dalam diri sendiri, mengingat semangat dalam bekerja yang diiringi dengan peningkatan OCB, merupakan suatu bentuk kewajiban moral yang timbul dari dalam diri seseorang untuk mewujudkan organisasi yang baik.
3. Penelitian ini lebih fokus untuk mengukur kinerja karyawan melalui OCB sebagai variabel intervening. Untuk penelitian selanjutnya dapat lebih fokus kepada peningkatan kinerja organisasi. penelitian ini juga mengambil objek penelitian pada sektor perbankan, maka selanjutnya dapat dikembangkan serta diaplikasikan pada berbagai perusahaan selain perbankan.

DAFTAR PUSTAKA

- Anwar, Chairul., Titisari, Purnamie., dan Ema, D. P. 2014. Pengaruh Karakteristik Individu, Budaya Organisasi, dan Motivasi Kerja terhadap Kinerja Karyawan melalui Organizational Citizenship Behavior (OCB) pada Karyawan Bank Indonesia Cabang Jember. *Jurnal Ilmiah Mahasiswa*.
- Atai, M., Javad, M., Fereidoun, H., Mahnaz, K. 2014. The Investigating of Relationship between Organizational Culture and Organizational Citizenship Behavior. *International Journal of Management sciences and Education*. Vol.2 (4) pp. 190-196.
- Ayu, Ida. 2008. Pengaruh Variabel Budaya Organisasi, Komitmen dan Kepuasan Kerja Pegawai Terhadap Organizational Citizenship Behaviour Pegawai. *Jurnal Akuntansi, Manajemen Bisnis Dan Sektor Publik (Jambosp)*. Vol 4 no 3, pp 269-290
- Darsana, Made. 2013. The influence of personality and organizational culture on employee performance through organizational citizenship behavior. *The international journal management*. Vol 2 (4), October: pp. 35-42.
- Darto, Mariman., Djoko, S., Sukiano, S. R., Sugeng, H. 2015. The Effect of Transformational Leadership, Religiosity, Job Satisfaction, and Organizational Culture on Organizational Citizenship Behavior and Employee Performance in the Regional Offices of National Institute of Public Administration, Republic of Indonesia. *European Journal of Business and Management*. Vol 7 No 23. Pp. 205-219
- Dyah, H. K., dan Amin, Wahyudi. 2015. Pengaruh kepuasan kerja dan komitmen organisasional terhadap kinerja dengan OCB sebagai variabel moderasi. *Jurnal Manajemen Sumber Daya Manusia*. vol 9 (1): 1-10.
- Fitriastuti, Triana. 2013. Pengaruh Kecerdasan Emosional, Komitmen Organisasional dan Organizational Citizenship Behavior Terhadap Kinerja karyawan. *Jurnal dinamika manajemen*. Vol 4 no 2, pp 103-114.
- Harwiki, Wiewik. 2013. The Influence of Servant Leadership on Organization Culture, Organization Commitment, Organizational Citizenship Behavior Employee Performance (Study of Outstanding Cooperatives in East Java Province, Indonesia). *Jurnal Ekonomi Manajemen dan Bisnis*. Vol 5 no 12. pp 876-885.
- Henry, J. S., Eka, A. T., Margono, S., dan Solimun. 2012. The Influence of Organizational Culture, Organizational Commitment to Job Satisfaction and Employee Performance The Influence of Organizational Culture, Organizational Commitment to Job Satisfaction and Employee Performance (Study at Municipal Waterworks of Jayapura, Papua Indonesia). *International Journal of Business and Management Invention*. Vol 1 (1), pp. 69-76.
- Huey, L. Y., dan Zaman, K. A. 2009. The Moderating Effects of Organizational Culture on the Relationships Between Leadership Behaviour and

- Organizational Commitment and Between Organizational Commitment and Job Satisfaction and Performance. *Leadership & Organization Development Journal*. Vol 30 No 1. Pp 53 – 86.
- Karim, Azhar. Pengaruh Disiplin, Etos Kerja, dan Budaya Organisasi Terhadap Organizational Citizenship Behavior Pegawai Administrator Pelabuhan Tanjung Priok Pegawai Administrator Pelabuhan Tanjung Priok. pp. 21-30.
- Mangkunegara, A.A.A.P. 2005. Evaluasi kinerja sdm. Bandung: Refka Aditama.
- Mustika, Agnes., dan Hardi, Utomo. 2013. Pengaruh Budaya organisasi terhadap kinerja karyawan dengan variabel Kepuasan Kerja sebagai Variabel Intervening (Studi Kasus Pada Koperasi Simpan Pinjam Gradiska Kecamatan Tuntang Kabupaten Semarang Tahun 2013). *Among Makarti* Vol 6 no 12. pp. 87-111.
- m.hukumonline.com/berita/baca/it540eab07170d2/hadapi mea—perban.
- Oemar, Yohanas. 2013. Pengaruh Budaya Organisasi, Kemampuan Kerja dan Komitmen Organisasi terhadap Organizational Citizenship Behavior Pegawai Pegawai pada BAPPEDA Kota Pekanbaru. *Jurnal Aplikasi Manajemen*. Vol 11 no 1. pp 65-76.
- Rezai, Hossein., dan Sabzikaran, Esmaeil. 2012. Exploring the Effect of Organizational Citizenship Behavior on Human Resources Productivity Enhancement. *Kuwait Chapter of Arabian Journal of Business and Management Review*. Vol. 1, No.7. pp 1-15.
- Ria, M. Y, Muhdar, H. M, Mahlia, M., dan Nurjannah, H. 2015. The Influence of Spiritual Intelligence, Leadership, and Organizational Culture on Organizational Citizenship Behavior and Employees Performance (A Study on Islamic Banks in Makassar, South Sulawesi Province, Indonesia). *The International Journal Of Business & Management*. Vol. 3. No. 1, January: pp. 297-314.
- Robbins, S.p., dan Judge, T. A. 2008. Perilaku organisasi buku 1 edisi 12. Jakarta: Salemba Empat.
- Robbins, S.p., dan Judge, T. A. 2008. Perilaku organisasi buku 2 edisi 12. Jakarta: salemba empat.
- Salajegheh, Sanjar., dan Behrooz, Bigdelimojarad. 2015. The Evaluation of the Effect of Organizational Culture on the Organizational Citizenship Behavior of Employees (case study: Ministry of Education, Tehran, Iran). *GMP Review*. Vol 18 no 2, pp 366-375.
- Sugiyono. 2012. Metode penelitian kuantitatif kualitatif dan R&D. Bandung: Alfabeta.
- Turnipseed. D. L., Rassulli, Ali. 2005. Performance Perceptions of Organizational Citizenship Behaviours at Work: a Bi-Level Study among Managers and Employees. *British Journal of Management*. Vol. 16. Pp.231-44.
- Wairimu, L. W. 2014. Effects of Organizational Culture on Employee Performance. *European Journal of Business and Management (Case Study of Wartsila - Kipevu Ii Power Plant)*. Vol 6. Pp. 80-92