

PENGARUH BUDAYA PERUSAHAAN TERHADAP KINERJA KARYAWAN MELALUI KOMITMEN ORGANISASI DAN *ORGANIZATIONAL CITIZENSHIP BEHAVIOR* (OCB) PADA PT. VARIA USAHA BETON SIDOARJO

Muhammad Aminul Wahib

Universitas Negeri Surabaya

muhammadaminulwahib@gmail.com

Abstract

PT. Varia Usaha Beton is a national scale manufacturing company engaged in construction, namely the provision of concrete and building construction service. Since it was first established in 1991, PT. Varia Usaha Beton continues to do business development, which until now has reached more than 30 plan spread throughout Indonesia. This company has a vision to become the first custoer choice of concrete company and aggregates in the national market. This study aims to examine and analyze the influence of company culture on employee performance through organizational commitment and Organizational Citizenship Behavior (OCB). This research is causal research and used a quantitative approach. The sampling technique uses saturated samples with 54 respondents. Structural Equation Modeling with SmartPLS software is used as a statistical analysis tool. The results of this study indicate that the company culture have a effect on organizational commitment. Company culture has no effect on organizational commitment. Company culture has an effect on Organizational Citizenship Behavior (OCB). Organizational commitment has no effect employee performance. Organizational Citizenship Behavior (OCB) has no effect on employee performance. Organizational commitment as an intervening variable does not effect the relationship of company culture on employee performance. Organizational Citizenship Behavior (OCB) as an intervening variable does not effect the relationship of company culture on employee performance.

Keywords: employee performance; company culture; organizational citizenship behavior (ocb); organizational commitment.

PENDAHULUAN

Di era globalisasi yang semakin pesat, perkembangan dan persaingan di dunia usaha menjadi semakin pesat pula. Hal tersebut ditandai dengan semakin banyaknya perusahaan-perusahaan baru yang bermunculan baik secara perorangan maupun kelompok. Sehingga dalam menjalankan bisnisnya, banyak perusahaan yang berusaha guna meningkatkan efisiensi dan daya saing. Selain itu, guna mendapatkan hasil yang maksimal sehingga bisa berpengaruh secara positif, organisasi harus bisa mengelola tenaga kerja perusahaan secara optimal.

Terdapat banyak sumber daya yang diperlukan dalam era globalisasi saat ini, antara lain sumber daya manusia yang memiliki kompetensi yang baik, sebab saat ini tenaga kerja yang profesional dan handal sangat dibutuhkan oleh perusahaan, dengan adanya kesinergisan antara tujuan perusahaan dan baiknya tenaga kerja yang dimiliki, maka bisa dijadikan sebagai tolok ukur kesuksesan perusahaan tersebut.

Menurut Robbins dan Judge (2011: 256), budaya organisasi merupakan sebuah sistem makna bersama yang dianut oleh anggota-anggota yang membedakan organisasi tersebut dari organisasi lainnya. Penelitian yang dilaksanakan oleh Hakim (2015) yang menguji dampak budaya perusahaan kepada komitmen organisasi dan kinerja karyawan memperlihatkan hasil budaya perusahaan memiliki dampak yang signifikan kepada komitmen perusahaan serta kinerja karyawan.

Penelitian oleh Momeni *et al.* (2012) dan juga penelitian yang dilaksanakan Ortega *et al.* (2013) menerangkan terdapat pengaruh positif budaya organisasi pada komitmen organisasi. Padahal penelitian yang dilaksanakan oleh Logaham & Aesaria (2014) menemukan hasil budaya organisasi tidak berpengaruh pada komitmen organisasi. Dalam penelitian Muhdar *et al.* (2015) menerangkan ada pengaruh signifikan dan positif antara budaya organisasi pada kinerja karyawan. Padahal penelitian yang dilaksanakan oleh Lee & Zaman (2009) menerangkan tidak ada pengaruh antara budaya organisasi pada kinerja karyawan.

Aspek lain yang juga memiliki pengaruh pada kinerja karyawan adalah komitmen organisasi. Komitmen organisasi menurut Ivancevich (2007: 234) merupakan perasaan identifikasi, keterlibatan, dan kesetiaan yang di ekspresikan oleh pegawai pada organisasi. Penelitian Kosasih & Sutanto (2014) menerangkan komitmen organisasi memiliki pengaruh signifikan kepada kinerja karyawan. Padahal hal yang lain ditemukan oleh penelitian Logaham & Aesaria (2014) menerangkan komitmen organisasi tidak berdampak kepada kinerja karyawan.

Penelitian yang dilaksanakan oleh Darsana (2013) dan Muhdar *et al.* (2015) menerangkan budaya perusahaan berpengaruh positif dan signifikan pada *Organizational Citizenship Behavior* (OCB). Padahal hal berbeda ditemukan oleh Ampauleg *et al.* (2016) yang menerangkan budaya organisasi tidak berpengaruh pada *Organizational Citizenship Behavior* (OCB).

Penelitian yang dilaksanakan oleh Darsana (2013) dan Muhdar *et al.* (2015) menerangkan *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) memiliki pengaruh positif dan signifikan pada kinerja karyawan. Padahal hal berbeda ditemukan dalam penelitian yang dilaksanakan oleh Agustiniingsih *et al.* (2016) yang menerangkan *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) tidak berpengaruh pada kinerja karyawan.

Penelitian ini dilaksanakan di PT. Varia Usaha Beton Sidoarjo yang bergerak di bidang konstruksi, khususnya pembangunan infrastruktur dan property. PT. Varia Usaha Beton berperan serta melalui usaha penyediaan produk-produk beton siap pakai, beton pra cetak, beton masonry dan batu pecah mesin, dan bahan bangunan lainnya yang berbahan baku semen. Serta sokongan karyawan yang berpengalaman di bidang beton, peralatan yang tepat dan fasilitas grup, PT. Varia Usaha Beton selalu mendahulukan kepuasan serta kepercayaan pelanggan, hal ini dilaksanakan dengan cara menjamin produk yang dihasilkan bisa memenuhi mutu yang dipersyaratkan, penyerahan produk tepat waktu serta harga yang bersaing. Maka PT. Varia Usaha Beton bisa memperkuat hubungan bisnisnya. Pengambilan sampel dalam penelitian ini yaitu

pada bagian pemeliharaan dan pengadaan & pergudangan. Pemilihan sampel di dua bagian tersebut didasarkan peneliti karena dari hasil pengamatan di dua bagian tersebut yaitu bagian pemeliharaan dan pengadaan & pergudangan bisa mewakili masalah dalam penelitian ini.

KAJIAN PUSTAKA DAN PENGEMBANGAN HIPOTESIS

Budaya Perusahaan

Robbins & Judge (2011: 256) menerangkan budaya organisasi yakni sistem makna bersama yang dianut oleh anggota-anggota yang membedakan organisasi tersebut dari organisasi lainnya. Wibowo (2012: 481) berpendapat budaya organisasi ialah norma-norma dan kebiasaan yang diterima sebagai satu kebenaran oleh semua orang dalam organisasi. Budaya organisasi menjadi acuan bersama di antara manusia dalam melakukan interaksi organisasi.

Komitmen Organisasi

Darmawan (2013: 168) mengungkapkan individu memiliki kecenderungan ikut serta dalam kegiatan organisasi secara disiplin karena mereka menganggap ada biaya dalam pelaksanaan kegiatan yang lain. Robbins (2011: 170) menerangkan visi dan misi organisasi merupakan salah satu bentuk perilaku kerja seseorang yang memperlihatkan rasa suka atau tidak suka pada organisasi. Robbins menjabarkan sebagai suatu orientasi individu pada organisasi yang mencakup loyalitas, identifikasi dan keterlibatan.

Organizational Citizenship Behavior (OCB)

Greenberg dan Baron (2003) berpendapat Organizational Citizenship Behavior (OCB) ialah tindakan yang dilaksanakan oleh anggota organisasi yang sering melebihi dari ketentuan formal pekerjaannya. Luthans (2011: 149) mengatakan perilaku individu yang diskresioner, tidak langsung atau eksplisit diakui oleh sistem *reward* formal, dan secara agregat mempromosikan fungsi efektif organisasi.

Kinerja Karyawan

Hasibuan (2007: 59) menerangkan kinerja merupakan hasil kerja yang dicapai seseorang dalam melaksanakan tugas-tugas yang dibebankan kepadanya didasarkan atas kecakapan, pengalaman, kesungguhan serta

Muhammad Aminul Wahib. Pengaruh Budaya Perusahaan terhadap Kinerja Karyawan melalui Komitmen Organisasi dan *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) pada PT. Varia Usaha Beton Sidoarjo

waktu. Mangkunegara (2015: 67) berpendapat kinerja adalah hasil kinerja secara kualitas, kuantitas dan ketepatan waktu yang dicapai oleh seorang karyawan dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang di berikan kepadanya.

Hipotesis

- H1 : Diduga budaya perusahaan berpengaruh pada komitmen organisasi.
- H2 : Diduga komitmen organisasi berpengaruh pada kinerja karyawan.
- H3 : Diduga budaya perusahaan berpengaruh pada kinerja karyawan.
- H4 : Diduga budaya perusahaan berpengaruh pada *Organizational Citizenship Behavior* (OCB).
- H5 : Diduga *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) berpengaruh pada kinerja karyawan.
- H6 : Diduga budaya perusahaan berpengaruh pada kinerja karyawan melalui komitmen organisasi.
- H7 : Diduga budaya perusahaan berpengaruh pada kinerja karyawan melalui *Organizational Citizenship Behavior* (OCB).

METODE PENELITIAN

Jenis penelitian

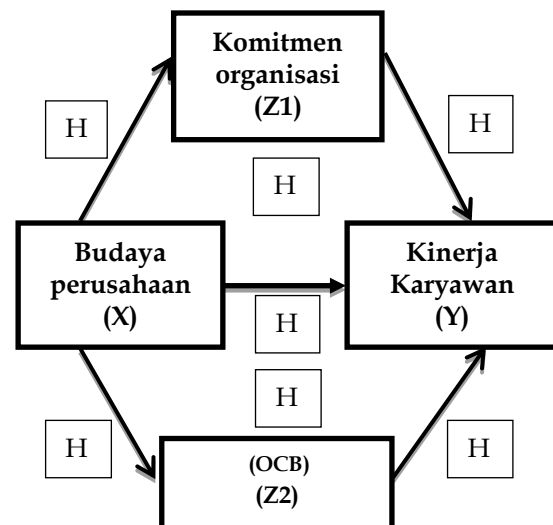
Jenis penelitian yang digunakan dalam penelitian ini yakni penelitian kuantitatif. Metode kuantitatif ialah penelitian yang menggunakan data berupa angka-angka dan analisisnya menggunakan statistik (Sugiono, 2014: 7). Penelitian dengan metode kuantitatif memfokuskan pada data-data berupa nominal yang dikalkulasi menggunakan penghitungan statistika dalam rangka mendapatkan hubungan signifikansi antar variabel.

Dalam penelitian ini diaplikasikan guna menguji pengaruh sebab akibat antara variabel bebas ialah budaya perusahaan, variabel terikat yaitu kinerja karyawan, dan variabel intervening yaitu komitmen organisasi dan *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) pada PT. Varia Usaha Beton Sidoarjo. Rancangan penelitian bisa dilihat di Gambar 1.

Karakteristik Responden

Menurut hasil karakteristik responden menerangkan 54 sampel tenaga kerja yang

dijadikan subjek penelitian, 49 orang (90,7%) ialah responden dengan jenis kelamin laki- laki dan responden yang berjenis kelamin perempuan adalah 5 orang (9,3%). Responden yang memiliki usia <30 tahun sebanyak 11 orang (20,4%), usia antara 30-40 tahun sebanyak 16 orang(29,6%), usia antara 41-50 tahun dengan jumlah 19 orang(35,2%) dan usia > 51 tahun dengan total jumlah 8 orang (14,8%). Responden dengan pendidikan terakhir SMAsebanyak 7 orang (13,0%), Diploma 6 orang (11,1%), S1 sebanyak 38 orang (70,4%) serta S2 sebanyak 3 orang (5,6%). Kemudian responden menurut lama bekerja ≤ 5 tahun sebanyak 16 orang (29,6%), lama bekerja > 5-15 tahun sebanyak 21 orang (38,9%), lama bekerja > 15-20 tahun sebanyak 17 orang (31,5%).



Gambar 1.
RANCANGAN PENELITIAN

HASIL DAN PEMBAHASAN

Menurut pada hasil analisis deskriptif yang telah dijawab oleh responden mengenai variabel budaya perusahaan memperlihatkan rata-rata tertinggi pada indikator etika yaitu sebesar 4,44 (tinggi), padahal rata-rata terendah pada indikator visioner yaitu sebesar 2,46 (sedang). Sehingga bisa disimpulkan penerapan budaya perusahaan pada bagian pemeliharaan dan pengadaan & pergudangan PT. Varia Usaha Beton masih terbilang sedang atau dengan *average score* total 3,11 (sedang).

Merujuk pada hasil analisis deskriptif yang telah dijawab oleh responden mengenai variabel komitmen organisasi memperlihatkan rata-rata tertinggi pada indikator komitmen normatif yaitu sebesar 4,33 (tinggi), padahal rata-rata terendah pada indikator komitmen afektif yaitu sebesar 3,96 (tinggi). Sehingga bisa disimpulkan penerapan budaya perusahaan pada bagian pemeliharaan dan pengadaan & pergudangan PT. Varia Usaha Beton terbilang tinggi atau dengan skor rata-rata sebesar 4,10 (tinggi.)

Menurut pada hasil analisis deskriptif yang telah dijawab oleh responden mengenai variabel *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) memperlihatkan rata-rata tertinggi pada indikator *courtesy* yaitu sebesar 4,14 (tinggi), padahal rata-rata terendah pada indikator *civic virtue* yaitu sebesar 2,97 (sedang). Sehingga bisa disimpulkan penerapan *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) pada bagian pemeliharaan dan pengadaan & pergudangan PT. Varia Usaha Beton terbilang tinggi atau dengan skor rata-rata sebesar 3,75 (tinggi).

Menurut pada hasil analisis deskriptif yang telah dijawab oleh responden mengenai variabel kinerja karyawan memperlihatkan rata-rata tertinggi pada indikator sikap yaitu sebesar 4,37 (tinggi), padahal rata-rata terendah pada indikator kuantitas yaitu sebesar 2,84 (sedang). Sehingga bisa disimpulkan kinerja karyawan pada bagian pemeliharaan dan pengadaan & pergudangan PT. Varia Usaha Beton terbilang sedang atau dengan skor rata-rata sebesar 3,28 (sedang).

Analisis Statistik Inferensial Convergent Validity

Indikator dikatakan valid memiliki korelasi di atas 0,70. Namun, guna penelitian jenjang permulaan atau pengembangan, skala pengukuran nilai loading 0,50 sampai 0,60 dianggap cukup (Ghozali, 2014: 39). Pada pengujian pertama terdapat indikator yang nilainya masih belum valid atau masih di bawah 0,50, dimana indikator tersebut adalah indikator dari variabel budaya perusahaan yaitu ulet (X1.2), berani (X1.3) dan kompeten (X1.4). Indikator dari variabel komitmen organisasi yaitu komitmen afektif (Z1.1). Indikator dari variabel *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) adalah

conscientiousness (Z2.2), *courtesy* (Z2.4) dan *civic virtue* (Z2.5). Indikator dari variabel kinerja karyawan yaitu keandalan (Y1.3).

Kemudian dilaksanakan estimasi kembali pada model yang baru setelah indikator di atas di keluarkan atau di hapus. Hasilnya bisa dilihat pada tabel 1 tentang outer loading di ketahui hasil outer loading sudah memenuhi syarat convergent validity karena setiap indikator sudah valid karena lebih besar dari 0,50.

Tabel 1.
OUTER LOADING

Variabel	Item	Outer Loading	Ket.
Budaya	X1.1	0,699	Valid
Perusahaan	X1.5	0,628	Valid
	X1.6	0,720	Valid
	X1.7	0,726	Valid
	X1.8	0,819	Valid
	X1.9	0,851	Valid
	X1.10	0,650	Valid
Komitmen Organisasi	Z1.2	0,703	Valid
	Z1.3	0,800	Valid
<i>Organizational Citizenship Behavior</i> (OCB)	Z2.1	0,527	Valid
	Z2.2	0,771	Valid
Kinerja karyawan	Y1.1	0,587	Valid
	Y1.2	0,899	Valid
	Y1.4	0,526	Valid

Sumber: diolah penulis (2018)

Composite Reliability

Composite reliability digunakan guna menentukan reliabilitas suatu konstruk dengan menguji nilai reliabilitas antara blok indikator dan konstruk yang membentuknya. *Composite reliability* dikatakan baik atau reliabel kalau nilainya lebih besar dari 0,70.

Nilai *composite reliability* guna variable *Organizational Citizenship behavior* (OCB) lebih kecil dari 0,70 dengan nilai 0,676. Padahal variabel budaya perusahaan sebesar 0,891, kinerja karyawan sebesar 0,824, dan komitmen organisasi sebesar 0,742 lebih besar dari 0,70. Sehingga bisa dikatakan jumlah total seluruhnya item pernyataan guna masing-masing variabel memiliki reliabilitas yang cukup baik.

Discriminant Validity

Suatu indikator dinyatakan sesuai dengan *discriminant validity* yaitu membandingkan

nilai AVE. Dikatakan memiliki nilai *discriminant validity* yang baik kalau nilai akar kuadrat AVE tiap konstruk lebih besar daripada nilai korelasi antara konstruk dengan konstruk lainnya dalam model (Ghozali, 2014: 40).

Hasil dari AVE konstruk budaya perusahaan sebesar 0,543, konstruk kinerja karyawan sebesar 0,704, konstruk komitmen organisasi sebesar 0,596 dan konstruk *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) sebesar 0,512. Pada konstruk di atas memenuhi kriteria *discriminant validity* > 0,50.

Evaluasi Inner Model

R-Square

Dalam Nilai R-square hal ini menerangkan adanya pengaruh antara variabel laten eksogen kepada variabel laten endogen apakah memiliki dampak yang substantive. Nilai R-square 0.75, 0.50, dan 0.25 bisa dinamakan model tersebut kuat, moderate, dan lemah.

Pengaruh budaya perusahaan pada kinerja karyawan yang berpengaruh dengan nilai R-Square sebesar 0,218 mampu diimplementasikan variabilitas konstruk kinerja karyawan yang bisa dijelaskan oleh variabel konstruk budaya perusahaan adalah sebesar 21,8% padahal 78,2% dijelaskan oleh variabel lain diluar yang diteliti.

Pengaruh budaya perusahaan pada komitmen organisasi memberikan nilai R-Square sebesar 0,061 yang bisa diartikan variabilitas konstruk komitmen organisasi yang bisa dijelaskan oleh variabilitas konstruk budaya perusahaan sebesar 6,1% padahal 93,9% dijelaskan oleh variabel lain diluar yang diteliti.

Pengaruh budaya perusahaan pada *organizational citizenship behavior* (OCB) memperlihatkan nilai R-Square sebesar 0,101 yang bisa ditafsirkan variabilitas konstruk *organizational citizenship behavior* (OCB) yang bisa dijelaskan oleh variabilitas konstruk budaya perusahaan sebesar 10,1% padahal 89,9% dijelaskan oleh variabel lain diluar yang diteliti.

Dari penjelasan mengenai nilai R-Square dari variabel-variabel diatas bisa dilihat rata-rata nilainya rendah, sehingga bisa disimpulkan sebenarnya terdapat variabel yang lebih

potensial sebagai prediktor komitmen organisasi dan kinerja karyawan.

Uji Relevansi Prediksi

$$\begin{aligned}
 Q^2 &= 1 - \left(\sqrt{1 - R1^2}\right) \times \left(\sqrt{1 - R2^2}\right) \\
 &\quad \times \left(\sqrt{1 - R3^2}\right) \\
 &= 1 - \left(\sqrt{1 - 0,218^2}\right) \times \left(\sqrt{1 - 0,061^2}\right) \\
 &\quad \times \left(\sqrt{1 - 0,101^2}\right) \\
 &= 1 - \left(\sqrt{0,952}\right) \times \left(\sqrt{0,996}\right) \times \left(\sqrt{0,989}\right) \\
 &= 1 - (0,975 \times 0,982 \times 0,994) \\
 &= 1 - 0,952 \\
 &= 0,048 \dots \dots \dots (1)
 \end{aligned}$$

Dari perhitungan rumus (1) di atas didapat nilai Q-square *predictive relevance* sebesar 0,048%, nilai tersebut lebih besar dari nol. Hal tersebut menerangkan model memiliki *predictive relevance* yang bisa menerangkan model sebesar 4,8%.

Uji Kausalitas

Tabel 2.
PATH COEFFICIENTS

Pengaruh antar variabel	Original sampel (O)	T-Statistics	Ket.	Kesimpulan
Budaya Perusahaan(X) > Kinerja karyawan(Y)	0,450	2,772	≥ 1,96	Hipotesis Diterima
Budaya Perusahaan(X) > Komitmen Organisasi (Z1)	0,246	1,487	≤ 1,96	Hipotesis Ditolak
Budaya Perusahaan(X) > <i>Organizational Citizenship Behavior</i> (Z2)	0,318	2,293	≥ 1,96	Hipotesis Diterima
Komitmen Organisasi(Z1) > Kinerja Karyawan (Y)	-0,029	0,151	≤ 1,96	Hipotesis Ditolak
<i>Organizational Citizenship Behavior</i> (Z2) > Kinerja Karyawan (Y)	0,067	0,323	≤ 1,96	Hipotesis Ditolak

Sumber: *Output SmartPLS 3.0* (2018)

Uji kausalitas dilaksanakan guna menguji hubungan antar konstruk, dimana dilaksanakan dengan prosedur bootstrapping. Variabel dikatakan memiliki pengaruh kalau t-statistics

lebih besar dari t-tabel, dengan t-tabel signifikan 5%= 1,96.

Menurut analisis diketahui nilai *t-statistics* antara variabel budaya perusahaan pada variabel kinerja karyawan lebih besar dari 1,96 yakni 2,772. Padahal nilai *original sampelnya* 0,450. Berdasarkan penjelasan diatas disimpulkan variabel budaya perusahaan memiliki pengaruh positif dan signifikan pada variabel kinerja karyawan. Berarti hipotesis pertama diterima.

Pada hipotesis kedua terdapat nilai *t-statistics* pengaruh variabel budaya perusahaan pada variabel komitmen organisasi, yaitu lebih kecil dari 1,96 yakni 1,487. Padahal nilai *original sampelnya* 0,246. Berdasarkan penjelasan diatas disimpulkan variabel budaya perusahaan tidak memiliki pengaruh signifikan pada variabel komitmen organisasi. Berarti hipotesis kedua ditolak.

Pada hipotesis ketiga diketahui nilai *t-statistics* antara variabel budaya perusahaan pada variabel *organizational citizenship behavior* (OCB) lebih besar dari 1,96 yakni 2,293. Padahal nilai *original sampelnya* 0,318. Berdasarkan penjelasan diatas disimpulkan variabel budaya perusahaan memiliki pengaruh positif dan signifikan pada variabel *organizational citizenship behavior* (OCB). Berarti hipotesis ketiga diterima.

Pada hipotesis keempat terdapat nilai *t-statistics* pengaruh variabel komitmen organisasi pada variabel kinerja karyawan, yaitu lebih kecil dari 1,96 yakni 0,151. Padahal nilai *original sampelnya* -0,029. Berdasarkan penjelasan diatas disimpulkan variabel komitmen organisasi tidak memiliki pengaruh signifikan pada variabel kinerja karyawan. Berarti hipotesis keempat ditolak.

Pada hipotesis keempat terdapat nilai *t-statistics* pengaruh variabel *organizational citizenship behavior* (OCB) pada variabel kinerja karyawan, yaitu lebih kecil dari 1,96 yakni 0,323. Padahal nilai *original sample* sebesar 0,067. Berdasarkan penjelasan diatas disimpulkan variabel *organizational citizenship behavior* (OCB) tidak memiliki pengaruh signifikan pada variabel kinerja karyawan. Berarti hipotesis keempat ditolak.

Dari tabel 3 bisa dilihat besarnya koefisien pengaruh langsung antara budaya perusahaan pada kinerja karyawan (0,450) lebih besar daripada pengaruh tidak langsung antara budaya organisasi pada kinerja karyawan melalui komitmen organisasi (0,007134) dan *organizational citizenship behavior* (OCB) (0,021306). Komitmen organisasi dan *organizational citizenship behavior* (OCB) tidak memediasi atau tidak menjadi variabel intervening dalam pengaruh budaya perusahaan pada kinerja karyawan.

Tabel 3.
PENGARUH LANGSUNG DAN TIDAK LANGSUNG

Path	Koefisien Langsung	Kesimpulan
Budaya Perusahaan (X) > Kinerja karyawan (Y)	0,450	
Budaya Perusahaan (X) > Komitmen Organisasi (Z1) > Kinerja Karyawan (Y)	0,007134	Hipotesis Ditolak
Budaya Perusahaan (X) > Organizational Citizenship Behavior (Z2) > Kinerja Karyawan (Y)	0,021306	Hipotesis Ditolak

Sumber: *Output SmartPLS 3.0* (2018)

Pengaruh Budaya Perusahaan pada Kinerja Karyawan

Pengaruh budaya perusahaan pada kinerja karyawan PT. Varia Usaha Beton memiliki *koefisien estimate* bertanda positif ialah sebesar 0,450. Budaya perusahaan memberikan pengaruh yang signifikan pada kinerja karyawan dengan ditunjukkannya nilai rata-rata *t-statistics* sebesar 2,772 yang lebih besar dari 1,96. Dari hasil tersebut bisa diartikan budaya perusahaan memiliki pengaruh sangat besar pada kinerja karyawan pada PT. Varia Usaha Beton.

Dari hasil pengamatan selama melakukan penelitian pada PT. Varia Usaha Beton, ini memperlihatkan penerapan budaya perusahaan mampu memberikan pengaruh pada peningkatan kinerja karyawan. Peningkatan kinerja karyawan ini disebabkan karena karyawan mampu menerima nilai-nilai budaya yang ada pada PT. Varia Usaha Beton. Salah satunya pada penerapan budaya adil yaitu dengan memperlakukan semua teman kerja baik itu bawahan, teman sejawat maupun

Muhammad Aminul Wahib. Pengaruh Budaya Perusahaan terhadap Kinerja Karyawan melalui Komitmen Organisasi dan *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) pada PT. Varia Usaha Beton Sidoarjo

atasan dengan tidak membedakan-bedakannya dan juga karyawan telah menganggap rekan kerja seperti keluarga, sehingga akan merasakan kenyamanan dalam bekerja.

Pengaruh Budaya Perusahaan pada Komitmen Organisasi

Pengaruh budaya perusahaan pada komitmen organisasi PT. Varia Usaha Beton memiliki *koefisien estimate* bernilai positif yaitu sebesar 0,246. Budaya perusahaan memberikan pengaruh yang tidak signifikan pada komitmen organisasi dengan ditunjukkannya nilai rata-rata *t-statistics* sebesar 1,487 yang lebih kecil dari 1,96. Dari hasil tersebut bisa diartikan kalau budaya perusahaan semakin tinggi maupun semakin rendah maka tidak ada pengaruhnya pada komitmen organisasi.

Pada indikator etika memperlihatkan dan menggambarkan etika karyawan sangat tinggi pada PT. Varia Usaha Beton. Menurut hasil perhitungan *Three Box Method*, variabel budaya perusahaan bernilai cukup tinggi yang artinya hal tersebut sesuai dengan hasil pengamatan penulis di lapangan, dimana budaya perusahaan dikatakan cukup tinggi. Hal ini dibuktikan dengan sikap karyawan yang saling menghormati dengan sesama karyawan lain.

Cukup tingginya budaya perusahaan pada PT. Varia Usaha Beton tidak mempengaruhi komitmen organisasi pada perusahaan tersebut. Jika dikaitkan dengan pernyataan dari indikator etika di mana karyawan berperilaku sehari-hari sesuai dengan tata krama yang sudah disepakati di perusahaan, namun budaya perusahaan yang cukup tinggi tidak memberikan dampak pada komitmen organisasi, dari hasil wawancara dengan karyawan selama melakukan penelitian pada PT. Varia Usaha Beton hal ini disebabkan karena sebagian karyawan berkeinginan guna bertahan dengan perusahaan hanya berlangsung guna saat ini, tapi tidak guna kedepannya jika dimungkinkan mereka mendapatkan penawaran menarik dari perusahaan lain. Mereka juga mengatakan saat ini tetap bekerja di perusahaan disebabkan mereka masih memerlukan pekerjaan dan atas dasar hal itulah mereka akan tetap berkinerja tinggi guna perusahaan.

Pengaruh Budaya Perusahaan pada Organizational Citizenship Behavior (OCB)

Pengaruh budaya perusahaan pada *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) PT. Varia Usaha Beton memiliki *koefisien estimate* bertanda positif ialah sebesar 0,318. Budaya perusahaan memberikan pengaruh yang signifikan pada *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) dengan ditunjukkannya nilai rata-rata *t-statistics* sebesar 2,293 yang lebih besar dari 1,96. Dari hasil tersebut bisa diartikan budaya perusahaan memiliki pengaruh sangat besar pada *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) pada PT. Varia Usaha Beton.

Dari hasil pengamatan selama melakukan penelitian pada PT. Varia Usaha Beton hal ini memperlihatkan penerapan budaya perusahaan mampu memberikan pengaruh pada peningkatan kinerja karyawan. Peningkatan kinerja karyawan ini disebabkan karena karyawan mampu menerima nilai-nilai budaya yang ada pada PT. Varia Usaha Beton. Salah satunya pada penerapan budaya adil yaitu dengan memperlakukan semua teman kerja baik itu bawahan, teman sejawat maupun atasan dengan tidak membedakan-bedakannya dan juga karyawan telah menganggap rekan kerja seperti keluarga, sehingga akan merasakan kenyamanan dalam bekerja.

Pengaruh Komitmen Organisasi pada Kinerja Karyawan

Pengaruh komitmen organisasi pada kinerja karyawan pada PT. Varia Usaha Beton memiliki *koefisien estimate* yang bertanda negatif yaitu sebesar -0,029. Komitmen organisasi tidak memberikan pengaruh pada kinerja karyawan dengan ditunjukkannya nilai rata-rata *t-statistics* sebesar 0,151 yang lebih kecil dari 1,96. Dari hasil tersebut bisa diartikan ketika semakin tinggi komitmen organisasi ataupun semakin rendah maka tidak ada pengaruhnya pada kinerja karyawan pada PT. Varia Usaha Beton.

Pada indikator komitmen normatif memperlihatkan dan menggambarkan komitmen normatif sangat tinggi pada PT. Varia Usaha Beton. Menurut perhitungan *Three Box Method* variabel komitmen organisasi bernilai tinggi yang berarti sesuai hasil pengamatan penulis di lapangan, dimana komitmen organisasi dikatakan tinggi dengan

bukti rendahnya absensi karyawan dan juga rendahnya tingkat keterlambatan karyawan.

Tingginya komitmen organisasi karyawan pada PT. Varia Usaha Beton tidak mempengaruhi kinerja karyawan, hal ini bisa dilihat pada kondisi lapangan, jika disangkutn dengan pernyataan dari indikator komitmen normatif dimana karyawan merasa bersalah jika meninggalkan perusahaan ini oleh karena itu karyawan begitu menghargai pekerjaan dan mematuhi segala peraturan di perusahaan, dari pernyataan tersebut karyawan melibatkan dirinya pada perusahaan, tetapi komitmen organisasi yang tinggi dari karyawan tidak memberikan pengaruh pada kinerja karyawan, lantaran menurut pengamatan penulis selama melakukan penelitian pada PT. Varia Usaha Beton sebagian karyawan lebih mementingkan pekerjaannya sendiri agar selesai tepat waktu.

Pengaruh Organizational Citizenship Behavior (OCB) pada Kinerja Karyawan

Pengaruh *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) pada kinerja karyawan PT. Varia Usaha Beton memiliki koefisien estimate yang bertanda positif yaitu sebesar 0,067. *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) tidak berpengaruh pada kinerja karyawan dengan ditunjukkannya nilai rata-rata *t-statistics* sebesar 0,323 yang lebih kecil dari 1,96. Dari hasil tersebut bisa diartikan *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) semakin tinggi maupun semakin rendah maka tidak ada pengaruhnya pada kinerja karyawan pada PT. Varia Usaha Beton.

Pada indikator *courtesy* memperlihatkan dan menggambarkan *courtesy* sangat tinggi pada PT. Varia Usaha Beton. Menurut hasil perhitungan *Three Box Method* variabel *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) bernilai tinggi yang berarti hal tersebut sesuai dengan hasil pengamatan penulis di lapangan, di mana *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) dikatakan tinggi dengan bukti tingginya tingkat kesadaran saling membantu sesama rekan. Hal ini didukung dengan hasil wawancara dengan staf Sumber Daya Manusia PT. Varia Usaha Beton “tingkat kesadaran saling membantu disini baik, karena pada dasarnya budaya perusahaan kami itu masih kekeluargaan”.

Tingginya *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) pada PT. Varia Usaha Beton tidak mempengaruhi kinerja karyawan pada perusahaan tersebut, hal ini bisa dilihat pada kondisi lapangan, jika disangkutn dengan pernyataan dari indikator *courtesy* dimana karyawan bersedia membantu rekan kerja yang pekerjaannya *overload* sehingga karyawan sangat peduli pada sesama rekan kerja di perusahaan tersebut, dari pernyataan tersebut karyawan sangat melibatkan dirinya di perusahaan, namun *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) yang tinggi dari karyawan tidak memberikan dampak pada kinerja karyawan, lantaran menurut pengamatan penulis selama melakukan penelitian pada PT. Varia Usaha Beton sebagian karyawan lebih mementingkan pekerjaannya sendiri agar selesai tepat waktu, dan terkadang karyawan juga masih mengeluh dengan beban kerja yang mereka terima.

Pengaruh Budaya Perusahaan pada Kinerja Karyawan melalui Komitmen Organisasi

Hasil pengujian pengaruh langsung dan tidak langsung pada tabel 3 memperlihatkan nilai pengaruh langsung lebih besar daripada pengaruh tidak langsung. Pengaruh langsung antara budaya perusahaan pada kinerja karyawan memiliki koefisien 0,450. Padahal pengaruh tidak langsung budaya organisasi pada kinerja karyawan melalui komitmen organisasi memiliki nilai 0,007134 dari hasil perkalian (0,246 x -0,029). Sehingga H6 ditolak. Komitmen organisasi tidak terbukti menjadi variabel mediasi antara pengaruh budaya organisasi pada kinerja karyawan.

Indikator komitmen normatif memperlihatkan dan menggambarkan komitmen normatif sangat tinggi di PT. Varia Usaha Beton. Menurut perhitungan *Three Box Method* variabel komitmen organisasi bernilai tinggi yang berarti hal tersebut sesuai hasil pengamatan penulis di lapangan, dimana komitmen organisasi diartikan tinggi dengan bukti rendahnya absensi dan juga rendahnya tingkat keterlambatan karyawan.

Tingginya komitmen organisasi karyawan pada PT. Varia Usaha Beton tidak berdampak pada kinerja karyawan, hal ini bisa dilihat pada kondisi lapangan, jika disangkutn dengan pernyataan dari indikator komitmen normatif

Muhammad Aminul Wahib. Pengaruh Budaya Perusahaan terhadap Kinerja Karyawan melalui Komitmen Organisasi dan *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) pada PT. Varia Usaha Beton Sidoarjo

dimana karyawan merasa bersalah jika meninggalkan perusahaan ini oleh karena itu karyawan menghargai pekerjaan dan mematuhi semua peraturan di perusahaan, dari pernyataan tersebut karyawan sangat melibatkan dirinya di perusahaan, tetapi komitmen organisasi yang tinggi dari karyawan tidak memberikan pengaruh pada kinerja karyawan, lantaran menurut pengamatan penulis selama melakukan penelitian pada PT. Varia Usaha Beton sebagian karyawan lebih mementingkan pekerjaannya sendiri agar selesai tepat waktu.

Pernyataan diatas diperkuat dengan hasil wawancara dengan karyawan selama penulis melakukan penelitian pada PT. Varia Usaha Beton, sebagian karyawan bagian pemeliharaan dan pengadaan & pergudangan beranggapan bertahan dalam perusahaan disebabkan mereka masih memerlukan pekerjaan dan atas dasar hal itulah mereka akan tetap berkinerja tinggi guna perusahaan. Mereka berkeinginan guna bertahan dengan perusahaan hanya berlangsung untuk saat ini, tapi tidak guna kedepannya, jika dimungkinkan mereka mendapatkan penawaran yang lebih menarik dari perusahaan lain.

Pengaruh Budaya Perusahaan pada Kinerja Karyawan melalui Organizational Citizenship Behavior (OCB)

Hasil pengujian pengaruh langsung dan tidak langsung pada tabel 3 memperlihatkan nilai pengaruh langsung lebih besar daripada pengaruh tidak langsung. Pengaruh langsung antara budaya perusahaan pada kinerja karyawan memiliki koefisien 0,450. Padahal pengaruh tidak langsung budaya organisasi pada kinerja karyawan melalui *organizational citizenship behavior* (OCB) memiliki nilai 0,021306 dari hasil perkalian (0,318 x 0,067). Sehingga H7 ditolak. *Organizational citizenship behavior* (OCB) tidak terbukti menjadi variabel mediasi antara pengaruh budaya organisasi pada kinerja karyawan.

Indikator *courtesy* memperlihatkan dan menggambarkan *courtesy* sangat tinggi pada PT. Varia Usaha Beton. Menurut hasil perhitungan *Three Box Method*, variabel *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) bernilai tinggi yang berarti hal tersebut sesuai dengan hasil pengamatan penulis di lapangan, dimana OCB dikatakan tinggi dengan bukti

tingginya tingkat kesadaran saling membantu sesama rekan. Hal ini didukung dengan hasil wawancara dengan staf SDM PT. Varia Usaha Beton “tingkat kesadaran saling membantu disini baik, karena pada dasarnya budaya perusahaan kami itu masih kekeluargaan”.

Tingginya *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) pada PT. Varia Usaha Beton tidak berpengaruh kinerja karyawan, hal ini bisa dilihat pada kondisi lapangan, jika dikaitkan dengan pernyataan dari indikator *courtesy* dimana karyawan bersedia membantu rekan kerja yang pekerjaannya *overload* sehingga karyawan sangat peduli pada sesama rekan kerja di perusahaan tersebut, dari pernyataan tersebut karyawan sangat melibatkan dirinya dalam perusahaan, namun *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) yang tinggi dari karyawan tidak memberikan pengaruh pada kinerja karyawan, lantaran menurut pengamatan penulis selama melakukan penelitian pada PT. Varia Usaha Beton sebagian karyawan lebih mementingkan pekerjaannya sendiri agar selesai tepat waktu, dan terkadang karyawan juga masih mengeluh dengan beban kerja yang mereka terima.

KESIMPULAN

Penelitian ini membuktikan bahwa budaya perusahaan berpengaruh pada kinerja karyawan, budaya perusahaan tidak berpengaruh pada komitmen organisasi, budaya perusahaan berpengaruh pada *Organizational Citizenship Behavior* (OCB), komitmen organisasi tidak berpengaruh pada kinerja karyawan, *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) tidak berpengaruh pada kinerja karyawan, komitmen organisasi sebagai variabel intervening tidak mempengaruhi hubungan budaya perusahaan pada kinerja karyawan pada PT. Varia Usaha Beton, dan *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) sebagai variabel intervening tidak mempengaruhi hubungan budaya perusahaan pada kinerja karyawan pada PT. Varia Usaha Beton.

Perusahaan disarankan lebih menekankan baik itu berupa sosialisasi ataupun penyuluhan bagi karyawan agar bisa meningkatkan kesadaran karyawan akan pentingnya nilai-nilai budaya perusahaan. Perlakuan yang bisa meningkatkan

komitmen organisasi, di antaranya dengan meyakinkan karyawan dan melibatkan dalam setiap proses perencanaan bisnis yang dibuat oleh perusahaan serta dengan adanya komunikasi dua arah secara terbuka dan jujur yang akan membantu membangun kepercayaan antara perusahaan dengan karyawan. Adanya budaya perusahaan inilah yang yang diharapkan akan mampu meningkatkan komitmen organisasi para karyawan pada PT. Varia Usaha Beton. Perusahaan juga perlu melakukan rekrutmen karyawan secara maksimal agar beban kerja yang ditanggung oleh karyawan tidak berat dan lebih efektif lagi dalam melakukan pekerjaan. Dan hal itu bisa mengurangi tingkat *turnover* yang terjadi di perusahaan. Perusahaan sebaiknya perlu mengadakan *gathering* guna melepas penat para karyawannya atas tekanan dan beban kerja dalam pekerjaan karyawannya. *Gathering* juga dapat meningkatkan hubungan/ interaksi kedekatan antar sesama karyawan agar lebih kompak lagi.

Penelitian ini juga memiliki keterbatasan, dimana di lakukan hanya di dua bagian, sehingga di sarankan bagi peneliti selanjutnya guna meneliti di bagian lain di PT. Varia Usaha Beton Sidoarjo. Selain itu, disarankan juga bagi peneliti selanjutnya agar melakukan pengembangan dalam penelitian ini dengan menambahkan variabel dan indikator yang belum dibahas contohnya *burnout*, keterlibatan kerja, dan sebagainya yang bisa menghasilkan penemuan yang lebih komprehensif dan baru.

DAFTAR PUSTAKA

- Ampauleng, Mahfud N. N., Gani A., Ariyati A. (2016). "An investigation into the antecedents of organizational citizenship behavior in Islamic Banking context". *International Journal of Business and Management Invention*. 5(2): 32-43.
- Darmawan, Didit. (2013). *Prinsip-Prinsip Perilaku Organisasi*. Surabaya: Pena Semesta.
- Darsana, Made. (2013). "The Influence of Personality and Organizational Culture on Employee Performance Through Organizational Citizenship Behavior". *The International Journal of Management*. 2(4): 35-42.
- Ghozali, Imam. (2013). *Aplikasi Analisis Multivariat dengan Program IBM SPSS 21*. Edisi 7. Semarang: Universitas Diponegoro.
- Greenberg, Jerald dan Robert A. Baron. (2003). *Behavior in Organizations (Understanding and Managing The Human Side of Work)*. Eight Edition. Prentice Hall.
- Hakim, Adnan. (2015). "Effect of organizational culture, organizational commitment to performance: study in hospital of district south konawe Sulawesi". *The International Journal of Engineering and Science*. 4(5): 33-41.
- Agustiningih H. N., Armanu T., Djumilah H., Noermijati. (2016). "The Effect of Remuneration, Job Satisfaction and OCB on the Employee Performance". *Science Journal Business and Management*. 4(6): 212-222.
- Huey, L. Y., dan Zaman, K. A. (2009). "The moderating effects of organizational culture on the relationship between leadership behaviour and organizational commitment and between organizational commitment and job satisfaction and performance". *Leadership & Organization Development Journal*. 30(1): 53-86.
- Ivancevich, John, Robert Konopaske, Michael T Matteson. (2007). *Perilaku dan Manajemen Organisasi*. Jakarta: Erlangga.
- Kosasih, Yonathan Steve dan Eddy Madiono Sutanto. (2014). Pengaruh budaya dan komitmen organisasional pada motivasi kerja karyawan. *Jurnal Ekonomi dan Bisnis Agora*. 2(1).

- Muhammad Aminul Wahib. Pengaruh Budaya Perusahaan terhadap Kinerja Karyawan melalui Komitmen Organisasi dan *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) pada PT. Varia Usaha Beton Sidoarjo
- Logaham, Jerry Marcelinus dan Aeseria, Sherly M. (2014). "Budaya Organisasi dan Keterlibatan Kerja Pada Komitmen Organisasi Berdampak Pada Kinerja Karyawan Pada BTN-Ciputat". *Binus Business Review*. 5(2): 551-563.
- Luthans, Fred. (2011). *Perilaku Organisasi*. Yogyakarta: Andi.
- Mangkunegara, Anwar. (2015). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Cetakan Kedua belas. Bandung: PT. Remaja Rosdakarya.
- Hasibuan, Malayu S.P. (2007). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Cetakan kesembilan. Jakarta: Bumi Aksara.
- Momeni, Madan. Amir Babak Marjani, Vajiheh Saadat. (2012). "The Relationship between Organization Culture and Organizational Commitment in Staff Departement of General Prosecutors of Teheran". *International Journal of Business and Social Science*. 3(13): 217-221.
- Ortega-Parra, Antonio dan Miguel Angel Sastre-castilo. (2013). "Impact of Perceived Corporate Culture on Organizational Commitment". *Emerald Insight*. 51(5): 1071-1083.
- Ria, M. Y, Muhdar, H. M, Mahlia, M., dan Nurjannah, H. (2015). "The Influence of Spiritual Intelligence, Leadership, and Organizational Culture on Organization Citizenship Behavior and Employees Performance (A Study on Islamic Banks in Makassar, South Sulawesi Province, Indonesia)". *The International Journal of Business & Management*. 3(1): 297-314.
- Robbins Stephen P, dan Judge, Timothy A. (2011). *Perilaku Organisasi*. Edisi 12. Jakarta: Salemba Empat.
- Sugiyono. (2014). *Metode Penelitian Kuantitatif, Kualitatif dan R&D*. Edisi Kelima. Bandung: Alfabeta.
- Wibowo. (2012). *Manajemen Perubahan*, Cetakan Keempat. Jakarta: Rajawali Pers.