

PENGARUH BUDAYA ORGANISASI DAN KEPUASAN KERJA TERHADAP KINERJA DENGAN *OCB* SEBAGAI PEMEDIASI

Kusuma Candra Kirana^{1*}, Ignatius Soni Kurniawan^{2*}, Fikri Cahyana Putra³
¹kusumack@ustjogja.ac.id, ²soni_kurniawan@ustjogja.ac.id, ³fikricahyana0106@gmail.com
^{1,2,3}Fakultas Ekonomi Universitas Sarjanawiyata Tamansiswa, Yogyakarta

ABSTRAK

Organisasi melakukan peningkatan kinerja karyawan dengan mengembangkan kualitas sumber daya manusianya. Tujuan penelitian ini adalah untuk menguji mediasi *Organizational Citizenship Behavior (OCB)* pada pengaruh budaya organisasi dan kepuasan kerja terhadap kinerja karyawan. Pengambilan data dilakukan melalui survei dengan instrumen kuesioner pada karyawan PT Madubaru Bantul Yogyakarta. Olah data menggunakan analisis regresi berganda dan Sobel *test*. Temuan riset menyatakan bahwa budaya organisasi dan kepuasan kerja berpengaruh terhadap kinerja dengan dimediasi oleh *OCB*. Tidak ditemukan pengaruh langsung budaya organisasi terhadap kinerja karyawan.

Kata kunci: Budaya organisasi, kepuasan kerja, *OCB*, kinerja karyawan.

ABSTRACT

The organization improves employee performance by developing the quality of its human resources. The purpose of this study was to examine the mediation of Organizational Citizenship Behavior (OCB) on the influence of organizational culture and job satisfaction on employee performance. Data were collected through a survey with a questionnaire instrument for employees of PT Madubaru Bantul Yogyakarta. Data processing using multiple regression analysis and Sobel test. The research findings state that organizational culture and job satisfaction have an effect on performance mediated by OCB. There was no direct influence of organizational culture on employee performance.

Keywords: Organizational culture, job satisfaction, OCB, employee performance.

PENDAHULUAN

Persaingan menuntut perusahaan untuk melakukan perbaikan dalam strategi sumber daya manusianya agar menjadi kompetitif. Keberhasilan suatu organisasi bergantung atas kualitas SDM dan kinerjanya pada organisasi tersebut (Kreitner & Kinicki, 2004). Untuk mendapatkan karyawan yang memiliki kinerja tinggi, dibutuhkan upaya pengarahan yang berstruktur maupun efektif. Perusahaan berupaya menggerakkan para karyawan agar bekerja lebih produktif sesuai dengan sasaran perusahaan (Hamid, 2013). Gibson, Ivancevich, Donnely, & Dharma (1987) menyatakan ada 3 anasir yang dapat mempengaruhi kinerja yaitu faktor individu, psikologis dan organisasi. Salah satu yang melatar belakangi terjadinya sebuah performa karyawan yang baik diantaranya

adalah kepuasan dalam bekerja dan budaya organisasi. McCain, Tsai, & Bellino (2010) menegaskan bahwa kepuasan kerja mempunyai efek yang positif terhadap kinerja. Karyawan yang mempunyai kepuasan kerja yang tinggi, merasakan kesukaan pada pekerjaan dan memiliki hubungan kepercayaan antara dirinya dengan rekan dan atasan, sehingga akan bertindak memenuhi harapan organisasi, demikian pula ketidakpuasan akan berimbas negatif terhadap kinerja karyawan seperti kemungkinan mangkir kerja, protes, dan *turnover intention*.

Kepuasan kerja merupakan manifestasi dari persepsi karyawan (McCain et al., 2010) sedangkan budaya organisasi menurut Fauzi, Warso, & Haryono (2016) adalah suatu sistem dalam kebermaknaan bersama yang diyakini oleh anggota-

anggotanya yang membuat organisasi terdiferensiasi dengan yang lainnya. Menurut pendapat tersebut dapat dikatakan bahwa budaya pada organisasi dan kepuasan atas pekerjaan mempunyai pengaruh penting bagi perusahaan dalam mencapai kinerja karyawan yang maksimal. Namun, pada kenyataannya menciptakan kinerja yang baik tidak mudah hanya dengan kepuasan kerja dan penerapan budaya organisasi. Jayanti (2015) berpendapat bahwa ketika kepuasan kerja dan budaya yang terinternalisasi dalam organisasi tidak dapat meningkatkan kinerja, maka diharapkan ada faktor lain yaitu *Organizational Citizenship Behavior (OCB)* yang dapat memediasi pengaruh kepuasan kerja dan budaya organisasi.

Organ (2009) menyatakan bahwa *OCB* merupakan suatu tipe spesial perilaku individu yang berfaedah bagi organisasi dan merupakan hasil kebebasan dalam memilih. Dengan kata lain *OCB* adalah perilaku individu yang bersifat sukarela, tidak secara langsung diakui oleh sistem penghargaan formal, dan secara agregat mendorong berfungsinya organisasi secara efektif, serta dapat meningkatkan efektivitas organisasi itu sendiri (Organ, 2009). Perilaku *OCB* tidak dikaitkan pada kinerja karyawan sesuai perannya (*in-role*) tapi melebihi peran (*extra-role*) yang sangat dibutuhkan organisasi dalam lingkup bisnis yang semakin kompetitif.

TINJAUAN LITERATUR

Fauzi et al. (2016) mengartikan budaya organisasi sebagai sistem yang dianut oleh pengikut di dalam organisasi yang saling membedakan dengan organisasi lain sekaligus menjadi faktor penting dalam menentukan keberhasilan organisasi untuk mencapai tujuan yang diinginkan. Pengukuran budaya organisasi yang dikembangkan oleh Hofstede & Fink (2014) meliputi (1) Profesionalisme, (2) jarak dari manajemen, (3) keteraturan (4) kepercayaan pada rekan kerja (4) keteraturan, (5) permusuhan, dan (6) integrasi.

Setiap individu mempunyai tingkat kepuasan kerja yang berbeda-beda,

Almazrouei, Zacca, Evans, & Dayan (2018) berpendapat bahwa kepuasan kerja merupakan efektivitas dan respons emosional individu terhadap aspek pekerjaan, adanya definisi ini menunjukkan bahwa kepuasan kerja tidak termasuk konsep yang tunggal, sebaliknya seorang dapat relatif puas dengan suatu aspek pada pekerjaan yang dilakukan dan tidak puas beberapa aspek lainnya. Kepuasan kerja mempunyai efek positif untuk kinerja karyawan, sebaliknya ketidakpuasan kerja akan berdampak buruk untuk kinerja karyawan. Menarik diri dari pekerjaan serta keluar dari organisasi merupakan contoh efek dari ketidakpuasan. Singh & Singh (2019) mengemukakan bahwa kepuasan kerja mendorong tumbuhnya perilaku *OCB*, karyawan yang merasakan kepuasan kerja memiliki kemungkinan lebih besar untuk berperilaku positif pada organisasi dengan membantu individu lain menyelesaikan pekerjaan mereka. Ada 5 indikator kepuasan kerja yang dikembangkan oleh Crow, Lee, & Joo (2012) yang meliputi antara lain (1) kepuasan dengan gaji, (2) kepuasan dengan promosi, (3) kepuasan dengan penyeliaan, (4) kepuasan dengan rekan kerja, dan (5) kepuasan dengan pekerjaan itu sendiri.

Organ (2009) berpendapat bahwa *OCB* menjadi perilaku karyawan yang tidak dipaksa untuk membantu menyelesaikan pekerjaan lain diluar tanggung jawabnya dan tidak menerima imbalan atau penghargaan dari organisasi atas pekerjaan yang dilakukan. Shim & Rohrbaugh (2014) mendefinisikan *OCB* sebagai perilaku yang tidak menjadi bagian pada kewajiban formal seorang karyawan, namun mempunyai dampak baik bagi organisasi tersebut secara efektif. Ada 5 dimensi *OCB* yang dikembangkan oleh Organ (1988) yang meliputi (1) *altruism*, (2) *courtesy*, (3) *sportmanship*, (4) *civic virtue*, dan (5) *conscientiousness*.

Waldman (1994) mengungkapkan bahwa kinerja adalah perilaku karyawan yang mengarah terhadap prestasi kerja yang dihasilkan dalam suatu organisasi. Macial & Camargo (2016) menjelaskan bahwa kinerja

dapat didefinisikan pada hasil kualitas dan kuantitas dari pegawai yang melaksanakan tugas sebagai tanggung jawabnya. Rivai & Sagala (2010) berpendapat bahwa kinerja adalah perilaku yang nyata yang ditampilkan setiap karyawan sebagai prestasi kerja sesuai dengan ketentuan perusahaan. Ada 7 indikator kinerja yang dikembangkan oleh Tsui, Pearce, Porter, & Tripoli (1997) yaitu (1) kualitas kinerja karyawan, (2) kuantitas kinerja karyawan, (3) efisiensi karyawan, (4) usaha karyawan, (5) standar profesional karyawan, (6) kemampuan karyawan, dan (7) pengetahuan karyawan.

Budaya organisasi merupakan sebuah keyakinan, sikap maupun nilai yang secara umum dimiliki dan timbul dalam organisasi, budaya adalah cara kita mengerjakan suatu pekerjaan di organisasi (Hofstede & Fink, 2014). Keterkaitan budaya dengan *OCB* didasari oleh pendapat dari Konovsky & Organ (1996) yang mengemukakan bahwa salah satu faktor yang mempengaruhi terciptanya perilaku *OCB* adalah budaya organisasi itu sendiri. Penelitian yang dilakukan Wibowo (2016) menunjukkan bahwa budaya organisasi merupakan antecedent penentu *OCB*.

H1: Budaya organisasi berpengaruh positif terhadap *OCB*.

Hubungan antara kepuasan pekerjaan terhadap *OCB* mengacu pada pendapat dari Farrell & Finkelstein (2011) yang menyatakan bahwa kepuasan kerja menjadi salah satu pendorong munculnya *OCB*, karena karyawan yang merasa puas terhadap pekerjaannya memiliki kemungkinan lebih besar untuk memberi pernyataan positif ketika berbicara tentang organisasi serta membantu individu lain memenuhi tanggungjawab dalam pekerjaan mereka. Karyawan dengan hati puas akan memiliki suasana hati positif sehingga mau melaksanakan pekerjaan meskipun tidak mendapatkan imbalan atas tugas yang tidak menjadi tanggungjawabnya, demikian juga karyawan merasakan keterbukaan atas pengalaman mengerjakan tugas yang baru. Zeinabadi (2010) dan Wibowo (2016)

menemukan bahwa *OCB* memiliki antecedent kepuasan kerja.

H2: Kepuasan kerja berpengaruh positif terhadap *OCB*.

Budaya organisasi menurut Hofstede & Fink (2014) dapat mempengaruhi individu dan kinerjanya, dalam lingkungan yang bersaing, organisasi dengan faktor penentu seperti struktur organisasi, alat analisis keuangan, dan kepemimpinan membentuk budaya yang menentukan kinerja pengikutnya. Budaya kerja yang mendukung, seperti nilai-nilai profesionalitas dan penghargaan terhadap kompetensi yang unggul akan memberikan pedoman bagi karyawan untuk mengarahkan perilaku pada pencapaian hasil tinggi atas keahliannya. Karyawan dengan budaya kerja santai dengan menoleransi ketidakdisiplinan dan pelanggaran akan membentuk secara agregat lingkungan kerja yang mengarah pada hasil kerja yang buruk dan inferior. Kajian yang dilakukan oleh Kusworo, Armanu, Rahayu, & Sumiati (2015) dan Jufrizen, Lumbanraja, Salim, & Gultom (2017) menghasilkan bahwa kinerja disebabkan oleh budaya organisasi.

H3: Budaya organisasi berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan.

Kepuasan kerja merupakan keadaan emosi seorang karyawan yang bersifat positif dalam mengevaluasi pengalaman kerja. Hubungan kepuasan dan hasil karyawan dikemukakan oleh Crow et al. (2012) yaitu kepuasan kerja memberi imbas positif terhadap pencapaian hasil individu, sebaliknya kekecewaan akan menurunkan tingkat keberhasilan dalam pencapaian kuantitas dan kualitas. Kekecewaan akan melemahkan dan menurunkan daya juang seiring penurunan loyalitas. Karyawan dengan kenyamanan hatinya berupa rasa puas akan berusaha secara alami mempertahankan diri untuk tidak dikeluarkan dari pekerjaan, dengan demikian akan menjaga capaian kinerjanya. Penelitian yang dilakukan oleh Fauzi, Warso, & Haryono (2016) dan Juniantara & Riana (2015) menghasilkan bahwa kepuasan kerja

berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan.

H4: Kepuasan kerja berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan.

Hubungan antara *OCB* dan kinerja karyawan didasari pendapat Farrell & Finkelstein (2011) bahwa organisasi dengan karyawan yang memiliki *OCB* tinggi akan memiliki kinerja yang lebih superior dibandingkan dengan pesaingnya yang memiliki *OCB* rendah. Karyawan dengan perilaku *OCB* tinggi, akan dengan senang hati membantu organisasi mencapai keunggulan dan produktifitas yang menghasilkan layanan pada pelanggan internal dan eksternal yang lebih baik. Sani, (2013) menemukan bahwa *OCB* memiliki pengaruh positif terhadap kinerja karyawan.

H5: *OCB* berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan.

Budaya organisasi diharapkan membentuk kelekatan individu pada organisasinya. Sebagai faktor pembeda antara organisasi dengan lainnya (Fauzi et al., 2016), budaya diharapkan membentuk identifikasi individu dengan organisasi yang mengarahkan pada rasa memiliki sehingga individu akan melakukan *OCB*. Lebih lanjut *OCB* dapat dikaitkan dengan kesukarelaan individu untuk bekerja lebih yang akan mengarah pada hasil kinerja yang lebih tinggi. Maulani, Widiartanto, & Dewi (2015) mengaitkan *OCB* sebagai pemeditasi budaya organisasi dengan kinerja dari individu.

H6: *OCB* memeditasi hubungan antara budaya organisasi terhadap kinerja karyawan.

Individu disebut puas bila harapannya terpenuhi pada aspek gaji, promosi, relasi dengan rekan kerja, relasi dengan penyelia, dan mendapatkan pemenuhan atas pekerjaannya. Dengan demikian ia akan membuka dirinya untuk berperilaku membantu rekan kerja, membantu atasan meskipun tidak dikaitkan dengan tanggungjawab utamanya. Lebih lanjut maka perilaku *OCB* yang muncul akan mengarahkan pada hasil hasil kerja yang lebih tinggi. Jayanti & Kurniawan (2015)

menemukan bahwa *OCB* memeditasi pengaruh kepuasan kerja terhadap kinerja karyawan.

H7: *OCB* memeditasi hubungan antara kepuasan kerja terhadap kinerja karyawan.

METODE PENELITIAN

Penelitian ini memakai metode kuantitatif dengan pengumpulan data menggunakan kuesioner yang didistribusikan kepada karyawan bagian Sumber Daya Manusia dan Umum dari PT Madubaru Bantul Yogyakarta. Menggunakan teknik aksidental, sebanyak 50 responden mengembalikan kuesioner dan data dapat diolah lebih lanjut. Pengukuran variabel budaya organisasi mengadopsi dari Hofstede & Fink (2014), kepuasan kerja dari (Crow et al., 2012), *OCB* dari Organ (2009), dan kinerja dari (Tsui et al. 1997). Data diolah dengan menggunakan analisis regresi berganda dan mediasi diuji menggunakan Sobel *test*.

HASIL PEMBAHASAN

Validitas dan Reliabilitas

Pada penelitian ini pengujian validitas dilakukan menggunakan SPSS, hasil uji validitas dikatakan valid jika nilai r -hitung $>$ r -tabel. Nilai r -tabel yang digunakan sebesar 0.2353. Pengujian validitas yang telah dilakukan menunjukkan r -hitung budaya organisasi (0.293 s.d. 0.686), kepuasan kerja (0.451 s.d. 0.761), *OCB* (0.367 sd 0.688) dan kinerja karyawan (0.600 sd 0.769) $>$ 0.2353 atau valid. Pada uji reliabilitas diketahui bahwa nilai *Cronbach's Alpha* budaya organisasi (0.889), kepuasan kerja (0.916), *OCB* (0.822), dan kinerja karyawan (0.869) $>$ 0.60 maka dapat dinyatakan bahwa instrumen adalah reliabel.

Responden

Karakteristik responden (Tabel 1) menunjukkan mayoritas adalah laki-laki (86%), berdasar status kepegawaian mayoritas adalah pegawai tetap (80%). Sebanyak 98% sudah menikah, dan berdasar usia kebanyakan berada pada rentang 40-49

tahun (48%). Berdasar pendidikan terakhir sebagian besar adalah lulusan SLTA/ sederajat yaitu 58%, menurut masa kerja 40% menyatakan telah bekerja diatas 15 Tahun (40%) dan dikuti 11-15 tahun sebesar 34%.

Tabel 1. Hasil Uji Karakteristik Responden

	Kategori	Jumlah	Persentase
Gender	Laki-Laki	43	86%
	Perempuan	7	14%
Status Pegawai	Belum Tetap	10	20%
	Pegawai Tetap	40	80%
Status Pernikahan	Belum Menikah	1	2%
	Menikah	49	98%
Usia	≤ 30 Tahun	5	10%
	31-39 Tahun	15	30%
	40-49 Tahun	24	48%
	≥ 50 Tahun	6	12%
Pendidikan Terakhir	SLTA	29	58%
	Diploma	16	32%
	S-1	5	10%
Masa Kerja	≤ 2 Tahun	-	-
	2-5 Tahun	4	8%
	6-10 Tahun	9	18%
	11-15 Tahun	17	34%
	Diatas 15 Tahun	20	40%

Sumber: data primer diolah, 2021.

Analisis Regresi Berganda

Pada hasil uji asumsi klasik (Tabel 2), pengujian heteroskedastisitas menggunakan (Glejser test) diperoleh nilai probabilitas >0.05 yang artinya tidak ada heteroskedastisitas. Uji normalitas menggunakan Kolmogorov-Smirnov test, dengan nilai (Asymp. Sig.)>0.05 menunjukkan data residual statistik terdistribusi secara normal dan uji multikolonieritas dengan nilai tolerance >0.10 dan VIF <10 menunjukkan tidak ada multikolonieritas yang berarti.

Tabel 2. Hasil Uji Asumsi Klasik

Ind.	Dep.	Hetero.	Norm.	Multi.	
		Sig.	Sig.	Tol.	VIF
BO	K	0.553	0.930	0.509	1.986
KK		0.682		0.497	2.011
OCB		0.649		0.362	2.761
BO	OCB	0.977	0.955	0.699	1.430
KK		0.58		0.699	1.430

BO= Budaya Organisasi; KK=Kepuasan Kerja; OCB= *Organizational Citizenship Behavior*; K=Kinerja.

Sumber: Data diolah 2021

Hasil pengujian hipotesis 1 pada Tabel 3 menunjukkan probabilitas 0.000 <0.05 maka H1 diterima, ada pengaruh positif dan signifikan budaya organisasi terhadap OCB. Pengujian hipotesis 2 menghasilkan nilai probabilitas 0.000 < 0.05, maka H2 diterima, kepuasan kerja tidak berpengaruh signifikan terhadap OCB. Pengujian hipotesis 3 menghasilkan nilai probabilitas 0.198>0.05, maka H3 ditolak, tidak ada pengaruh signifikan dari budaya organisasi terhadap kinerja karyawan. Pengujian hipotesis 4 mendapatkan probabilitas 0.003<0.05 H4 diterima, ada pengaruh positif dan signifikan kepuasan kerja terhadap kinerja karyawan. Pada pengujian hipotesis ke 5 diperoleh probabilitas 0.00< 0.05 maka H5 diterima, ada pengaruh positif dan signifikan OCB terhadap kinerja.

Tabel 3. Hasil Pengujian Hipotesis

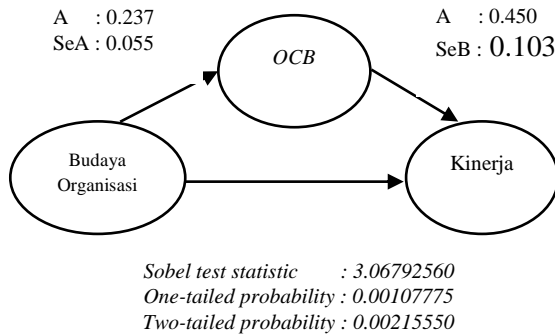
Ind.	Dep.	Unstand. B	Coeff. Error	Sig.	Adj. R ²	
						H1
H2	KK	OCB	0.284	0.065	0.000	
H3	BO		0.060	0.046	0.198	
H4	KK	K	0.173	0.054	0.003	0.751
H5	OCB		0.450	0.103	0.000	

Sumber: Data diolah 2021.

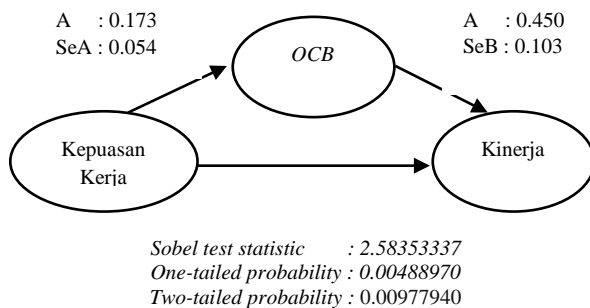
Uji Sobel Test

Dari pengujian *sobel test* pada Gambar 1 diperoleh nilai *Sobel test statistic* 3.068 dan nilai *one-tailed probability* 0.001 < 0.05 α 5% sehingga dapat dinyatakan bahwa OCB mampu menjadi variabel mediator antara budaya organisasi dan kinerja. Hasil pengujian *Sobel test* pada Gambar 2 menyajikan nilai *Sobel test* sebesar 2.583 dengan nilai *one-tailed probability*

0.00489 pada α 5% sehingga dinyatakan bahwa OCB mampu menjadi variabel mediator antara kepuasan kerja dan kinerja.



Gambar 1. Hasil Sobel Test Budaya Organisasi



Gambar 2. Hasil Sobel Test Kepuasan Kerja

Pembahasan

Hipotesis pertama terdukung, budaya PT Madubaru Bantul Yogyakarta mempengaruhi tingkat OCB. Nilai-nilai budaya mampu mendorong karyawan untuk meningkatkan kinerja *extra-role*. Penelitian ini sesuai dengan penelitian Wibowo (2016) yang mengungkapkan bahwa budaya dalam organisasi secara signifikan mempengaruhi OCB. Item budaya yang memiliki rerata tertinggi adalah “Orang mencurahkan seluruh kemampuannya untuk bekerja dalam organisasi” (4.12). Sedangkan 3 item dengan skor nilai sama 3.00 yaitu “Kerjasama antar departemen terjalin dengan baik”, “Sering menceritakan sejarah dan keberadaan organisasi kepada pihak lain”, “Manajer puncak mengambil keputusan berdasarkan fakta” (3.00). Ketiga item tersebut dapat ditingkatkan bila ingin meningkatkan OCB.

Hipotesis kedua terdukung, artinya kepuasan kerja yang telah dirasakan seperti gaji, kesempatan promosi, hubungan yang baik dengan rekan kerja & penyelia, serta pekerjaan itu sendiri membuat karyawan merasa terlibat dan memenuhi kinerja lebih peran mereka. Semakin tinggi kepuasan bekerja yang dirasakan maka semakin tinggi perilaku OCB pada diri karyawan yang mendukung temuan Yuliana & Kurniawan (2020). Item kepuasan kerja yang mendapat rerata tinggi yaitu “Saya menikmati bekerja dengan teman-teman disini” dan “Manajemen selalu memperlakukan saya dengan jujur” (masing-masing 3.94). sedangkan item dengan nilai terendah yaitu “Saya lebih suka melaksanakan pekerjaan saya sendiri” (3.48).

Hipotesis ketiga tidak terdukung, budaya organisasi tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja. Hasil penelitian ini sesuai hasil penelitian Lina (2014) yang menyatakan bahwa budaya organisasi tidak signifikan pada pengaruhnya terhadap kinerja. Tidak berpengaruhnya budaya organisasi pada PT Madubaru Bantul Yogyakarta tersebut menandakan budaya kerja dalam organisasi tidak terkait langsung dalam pembentukan item kinerja. Riset ini mengkonfirmasi bahwa budaya organisasi untuk berpengaruh terhadap kinerja harus melalui OCB.

Hipotesis keempat terdukung, kepuasan kerja signifikan dalam dampaknya terhadap kinerja. Karyawan yang bekerja pada PT Madubaru Bantul merasa kepuasan dalam bekerja dikaitkan dengan gaji, tunjangan, promosi, kemajuan, hubungan dengan rekan kerja dan atasan sehingga mendorong pencapaian kinerja *in-role*. Hasil penelitian ini mengkonfirmasi penelitian Juniantara & Riana (2015) dan Fauzi et al. (2016).

Hipotesis kelima terdukung, OCB berpengaruh positif terhadap kinerja. Perilaku kebajikan, kehati-hatian mendorong pencapaian luaran kinerja. Penelitian ini sesuai hasil riset terdahulu dari Ticoalu (2013) dan Sani (2013). Item yang dinilai

tinggi adalah “Saya selalu *sharing* dengan rekan kerja atau atasan mengenai kendala dan kesulitan dalam menyelesaikan pekerjaan” (4.10). Sedangkan item yang dinilai rendah yaitu “Saya menyerahkan laporan proyeksi penjualan dan rencana kerja lebih awal dari pada seharusnya” (3.60). Nilai rendah diduga karena tidak semua responden terkait penjualan serta tidak diwajibkan melakukan rencana kerja.

Hipotesis 6 diterima, hasil penelitian ini didukung Maulani et al., (2015) yang menyatakan *OCB* memediasi budaya organisasi terhadap kinerja. Dengan demikian organisasi diharapkan memperkuat budaya organisasi yang membentuk etos kerja karena akan memperkuat perilaku *OCB* dari pekerjaannya dan lebih lanjut juga berdampak meningkatkan kinerja individunya. H7 diterima, hasil penelitian ini mengonfirmasi pernyataan dari Jayanti & Kurniawan (2015) yang menyatakan bahwa *OCB* menjembatani hubungan kepuasan kerja dalam membentuk kinerja karyawan. Dengan demikian kepuasan kerja yang sudah terbangun pada perusahaan harus tetap dijaga atau ditingkatkan karena dapat mempengaruhi *OCB* dan kinerja para pekerjaannya. Menjaga kepuasan kerja selain terkait dari aspek imbalan juga melalui peluang kemajuan karir, pekerjaan yang memiliki arti, dan lingkungan relasi personal yang sehat.

KESIMPULAN DAN SARAN

Penelitian menemukan bahwa *OCB* merupakan variabel pemediasi budaya organisasi dan kinerja para karyawan. Budaya dalam organisasi tidak ditemukan terkait dengan kinerja. Dengan demikian *OCB* perlu menjadi perhatian pimpinan untuk dijaga pada tingkat yang tinggi diantara para pekerja karena budaya organisasi hanya dapat meningkatkan kinerja bila melalui *OCB*. Temuan lebih lanjut membuktikan bahwa *OCB* merupakan variabel pemediasi pengaruh kepuasan karyawan atas pekerjaan terhadap kinerja karyawan. Temuan berimplikasi agar pimpinan tetap menjaga kepuasan kerja

dengan memperbaiki item yang dinilai masih rendah. Pengujian lebih lanjut dapat menambah variabel penduga *OCB*, misalnya dengan mengaitkan *value congruence* antara individu dengan organisasi pada *OCB* (Kurniawan, 2019).

DAFTAR PUSTAKA

- Almazrouei, H. S., Zacca, R., Evans, J. M., & Dayan, M. (2018). Great expectations: The moderating role of pre-departure opinion on the relationship between organizational justice and expatriates' commitment and job satisfaction. *Journal of Global Mobility*, 6(2), 178–193. <https://doi.org/10.1108/JGM-07-2017-0031>
- Crow, M. S., Lee, C.-B., & Joo, J.-J. (2012). Organizational justice and organizational commitment among South Korean police officers: An investigation of job satisfaction as a mediator. *Organizational Justice and Commitment*, 35(2), 402–423. <https://doi.org/10.1108/13639511211230156>
- Farell, S. K., & Finkelstein, L. M. (2011). The impact of motive attributions on coworker justice perceptions of rewarded organizational citizenship behavior. *Journal of Business and Psychology*, 26(1), 57–69. <https://doi.org/10.1007/s10869-010-9174-5>
- Fauzi, M., Warso, M. M., & Haryono, A. T. (2016). Pengaruh budaya organisasi dan kepuasan kerja terhadap kinerja karyawan dengan komitmen organisasi sebagai variabel intervening. *Journal of Management*, 2(2), 1–15. <https://doi.org/10.4295/audiology.59.571>
- Gibson, J. L., Ivancevich, J. M., Donnelly, J. H., & Dharma, A. (1987). *Organisasi: perilaku, struktur, proses*. Penerbit Erlangga.
- Hamid, D. (2013). Pengaruh Motivasi Kerja Terhadap Kinerja Karyawan (Survei Karyawan Pada PT. AXA Financial

- Indonesia Sales Office Malang). *Jurnal Administrasi Bisnis*, 4(2), 1–10.
- Hofstede, G., & Fink, G. (2014). Culture: organisation, personalities, and nations. *European J. International Management*, 1(1/2), 1–10. <https://doi.org/10.1504/EJIM.2007.012914>
- Jayanti, A. F. (2015). Analisis Pengaruh Self Actualization dan Kepuasan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Dengan Organizational Citizenship Behavior (OCB Sebagai Variabel Intervening. *Ekonomika, Fakultas Bisnis, Dan Diponegoro, Universitas*, 4, 1–14.
- Jayanti, A. F., & Kurniawan, A. (2015). Analisis pengaruh self actualization dan kepuasan kerja terhadap kinerja karyawan dengan organizational citizenship behavior (OCB) sebagai variabel intervening. *Management Analysis Journal*, 4(1), 1–14. <https://doi.org/10.15294/maj.v4i1.7221>
- Jufrizen, Lumbanraja, P., Salim, S. R. A., & Gultom, P. (2017). The effect of compensation, organizational culture and islamic work ethic towards the job satisfaction and the impact on the permanent lecturers. *International Business Management*, 11(1), 53–60.
- Juniantara, I. W., & Riana, I. G. (2015). Pengaruh motivasi dan kepuasan kerja terhadap kinerja karyawan koperasi di Denpasar. *E-Jurnal Ekonomi Dan Bisnis Universitas Udayana*, 09(4), 611–628.
- Konovsky, M. A., & Organ, D. W. (1996). Dispositional and contextual determinants of organizational citizenship behavior. *Journal of Organizational Behavior*, 17(3), 253–266.
- Kreitner, R., & Kinicki, R. (2004). *Organisational Behaviour* (6th ed.). New York, NY: McGraw-Hill.
- Kurniawan, I. S. (2019). Pengaruh Value Congruence dan Core Self-Evaluations Terhadap Job Engagement Dan Dampaknya Pada Organizational Citizenship Behavior. *Jurnal Kewirausahaan Dan Bisnis*, 23(12). <https://doi.org/10.20961/jkb.v23i12.27492>
- Kusworo, Armanu, Rahayu, M., & Sumiati. (2015). Influence of motivation, organizational culture and working environment with organizational commitment as mediator to educator performance. *The International Journal Of Social Sciences*, 35(1), 1–15.
- Lina, D. (2014). Analisis pengaruh kepemimpinan dan budaya organisasi terhadap kinerja pegawai dengan sistem reward sebagai variabel moderating. *Jurnal Riset Akuntansi Dan Bisnis*, 14(1), 77–97.
- Maciel, C. de O., & Camargo, C. (2016). Social connection in organizations: The effects of local ties on job engagement and performance. *Revista de Administração*, 51(4), 377–385. <https://doi.org/10.1016/j.rausp.2016.07.005>
- Maulani, V. H., Widiartanto, & Dewi, R. S. (2015). Pengaruh budaya organisasi dan komitmen organisasi terhadap kinerja karyawan melalui organizational citizenship behavior (OCB) sebagai variabel intervening (studi kasus pada karyawan PT Masscom Graphy Semarang). *Jurnal Ilmu Administrasi Bisnis*, 4(3), 224–235.
- McCain, S.-L. C., Tsai, H., & Bellino, N. (2010). Organizational justice, employees' ethical behavior, and job satisfaction in the casino industry. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 22(7), 992–1009. <https://doi.org/10.1108/09596111011011066644>
- Organ, D. W. (1988). The Motivational basis of Organizational citizenship behavior. *Research in Organizational Behavior*, 12, 43–72.
- Organ, D. W. (2009). Organizational citizenship behavior: It's construct clean-up time. *Human Performance*, 10(2), 85–97. <https://doi.org/10.1207/s15327043hup1>

002

- Rivai, V., & Sagala, J. (2010). *Manajemen Sumber Daya Manusia Untuk Perusahaan Jakarta: Rajawali Pers*.
- Sani, A. (2013). Role of procedural justice, organizational commitment and job satisfaction on job performance: The mediating effects of organizational citizenship behavior. *International Journal of Business and Management*, 8(15), 57–67. <https://doi.org/10.5539/ijbm.v8n15p57>
- Shim, D. C., & Rohrbaugh, J. (2014). An Explanation of Differences Between Government Offices in Employees' Organizational Citizenship Behaviour. *Public Management Review*, 16(6), 807–829. <https://doi.org/10.1080/14719037.2012.757352>
- Singh, S. K., & Singh, A. P. (2019). Interplay of organizational justice, psychological empowerment, organizational citizenship behavior, and job satisfaction in the context of circular economy. *Management Decision*, 57(4), 937–952. <https://doi.org/10.1108/MD-09-2018-0966>
- Ticoalu, L. K. (2013). Organizational citizenship behavior (OCB) dan komitmen organisasi pengaruhnya terhadap kinerja karyawan. *Jurnal Riset Ekonomi, Manajemen, Bisnis Dan Akuntansi*, 1(4), 782–790.
- Tsui, A. S., Pearce, J. L., Porter, L. W., & Tripoli, A. M. (1997). Alternative approaches to the employee-organization relationship: Does investment in employees pay off? *Academy of Management Journal*, 40(5), 1089–1122. <https://doi.org/https://doi.org/10.5465/256928>
- Waldman, D. A. (1994). The contributions of total quality management to a theory of work performance. *Academy of Management Review*, 19(3), 510–536. <https://doi.org/https://doi.org/10.5465/a.mr.1994.9412271811>
- Wibowo, A. (2016). Pengaruh kepuasan kerja, komitmen dan budaya organisasi terhadap organizational citizenship behavior pada karyawan RS PKU Muhammadiyah Yogyakarta. *Universitas Muhammadiyah Yogyakarta*, 27–44.
- Yuliana, I., & Kurniawan, I. S. (2020). Memperkuat OCB: Peran kepemimpinan trilogi, kepuasan, dan komitmen. *Jurnal Ilmiah MEA (Manajemen, Ekonomi Dan Akuntansi)*, 4(2), 320–330.
- Zeinabadi, H. (2010). Job satisfaction and organizational commitment as antecedents of organizational citizenship behavior (OCB) of teachers. *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, 5, 998–1003. <https://doi.org/https://doi.org/10.1016/j.sbspro.2010.07.225>