

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

(Studi Karyawan pada Dinas Kesehatan Daerah Istimewa Yogyakarta)

Fajriati Nur Azizah

E-mail : fajria1892@gmail.com

**Fakultas Ekonomi dan Bisnis
Universitas Muhammadiyah Yogyakarta
Telp. (0274) 387 656. Fax: +62274387646**

ABSTRACT

This study aims to analyze the influence of Organizational Culture on Performance through Organizational Citizenship Behavior (OCB) as Intervening Variable in Health Department (DINKES) DIY. Subjects in this study were employees DINKES DIY. Methods of data collection in the study using questionnaires given to employees. For instrument test in this research use validity and reliability test, and to test hypothesis and data analysis by using Structural Equation Modeling (SEM).

Based on the analysis obtained results: 1) Organizational culture has a positive and significant impact on OCB. 2) OCB has a positive and significant impact on performance. 3) Organizational culture has a positive and significant effect on performance. 4) Organizational culture directly affects performance without going through OCB.

Keywords: organizational culture, OCB, employee performance

PENDAHULUAN

Berhasil tidaknya suatu perusahaan atau organisasi dalam mencapai tujuannya, bergantung pada kinerja yang dihasilkan dari sumber daya manusia dalam menjalankan tugas - tugasnya. Menurut Wirawan 2009 (dalam Abdullah, 2014) kinerja adalah keluaran yang dihasilkan oleh fungsi - fungsi atau indikator - indikator suatu pekerjaan atau suatu profesi dalam waktu tertentu. Salah satu contoh perwujudan dari adanya indikator kinerja adalah apabila pekerjaan atau tugas yang menjadi tanggung jawab seorang karyawan dapat terselesaikan dengan baik dan tepat waktu. Menurut Moehariono (2014) kinerja atau *performance* merupakan gambaran mengenai tingkat pencapaian pada pelaksanaan suatu program kegiatan

atau kebijakan dalam mewujudkan sasaran, tujuan, visi, dan misi organisasi yang dituangkan melalui perencanaan strategis suatu organisasi. Kinerja merupakan jembatan bagi perusahaan atau organisasi dalam mencapai tujuannya. Untuk itu kinerja dikatakan penting, karena tujuan akan tercapai dengan baik apabila kinerja dari karyawan pada perusahaan atau organisasi baik. Banyak faktor yang dapat mempengaruhi kinerja, seperti adanya *Organizational Citizenship Behaviour* dan budaya organisasi.

Agar peran sumber daya manusia dalam mencapai tujuan organisasi menjadi efektif, adalah dengan meningkatkan kinerja dari para karyawannya. OCB merupakan salah satu variabel yang berkaitan dengan kinerja karyawan. OCB merupakan *extra role* atau perilaku individu yang dilakukan melebihi tuntutan dari tempat di mana individu itu bekerja. Menurut Robbins (2008) OCB merupakan perilaku pilihan yang tidak menjadi bagian dari kewajiban kerja formal karyawan, namun turut mendukung berfungsinya organisasi dengan efektif.

Terdapat lima dimensi dari OCB menurut Organ (1988) yaitu *Altruism*, *Conscientiousness*, *Sportmanship*, *Courtesy* dan *Civic Virtue*. *Altruism* merupakan perilaku tolong menolong yang dilakukan oleh karyawan terhadap rekan kerjanya yang sedang mengalami kesulitan. *Conscientiousness* merupakan perilaku sukarela yang ditunjukkan dengan berusaha melebihi dari apa yang diharapkan oleh perusahaan atau organisasi, yang bukan merupakan kewajiban atau tugas dari karyawan. *Sportmanship* merupakan sikap toleran terhadap keadaan sekitar, semakin tinggi tingkat *sportmanship* akan meningkatkan iklim positif diantara karyawan seperti sikap karyawan yang menjadi lebih sopan sehingga dapat menciptakan

lingkungan kerja yang lebih menyenangkan. *Courtesy* merupakan sikap yang memiliki kecenderungan untuk menghindari masalah dengan rekan kerjanya, sehingga pada individu yang memiliki dimensi ini akan menghargai dan memperhatikan orang lain.

Selain dari berbagai faktor internal seperti: kepuasan kerja, komitmen organisasi, kepribadian, moral karyawan, dan motivasi, budaya organisasi merupakan salah satu faktor eksternal yang dapat mempengaruhi OCB, selain kepemimpinan. Budaya organisasi sendiri menurut Robbins dan Coulter (2010) adalah sehimpuan nilai, prinsip, tradisi, dan cara bekerja yang dianut bersama serta mempengaruhi perilaku dan tindakan para anggota organisasi. Dalam suatu perusahaan atau organisasi, tuntutan bagi para karyawan atau anggotanya adalah pencapaian tujuan dengan hasil yang baik. Pencapaian ini tidak mungkin hanya dilakukan secara individual, untuk itu perlu adanya koordinasi antar individu agar dapat terbentuk menjadi kelompok, sehingga tugas atau pekerjaan terselesaikan secara lebih efektif dan efisien.

Terdapat tujuh dimensi budaya organisai menurut Robbins dan Coulter (2010) yaitu: pertama, inovasi dan pengambilan risiko, tentang bagaimana organisasi mendorong para karyawannya untuk bersikap inovatif dan berani dalam mengambil risiko. Kedua, perhatian pada detail, seberapa baik ketelitian, analisis serta perhatian pada detail yang dituntut bagi para karyawan oleh organisasinya. Ketiga, orientasi hasil, dimana organisasi lebih menginginkan pencapaian sasaran atau hasil daripada cara pencapaian atau proses dalam pencapaian sasarannya. Keempat, orientasi manusia, bagaimana organisasi turut mempertimbangkan faktor karyawan dalam

proses pengambilan keputusan. Kelima, orientasi tim, seberapa besar organisasi menekankan karyawannya pada pekerjaan yang bersifat kelompok atau tim daripada pekerjaan yang bersifat individu dalam penyelesaian tugas - tugas. Keenam, agresivitas, seberapa besar organisasi mendorong para karyawannya untuk saling bersaing, ketimbang saling bekerja-sama. Ketujuh, stabilitas, seberapa besar organisasi menekankan pada pemeliharaan *status quo* didalam pengambilan berbagai keputusan dan tindakan.

Budaya yang positif dan kuat akan dapat mempengaruhi tingkat keeratan pada para karyawan. Apabila budaya yang positif dan kuat dapat terkondisi dengan baik maka hal itu akan mendukung munculnya OCB yang juga dapat meningkatkan kinerja karyawan sehingga dapat mendukung berfungsinya perusahaan atau organisasi secara efektif dalam mencapai tujuan.

Dinas Kesehatan (DINKES) merupakan institusi yang bertugas untuk melaksanakan urusan dari Pemerintah Daerah yang terkait dalam bidang kesehatan, dan adanya kewenangan dekonsentrasi serta tugas pembantuan yang diberikan pemerintah. DINKES merupakan institusi yang dapat mempengaruhi kondisi kesehatan masyarakat. SDM yang terampil sangat dibutuhkan agar dapat lebih efektif dan efisien dalam melakukan tugas. Dalam DINKES terdapat banyak karyawan yang terbagi dalam beberapa bagian, meskipun terdapat banyak karyawan hal ini belum tentu dapat menentukan tercapainya tujuan perusahaan atau organisasi dengan baik. Setiap perusahaan atau organisasi pasti memiliki masalah atau kendala tersendiri dalam mencapai tujuan. Seperti halnya di dalam DINKES, sering terjadi kendala seperti adanya keterlambatan laporan di karenakan adanya karyawan yang sedang

dinas luar atau ijin sakit. Hal tersebut tidak selalu menjadi penghambat, karena rekan kerja yang lain dengan sukarela turut serta dalam membantu menyelesaikan pekerjaan rekannya yang sedang berhalangan, sehingga keterlambatan tersebut dapat diminimalisir. Budaya organisasi dalam hal ini turut berperan dalam mendukung untuk membuat para karyawan memiliki kinerja yang baik, adanya budaya organisasi yang positif dapat menyebabkan munculnya perilaku OCB yang juga dapat turut serta mendukung kinerja yang baik bagi karyawan. Contoh perilaku dari hubungan kedua faktor yaitu budaya organisasi dan OCB ini adalah dengan adanya kerja sama antar rekan kerja, melakukan koordinasi dalam mengatasi masalah serta, melakukan semua kegiatan sesuai dengan prosedur. Dengan begitu maka akan menghasilkan kinerja yang baik pada karyawan.

Rumusan Masalah

1. Apakah terdapat pengaruh antara budaya organisasi terhadap OCB pada karyawan DINKES DIY ?
2. Apakah terdapat pengaruh antara OCB terhadap kinerja pada karyawan DINKES DIY ?
3. Apakah terdapat pengaruh antara budaya organisasi terhadap kinerja pada karyawan DINKES DIY ?
4. Apakah terdapat pengaruh antara budaya organisasi terhadap kinerja melalui OCB sebagai variabel intervening pada karyawan DINKES DIY ?

TINJAUAN PUSTAKA

Kinerja

Menurut Rivai (2004) kinerja merupakan perilaku yang nyata yang ditampilkan setiap orang sebagai prestasi kerja yang dihasilkan oleh karyawan sesuai dengan perannya dalam perusahaan. Moeheriono (2014) kinerja atau *performance* merupakan gambaran tentang tingkat pencapaian pelaksanaan program kegiatan atau kebijakan dalam mewujudkan sasaran, tujuan, visi, dan misi organisasi yang dituangkan melalui perencanaan strategis suatu organisasi. Terdapat definisi lain yang dikemukakan oleh Amstrong dan Baron 1998 (dalam Abdullah, 2014) berpendapat bahwa kinerja merupakan hasil pekerjaan yang memiliki hubungan dengan tujuan strategi organisasi, kepuasan konsumen serta turut memberikan kontribusi ekonomi.

Adapun Indikator Kinerja Mangkunegara (2009) berpendapat bahwa indikator kinerja, yaitu:

1. Kualitas
2. Kuantitas
3. Pelaksanaan Tugas
4. Tanggung Jawab

Organizational Citizenship Behavior (OCB)

Organizational Citizenship Behavior dapat dikatakan sebagai perilaku dari seorang individu diluar kewajibannya yang dapat memberikan nilai tambah terhadap organisasi. Menurut Organ (1997) *Organizational Citizenship Behavior* sebagai perilaku individu yang bebas, tidak berkaitan secara langsung dengan sistem *reward* serta dapat meningkatkan fungsi efektif organisasi. Sedangkan menurut pendapat Dyne *et*

al 1995 (dalam Titisari, 2014) *Organizational Citizenship Behavior* yaitu perilaku yang memberikan keuntungan atau cenderung memberikan keuntungan bagi organisasi, secara sukarela serta melebihi apa yang menjadi tuntutan peran.

Definisi yang berbeda menurut Organ 1999 (dalam Titisari, 2014) *Organizational Citizenship Behavior* merupakan perilaku karyawan perusahaan yang ditujukan untuk meningkatkan efektifitas kinerja perusahaan tanpa mengabaikan tujuan produktivitas individual karyawan. Konsep ini berfokus untuk mengidentifikasi perilaku karyawan yang seringkali diukur menggunakan alat ukur kinerja karyawan yang tradisional.

Dimensi OCB

Menurut Organ (1988) dimensi *Organizational Citizenship Behavior* adalah sebagai berikut:

1. *Altruism*
2. *Conscientiousness*
3. *Sportmanship*
4. *Courtesy*
5. *Civic Virtue*

Budaya Organisasi

Menurut Robbins dan Coulter (2010) budaya organisasi merupakan sehimpunan nilai, prinsip, tradisi, cara bekerja yang dianut bersama serta mempengaruhi perilaku dan tindakan para anggota organisasi. Vicchio 1995 (dalam Wibowo, 2013) budaya organisasi sebagai nilai-nilai dan norma-norma bersama yang terdapat dalam suatu organisasi dan mengajarkan pada pekerja yang datang. Jadi dapat disimpulkan bahwa, budaya organisasi merupakan sekumpulan nilai dan norma yang dianut oleh

para anggota dari sebuah organisasi yang dapat mempengaruhi perilaku dari anggota tersebut. Owens 1991 (dalam Tika, 2012) mendefinisikan budaya adalah suatu system pembagian nilai dan kepercayaan yang berinteraksi dengan orang dalam suatu organisasi, struktur organisasi, dan sistem control yang menghasilkan norma perilaku.

Dimensi Budaya Organisasi

Terdapat tujuh dimensi budaya organisai menurut Robbins dan Coulter (2010) yaitu:

1. Inovasi dan pengambilan risiko
2. Perhatian pada detail
3. Orientasi Hasil
4. Orientasi Manusia
5. Orientasi Tim
6. Agresivitas
7. Stabilitas

Selain itu terdapat dimensi budaya organisasi yang dikemukakan oleh Hofstede *et al* 1997 (dalam Sobirin, 2007):

1. *Process oriented vs Result oriented*
2. *Employee oriented vs Job oriented*
3. *Parochial vs Professional*
4. *Open system vs Close system*
5. *Loose control vs Tight control*
6. *Normative vs Pragmativoe*

PENELITIAN TERDAHULU DAN PENURUNAN HIPOTESIS

Pengaruh Budaya Organisasi dengan OCB

Tabel 1
Hasil penelitian Terdahulu Budaya
Organisasi dengan OCB

No.	Nama Peneliti	Judul Penelitian	Hasil Analisis
1.	Maysarah, Rahardjo (2015)	Analisis Pengaruh Budaya Organisasi, Keadilan Organisasi, dan Komitmen Organisasi terhadap <i>Organizational Citizenship Behavior</i> (Studi Pada PT Kereta Api Indonesia (Persero) Daerah Operasi 4 Semarang)	Hipotesis pertama, Budaya Organisasi berpengaruh positif terhadap <i>Organizational Citizenship Behavior</i> dapat diterima.
2.	Rini, Rusdarti, Suparjo (2013)	Pengaruh Komitmen Organisasi, Kepuasan Kerja dan Budaya Organisasi terhadap <i>Organizational Citizenship Behavior (OCB)</i> (Studi pada PT. Plasa Simpanglima Semarang)	Budaya organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap <i>Organizational Citizenship Behavior (OCB)</i> karyawan di PT. Plasa Simpanglima Semarang..

Oleh karena itu, berdasarkan uraian serta didukung dengan adanya penelitian terdahulu maka hipotesis yang dapat disusun yaitu:

H1: Budaya Organisasi berpengaruh secara positif dan signifikan terhadap Organizational Citizenship Behaviour.

Pengaruh OCB dengan Kinerja

Tabel 2
Hasil Penelitian Terdahulu
OCB dengan Kinerja

No.	Nama Peneliti	Judul Penelitian	Hasil Analisis
1.	Ticoalu (2013)	<i>Organizational Citizenship Behavior (OCB)</i> dan Komitmen Organisasi pengaruhnya terhadap Kinerja Karyawan.	<i>Organizational Citizenship Behavior (OCB)</i> , berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan.
2.	Cendani, Tjahjaningsih (2015)	Pengaruh <i>Employee Engagement</i> dan Modal Sosial terhadap Kinerja Karyawan dengan OCB (<i>Organizational Citizenship Behavior</i>) sebagai Mediasi (Studi pada Bank Jateng Kantor Pusat).	OCB berpengaruh signifikan dan positif terhadap Kinerja.

Oleh karena itu, berdasarkan uraian serta didukung dengan adanya penelitian terdahulu maka hipotesis yang dapat disusun yaitu:

H2: *Organizational Citizenship Behaviour* berpengaruh secara positif dan signifikan terhadap Kinerja.

Pengaruh Budaya Organisasi dengan Kinerja

Tabel 3
Hasil Penelitian Terdahulu Budaya Organisasi dengan Kinerja

No.	Nama Peneliti	Judul Penelitian	Hasil Analisis
1.	Anggiriawan, Wirakusuma (2015)	Pengaruh Gaya Kepemimpinan dan Budaya Organisasi terhadap Kinerja Organisasi dengan Penerapan <i>Good Governance</i> sebagai Variabel Moderasi	Budaya organisasi berpengaruh terhadap kinerja.
2.	Youwe, Sudiro (2014)	Analisis Pengaruh Budaya Organisasi dan Motivasi Kerja terhadap Kinerja Pengelola melalui Kepuasan Kerja (Studi pada Pengelola Program Pemberdayaan Masyarakat di Kota Jayapura Provinsi Papua)	Budaya organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pengelola.

Oleh karena itu, berdasarkan uraian serta didukung dengan adanya penelitian terdahulu maka hipotesis yang dapat disusun yaitu:

H3: Budaya Organisasi berpengaruh secara positif dan signifikan terhadap Kinerja.

Pengaruh Budaya Organisasi terhadap Kinerja dengan OCB sebagai Variabel Intervening

Tabel 4
Hasil Penelitian Terdahulu Budaya Organisasi terhadap Kinerja dengan OCB sebagai variabel intervening

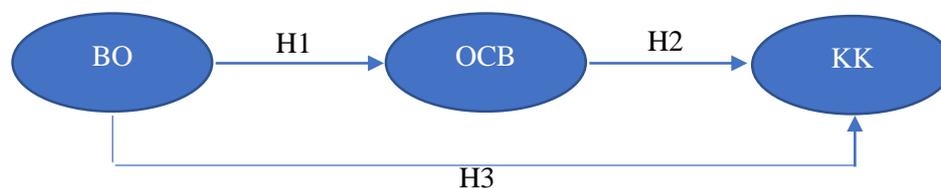
No.	Nama Peneliti	Judul Penelitian	Hasil Analisis
1.	Juliningrum (2013)	Pengaruh Kompensasi, Budaya Organisasi, terhadap Motivasi Kerja dan Kinerja Pegawai	Budaya organisasi berpengaruh secara tidak langsung terhadap kinerja pegawai melalui motivasi kerja.
2.	Susmiati, Sudarma (2015)	Pengaruh Budaya Organisasi dan Dukungan Organisasi Persepsian terhadap Kinerja Karyawan dengan Komitmen Organisasi sebagai Variabel Intervening	Budaya organisasi berpengaruh terhadap kinerja karyawan melalui komitmen organisasi.
3.	Aulia (2016)	Pengaruh Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Karyawan Melalui <i>Knowledge Sharing</i> Sebagai Variabel Intervening (Studi Pada PT. Pelabuhan Indonesia III Cabang Tanjung Perak Surabaya)	Budaya organisasi berpengaruh signifikan positif terhadap kinerja karyawan melalui mediasi <i>knowledge sharing</i> .
4.	Wahyuni dkk (2016)	Pengaruh Budaya Organisasi, Locus of Control, Stres Kerja terhadap Kinerja Aparat Pemerintahan Daerah dan Kepuasan Kerja sebagai Variabel Intervening	Kepuasan Kerja memediasi pengaruh budaya organisasi dan kinerja aparat pemerintah daerah.

Berdasarkan penelitian terdahulu, budaya organisasi terhadap kinerja dapat diintervensi oleh beberapa variabel. Variabel - variabel tersebut misalnya motivasi kerja, komitmen organisasi, knowledge sharing, dan kepuasan kerja. Hal ini menjadikan peneliti tertarik untuk meneliti pengaruh dari variabel budaya organisasi terhadap kinerja yang diintervensi oleh variabel OCB. Oleh karena itu, berdasarkan uraian serta didukung dengan adanya penelitian terdahulu maka hipotesis yang dapat disusun yaitu:

H4: Budaya Organisasi memiliki pengaruh secara positif dan signifikan terhadap Kinerja melalui *Organizational Citizenship Behaviour* sebagai variabel intervening.

Desain Penelitian

Berdasarkan uraian serta hipotesis di atas, maka desain pada penelitian ini adalah:



Gambar 1
Desain Penelitian

METODE PENELITIAN

Jenis Penelitian

Pada penelitian ini menggunakan jenis penelitian eksplanatori dan menggunakan pendekatan secara kuantitatif. Penelitian eksplanatori merupakan penelitian yang bertujuan untuk menguji suatu teori atau hipotesis, sedangkan pendekatan kuantitatif adalah pendekatan penelitian yang analisisnya lebih fokus pada data angka yang diolah dengan metode statistika. Dengan menggunakan

pendekatan ini, maka akan diperoleh signifikansi hubungan antar variabel yang akan diteliti.

Objek dan Subjek Penelitian

Dalam penelitian ini, objek yang diteliti adalah Budaya Organisasi, *Organizational Citizenship Behaviour*, dan Kinerja karyawan DINKES DIY. Dan yang menjadi subjek dalam penelitian ini adalah seluruh karyawan DINKES DIY.

Jenis Data

Jenis data yang digunakan dalam penelitian ini adalah data primer, data yang didapat langsung dari sumber aslinya. Data primer dalam penelitian ini diperoleh dari hasil pengisian kuesioner yang disebarakan kepada karyawan DINKES DIY.

Populasi dan Teknik Sampling

Populasi dapat diartikan sebagai keseluruhan dari subjek atau objek penelitian. Populasi dalam penelitian ini adalah seluruh karyawan pada DINKES DIY yang berjumlah 141 orang. Sampel merupakan bagian dari populasi yang akan diteliti. Sampel dianggap sebagai gambaran dari apa yang ada dan terjadi didalam populasi. Dalam penelitian ini yang menjadi sampel adalah seluruh karyawan pada DINKES DIY yang berjumlah 141 orang. Teknik pengambilan sampel pada penelitian ini menggunakan teknik sensus, yaitu teknik pengambilan data yang menggunakan seluruh populasi sebagai responden.

Teknik Pengumpulan Data

Teknik pengumpulan data yang digunakan dalam penelitian ini yaitu dengan kuesioner. Kuesioner merupakan metode mengumpulkan data dengan memberikan daftar pertanyaan secara tertulis kepada responden yang terkait dengan dimensi maupun indikator dari para ahli seputar budaya organisasi, *organizational citizenship*

behaviour, dan kinerja karyawan, yang disebar kepada seluruh karyawan DINKES DIY. Skala yang digunakan dalam penelitian ini merupakan skala *likert*.

Alat Analisis Data

Alat analisis data yang digunakan untuk menganalisis adalah *Struktural Equation Modeling* (SEM) dengan program aplikasi AMOS.

Definisi Operasional Variabel

Berikut adalah tabel definisi operasional variabel yang digunakan dalam penelitian ini:

Tabel 5
Definisi Operasional Variabel

No	Nama Variabel	Definisi	Indikator/Dimensi	Skala
1.	Budaya Organisasi	Budaya organisasi merupakan sehimpunan nilai, prinsip, tradisi, cara bekerja yang dianut bersama oleh dan mempengaruhi perilaku serta tindakan para anggota organisasi. Robbins dan Coulter (2010).	a. Inovasi dan pengambilan risiko b. Perhatian pada detail c. Orientasi Hasil d. Orientasi manusia e. Orientasi tim f. Agresivitas g. Stabilitas Robbins dan Coulter (2010)	Skala Likert 1-5. Sangat tidak setuju - sangat setuju. Robbins, (dalam Jaghargh <i>et al</i> , 2012) 23 item.
2.	<i>Organizational Citizenship Behaviour</i>	Perilaku individu yang bebas, tidak berkaitan secara langsung atau eksplisit dengan sistem reward dan bisa meningkatkan fungsi efektif organisasi. Organ (1997)	a. <i>Altruism</i> b. <i>Conscientiousness</i> c. <i>Sportmanship</i> d. <i>Civic Virtue</i> e. <i>Courtesy</i> Organ (1988)	Skala Likert 1-7. Sangat sering - tidak pernah. Organ, (1988, dalam Soegandhi dkk, 2013) 15 item.
3.	Kinerja	kinerja merupakan perilaku yang nyata yang ditampilkan setiap orang sebagai prestasi kerja yang dihasilkan oleh karyawan sesuai dengan perannya dalam perusahaan. Rivai (2004)	a. Pengetahuan b. Kemampuan kerja c. Disiplin d. Teamwork e. Kualitas kerja Rivai dan Basri (2004)	Skala Likert 1-5. Sangat tidak setuju - sangat setuju. Rivai dan Basri (2004) 28 item.

HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

Uji Kualitas Instrumen

Uji Validitas

Berdasarkan hasil uji validitas yang telah dilakukan menunjukkan bahwa terdapat beberapa indikator yang tidak valid, di karenakan nilai *loading factor* <0.5 . Menurut Ghozali (2014) jika terdapat indikator yang tidak valid maka langkah selanjutnya yakni menghilangkan indikator yang tidak valid dan model tersebut di *running* ulang. Berikut ini adalah hasil validitas setelah dilakukan *running* ulang yang ditampilkan.

Tabel 6
Hasil Uji Validitas

			Estimate				Estimate
BO3	<---	BO	0.533	KK16	<---	KK	0.654
BO7	<---	BO	0.575	KK17	<---	KK	0.605
BO11	<---	BO	0.638	KK18	<---	KK	0.663
BO13	<---	BO	0.671	KK21	<---	KK	0.556
BO15	<---	BO	0.6	KK23	<---	KK	0.624
KK1	<---	KK	0.541	KK24	<---	KK	0.621
KK4	<---	KK	0.608	KK25	<---	KK	0.579
KK5	<---	KK	0.551	KK26	<---	KK	0.524
KK6	<---	KK	0.598	OCB1	<---	OCB	0.547
KK9	<---	KK	0.64	OCB2	<---	OCB	0.881
KK11	<---	KK	0.505	OCB3	<---	OCB	0.929
KK12	<---	KK	0.653	OCB4	<---	OCB	0.79
KK13	<---	KK	0.502	OCB6	<---	OCB	0.53

Sumber : Data yang diolah

Berdasarkan model yang telah di *running* ulang maka diperoleh hasil yang valid untuk seluruh indikator atau item pertanyaan. Seluruh indikator atau item pertanyaan memiliki nilai *loading factor* >0.5 , untuk variabel budaya organisasi, *organizational citizenship behaviour*, maupun kinerja karyawan.

Uji Reliabilitas

Tabel 7
Uji Reliabilitas

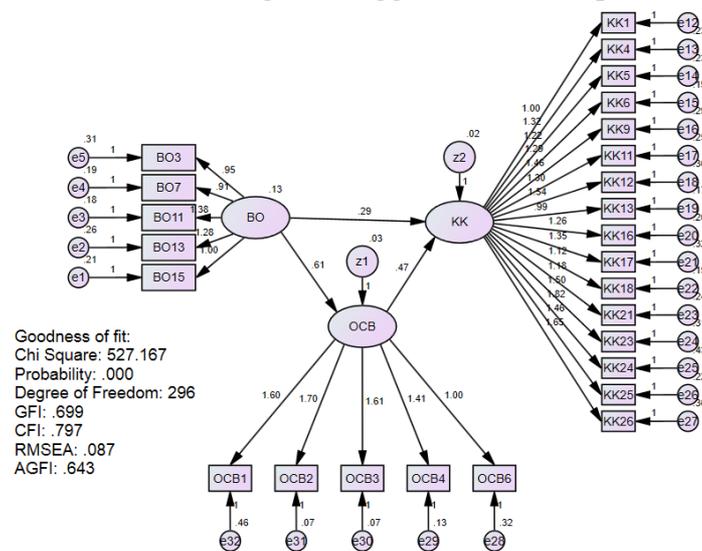
Variabel	Construct reliability	Keterangan
Budaya Organisasi	0.742	Reliabel
OCB	0.862	Reliabel
Kinerja	0.895	Reliabel

Sumber: Data yang diolah

Dalam penelitian ini, uji reliabilitas dilakukan dengan menggunakan uji *construct reliability* yang dibantu dengan program aplikasi microsoft excel. Ghozali (2014) mengatakan bahwa suatu variabel dapat dikatakan reliabel jika nilai *construct reliability* ≥ 0.7 . Berdasarkan nilai *construct reliability* yang disajikan pada menunjukkan bahwa variabel budaya organisasi, *organizational citizenship behaviour*, dan kinerja karyawan dikatakan reliabel dikarenakan memiliki nilai *construct reliability* ≥ 0.7 .

Pengujian Model

Pengujian model dilakukan dengan menggunakan beberapa indeks kesesuaian untuk



mengukur model yang diajukan. Berikut ini adalah hasil pengujian model yang ditunjukkan pada tabel di bawah ini:

Gambar 2
Output Permodelan *Structural Equation Modelling*

Tabel 8
Goodness of Fit Index

<i>Goodness of Fit Index</i>	Model Penelitian	<i>Cutt off Value</i>	Evaluasi Model	
			Sumber	Evaluasi Model
X^2 Chi-Square	527,167	Diharapkan lebih \leq 337,1254	Lee dkk (2001)	Tidak Fit
<i>Probability</i>	0,000	\geq 0.05	Lee dkk (2001)	Marginal
RMSEA	0,087	\leq 0.08	Lee dkk (2001)	Marginal
CMIN/DF	1,781	\leq 2.00	Lee dkk (2001)	Fit
TLI	0,777	\geq 0.90	Lee dkk (2001)	Tidak Fit
CFI	0,797	\geq 0.90	Lee dkk (2001)	Tidak Fit
GFI	0,699	\geq 0.90	Lee dkk (2001)	Tidak Fit
NFI	0,640	\geq 0.90	Lee dkk (2001)	Tidak Fit
AGFI	0,643	\geq 0.80	Lee dkk (2001)	Tidak Fit

Sumber: Data yang diolah

Berdasarkan tabel diatas dapat dilihat bahwa terdapat kriteria yang fit yakni, CMIN/DF dengan nilai 1,781 dibawah *cut off value* < 2.00 . Menurut Ferdinand (2006) jika ada salah satu yang telah memenuhi kriteria *goodness of fit*, maka secara keseluruhan model dapat dikatakan fit atau baik.

Uji Hipotesis

kriteria pengujian hipotesis ini mengacu pada pendapat Ghozali (2014) yang mengemukakan bahwa jika nilai critical ratio (C.R) lebih besar dari 1,96 dan memiliki nilai p-value dengan taraf signifikan dibawah 0,05 maka dapat dikatakan bahwa variabel eksogen berpengaruh terhadap variabel endogen. Dan apabila terdapat tanda bintang (***) berarti nilai tersebut sangat rendah atau dibawah 0,001. Berikut ini adalah hasil uji hipotesis:

Tabel 9
Hasil Uji Hipotesis

No	Hipotesis	H	C.R	P	Keterangan
1	Budaya Organisasi terhadap <i>Organizational Citizenship Behavior (OCB)</i>	H1	3,653	***	Positif dan signifikan
2	<i>Organizational Citizenship Behavior (OCB)</i> terhadap Kinerja Karyawan	H2	2,532	.011	Positif dan signifikan

3	Budaya Organisasi terhadap Kinerja Karyawan	H3	2.217	.027	Positif dan signifikan
---	---	----	-------	------	------------------------

Sumber: Data yang diolah

Tabel 10
Pengaruh Langsung dan Tidak Langsung

Variabel	Budaya Organisasi	
	<i>Direct</i>	<i>Indirect</i>
OCB	0.782	0
KK	0.382	0.376

Sumber: Data yang diolah

Berdasarkan tabel diatas dapat dikatakan bahwa semua hipotesis berpengaruh positif dan signifikan. Berdasarkan hipotesisnya, akan dijelaskan sebagai berikut:

1. Pengaruh budaya organisasi terhadap *Organizational Citizenship Behavior* (H₁)

Nilai *critical ratio* (C.R.) sebesar 3,653 diatas 1,96 menunjukkan bahwa terdapat pengaruh budaya organisasi yang positif terhadap *organizational citizenship behavior* dengan nilai *probability* (P) sebesar *** atau dibawah 0,001, sehingga berdasarkan hasil tersebut dapat disimpulkan bahwa variabel budaya organisasi berpengaruh secara positif dan signifikan terhadap *organizational citizenship behavior* serta dapat dikatakan bahwa hipotesis 1 pada penelitian ini diterima.

2. Pengaruh *Organizational Citizenship Behavior* terhadap kinerja karyawan (H₂)

Nilai *critical ratio* (C.R.) sebesar 2,532 diatas 1,96 menunjukkan bahwa terdapat pengaruh *organizational citizenship behavior* yang positif terhadap kinerja karyawan dengan nilai *probability* (P) sebesar 0,011, sehingga berdasarkan hasil tersebut dapat disimpulkan bahwa variabel *organizational citizenship behavior* berpengaruh secara positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan serta dapat dikatakan bahwa hipotesis 2 pada penelitian ini diterima.

3. Pengaruh budaya organisasi terhadap kinerja karyawan (H₃)

Nilai *critical ratio* (C.R.) sebesar 2,217 diatas 1,96 menunjukkan bahwa terdapat pengaruh budaya organisasi terhadap kinerja karyawan dengan nilai *probability* (P) sebesar 0,027, sehingga berdasarkan hasil tersebut dapat disimpulkan bahwa variabel budaya organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan serta dapat dikatakan bahwa hipotesis 3 pada penelitian ini diterima.

4. Pengaruh budaya organisasi terhadap kinerja karyawan melalui OCB sebagai variabel intervening (H_4)

Berdasarkan hasil dari tabel diatas terlihat nilai perbandingan antara pengaruh langsung dan tidak langsung. Pada nilai pengaruh langsung budaya organisasi terhadap kinerja adalah 0,382 dan nilai pengaruh tidak langsung budaya organisasi terhadap kinerja adalah 0,376 . Dari pengaruh langsung dan tidak langsung tersebut bahwa lebih besar nilai pengaruh langsung yaitu 0,382, maka dapat disimpulkan bahwa variabel budaya organisasi tidak berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan melalui OCB sebagai variabel intervening.

Pembahasan

1. Budaya Organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap OCB.

Hal yang mempengaruhi terciptanya perilaku OCB antara lain adanya sikap baik untuk selalu menjaga hubungan dengan rekan kerja atau masyarakat, adanya rasa tanggung jawab, saling membantu atau tolong menolong, memiliki sikap toleran dan lain sebagainya. Pada kenyataannya hal ini telah ditunjukkan dengan adanya sikap ramah yang dimiliki oleh para karyawan DINKES DIY, baik ramah terhadap rekan kerja maupun kepada masyarakat yang sedang membutuhkan pelayanan. Senyum, salam, sapa, hal ini yang mereka terapkan sehari hari. Dari hal ini lah akan terjalin pola komunikasi yang baik, sehingga apabila terdapat suatu kesulitan atau hambatan tidak akan sungkan untuk saling membantu

terutama ketika sedang memberikan pelayanan kepada masyarakat. Tidak hanya hal itu saja, kontrol yang baik dari atasan terkait laporan-laporan yang harus segera diselesaikan, atau agenda – agenda terdekat selalu disampaikan untuk mengingatkan. Hal ini merupakan salah satu bentuk perilaku OCB yang terdapat pada DINKES DIY yaitu berupa sikap menjaga hubungan baik serta sikap bertanggung jawab. Perilaku OCB yang cukup baik tercipta dari adanya budaya organisasi bersifat positif sehingga dengan sendirinya perilaku OCB terbentuk secara perlahan dan hal ini terjadi pada DINKES DIY.

Hipotesis ini sejalan dengan hasil penelitian Ariani dkk (2017) yang menyatakan bahwa budaya organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap OCB, Semakin tinggi nilai - nilai budaya yang dimiliki dan dilaksanakan maka akan meningkatkan adanya OCB. Penelitian ini juga didukung oleh penelitian Utami dan Palupiningdyah (2016) yang menyatakan bahwa budaya organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap OCB, artinya jika budaya organisasi diterapkan dengan baik dan benar maka akan berdampak pada perilaku OCB.

2. OCB berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja.

Banyak hal yang mempengaruhi terciptanya kinerja yang baik seperti adanya perilaku disiplin, baik dalam hal masuk jam kantor atau pun menyelesaikan tugas - tugas kantor tepat dengan waktunya. Kerjasama tim juga turut mendukung terwujudnya kinerja yang baik, karena jika antar rekan kerja dapat saling membantu dan memiliki komunikasi yang baik maka pekerjaan akan cepat dan terselesaikan dengan baik pula. Kedua hal tersebut adalah contoh dari banyak bentuk perilaku OCB yang mempengaruhi kinerja. Dan terbukti pada DINKES DIY adanya perilaku OCB seperti yang digambarkan diatas dapat berpengaruh terhadap kinerja. Pada nyatanya para karyawan DINKES DIY memiliki kerjasama

tim yang baik, mereka saling melengkapi satu sama lain terutama jika ada salah seorang rekannya tidak masuk kerja karena sakit, membantu apabila ada hal yang sulit. Hal ini mencerminkan sikap toleransi atau sportmanship. Sikap ramah yang menimbulkan rasa nyaman sehingga tercipta komunikasi yang baik antar karyawan pada setiap bidangnya, hal ini menggambarkan sikap courtesy dalam OCB. Menyelesaikan tugas - tugas kantor tepat dengan waktunya, sehingga tidak jarang dilakukan hingga terlambat pulang kantor atau lembur, hal ini adalah perilaku menunjukkan sikap OCB yaitu conscientiousness atau berusaha melakukan lebih dari apa yang diharapkan.

Hipotesis ini sejalan dengan hasil penelitian Devi dan Sintaasih (2016) yang menyatakan bahwa OCB berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja, apat terlihat dari perilaku yang di tunjukkan oleh para karyawan yang bersifat positif yang mencerminkan dari indikator indikator ocb yang berdampak positif kepada kinerjanya. Penelitian ini juga didukung oleh penelitian Suzana (2017) yang menyatakan bahwa OCB berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja, artinya jika perilaku OCB diterapkan dengan baik dan benar maka akan berdampak pada kinerja.

3. Budaya Organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kinerja.

Hal yang mempengaruhi terciptanya kinerja yang baik seperti pengetahuan, kemampuan kerja, kualitas kerja dan lain sebagainya. Kemampuan bekerja karyawan pada DINKES DIY tidak diragukan lagi, karena tidak jarang mereka juga turut serta mengikuti pelatihan di luar. Dukungan dari organisasi sendiri juga cukup menunjang pengetahuan dari para karyawan pada DINKES DIY seperti

dengan adanya buku - buku yang terkait dan adanya akses internet. Kepemimpinan dengan kontrol yang baik dari atasan juga mendukung terciptanya kinerja yang baik. Apel setiap hari Senin dan Kamis serta olah raga pada setiap Jum'at sudah menjadi rutinitas yang didalamnya tersisipkan penyampaian amanah oleh atasan. Budaya organisasi yang terlihat mengalir namun mempengaruhi hasil kinerja karyawan pada DINKES DIY yang baik.

Hipotesis ini sejalan dengan hasil penelitian Marga (2016) yang menyatakan bahwa budaya organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja, dengan adanya pelaksanaan budaya organisasi maka masing - masing karyawan dapat mengetahui dan meningkatkan fungsi organisasi, dengan demikian kinerja karyawan dapat meningkat. Penelitian ini juga didukung oleh penelitian Baan (2015) yang menyatakan bahwa budaya organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja, artinya jika budaya organisasi diterapkan dengan baik dan benar maka akan berdampak pada kinerja.

4. Budaya Organisasi tidak berpengaruh positif terhadap Kinerja melalui OCB sebagai variabel intervening.

Pada penelitian ini sejalan dengan penelitian yang dilakukan oleh Sari (2016) yang mengungkapkan bahwa budaya organisasi tidak berpengaruh positif terhadap kinerja melalui OCB. Dapat dikatakan bahwa 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.

SIMPULAN, KETERBATASAN DAN SARAN

Simpulan

Berdasarkan hasil analisis data dan pengujian hipotesis yang telah dilakukan maka dapat ditarik kesimpulan bahwa:

1. Budaya organisasi berpengaruh positif signifikan terhadap OCB.
2. OCB berpengaruh positif terhadap kinerja.
3. Budaya organisasi berpengaruh positif terhadap kinerja.
4. Budaya organisasi tidak berpengaruh positif terhadap kinerja melalui OCB sebagai variabel intervening.

Keterbatasan

Peneliti menyadari bahwa masih banyak keterbatasan pada penelitian ini, adapun keterbatasan dalam penelitian ini adalah sebagai berikut:

1. Kuesioner OCB dan kinerja karyawan tidak saling berhubungan.
2. Kuesioner tidak dapat dibagikan pada hari yang sama pada setiap bidang, dan hanya dapat dibagikan pada waktu tertentu. Hal ini di karenakan setiap bidang atau setiap karyawan memiliki kepentingan atau kesibukan masing - masing sehingga memakan waktu yang lama.
3. Proses pengambilan kembali kuesioner memakan waktu yang juga cukup lama, karena karyawan sedang rapat atau dinas luar, sehingga banyak kuesioner yang

tidak kembali dikarenakan alasan tersebut dan beberapa alasan lainnya.

Saran

Berdasarkan hasil penelitian, saran yang dapat diberikan adalah:

1. Sebaiknya bagi peneliti yang akan datang saat menyebarkan kuesioner memilih waktu yang tepat, sehingga kuesioner kembali sesuai dengan harapan.
2. Sebaiknya bagi peneliti yang akan datang sebelum menyebarkan kuesioner menjelaskan terlebih dahulu secara singkat terkait variabel yang akan diteliti sehingga responden paham akan item pertanyaan dalam kuesioner yang akan diisi.
3. Sebaiknya bagi peneliti yang akan datang menggunakan jumlah responden yang lebih banyak.
4. Sebaiknya bagi peneliti yang akan datang menggunakan kuesioner OCB dan kinerja karyawan yang saling berhubungan antar itemnya.
5. Bagi peneliti yang akan datang diharapkan dapat menambahkan variabel lain yang dapat meningkatkan kinerja khususnya yang melalui variabel OCB dengan tetap melihat fenomena yang terjadi dalam perusahaan maupun organisasi.

DAFTAR PUSTAKA

Abdullah, M. (2014). *Manajemen dan Evaluasi Kinerja Karyawan*. Yogyakarta: Aswaja Pressindo.

- Anggiriawan, & Wirakusuma. (2015). Pengaruh Gaya Kepemimpinan dan Budaya Organisasi terhadap Kinerja Organisasi dengan Penerapan Good Governance sebagai Variabel Moderasi. *E-Jurnal Akuntansi Universitas Udayana*, 311-325.
- Ariyani. (2013). Pengaruh Budaya Organisasi, Motivasi, Kepuasan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan pada PT. Mandalatama Armada Motor Semarang. *Universitas Dian Nuswantoro Semarang*.
- Aulia. (2016). Pengaruh Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Karyawan Melalui Knowledge Sharing Sebagai Variabel Intervening (Studi Pada PT. Pelabuhan Indonesia III Cabang Tanjung Perak Surabaya). *Jurnal Ilmu Manajemen*, 1 - 15.
- Cendani, C., & Tjahjaningsih, E. (2015). Pengaruh Employee Engagement dan Modal Sosial terhadap Kinerja Karyawan dengan OCB (Organizationa Citizenship Behavior) Sebagai Mediasi. *MEDIA EKONOMI DAN MANAJEMEN*, 149-160.
- Ghozali, I. (2014). *Model Persamaan Struktural Konsep dan Aplikasi dengan Program AMOS 22.0 Update Bayesian SEM*. Semarang: Badan Penerbit UNDIP.
- Jaghargh, Ghorbanpanah, Nabavi, Saboordavoodian, & Farvardin. (2012). A Survey on Organizational Culture Based on Stephan Robbins's Theory (Case Study). *2nd International Conference on Management and Artificial Intelligence*,, 30 - 34.
- Juliningrum, E., & Sudiro, A. (2013). Pengaruh Kompensasi, Budaya Organisasi, terhadap Motivasi Kerja dan Kinerja Pegawai. *JURNAL APLIKASI MANAJEMEN*, 665 - 676.
- Maysarah, S., & Rahardjo, M. (2015). Analisis Pengaruh Budaya Organisasi, Keadilan Organisasi, dan Komitmen Organisasional terhadap Organizational Citizenship Behavior. *DIPONEGORO JOURNAL OF MANAGEMENT*, 1-14.
- Moeheriono. (2014). *Pengukuran Kinerja Berbasis Kompetensi*. Jakarta: Rajawali Pers.
- Organ, D. (1988). *Organizational Citizenship Behavior: The Good Soldier Syndrome*. Lexington: MA: Lexington Books.
- Organ, D. W. (1997). Organizational Citizenship Behavior: It's Construct Clean-Up Time. *HUMAN PERFORMANCE*, 85 - 97.
- Rini, Rusdarti, & Suparjo. (2013). Pengaruh Komitmen Organisasi, Kepuasan Kerja dan Budaya Organisasi terhadap Organizational Citizenship Behavior (OCB). *JURNAL ILMIAH DINAMIKA EKONOMI DAN BISNIS*, 69-88.
- Rivai, V. (2004). *Manajemen Sumberdaya Manusia Untuk Perusahaan Dari Teori Ke Praktek*. Jakarta: PT Raja Grafindo Persada.

- Robbins, S., & Coulter, M. (2010). *Manajemen*. Jakarta: Erlangga.
- Robbins. (2008). *Perilaku Organisasi*. Jakarta: Salemba Empat.
- Sari, S. A. (2016). Pengaruh Budaya Organisasi terhadap Kinerja Karyawan melalui Organizational Citizenship Behaviour sebagai Variabel Intervening. *Jurnal Ilmu Manajemen*, 1-9.
- Sobirin, A. (2007). *Budaya Organisasi*. Yogyakarta: Sekolah Tinggi Ilmu Manajemen YKPN.
- Soegandhi, Sutanto, & Setiawan. (2013). PENGARUH KEPUASAN KERJA DAN LOYALITAS KERJA TERHADAP ORGANIZATIONAL CITIZENSHIP BEHAVIOR PADA KARYAWAN PT. SURYA TIMUR SAKTI JATIM. *AGORA*, 1.
- Susmiati, & Sudarma. (2015). Pengaruh Budaya Organisasi dan Dukungan Organisasi Persepsian terhadap Kinerja Karyawan dengan Komitmen Organisasi sebagai Variabel Intervening. *Management Analysis Journal*, 79 - 87.
- Ticoalu, L. K. (2013). Organizational Citizenship Behavior (OCB) dan Komitmen Organisasi Pengaruhnya terhadap Kinerja Karyawan. *Jurnal EMBA*, 782-790.
- Tika, P. (2012). *Budaya Organisasi dan Peningkatan Kinerja Perusahaan*. Jakarta: Bumi Aksara.
- Titisari, P. (2014). *Peranan Organizational Citizenship Behavior (OCB) Dalam Meningkatkan Kinerja Karyawan*. Jakarta: Mitra Wacana Media.
- Wahyuni, Taufik, & Ratnawati. (2016). Pengaruh Budaya Organisasi, Locus of Control, Stres Kerja terhadap Kinerja Aparat Pemerintah Daerah dan Kepuasan Kerja sebagai Variabel Intervening (Studi Empiris Pada Pemerintah Kabupaten Bengkalis). *Jurnal Manajemen*, 189 - 206.
- Wibowo. (2013). *Budaya Organisasi*. Jakarta: Rajawali Pers.
- Youwe, R. F., & Sudiro, A. (2014). Analisis Pengaruh Budaya Organisasi dan Motivasi Kerja terhadap Kinerja Pengelola melalui Kepuasan Kerja. *JURNAL APLIKASI MANAJEMEN*, 331-339.