

PENGARUH BUDAYA ORGANISASI DAN DUKUNGAN ORGANISASI TERHADAP OCB DIMEDIASI OLEH KOMITMEN ORGANISASIONAL

Putu Enda Wira Saputra¹
I Wayan Gede Supartha²

^{1,2}Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Udayana (Unud), Bali, Indonesia
email: endhawira@gmail.com

ABSTRAK

Keberhasilan suatu organisasi bukan hanya ditentukan oleh sumber daya alam melainkan sumber daya manusia (SDM) tergantung pada kualitas dan perilaku-perilaku yang timbul didalam didalam organisasi. Perilaku yang diharapkan adalah perilaku yang dapat meningkatkan kualitas organisasi yaitu *Organizational Citizenship Behavior*(OCB). Tujuan dalam penelitian adalah untuk menjelaskan dan menganalisis pengaruh budaya organisasi dan dukungan organisasi terhadap OCB dimediasi oleh komitmen organisasional. Penelitian ini dilakukan di Dinas Tenaga Kerja dan ESDM Provinsi Bali sebanyak 100 PNS dengan menggunakan metode sampel *non probability sampling*, dikumpulkan melalui kuesioner menggunakan teknik analisis statistik deskriptif, analisis jalur dan uji sobel. Hasil penelitian menunjukkan bahwa Budaya Organisasi, Dukungan Organisasi dan Komitmen Organisasi masing-masing berpengaruh positif signifikan terhadap Organizational Citizenship Behavior (OCB) serta adanya peran mediasi Komitmen Organisasional terhadap OCB yang memperkuat hubungan antara budaya organisasi dan dukungan organisasi. Dinas Tenaga Kerja dan ESDM harus memperhatikan budaya organisasi yang ada dilingkungan organisasi serta dukungan organisasi yang harus ditingkatkan sehingga perilaku-perilaku OCB dapat meningkat untuk kualitas pegawai yang lebih baik.

Kata Kunci : budaya organisasi; dukungan organisasi; komitmen organisasional;
Organizational Citizenship Behavior (OCB).

ABSTRACT

The success of an organization is not only determined by natural resources but human resources (HR) depending on the quality and behaviors that arise within the organization. Expected behavior is behavior that can improve the quality of the organization, namely Organizational Citizenship Behavior (OCB). The purpose of the study was to explain and analyze the influence of organizational culture and organizational support for OCB mediated by organizational commitment. This research was conducted in the Department of Manpower and Energy and Mineral Resources of Bali Province as many as 100 civil servants using non probability sampling methods, collected through questionnaires using descriptive statistical analysis techniques, path analysis and sobel test. The results showed that Organizational Culture, Organizational Support and Organizational Commitment each had a significant positive effect on Organizational Citizenship Behavior (OCB) as well as the mediating role of Organizational Commitment to OCB that strengthened the relationship between organizational culture and organizational support. The Department of Manpower and Energy and Mineral Resources must pay attention to the existing organizational culture within the organization and organizational support that must be improved so that OCB behaviors can be improved for better quality employees.

Keywords: *organizational culture; organizational support; organizational commitment; Organizational Citizenship Behavior (OCB)*

PENDAHULUAN

Perusahaan ketika didirikan tentunya memiliki tujuan yang ingin dicapai. Sumber daya manusia atau SDM menjadi salah satu pendukung untuk tercapainya tujuan organisasi. SDM menjadi asset yang penting bagi perusahaan. Perusahaan yang dapat melakukan pengelolaan yang baik terhadap SDM yang dimilikinya cenderung memiliki perusahaan dengan SDM yang berkinerja baik. SDM dengan kinerja yang baik akan meningkatkan kinerja perusahaan. Perusahaan yang memiliki SDM yang berkinerja baik akan membantu perusahaan dalam mencapai tujuan yang telah ditetapkan oleh perusahaan.

Setiap pegawai tentunya memiliki tugas dan tanggung jawab mereka masing-masing. Diluar tanggung jawab dan tugas yang dimiliki tersebut pegawai dapat mengerjakan tugas lain dengan ikhlas dan hal tersebut dapat membantu perusahaan dalam mencapai tujuan yang ditetapkan. Perilaku tersebut disebut dengan perilaku peran ekstra atau *organizational citizenship behavior* (OCB). Ketika pegawai perusahaan berperilaku OCB maka akan berdampak pada meningkatnya produktivitas perusahaan (Harper, 2015).

Penelitian ini dilakukan di Dinas Tenaga Kerja dan ESDM Provinsi Bali. Berdasarkan hasil prariset dengan menggunakan wawancara awal terhadap 10 orang pegawai di bidang bina hubungan industrial dan pengawasan ketenagakerjaan, bidang perluasan kesempatan kerja dan transmigrasi bahwa terdapat beberapa masalah di Dinas Tenaga Kerja dan ESDM Provinsi Bali yaitu dapat dilihat dari sikap pegawai yang hanya mengerjakan tugas dan tanggung jawab sendiri serta tidak memiliki keinginan untuk membantu rekan kerja yang memiliki beban kerja yang berlebihan dan sering dalam jam kerja pegawai tidak berada diruangan. Serta masih tingginya ego atau ketidakpedulian dari setiap pegawai masing-masing bidang dengan bidang yang lain dalam berkoordinasi mengenai pekerjaan sehingga berpengaruh terhadap kinerja dari pegawai tersebut. Masih terdapat pegawai yang hanya datang absen namun tidak ada diruangan tanpa ada kejelasan pegawai kemana. Bahwa terdapat beberapa pegawai yang pulang mendahului dari jam kantor yang sudah ditetapkan oleh organisasi. perilaku ini timbul karena komitmen yang dimiliki pegawai masih kurang maksimal sehingga menyebabkan rendahnya perilaku OCB pegawai dalam organisasi. Hal ini disebabkan budaya organisasi yang masih terlalu lemah yang membuat pegawai menjadikan perilaku diatas tersebut menjadi suatu kebiasaan dan tidak memiliki inisiatif dan agresif dalam meningkatkan kinerjanya.

Organizational citizenship behavior (OCB) adalah perilaku dari pegawai perusahaan yang secara sukarela dan ikhlas membantu sesama rekan kerjanya. Dilihat dari penelitian Masoud, Abdolmajid, & Farhad (2014) yang menyatakan bahwa OCB adalah perilaku secara sukarela dimana bukan bagian dari tugas yang sudah ditetapkan dan tidak dihargai secara langsung. Menurut Abdul (2014) OCB merupakan tindakan perilaku individu yang bebas, yang tidak secara langsung diakui oleh system pemberian penghargaan dalam fungsi efektif suatu organisasi.

Stanley (2013) menyatakan bahwa OCB ditandai dengan usaha dalam bentuk apapun yang dilakukan berdasarkan kebijaksanaan pegawai yang memberikan manfaat bagi organisasi tanpa mengharapkan imbalan apapun. Rendahnya OCB dapat dipengaruhi oleh beberapa faktor yang dapat menyebabkan rendahnya

perilaku OCB yaitu komitmen organisasional merupakan identifikasi rasa, keterlibatan, dan loyalitas yang ditampakkan oleh pegawai terhadap organisasi yang menjadi tempatnya untuk mengabdikan dan bekerja. Rendahnya komitmen organisasional, mencerminkan kurangnya tanggung jawab pegawai dalam menjalankan tugasnya. Mempersoalkan komitmen sama dengan mempersoalkan tanggung jawab. Pentingnya membangun OCB dalam lingkungan kerja, tidak lepas dari bagaimana komitmen yang ada dalam diri pegawai untuk memajukan organisasinya. Komitmen yang tinggi menjadikan individu peduli dengan nasib organisasi dan berusaha menjadikan organisasi ke arah yang lebih baik, sehingga dengan adanya komitmen yang tinggi akan mempengaruhi pegawai untuk melakukan perilaku OCB

Dalam meningkatkan komitmen pegawai dalam bekerja dibutuhkan budaya organisasi yang mampu memberikan dampak positif bagi OCB dan komitmen organisasional disuatu organisasi atau perusahaan. Menurut Xiaoming & Junchen (2012) memecahkan permasalahan yang terdapat diperusahaan baik masalah internal maupun masalah eksternal yang kemudian membentuk pola yang secara terus-menerus diterapkan oleh organisasi disebut dengan budaya organisasi.

Dukungan organisasi juga dapat memberikan dampak yang cukup mempengaruhi OCB dengan dukungan organisasi yang rendah akan mempengaruhi pandangan pegawai terhadap organisasinya. Jika pegawai memiliki pandangan yang buruk terhadap organisasinya akan berdampak terhadap komitmen dari pegawai itu sendiri. Dukungan organisasi merupakan persepsi pegawai terhadap organisasi mengenai sejauh mana organisasi memberikan dukungan kepada pegawai (Rhoades & Eisenberger, 2002). Dukungan organisasi adalah suatu keyakinan global yang menggambarkan mengenai sejauh mana organisasi menghargai kontribusi pegawai dan peduli tentang kesejahteraan pegawai (Eisenberger & Huntington, 1986).

Dalam meningkatkan kinerja pegawai maka tingkat komitmen yang dimiliki pegawai itu penting hingga dengan komitmen pegawai yang tinggi perilaku OCB akan semakin kuat dalam menunjang kemajuan suatu organisasi serta budaya organisasi yang diterapkan mampu memberikan dampak yang baik terhadap OCB didalam organisasi serta dukungan organisasi yang tetap memberikan motivasi dalam meningkatkan perilaku OCB pegawai.

Teori yang melandasi penelitian ini adalah *Social Exchange Theory*. Bila seseorang memberi bantuan, ada kewajiban tersirat untuk membayar kembali bantuan tersebut. Robins & Judge (2008) menyatakan definisi dari OCB adalah ketika pegawai melakukan suatu pekerjaan diluar pekerjaan dan tanggung jawab utamanya dimana perilaku dari pegawai tersebut dapat berdampak pada kemajuan perusahaan. Stanley (2013) dalam mendefinisikan OCB yaitu perilaku tulus ikhlas pegawai dalam melakukan suatu pekerjaan untuk kemajuan perusahaan.

Robins & Judge (2008) mendefinisikan bahwa Komitmen Organisasional adalah suatu keadaan dimana seorang pegawai memihak organisasi tertentu serta tujuan-tujuan dan keinginannya untuk mempertahankan keanggotaan dalam organisasi yang di pihaknya tersebut. Stiti *et al.* (2013) memiliki pernyataan mengenai pentingnya peran komitmen organisasional dalam mempengaruhi

bagaimana keadaan perusahaan ketika menghadapi masalah-masalah yang tidak sederhana yang terjadi pada perusahaan (Robins & Judge, 2008).

Penelitian yang dilakukan oleh Wibawa & Putra (2018) dan Khan & Rashid (2015) dengan judul penelitian pengaruh budaya organisasi terhadap komitmen organisasional dimediasi oleh kepuasan kerja mendapat hasil bahwa budaya organisasi berpengaruh positif terhadap komitmen organisasional. Hasil penelitian yang dilakukan oleh Alfiana & Puspasari (2015) mendapat hasil bahwa ada pengaruh yang positif antara budaya organisasi terhadap komitmen organisasi karyawan PT. Sinar Sosro Surabaya. Hasil yang sama juga diperoleh oleh Permatasari & Supartha (2017) bahwa budaya organisasi memiliki pengaruh yang signifikan terhadap komitmen organisasional karyawan. Lanjar *et al.* (2017) mendapatkan hasil yang sama bahwa budaya organisasi berpengaruh positif terhadap komitmen organisasional.

H₁: Budaya Organisasi Berpengaruh Positif dan signifikan Terhadap Komitmen Organisasional.

Dukungan organisasi terhadap pegawai yang bekerja untuk organisasi tersebut dianggap penting karena dukungan yang diberikan perusahaan adakan berdampak baik pada perusahaan. Dukungan yang diberikan perusahaan juga akan membentuk rasa cinta karyawan terhadap perusahaan tempatnya bekerja. Karyawan yang merasa diberi dukungan oleh perusahaan cenderung memiliki *mindset* untuk memajukan perusahaannya. Rasa cinta dan keinginan akan kemajuan perusahaan merupakan salah satu bentuk loyalitas dari karyawan terhadap perusahaan. Loyalitas ini kemudian akan membentuk komitmen yang ditetapkan oleh karyawan. Karyawan yang berkomitmen terhadap perusahaannya memiliki keinginan dalam memajukan dan membantu perusahaan dalam mencapai tujuan yang telah ditetapkan oleh perusahaan. Penelitian yang dilakukan oleh Fahrizal & Utama (2017), Santoso & Mangundjaya (2018), Putra *et al.* (2016), Vitria (2017), Utomo, & Wijaya (2017) mendapatkan hasil adanya pengaruh positif antara dukungan organisasi pada komitmen organisasional karyawan.

H₂: Dukungan Organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap Komitmen Organisasional

Menurut Penelitian Xiaoming & Junchen (2012) mendapat hasil budaya organisasi yang positif signifikan terhadap OCB. Penelitian yang dilakukan Arifin (2015) menemukan bahwa Budaya Organisasi berpengaruh positif terhadap *Organizational Citizenship Behavior*. Menurut penelitian Cahyono dkk. (2016) serta Wijaya dan Yuniawan (2017) menemukan adanya hubungan positif antara budaya organisasi pada OCB. Menurut muliani dkk (2015) hasil dari penelitiannya diketahui terdapat pengaruh yang signifikan antara budaya organisasi terhadap *organizational citizenship behavior* (OCB). Penelitian dari Erna setyawati (2012) juga menyatakan bahwa budaya organisasi memberikan pengaruh signifikan dan positif terhadap OCB pegawai PT. PLN (Persero) Area Pelayanan dan Jaringan (APJ) Purwoketo.

H₃: Budaya organisasi Berpengaruh Positif dan signifikan terhadap *organizational citizenship behavior* (OCB).

Organizational citizenship behavior (OCB) adalah perilaku dari pegawai perusahaan yang secara sukarela dan ikhlas membantu sesama rekan kerjanya. Dilihat

dari penelitian Masoud *et al.* (2014) yang menyatakan bahwa OCB adalah perilaku secara sekarela dimana bukan bagian dari tugas yang sudah ditetapkan dan tidak dihargai secara langsung. Menurut Abdul (2014) OCB merupakan tindakan perilaku individu yang bebas, yang tidak secara langsung diakui oleh system pemberian penghargaan dalam fungsi efektif suatu organisasi. Dukungan organisasi juga dapat memberikan dampak yang cukup mempengaruhi OCB dengan dukungan organisasi yang rendah akan mempengaruhi pandangan pegawai terhadap organisasinya. Jika pegawai memiliki pandangan yang buruk terhadap organisasinya akan berdampak terhadap komitmen dari pegawai itu sendiri. Dukungan organisasi merupakan persepsi pegawai terhadap organisasi mengenai sejauh mana organisasi memberikan dukungan kepada pegawai (Rhoades & Eisenberger, 2002).

Penelitian yang dilakukan oleh Miao (2011), Ali *et al.* (2015), Novira (2015), dan Sutanto (2018) menemukan adanya pengaruh positif antara variabel dukungan organisasi pada OCB.

H4: Dukungan Organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap *Organizational Citizenship Behavior*

Pada penelitian sebelumnya yang dilakukan oleh Gautam *et al.*, (2004), hen dan Francesco (2003), Rahmawati (2013), Sani (2013), Devi dan Adnyani (2015). Ratnaningsih (2013), dan Rini dkk. (2013) mendapatkan hasil bahwa Komitmen Organisasional memiliki pengaruh positif signifikan terhadap OCB

H5: Komitmen Organisasional berpengaruh positif dan signifikan terhadap *organizational citizenship behavior* (OCB).

Wijaya dan Yuniawan (2017) dalam penelitiannya menemukan budaya organisasi serta dukungan organisasi memiliki hubungan yang positif pada OCB dengan variabel komitmen organisasional sebagai variabel intervening. Sedangkan menurut Akhtar (dalam Sanhaji, 2016) menyatakan bahwa budaya organisasi dapat membantu meningkatkan komitmen para karyawan.

H6: Budaya Organisasi terhadap *Organizational Citizenship Behavior* berpengaruh positif dengan Komitmen Organisasional sebagai variabel mediasi

Penelitian yang dilakukan oleh Ardi (2015) menunjukkan bahwa komitmen organisasional berperan dalam memediasi dukungan organisasi terhadap OCB. Hasil yang didapat oleh Khan & Rashid (2015) mendapatkan hasil komitmen organisasi adalah faktor penengah untuk mempengaruhi karyawan dalam suatu organisasi untuk menunjukkan perilaku proaktif ini untuk meningkatkan berfungsinya organisasi secara efektif yang artinya komitmen berperan memediasi terhadap OCB. Penelitian yang dilakukan di china oleh Wang (2014) mendapat hasil bahwa komitmen organisasi mampu memediasi dukungan organisasi untuk meningkatkan OCB karyawan.

H7 : Dukungan organisasi terhadap *Organizational Citizenship Behavior* berpengaruh positif dengan komitmen organisasional sebagai variabel mediasi

METODE PENELITIAN

Pada penelitian ini, peneliti mengambil lokasi penelitian di Dinas Tenaga Kerja dan ESDM Provinsi Bali yang beralamat di Jalan Raya Puputan-Niti Mandala Renon Denpasar Bali, Indonesia. Alasan yang melatarbelakangi peneliti

melakukan di Dinas Tenaga Kerja dan ESDM Provinsi Bali karena peneliti melihat ada permasalahan yang menyangkut OCB pada organisasi ini. Pada penelitian ini obyek yang digunakan adalah pegawai negeri sipil (bukan pegawai kontrak) yang telah berdinasi pada instansi tersebut untuk mendapatkan hubungan antara Budaya Organisasi dan Dukungan organisasi terhadap *Organizational citizenship behavior* (OCB) dimediasi oleh Komitmen Organisasional.

Sesuai dengan judul penelitian ini, peneliti memaparkan hubungan antara Budaya Organisasi dan Dukungan organisasi terhadap *Organizational citizenship behavior* (OCB) dimediasi oleh komitmen organisasional. Dengan uraian sebagai berikut, yaitu Variabel endogen adalah *Organizational citizenship behavior* (OCB) (Y). Variabel eksogen adalah Budaya organisasi dan dukungan organisasi (X). Variabel mediasi adalah Komitmen Organisasional (M). Organ (2003) menyatakan bahwa ada 5 (lima) dimensi pada OCB yaitu *Altruism, Conscientiousness, Courtesy, Sportsmanship, Civic Virtue*

Berdasarkan pendapat para ahli, mengatakan bahwa budaya organisasi merupakan suatu sistem berbagi arti yang dilakukan para anggota yang membedakan suatu organisasi dari organisasi lain. Menurut Kurniawati dan Sariyathi (2015), indikator budaya organisasi sebagai berikut: inovasi memperhitungkan resiko, memberi perhatian pada setiap masalah secara detail., berorientasi terhadap hasil yang akan dicapai, berorientasi kepada semua kepentingan anggota, semangat dalam bekerja. Berdasarkan beberapa ahli, menyatakan bahwa Komitmen Organisasional dipandang sebagai suatu orientasi nilai terhadap organisasi yang menunjukkan pemikiran individu dan mengutamakan pekerjaan dan organisasinya. Menurut Allen dan Meyer (1990) dalam Darmawan (2013:148).

Indikator-indikator untuk mengukur variabel dukungan organisasi menurut (Eisenberger & Huntington, 1986) yaitu : organisasi menghargai kontribusi pegawai, organisasi sudah cukup memberi pengakuan kerja ekstra yang sudah dilakukan pegawai, organisasi akan menanggapi dengan baik jika pegawai memiliki keluhan, organisasi akan memberikan bantuan bila pegawai menghadapi kesulitan, organisasi peduli dengan kesejahteraan pegawai., organisasi akan lebih perhatian apabila pegawai bekerja dengan baik, pegawai organisasi akan menunjukkan prestasi pegawai kepada pegawai lain. Populasi dalam penelitian ini adalah seluruh PNS yang bekerja di Dinas Tenaga Kerja dan ESDM Provinsi Bali yang berjumlah 106 orang pegawai PNS.

Pengambilan sampel dalam penelitian ini menggunakan teknik *non probability sampling*. Teknik sampling yang digunakan adalah teknik sampel jenuh yaitu sebanyak 100 orang PNS (tidak termasuk pimpinan atau atasan) di Dinas Tenaga Kerja dan ESDM Provinsi Bali. Jenis data yang digunakan dalam penelitian ini adalah sebagai berikut: Data kuantitatif adalah data berupa angka-angka. Data kuantitatif dalam penelitian ini adalah bobot skor atas jawaban responden pada pengisian kuesioner yang dikuantitatifkan. Data kualitatif yang digunakan dalam penelitian ini adalah sejarah perusahaan, struktur organisasi dan aktivitas pada Dinas Tenaga Kerja dan ESDM Provinsi Bali.

Data primer dalam penelitian ini adalah data penyebaran kuesioner kepada pegawai Dinas Tenaga Kerja dan ESDM Provinsi Bali. Data sekunder adalah data yang

dalam bentuk jadi, yang diperoleh dari pihak lain yang telah mengumpulkan data tersebut seperti jurnal, internet dan buku

Tabel 1.

Jumlah Pegawai Negeri Sipil Dinas Tenaga Kerja Provinsi Bali

No	Bidang/Sekretariat	Jumlah Pegawai
1	Pelatihan dan Produktivitas	14
2	Bina Hubungan Industrial dan Pengawas Ketenagakerjaan	34
3	Perluasan Kesempatan Kerja dan Transmigrasi	15
4	Energi dan Sumber Daya Mineral	17
5	Sub Bagian Umum dan Kepegawaian	11
6	Sub Bagian Keuangan	6
7	Sub Bagian Perencanaan Program, Evaluasi dan Pelaporan	3
	Jumlah	100

Sumber : Dinas Tenaga Kerja dan Energi Sumber Daya Mineral Provinsi Bali, 2019

Metode pengumpulan data dalam penelitian ini menggunakan beberapa metode, yaitu sebagai berikut Kuesioner merupakan teknik pengumpulan data dengan memberi seperangkat pernyataan. Masing-masing pernyataan dalam kuesioner akan diukur menggunakan skala Likert, yaitu sangat setuju diberi skor 5, setuju diberi skor 4, cukup setuju diberi skor 3, tidak setuju diberi skor 2, sangat tidak setuju diberi skor 1. Prariset yang digunakan adalah wawancara yang tidak terstruktur. Prariset Observasi berarti peneliti mengadakan pengamatan langsung pada Dinas Tenaga Kerja dan ESDM Provinsi Bali untuk dapat mengetahui kondisi serta permasalahan yang akan diteliti di dalam perusahaan tersebut.

HASIL DAN PEMBAHASAN

Tabel 2.

Karakteristik Responden

No	Karakteristik	Klasifikasi	Jumlah Responden (orang)	Presentase Responden (%)
1	Umur	28 - 35 Tahun	18	18.0
		36 - 43 Tahun	29	29.0
		44 - 51 Tahun	27	27.0
		> 51 Tahun	26	26.0
		Jumlah	100	100
2	Jenis Kelamin	Laki – Laki	63	63.0
		Perempuan	37	37.0
		Jumlah	100	100
3	Pendidikan	SMA	2	2.0
		Diploma	15	15.0
		S1	45	45.0
		S2	38	38.0
		Jumlah	100	100
4	Lama Bekerja	4 - 10 Tahun	23	23.0
		11 - 17 Tahun	33	33.0
		18 - 24 Tahun	14	14.0
		25 - 31 Tahun	14	14.0
		> 31 Tahun	16	16.0
	Jumlah	100	100	

Sumber : Data diolah, 2019

Pada Tabel 2. diatas jika dilihat dari umur, 36 – 40 Tahun adalah umur yang paling mendominasi diantara yang lainnya dengan jumlah 29 orang atau 29%. Dalam penelitian ini responden jika dilihat dari jenis kelamin, sebagian besar responden berjenis kelamin laki – laki yakni 63 orang atau 63%. Dalam penelitian ini responden jika dilihat dari pendidikan terakhir, pegawai didominasi tamatan S1 yakni 45 orang atau 45%. Jika dilihat dari karakteristik responden pada bagian lama bekerja, responden di dominasi oleh lama bekerja 11 – 17 tahun yakni 33 orang atau 33%.

Tabel 3.
Rekapitulasi Hasil Uji Reliabilitas Instrumen Penelitian

No.	Variabel	Cronbach's Alpha	Keterangan
1	Budaya Organisasi (X ₁)	0,908	Reliabel
2	Dukungan Organisasi (X ₂)	0,844	Reliabel
3	Komitmen Organisasional (M)	0,882	Reliabel
4	Organizational Citizenship Behavior (Y)	0,897	Reliabel

Sumber : Data diolah, 2019

Setelah dilakukan uji reliabilitas didapatkan hasil yaitu nilai koefisien *Cronbach's Alpha* untuk seluruh instrumen penelitian bernilai lebih dari 0,60. Dengan nilai yang melebihi 0,60 maka instrumen yang digunakan yaitu kuesioner serta butir-butir pertanyaan yang diajukan kepada responden menghasilkan data yang reliabel.

Uji normalitas bertujuan untuk menguji apakah data yang digunakan dalam model regresi berdistribusi normal atau tidak. Penelitian ini menggunakan uji normalitas *Kolmogorov-Smirnov*. Koefisien *Asymp.sig.(2-tailed)* lebih besar dari 0,05.

Tabel 4.
Hasil Uji Normalitas Model Struktur 1

	<i>Unstandardized Residual</i>
N	100
<i>Kolmogorov-Smirnov</i>	0,085
<i>Asymp Sig (2-tailed)</i>	0,074

Sumber : Data diolah, 2019

Setelah dilakukan uji normalitas untuk struktur 1 didapatkan hasil yaitu nilai *Asymp Sig (2-tailed)* untuk data pada penelitian ini bernilai lebih dari 0,005 yaitu 0,074. Data yang didapatkan dari responden memiliki distribusi normal.

Tabel 5.
Hasil Uji Normalitas Model Struktur 2

	<i>Unstandardized Residual</i>
N	100
<i>Kolmogorov-Smirnov</i>	0,066
<i>Asymp Sig (2-tailed)</i>	0,200

Sumber : Data diolah, 2019

Setelah dilakukan uji normalitas untuk struktur 2 didapatkan hasil yaitu nilai *Asymp Sig (2-tailed)* untuk data pada penelitian ini bernilai lebih dari 0,005 yaitu 0,200. Data yang didapatkan dari responden memiliki distribusi normal.

Uji Multikolinieritas bertujuan untuk menemukan apakah ada kolerasi antara variabel bebas di dalam model regresi. Regresi yang baik seharusnya tidak terjadi kolerasi diantara variabel bebas (Fahrizal & Utama, 2017). Nilai *tolerance* dan nilai *Variance Inflation Factor (VIF)* dapat digunakan untuk mengkolerasi ada atau tidaknya kolerasi antara sesama variabel bebas. Pengujian multikolinieritas digunakan untuk mengetahui apakah terdapat multikolinieritas atau tidak dengan melihat *tolerance value* lebih dari 10% dan *Value Inflation Factor (VIF)* kurang dari 10.

Tabel 6.
Hasil Uji Multikoleniaritas

Persamaan Struktur	Variabel	Tolerance	VIF
$M = \beta_1 X_1 + \beta_2 X_2 + e_1$	Budaya Organisasi (X_1)	0,347	2,878
	Dukungan Organisasi (X_2)	0,347	2,878
$Y = \beta_3 X_1 + \beta_4 X_2 + \beta_5 M + e_2$	Budaya Organisasi (X_1)	0,300	3,335
	Dukungan Organisasi (X_2)	0,286	3,492
	Komitmen Organisasional (M)	0,342	2,926

Sumber : Data diolah, 2019

Setelah dilakukan uji multikolinieritas didapatkan hasil yaitu nilai *tolerance* untuk data pada penelitian ini bernilai lebih dari 10% dan didapatkan hasil yaitu nilai VIF untuk data pada penelitian ini bernilai lebih kecil dari 10. Hasil ini menunjukkan tidak ditemukannya masalah multikolinieritas dalam data yang digunakan.

Uji Heteroskedastisitas digunakan untuk menguji apakah dalam suatu model regresi ketidaksamaan varian dari residual satu pengamatan ke pengamatan lain. Regresi yang baik tidak mengandung gejala heteroskedastisitas jika semua variabel bebas tidak berpengaruh signifikan terhadap nilai yang absolute residual atau nilai signifikansinya diatas 0,05 akan memperlihatkan bahwa model yang dibuat tidak mengandung gejala heteroskedastisitas.

Setelah dilakukan uji heteroskedastisitas untuk struktur 1 didapatkan hasil yaitu nilai signifikansi untuk variabel yang diujikan bernilai lebih tinggi dari nilai 0,05. Dari hasil ini disimpulkan bahwa variabel budaya organisasi dan dukungan organisasi pada struktur 1 terbebas dari masalah heteroskedastisitas.

Setelah dilakukan uji heteroskedastisitas untuk struktur 2 didapatkan hasil yaitu nilai signifikansi untuk variabel yang diujikan bernilai lebih tinggi dari nilai 0,05. Dari hasil ini disimpulkan bahwa variabel pada struktur 2 terbebas dari gejala heteroskedastisitas.

$$M = \beta_1 X_1 + \beta_2 X_2 + e_1 \dots \dots \dots (1)$$

$$M = 0,395X_1 + 0,458X_2 + 0,134$$

Dari hasil uji jalur model 1 didapatkan hasil bahwa budaya organisasi dan dukungan organisasi berpengaruh positif pada komitmen organisasi. Pengaruh positif ini dapat dilihat dari nilai koefisien dari variabel X_1 dan X_2 . Diketahui juga dari hasil uji sobel model 1 yaitu nilai signifikansi uji t yang kurang dari 0,05.

Nilai R² diketahui sebesar 0,658. Nilai R² ini memiliki arti yaitu sebesar budaya organisasi dan dukungan organisasi mempengaruhi variasi komitmen organisasional sebanyak 65,8% sedangkan sisanya sebanyak 34,2% dipengaruhi oleh variabel lain yang tidak digunakan pada model penelitian ini.

Tabel 7.
Hasil Uji Heteroskedastisitas Model Struktur 1

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	5.424	1.407		3.854	.000
	Budaya Organisasi	-.060	.109	-.093	-.552	.582
	Dukungan Organisasi	-.064	.082	-.132	-.782	.436

a. Dependent Variable: ABS_RES1

Sumber : Data diolah, 2019

Tabel 8.
Hasil Uji Heteroskedastisitas Model Struktur 2

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	T	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	-.101	1.351		-.075	.940
	Budaya Organisasi	.098	.111	.158	.887	.377
	Dukungan Organisasi	.152	.085	.326	1.785	.077
	Komitmen Organisasional	-.101	.059	-.289	-1.729	.087

a. Dependent Variable: ABS_RES2

Sumber : Data diolah, 2019

$$Y = \beta_3 X_1 + \beta_4 X_2 + \beta_5 Y_1 + e_2 \dots \dots \dots (2)$$

$$Y = 0,273X_1 + 0,372X_2 + 0,322M + 0,101$$

Nilai koefisien regresi variabel budaya organisasi, dukungan organisasi dan komitmen organisasional bernilai positif dengan nilai signifikansi uji t kurang dari 0,05. Hal ini menunjukkan bahwa variabel budaya organisasi, dukungan organisasi dan komitmen organisasional memiliki pengaruh positif yang signifikan terhadap

variabel *organizational citizenship behavior* (OCB). Besarnya pengaruh variabel bebas terhadap variabel terikat yang ditunjukkan oleh nilai determinasi total (R Square) sebesar 0,802 mempunyai arti bahwa sebesar 80,2% variabel *organizational citizenship behavior* (OCB). dipengaruhi oleh variasi budaya organisasi, dukungan organisasi dan komitmen organisasional, sedangkan sisanya sebesar 19,8% dijelaskan oleh faktor lain yang tidak dimasukkan ke dalam model.

Tabel 9.
Hasil Analisis Jalur Model 1

Variabel	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t hitung	Sig. uji t
	B	Std. Error	Beta		
	4.902	2.286		2.145	.034
Budaya Organisasi (X ₁)	.698	.178	.395	3.924	.000
Dukungan Organisasi (X ₂)	.609	.134	.458	4.548	.000
R Square	0,658				
F Statistik	93,433				
Signifikansi Uji F	0,000				

Sumber : Data diolah, 2019

Tabel 10.
Hasil Analisis Jalur Model 2

Variabel	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t hitung	Sig. uji t
	B	Std. Error	Beta		
(Constant)	23.336	2.337		9.983	.000
Budaya Organisasi (X ₁)	.629	.191	.273	3.290	.001
Dukungan Organisasi (X ₂)	.647	.147	.372	4.389	.000
Komitmen Organisasional (M)	.421	.101	.322	4.146	.000
R Square	0,802				
F Statistik	129,653				
Signifikansi Uji F	0,000				

Sumber : Data diolah, 2019

Berdasarkan perhitungan pengaruh error (Pe₁), didapatkan hasil pengaruh error (Pe₁) sebesar 0,585 dan pengaruh error (Pe₂) sebesar 0,445. Nilai determinasi total sebesar 0,936 mempunyai arti bahwa sebesar 93,6% variabel *organizational citizenship behavior* dipengaruhi oleh variabel budaya organisasi, dukungan organisasi dan komitmen organisasional, sedangkan sisanya sebesar 6,4% dijelaskan oleh faktor lain yang tidak dimasukkan ke dalam model.

Hasil analisis untuk hipotesis pertama yaitu H₁ diterima dan H₀ ditolak. Diterimanya H₁ dapat dilihat dari nilai signifikansi yang kurang dari 0,05 yaitu 0,000. Hal ini berarti ditemukannya hubungan positif antara budaya organisasi pada

komitmen organisasional. Hubungan positif ini dapat dilihat dari nilai koefisien beta yang didapat dari hasil analisis yaitu 0,395.

Hal tersebut menunjukkan bahwa semakin baik kualitas budaya organisasi maka akan semakin baik juga kualitas komitmen organisasional pegawai. Hal tersebut sesuai dengan hasil penelitian yang dilakukan oleh Wibawa & Putra (2018) yaitu budaya organisasi berpengaruh positif terhadap komitmen organisasional. Selain itu, hasil senada juga didapat dari penelitian yang dilakukan oleh Alfiana & Puspasari (2015) mendapat hasil bahwa ada pengaruh yang positif antara budaya organisasi terhadap komitmen organisasi. Hasil yang sama juga diperoleh oleh Permatasari & Supartha (2017) bahwa budaya organisasi memiliki pengaruh yang signifikan terhadap komitmen organisasional karyawan. Lanjar, Hamid, & Muksan (2017) juga mendapatkan hasil yang sama.

Hasil analisis untuk hipotesis kedua yaitu H_2 diterima dan H_0 ditolak. Diterimanya H_2 dapat dilihat dari nilai signifikansi yang kurang dari 0,05 yaitu 0,000. Hal ini berarti ditemukannya hubungan positif antara dukungan organisasi pada komitmen organisasional. Hubungan positif ini dapat dilihat dari nilai koefisien beta yang didapat dari hasil analisis yaitu 0,458.

Berdasarkan pemaparan di atas dapat dinyatakan bahwa semakin baik kualitas dukungan organisasi perusahaan terhadap karyawan maka akan semakin baik pula kualitas komitmen organisasional karyawan. Hal tersebut sesuai dengan hasil penelitian yang dilakukan oleh Penelitian yang dilakukan oleh Fahrizal & Utama (2017), Santoso & Mangundjaya (2018), Putra *et al.* (2016), Vitria (2017), Utomo, & Wijaya (2017) mendapatkan hasil adanya pengaruh positif antara dukungan organisasi pada komitmen organisasional karyawan. Dukungan organisasi terhadap pegawai yang bekerja untuk organisasi tersebut dianggap penting karena dukungan yang diberikan perusahaan akan berdampak baik pada perusahaan. Dukungan yang diberikan perusahaan juga akan membentuk rasa cinta karyawan terhadap perusahaan tempatnya bekerja. Karyawan yang merasa diberi dukungan oleh perusahaan cenderung memiliki *mindset* untuk memajukan perusahaannya. Rasa cinta dan keinginan akan kemajuan perusahaan merupakan salah satu bentuk loyalitas dari karyawan terhadap perusahaan. Loyalitas ini kemudian akan membentuk komitmen yang ditetapkan oleh karyawan. Karyawan yang berkomitmen terhadap perusahaannya memiliki keinginan dalam memajukan dan membantu perusahaan dalam mencapai tujuan yang telah ditetapkan oleh perusahaan.

Hasil analisis untuk hipotesis ketiga yaitu H_3 diterima dan H_0 ditolak. Diterimanya H_3 dapat dilihat dari nilai signifikansi yang kurang dari 0,05 yaitu 0,001. Hal ini berarti ditemukannya hubungan positif antara budaya organisasi pada OCB. Hubungan positif ini dapat dilihat dari nilai koefisien beta yang didapat dari hasil analisis yaitu 0,273.

Beranjak dari hasil analisis di atas maka dapat dinyatakan bahwa kualitas budaya organisasi memberikan andil terhadap kualitas *organizational citizenship behavior* (OCB). Semakin baik kualitas budaya organisasi maka akan semakin baik pula *organizational citizenship behavior* (OCB). Pemaparan tersebut sesuai dengan hasil penelitian yang dilakukan oleh Arifin (2015) menemukan bahwa Budaya Organisasi berpengaruh positif terhadap *Organizational Citizenship Behavior*.

Menurut penelitian Cahyono dkk. (2016) menemukan adanya hubungan positif antara budaya organisasi pada OCB. Menurut muliani dkk (2015) hasil dari penelitiannya diketahui terdapat pengaruh yang signifikan antara budaya organisasi terhadap *organizational citizenship behavior* (OCB). Penelitian dari Erna setyawati (2012) juga menyatakan bahwa budaya organisasi memberikan pengaruh signifikan dan positif terhadap OCB pegawai. Penelitian Wijaya dan Yuniawan (2017) juga menyatakan bahwa budaya organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap *organizational citizenship behavior*. Dengan demikian dapat dinyatakan bahwa Budaya organisasi Berpengaruh Positif dan signifikan terhadap *organizational citizenship behavior* (OCB).

Hasil analisis untuk hipotesis keempat yaitu H_4 diterima dan H_0 ditolak. Diterimanya H_4 dapat dilihat dari nilai signifikansi yang kurang dari 0,05 yaitu 0,000. Hal ini berarti ditemukannya hubungan positif antara dukungan organisasi pada OCB. Hubungan positif ini dapat dilihat dari nilai koefisien beta yang didapat dari hasil analisis yaitu 0,372.

Sesuai hasil analisis di atas dapat dinyatakan bahwa kualitas dukungan organisasi memberikan andil terhadap kualitas Organizational Citizenship Behavior (OCB). Semakin baik kualitas dukungan organisasi maka akan semakin baik pula kualitas Organizational Citizenship Behavior (OCB). Hal tersebut senada dengan hasil penelitian yang dilakukan oleh Novira (2015) mendapat hasil bahwa dukungan organisasi memberikan pengaruh terhadap OCB. Hal ini sesuai dengan penelitian yang dilakukan oleh Puspitasari (2014) bahwa dukungan organisasi memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap OCB. Penelitian yang dilakukan oleh Ali *et al.*, (2015) mendapat hasil bahwa dukungan organisasi memiliki pengaruh positif terhadap perilaku OCB karyawan. Penelitian yang dilakukan oleh Sutanto (2018) menyatakan bahwa dukungan organisasi memiliki pengaruh yang positif untuk meningkatkan OCB karyawan. Dengan demikian dapat dinyatakan bahwa Dukungan Organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap Organizational Citizenship Behavior.

Hasil analisis untuk hipotesis kelima yaitu H_5 diterima dan H_0 ditolak. Diterimanya H_5 dapat dilihat dari nilai signifikansi yang kurang dari 0,05 yaitu 0,000. Hal ini berarti ditemukannya hubungan positif antara komitmen organisasional pada OCB. Hubungan positif ini dapat dilihat dari nilai koefisien beta yang didapat dari hasil analisis yaitu 0,322.

Sesuai hasil analisis yang diperoleh maka dapat dinyatakan bahwa kualitas komitmen organisasional memberikan pengaruh pada kualitas Organizational Citizenship Behavior (OCB). Hal tersebut memberikan makna bahwa Semakin baik kualitas komitmen organisasional maka akan semakin baik pula kualitas Organizational Citizenship Behavior (OCB). Hasil tersebut senada dengan penelitian yang dilakukan oleh Rahmawati (2013) ditemukan bahwa Komitmen Organisasional memberikan pengaruh yang positif terhadap OCB. Penelitian yang dilakukan oleh Sani (2013) yaitu Komitmen Organisasional berpengaruh positif terhadap OCB. Selain itu, Ratnaningsih (2013) dalam penelitiannya menemukan bahwa komitmen memberikan pengaruh yang positif terhadap OCB.

Tabel 11.
Pengaruh variabel Budaya Organisasi (X₁) terhadap *Organizational Citizenship Behavior* (Y) dengan Komitmen Organisasional (M)

Pengaruh Variabel	Pengaruh Langsung	Pengaruh Tidak Langsung	Pengaruh Total
X ₁ → M	0,395	-	0,395
X ₁ → Y	0,273	0,127	0,400
M → Y	0,322	-	0,322

Sumber : Data diolah, 2019

X₁ memiliki pengaruh langsung terhadap M sebesar 0,395. X₁ memiliki pengaruh pada Y dengan di mediasi M sebesar 0,273. M memiliki pengaruh langsung pada Y sebesar 0,322. Pengaruh tidak langsung yang dimiliki oleh X₁ pada Y dengan dimediasi M adalah sebesar 0,127. Total dari pengaruh langsung dan tidak langsung antara variabel X₁ pada Y dengan dimediasi M adalah 0,400. Disimpulkan bahwa pengaruh X₁ pada Y lebih kuat ketika dimediasi oleh variabel M dilihat dari total pengaruh langsung dan tidak langsung dari ketiga variabel tersebut memiliki nilai yang lebih besar daripada tanpa dimediasi oleh variabel M.

Tabel 12.
Pengaruh variabel Dukungan Organisasi (X₂) terhadap *Organizational Citizenship Behavior* (Y) dengan Komitmen Organisasi (M)

Pengaruh Variabel	Pengaruh Langsung	Pengaruh Tidak Langsung	Pengaruh Total
X ₂ → M	0,458	-	0,458
X ₂ → Y	0,372	0,147	0,519
M → Y	0,322	-	0,322

Sumber : Data diolah, 2019

X₂ memiliki pengaruh langsung terhadap M sebesar 0,458 X₂ memiliki pengaruh pada Y dengan di mediasi M sebesar 0,372. M memiliki pengaruh langsung pada Y sebesar 0,322. Pengaruh tidak langsung yang dimiliki oleh X₁ pada Y dengan dimediasi M adalah sebesar 0,147. Total dari pengaruh langsung dan tidak langsung antara variabel X₂ pada Y dengan dimediasi M adalah 0,519. Disimpulkan bahwa pengaruh X₂ pada Y lebih kuat ketika dimediasi oleh variabel M dilihat dari total pengaruh langsung dan tidak langsung dari ketiga variabel tersebut memiliki nilai yang lebih besar daripada tanpa dimediasi oleh variabel M.

Setelah mengetahui pengaruh hubungan tiap variabel, dilakukan uji sobel untuk mengetahui t hitung yang kemudian mencerminkan arah hubungan dari variabel-variabel yang digunakan. Pengujian yang pertama adalah untuk mengetahui t hitung dari pengaruh X₁ pada Y₂ melalui M. Berdasarkan rumus uji sobel yang digunakan didapatkan t hitung untuk pengaruh X₁ pada Y₂ melalui M adalah 2,826. Nilai ini lebih besar dari 1,96. Hasil ini memiliki arti bahwa pengaruh X₁ pada Y₂ memiliki pengaruh yang positif dengan M.

Setelah mengetahui pengaruh hubungan tiap variabel, dilakukan uji sobel untuk mengetahui t hitung yang kemudian mencerminkan arah hubungan dari variabel-variabel yang digunakan. Pengujian yang pertama adalah untuk mengetahui t hitung dari pengaruh X_2 pada Y melalui M. Berdasarkan rumus uji sobel yang digunakan didapatkan t hitung untuk pengaruh X_2 pada Y melalui M adalah 3,276. Nilai ini lebih besar dari 1,96. Hasil ini memiliki arti bahwa pengaruh X_2 pada Y memiliki pengaruh yang positif dengan M.

Berdasarkan hasil analisis didapat t hitung sebesar $2,826 > 1,96$. Artinya Budaya Organisasi terhadap Organizational Citizenship Behavior berpengaruh positif dengan Komitmen Organisasional sebagai variabel mediasi. Hasil tersebut memberikan makna bahwa kualitas budaya organisasi memengaruhi kualitas komitmen organisasi. Sedangkan kualitas komitmen organisasi memberikan pengaruh terhadap Organizational Citizenship Behavior (OCB).

Hal tersebut senada dengan hasil penelitian yang dilakukan oleh Wijaya dan Yuniawan (2017) mendapatkan hasil bahwa budaya organisasi dan dukungan organisasi terhadap ocb dengan komitmen rganisasional sebagai variabel intervening berpengaruh positif dan signifikan. Sedangkan menurut Akhtar (dalam Sanhaji, 2016) menyatakan bahwa budaya organisasi dapat membantu meningkatkan komitmen para karyawan. Penelitian Khan & Rashid (2015) menghasilkan sebuah kesimpulan bahwa komitmen organisasional merupakan variabel mediasi yang baik untuk mengetahui hubungan antara budaya organisasi, gaya kepemimpinan dan keadilan organisasi terhadap OCB. Dengan demikian dapat dinyatakan bahwa Budaya Organisasi berpengaruh positif terhadap Organizational Citizenship Behavior dengan Komitmen Organisasional sebagai variabel mediasi.

Berdasarkan hasil analisis didapat t hitung sebesar $3,276 > 1,96$. Artinya Dukungan organisasi terhadap Organizational Citizenship Behavior berpengaruh positif dengan komitmen organisasional sebagai variabel mediasi. Hasil tersebut memberikan makna bahwa kualitas Dukungan Organisasi memengaruhi kualitas komitmen organisasi. Sedangkan kualitas komitmen organisasi memberikan pengaruh terhadap Organizational Citizenship Behavior (OCB).

Hasil tersebut sesuai dengan hasil penelitian Ardi (2015) dengan hasil penelitian bahwa komitmen organisasional berperan dalam memediasi dukungan organisasi terhadap OCB. Wang (2014) mendapat hasil bahwa komitmen organisasi mampu memediasi dukungan organisasi untuk meningkatkan OCB karyawan. Penelitian yang dilakukan Nafrizal (2015) menyatakan bahwa komitmen organisasi memediasi dukungan organisasi terhadap OCB. Hasil penelitian yang dilakukan oleh Marthing dan Sandroto (2018) mendapat hasil bahwa komitmen memiliki pengaruh yang positif dalam memediasi dukungan organisasi terhadap OCB karyawan. Dengan demikian dapat dinyatakan bahwa Dukungan organisasi berpengaruh positif terhadap Organizational Citizenship Behavior dengan komitmen organisasional sebagai variabel mediasi.

OCB adalah suatu perilaku secara tulus ikhlas dan sukarela dimana bukan bagian dari pekerjaan yang sudah ditetapkan dan tidak dihargai secara langsung. OCB adalah suatu perilaku yang positif individu sebagai anggota organisasi dalam bentuk kesediaan secara sadar dan sukarela untuk membantu pekerjaan rekan dan

berkontribusi pada organisasi yang mendukung berfungsi organisasi secara efektif. Kualitas OCB yang baik akan membuat perusahaan lebih optimal dalam mencapai tujuan perusahaan. Hal tersebut melatarbelakangi alasan agar perusahaan hendaknya fokus pada usaha dalam meningkatkan OCB karyawan.

Budaya organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap komitmen organisasional. Hal tersebut berimplikasi pada tindakan yang hendaknya diambil oleh pihak manajemen dalam rangka meningkatkan komitmen organisasional. Berdasarkan asumsi tersebut untuk meningkatkan kualitas komitmen organisasional, pihak manajemen dapat mempertimbangkan budaya organisasi sebagai salah satu faktor yang perlu dioptimalkan. Dukungan Organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap Komitmen Organisasional. Hal tersebut berimplikasi pada regulasi yang hendaknya dibuat oleh pihak manajemen dalam rangka meningkatkan komitmen organisasional. Berdasarkan asumsi tersebut untuk meningkatkan kualitas komitmen organisasional, pihak manajemen dapat mempertimbangkan Dukungan Organisasi sebagai aspek yang dapat dimaksimalkan.

Budaya organisasi Berpengaruh Positif dan signifikan terhadap organizational citizenship behavior (OCB). Hal tersebut berimplikasi pada penekanan budaya sikap positif yang hendaknya dibuat oleh pihak manajemen dalam rangka meningkatkan organizational citizenship behavior (OCB). Berdasarkan asumsi tersebut untuk meningkatkan kualitas organizational citizenship behavior (OCB), pihak manajemen dapat mempertimbangkan Budaya organisasi sebagai aspek yang dapat dimaksimalkan melalui penerapan sikap-sikap positif saat bekerja.

Dukungan Organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap Organizational Citizenship Behavior. Hasil tersebut memberikan implikasi pada kebijakan pihak manajemen dalam rangka meningkatkan *Organizational Citizenship Behavior* karyawan. Hal tersebut dapat dilakukan dengan membuat kebijakan yang pro terhadap karyawan. Dukungan organisasi terhadap pegawai yang bekerja untuk organisasi tersebut dianggap penting karena dukungan yang diberikan perusahaan akan berdampak baik pada perusahaan. Dukungan yang diberikan perusahaan juga akan membentuk rasa cinta karyawan terhadap perusahaan tempatnya bekerja. Karyawan yang merasa diberi dukungan oleh perusahaan cenderung memiliki *mindset* untuk memajukan perusahaannya. Rasa cinta dan keinginan akan kemajuan perusahaan merupakan salah satu bentuk loyalitas dari karyawan terhadap perusahaan. Loyalitas ini kemudian akan membentuk komitmen yang ditetapkan oleh karyawan. Karyawan yang berkomitmen terhadap perusahaannya memiliki keinginan dalam memajukan dan membantu perusahaan dalam mencapai tujuan yang telah ditetapkan oleh perusahaan.

Komitmen Organisasional berpengaruh positif dan signifikan terhadap organizational citizenship behavior (OCB). Pemaparan tersebut memberikan implikasi bahwa manajemen perusahaan perlu menetapkan regulasi yang dapat memberikan jaminan rasa aman terhadap karyawan sehingga organizational citizenship behavior (OCB) optimal. komitmen organisasional merupakan identifikasi rasa, keterlibatan, dan loyalitas yang ditampakkan oleh pegawai

terhadap organisasi yang menjadi tempatnya untuk mengabdikan dan bekerja. Rendahnya komitmen organisasional, mencerminkan kurangnya tanggung jawab pegawai dalam menjalankan tugasnya. Mempersoalkan komitmen sama dengan mempersoalkan tanggung jawab. Pentingnya membangun OCB dalam lingkungan kerja, tidak lepas dari bagaimana komitmen yang ada dalam diri pegawai untuk memajukan organisasinya. Komitmen yang tinggi menjadikan individu peduli dengan nasib organisasi dan berusaha menjadikan organisasi ke arah yang lebih baik, sehingga dengan adanya komitmen yang tinggi akan mempengaruhi pegawai untuk melakukan perilaku OCB

Budaya Organisasi berpengaruh positif terhadap Organizational Citizenship Behavior dengan Komitmen Organisasional sebagai variabel mediasi. Hasil tersebut memberikan implikasi bahwa pihak manajemen perusahaan terutama stake holder perusahaan secara bersama-sama perlu membuat inovasi baru agar budaya organisasi serta komitmen organisasional berkualitas baik. Hal tersebut akan berpengaruh terhadap kualitas organizational citizenship behavior (OCB). Dalam meningkatkan komitmen pegawai dalam bekerja dibutuhkan budaya organisasi yang mampu memberikan dampak positif bagi OCB dan komitmen organisasional di suatu organisasi atau perusahaan. Menurut Xiaoming & Junchen (2012) memecahkan permasalahan yang terdapat di perusahaan baik masalah internal maupun masalah eksternal yang kemudian membentuk pola yang secara terus-menerus diterapkan oleh organisasi disebut dengan budaya organisasi. Dalam meningkatkan kinerja pegawai maka tingkat komitmen yang dimiliki pegawai itu penting hingga dengan komitmen pegawai yang tinggi perilaku OCB akan semakin kuat dalam menunjang kemajuan suatu organisasi serta budaya organisasi yang diterapkan mampu memberikan dampak yang baik terhadap OCB di dalam organisasi serta dukungan organisasi yang tetap memberikan motivasi dalam meningkatkan perilaku OCB pegawai.

Dukungan organisasi berpengaruh positif terhadap Organizational Citizenship Behavior dengan komitmen organisasional sebagai variabel mediasi. Hasil tersebut memberikan implikasi bahwa pihak manajemen perusahaan terutama stake holder perusahaan secara bersama-sama perlu membuat regulasi baru agar kualitas Dukungan organisasi serta komitmen organisasional meningkat. Hal tersebut akan berpengaruh terhadap kualitas organizational citizenship behavior (OCB).

Faktor-faktor yang memengaruhi OCB dalam penelitian ini hanya terdiri dari 3 variabel yaitu budaya organisasi, dukungan organisasi, dengan komitmen organisasional sebagai mediasi sedangkan masih terdapat faktor lain yang berpotensi memberikan pengaruh dalam penelitian. Dengan demikian perlu dilakukan replikasi penelitian dengan menambahkan variabel lain yang berpotensi memiliki pengaruh terhadap kinerja karyawan serta merekonstruksi kerangka berpikir agar lebih menggambarkan keadaan sebenarnya baik dengan variabel yang memediasi maupun memoderasi.

Penggunaan kuisioner memberikan dampak negatif yaitu data yang didapat berpotensi tidak sesuai dengan keadaan yang sebenarnya. Hal tersebut terjadi karena responden hanya memberikan respon sesuai butir yang disediakan tanpa berkesempatan memberikan tanggapan sesuai dengan keadaan yang dialami

responden. Dengan demikian perlu ditambahkan kegiatan observasi dan wawancara dalam mengumpulkan data tambahan untuk melakukan triangulasi.

Penggunaan sample dengan jumlah terbatas yaitu sebanyak 100 orang memberikan pengaruh terhadap akurasi hasil penelitian. Hal tersebut akan mempengaruhi generalisasi hasil terhadap populasi keseluruhan.

SIMPULAN

Budaya organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap komitmen organisasi. Hal ini menunjukkan bahwa jika budaya organisasi semakin meningkat maka akan meningkatkan pula komitmen organisasional pada Dinas Tenaga Kerja dan ESDM Provinsi Bali. Dukungan organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap komitmen organisasi. Hal ini menunjukkan bahwa jika dukungan organisasi semakin meningkat maka akan meningkatkan pula komitmen organisasi pada Dinas Tenaga Kerja dan ESDM Provinsi Bali.

Budaya organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap *organizational citizenship behavior*. Hal ini menunjukkan bahwa jika budaya organisasi semakin meningkat maka akan meningkatkan pula *organizational citizenship behavior* pada Dinas Tenaga Kerja dan ESDM Provinsi Bali. Dukungan organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap *Organizational citizenship behavior*. Hal ini menunjukkan bahwa jika dukungan organisasi semakin meningkat maka akan meningkatkan pula *Organizational citizenship behavior* pada Dinas Tenaga Kerja dan ESDM Provinsi Bali. Komitmen organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap *organizational citizenship behavior*. Hal ini menunjukkan bahwa jika komitmen organisasi semakin meningkat maka akan meningkatkan pula *organizational citizenship behavior* pada Dinas Tenaga Kerja dan ESDM Provinsi Bali.

Komitmen Organisasi mampu memediasi pengaruh Budaya Organisasi terhadap *Organizational citizenship behavior*. Hal ini menunjukkan bahwa Budaya Organisasi memberikan dampak yang signifikan terhadap *Organizational citizenship behavior* pada Dinas Tenaga Kerja dan ESDM Provinsi Bali jika di mediasi oleh Komitmen Organisasi, yang berarti bahwa pengaruh Budaya Organisasi terhadap *Organizational citizenship behavior* pada Dinas Tenaga Kerja dan ESDM Provinsi Bali akan diperkuat dengan adanya Komitmen Organisasi.

Komitmen Organisasi mampu memediasi pengaruh Dukungan Organisasi terhadap *Organizational citizenship behavior*. Hal ini menunjukkan bahwa Dukungan Organisasi memberikan dampak yang signifikan terhadap *Organizational citizenship behavior* jika di mediasi oleh Komitmen Organisasi, yang berarti bahwa pengaruh Dukungan Organisasi terhadap *Organizational citizenship behavior* pada Dinas Tenaga Kerja dan ESDM Provinsi Bali akan diperkuat dengan adanya Komitmen Organisasi.

REFERENSI

Abdul, R. F. H. (2014). Perceptions of Organizational Justice as a Predictor of Organizational Citizenship Behavior: An Empirical study at School is Sri Lanka. *European Journal of Business and Management.*, 6(12), 124–130.

- Alfiana, Z., & Puspasari, M. D. (2015). Pengaruh Budaya Organisasi Terhadap Komitmen Organisasi Pada Karyawan PT. Sinar Sosro Surabaya. *Jurnal Administrasi Perkantoran*, 3(1), 1–19.
- Arifin, H. M. (2015). The Influence of Competence, Motivation, and Organizational Culture to High School Teacher Job Satisfaction and Performance. *International Education Studies*, 8(1), 38–45.
- Eisenberger, R., & Huntington. (1986). “Perceived Organizational Support.” *J. Ournal of Applied Psychology*, 71, 500–507.
- Fahrizal, & Utama, M. (2017). Pengaruh Persepsi Dukungan Organisasi Terhadap Komitmen Organisasional Dan Turnover Intention Karyawan Hotel Kajane Mua Ubud. *E-Jurnal Manajemen Unud*, 6(10), 5405–5431.
- Harper, P. J. (2015). Exploring Forms of Organizational Citizenship Behaviors (OCB): Antecedents and Outcame. *Journal of Management and Marketing Research*, 18, 1–16.
- Khan, S. K., & Rashid, M. Z. (2015). “The Mediating Effect of Organizational Commitment in the Organizational Culture, Leadership and Organizational Justice Relationship with Organizational Citizenship Behavior: A Study of Academicians in Private Higher Learning Institutions in Malaysia”. *International Journal of Business and Social Science*, 3(8), 83–91.
- Lanjar, F. A., Hamid, D., & Muksan, M. D. (2017). Pengaruh Budaya Organisasi Terhadap Komitmen Organisasional dan Kinerja Karyawan (Studi Pada Karyawan Pabrik Gula Kremboong). *Jurnal Administrasi Bisnis*, 41(1), 10–16.
- Masoud, P., Abdolmajid, F., & Farhad, G. (2014). Explaining The Relationship Between Organizational Climate, Organizational commitment and Organizational Citienship Behavior Among Employees pf Khuzestan Gas Compan. *Indian Journal of Fundamental and Applied Life Sciences*, 4(3), 282–290.
- Permatasari, K. C., & Supartha., W. G. (2017). Pengaruh kepemimpinan Transformasional, Budaya Organisasi, Dan Keadilan Organisasi Terhadap Komitmen Organisasional Pada Cv.Megah Food Trading. *E-Jurnal Manajemen Unud*, 6(8), 4127–4155.
- Putra, I. D. P. G. W., Sintaasih, D., & Putra, M. S. (2016). pengaruh dukungan organisasional terhadap kepuasan kerja dan komitmen organisasional (studi pada karyawan outsourcing depo arsip PT X). *E-Jurnal Ekonomi Dan Bisnis Universitas Udayana.*, 5(10), 3531–3560.

- Rhoades, L., & Eisenberger, R. (2002). "Perceived Organizational Support : A Review of the Literature." *Journal of Applied Psychology*, 87(4), 698–714.
- Robins, S. P., & Judge, T. A. (2008). *Organizational Behavior*. US: Prentice Hall.
- Santoso, A. R., & Mangundjaya, W. L. . (2018). Pengaruh Persepsi Dukungan Organisasi Terhadap Komitmen Afektif Untuk Berubah Studi Kasus Pada Kementerian PUPR Yang Sedang Mengalami Perubahan Reformasi Birokrasi. *Jurnal Infrastruktur*, 4(1), 1–53.
- Stanley, S. (2013). Kepemimpinan Transformasional dan Organizational Citizenship Behavior dampaknya terhadap Kinerja Pegawai KPKNL Provinsi Sulawesi Utara. *Jurnal EMBA*, 1(3), 356–365.
- Stiti, A. E., Raharjo, K., & Hamid, D. (2013). The Effect Of Empewwerment to The Oranizational Commitment and The Job Satisfaction Of The Employees Of The national Electricity Company (Ltd). *Asian Tansactions On Basic & Applied Science*, 3(4), 2221–4291.
- Vitria, A. (2017). Pengaruh Persepsi Dukungan Organisai Dan Pemberdayaan Kerja Terhadap Komitmen Organisasional (Studi Pada Karyawan Bagian Produksi PDAM Bandarmasih Banjarmasin). *Jurnal Kominikasi, Bisnis Dan Manajemen*, 4(2), 18–29.
- Wibawa, I. W. S., & Putra, M. S. (2018). Pengaruh Budaya Organisasi Terhadap Komitmen Organisasional dimediasi Kepuasan Kerja (Studi Pada PT. Bening Badung-Bali). *E-Jurnal Manajemen Unud.*, 7(6), 3017–3058.
- Xiaoming, C., & Junchen, X. (2012). A Literature Review on Organizational Culture and Corporate Performance. *International Journal of Business Administration.*, 3(2), 29–37.