

## **Pengaruh Persepsi Budaya Organisasi terhadap Kinerja Karyawan Dimediasi oleh Organizational Citizenship Behavior**

**Mike A.K. Lovihan**

Prodi Psikologi, Universitas Negeri Manado

### **Abstract**

The research is aimed to determine the influence of organizational culture on employee performance mediated by the organizational citizenship behavior (OCB). The sample of the research is 70 persons who worked as an administrative/ a non educative employees in Manado State University. The data collecting in this study uses three types of scale; those are the organizational culture scale, job performance scale, and organizational citizenship behavior scale. The results of multiple regression analysis shows that OCB is not a mediator between organizational culture and job performance correlation. However, when in together organizational culture and OCB have a correlation with job performance with the relational coefficient (R) 0,420 ( $p=0,004$ ) and by the effective donation (Adjusted R Square) 17,7 %. Organizational culture perception can become OCB predictor with effective contribution mark 10%, while for the job performance have an effective contribution mark 15,2 %. Furthermore, OCB also can become a predictor of job performance with an effective contribution mark 15%.

Keywords: the organizational culture, job performance, and organizational citizenship behavior

### **Abstrak**

Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui pengaruh budaya organisasi terhadap kinerja karyawan dimediasi oleh perilaku kewargaan organisasional (OCB). Sampel penelitian ini adalah 70 orang yang bekerja sebagai administrasi / karyawan non edukatif di Universitas Negeri Manado. Pengumpulan data dalam penelitian ini menggunakan tiga jenis skala: skala budaya organisasi, skala kinerja pekerjaan, dan skala OCB. Hasil analisis regresi berganda menunjukkan bahwa OCB bukan mediator antara budaya organisasi dan korelasi prestasi kerja. Namun, ketika budaya organisasi bersama-sama dan OCB memiliki korelasi dengan kinerja dengan koefisien relasional (R) 0420 ( $p = 0,004$ ) dan oleh sumbangan efektif (Adjusted R Square) 17,7%. Persepsi budaya organisasi dapat menjadi prediktor OCB dengan sumbangan efektif 10%, sedangkan untuk prestasi kerja memiliki tanda sumbangan efektif 15,2%. Selain itu, OCB juga dapat menjadi prediktor kinerja dengan tanda sumbangan efektif 15%.

Kata kunci: budaya organisasi, kinerja, dan *organizational citizenship behavior*

### **Pengantar**

Sumber daya insani di Indonesia secara umum masih dinilai berkualitas rendah, terutama yang bekerja di instansi pemerintahan. Kasus-kasus indisipliner

sering terjadi di berbagai instansi pemerintah, sebagai contoh sidak pemkot Manado menemukan 13 PNS membolos dan berkeliaran di pusat – pusat perbelanjaan selama jam kerja (SULUT update, 2010). Selain itu di Dinas yang lain pun berlaku hal yang sama, terdapat beberapa PNS (pegawai

---

Korespondensi mengenai artikel ini dapat dilakukan dengan menghubungi: Mike A.K. Lovihan, Prodi Psikologi, Universitas Negeri Manado. Email: mikelovihan@yahoo.co.id

negeri sipil) yang sering bolos kerja dengan alasan mendapat tugas dari atasan bahkan yang lebih mengkhawatirkan terdapat PNS yang diusulkan untuk pemecatan karena membolos selama dua tahun. Selain kasus indisipliner terdapat juga masalah yang seringkali menjadi hambatan yakni proses pekerjaan yang seringkali lamban, diskriminasi dalam pelayanan yang diberikan, promosi yang diberikan berdasarkan pada kriteria yang tidak profesional, serta ketidakmampuan dalam menyesuaikan diri dengan perkembangan yang ada. Hal – hal tersebut mengindikasikan kinerja pegawai negeri yang rendah dan tidak profesional.

Adanya pergantian pemimpin di Universitas Negeri Manado tentunya mempengaruhi perubahan budaya di dalam lingkungan instansi. Prof. Dr. Ph.D. Tuerah selaku Rektor menyadari kurangnya kemampuan sumber daya insani di lingkungan Universitas Negeri Manado untuk dapat menghasilkan kinerja yang baik dan berkualitas. Hal tersebut mendorong Rektor selaku pimpinan Universitas mencetuskan slogan “Kualitas, Kualitas, Kualitas” yang berarti dalam aktivitas organisasi

sehari-harinya harus mengutamakan kualitas dalam segala hal yang mencakup pelayanan yang berkualitas kepada mahasiswa, dosen, dan masyarakat, pendidikan yang berkualitas, dan tentu saja sumber daya insani yang berkualitas.

Selain itu, rektor juga mengeluarkan kebijakan – kebijakan baru yang sesuai dengan slogannya yaitu “kualitas, kualitas, kualitas” dan tentu saja untuk mengatasi penurunan kinerja antara lain hampir setiap 3 bulan di lakukan *rolling* pegawai secara besar – besaran hal ini untuk mencegah agar semua pegawai tidak bermalas – malasan, setiap hari semua pegawai wajib untuk mengikuti apel pagi dan sore sebelum pulang, kesejahteraan pegawai pun lebih diperhatikan dengan menaikkan uang lauk – pauk, tersedianya sarana transportasi untuk antar jemput, pegawai diberi kesempatan untuk terlibat dalam penelitian-penelitian dosen agar supaya kesejahteraan pegawai juga terpenuhi.

Menurut laporan dari Dinamika Lembaga Pendidikan (2010), kegiatan pelayanan yang dilakukan oleh Pengelola jasa Pendidikan dalam hal ini Universitas Negeri Manado

menunjukkan adanya profesionalisme kerja, tanpa menghilangkan tujuan dari pendidikan. Keberhasilan suatu program pendidikan ditentukan dapat dilihat dari kesanggupan organisasi dalam memenuhi kepuasan pengguna. Menurut ahli manajemen yaitu Deming dan Juran, adanya penetapan kesanggupan pelayanan pendidikan dalam memenuhi harapan, dan kebutuhan pengguna yaitu peserta didik dan pemangku ketetapan merupakan indikator kepuasan pengguna yang mencerminkan tingginya kinerja karyawan. Ada tiga hal yang bisa dilakukan untuk mengontrol kualitas pelayanan di bidang pendidikan, yaitu melakukan seleksi pegawai yang baik (karyawan edukatif dan non edukatif), dan meningkatkan keterampilan mereka melalui berbagai pelatihan, serta melakukan standarisasi dalam proses pelayanan pada seluruh organisasi.

Organ, Podaskoff, dan McKenzie (2006) mengemukakan bahwa dalam memahami sumbangan individu-individu terhadap suatu organisasi tidak cukup sekedar memahami bagaimana mereka melakukan tugas-tugasnya secara lebih efisien, namun juga bagaimana karyawan memberikan kontribusinya terhadap keseluruhan

karakter organisasi serta memberikan nilai tambah. Perilaku individu yang merupakan aspek tambahan dalam peningkatan kinerja dalam tugas, mempengaruhi efektivitas kelompok dan organisasi secara keseluruhan, yang biasa disebut perilaku kewargaorganisasian (Konovsky & Pugh, 1994).

Menurut Eisenberger, Stinglhamber, Vandenberghe, dan Sucharski (2002), *organizational citizenship behavior* yang biasa juga dikenal dengan perilaku ekstra peran di dalam organisasi dapat didefinisikan sebagai perilaku yang dikerjakan melebihi perilaku yang sudah disepakati oleh karyawan. Pada umumnya dengan adanya *organizational citizenship behavior* yang tinggi dari karyawan maka produktivitas dan kesuksesan dirinya akan meningkat, tentu saja hal tersebut bisa mempengaruhi kinerja tim atau kelompok kerja dan juga mempengaruhi kinerja organisasi secara keseluruhan.

Lebih lanjut, Kotter dan Heskett (1992) menjelaskan bahwa perusahaan mampu meningkatkan kinerja jangka panjangnya jika memperhatikan sungguh-sungguh kepentingan

pelanggan, pemegang saham dan karyawan, dan juga kepemimpinan yang membawa perubahan terus-menerus. Salah satu kekuatan paling kuat dalam sebuah organisasi adalah budaya, namun, dalam banyak organisasi sering tak terlihat, tak berwujud, dan hampir memiliki kehidupan sendiri.

Hal yang sama juga ditemukan oleh Bell dan Menguc (2002), yang melakukan penelitian tentang hubungan karyawan-organisasi, perilaku keroganisasian dan kualitas layanan yang unggul pada sebuah perusahaan asuransi di Amerika Serikat yang memiliki delapan besar cabang, ditemukan bahwa pertama, jelas bahwa tanggung jawab tambahan (*organizational citizenship behavior*) yang terkait dengan otonomi kerja yang tinggi yang jika dirancang dengan baik (dalam hal berkaitan dengan budaya organisasi) seperti adanya program pelatihan memastikan bahwa karyawan mampu bertanggung jawab atas pekerjaan yang tentu saja hal tersebut berkaitan dengan kinerjanya, kedua pengelolaan sistem kerja karyawan harus sesuai dengan sistem yang sudah ada (budaya organisasi) seperti pemberian upah yang sesuai dengan tingkat

tanggung jawab yang dimiliki masing-masing karyawan, ketiga, penyebaran informasi yang komprehensif sangatlah penting karena informasi dalam tempat kerja memperkuat kemampuan karyawan untuk melakukan pekerjaannya dengan mandiri dan membantu memperjelas kontribusi mereka dalam operasi pelayanan.

Khusus mengenai kaitan antara budaya organisasi, dan perilaku kewargaorganisasian, Sloat (1999) menegaskan bahwa budaya organisasi merupakan prediktor utama bagi perilaku kewargaorganisasian. Karyawan akan lebih meningkatkan tanggungjawabnya bila: (1) dipuaskan dalam pekerjaannya; (2) merasa bahwa atasannya suportif dan penuh perhatian; (3) percaya bahwa dirinya diperlakukan adil.

Adanya penciptaan budaya organisasi yang kuat dan adaptif merupakan langkah yang taktis dan strategik dalam meningkatkan kinerja karyawan. Semakin banyak karyawan yang memiliki kinerja yang tinggi maka kinerja organisasi secara keseluruhan juga akan meningkat dan bisa bertahan dalam persaingannya dengan organisasi lain. Kinerja yang tinggi tentu saja

sangat bergantung pada faktor manusia sebagai sumber daya insani yang melakukan setiap pekerjaan. Oleh sebab itu, selain penciptaan budaya organisasi, hal yang tak kalah penting yang menjadi faktor pendukung dalam meningkatkan kinerja karyawan adalah *organizational citizenship behavior*. Melihat fenomena di atas, Universitas Negeri Manado harus terus berupaya agar terciptanya *organizational citizenship behavior* yang tinggi yang tentu saja bisa meningkatkan kinerja karyawan untuk pencapaian tujuan organisasi yaitu dengan memantapkan budaya organisasi yang ada.

Tujuan penelitian ini adalah: mengetahui pengaruh persepsi budaya organisasi terhadap kinerja pegawai administrasi di Universitas Negeri Manado yang dimediasi oleh *organizational citizenship behavior* (OCB)

### Metode

Dalam penelitian ini pengambilan data pun dilakukan dengan menggunakan metode skala. Skala merupakan alat ukur psikologi dalam bentuk kumpulan pernyataan yang disusun sedemikian rupa, sehingga

respon terhadap pernyataan dapat diberi skor kemudian diinterpretasikan dan skala berisi aitem-aitem yang digolongkan menjadi aitem bersifat *favorable*, yakni aitem yang mendukung pernyataan, dan yang bersifat *unfavorable*, yakni aitem yang tidak mendukung pernyataan (Azwar, 2004).

Skala kinerja kerja terdiri dari 30 aitem butir pertanyaan yang terdiri dari enam aspek. Hasil analisis menunjukkan tidak ada aitem yang gugur dengan koefisien reliabilitas sebesar 0,965, maka aitem yang digunakan dalam penelitian ini berjumlah 30 aitem.

Tabel 1

*Aitem skala kinerja*

No	Aspek-Aspek Kinerja Karyawan	Nomor Item	Jumlah
1.	Kualitas	1,2,3,4,5,6	6
2.	Kuantitas	7,8,9,10	4
3.	Ketepatan waktu	11,12,13,14	4
4.	Efektivitas	15,16,17,18,19	5
5.	Ketergantungan pada atasan	20,21,22,23,24	5
6.	Hubungan interpersonal	25,26,27,28,29,30	6
	Jumlah	30	30

Tabel 2

*Aitem-aitem skala organizational citizenship behavior*

Aspek	Sebaran Item		Jumlah item
	Unfavorable	Favorable	
<i>Obedience</i>	1,2*,3,4*,5	6,7*,8,9*,10	6
<i>Loyalty</i>	11*,12,13,14*,15	16,17*,18,19*,20	6
<i>Participation</i>	21,22,23*,24,25	26,27*,28,29,30	8
<b>Jumlah item</b>	<b>10</b>	<b>10</b>	<b>20</b>

Tabel 3

*Aitem-aitem skala persepsi budaya organisasi*

Dimensi	aitem	aitem	Jumlah
	<i>Favorable</i>	<i>Unfavorable</i>	
<i>Innovation and risk taking</i>	3*,4,5,6	1,2	5
<i>Attention to detail</i>	7,8,9,10*	11,12	5
<i>Outcomes orientation</i>	14*,15,16,17	13,18	5
<i>People orientation</i>	19*,20,21,24	22,23	5
<i>Team orientation</i>	26,27*,28,29	25,30	5
<i>Aggressiveness</i>	33,*34,35,36	31,32	5
<i>Stability</i>	39,40*,41,42	37,38	5

Skala *organizational citizenship behavior* terdiri dari 30 butir pernyataan yang terdiri atas tiga aspek. Hasil analisis menunjukkan terdapat 10 aitem yang dinyatakan gugur dan 20 aitem yang valid dengan koefisien reliabilitas sebesar 0,803.

Skala Persepsi Budaya Organisasi terdiri dari 42 butir pernyataan yang terdiri atas tujuh aspek. Hasil analisis menunjukkan terdapat 7 aitem yang dinyatakan gugur dan 35 aitem yang valid dengan koefisien reliabilitas sebesar 0,890.

### Hasil

Analisis terhadap data yang diperoleh dalam penelitian ini menggunakan teknik analisis regresi berganda sedangkan untuk mengetahui aspek – aspek apa saja dari variabel bebas yang berpengaruh pada variabel tergantung menggunakan analisis regresi *stepwise*.

Untuk menguji pengaruh yang dimediasi oleh suatu variabel, adapun tahap-tahap yang harus dilakukan (Baron & Kenny, 1986), yaitu meregresi variabel independent yaitu Persepsi

budaya organisasi dengan variabel mediator yaitu *Organizational Citizenship Behavior*. Pada pengujian yang pertama di temukan uji-t yang didapat dari t-hitung adalah sebesar 2,744 dengan tingkat signifikansi 0,008. Nilai probabilitas (0,008) lebih kecil dari 0,05 maka model regresi dapat dipakai untuk memprediksi *organizational citizenship behavior* karyawan.

Meregresi variabel mediator (*organizational citizenship behavior*) dengan variabel dependen (Kinerja) ditemukan nilai t-hitung sebesar 3,006 dengan tingkat signifikansi 0,004. Nilai probabilitas (0,004) lebih kecil dari 0,05 maka disimpulkan bahwa *organizational citizenship behavior* berpengaruh pada kinerja karyawan.

Meregresi variabel independen (Persepsi budaya organisasi) dengan variabel dependen (Kinerja). Dari uji-t didapat t-hitung adalah sebesar 2.975 dengan tingkat signifikansi 0,004. Nilai probabilitas (0,004) lebih kecil dari 0,05 maka variabel budaya organisasi dapat dipakai untuk memprediksi kinerja karyawan. Hal ini menunjukkan bahwa variabel persepsi budaya organisasi memiliki peran yang signifikan terhadap kinerja karyawan.

Pada tahap terakhir, melakukan analisis regresi berganda dengan memprediksi variabel dependen oleh variabel independen dan variabel mediator. Analisis pada tahap keempat dilakukan dikarenakan hasil analisis regresi pada tahap 1 – 3 menunjukkan hubungan yang signifikan. Terjadinya mediasi secara utuh dapat terlihat jika variabel independen tidak lagi signifikan pada saat variabel mediasi di kontrol, sebaliknya jika setelah variabel mediator di kontrol dan variabel independen masih signifikan maka hal tersebut mengindikasikan terjadinya mediasi secara parsial. Tingkat signifikansi budaya organisasi senilai 0,031, sedangkan *organizational citizenship behavior* senilai 0,029. Hasil analisis menunjukkan bahwa secara signifikan budaya organisasi dan *organizational citizenship behavior* bersama-sama mempengaruhi kinerja, hal tersebut mengindikasikan terjadinya mediasi parsial.

Suatu variabel dikatakan sebagai variabel mediator jika hubungan tidak langsung lebih besar dari hubungan langsung. Pengaruh langsung =  $p_1$ , pengaruh tidak langsung =  $p_2 \times p_3$ . Besarnya pengaruh tidak langsung =

$0,161 \times 0,970 = 0,156$ , sedangkan untuk pengaruh langsung = 0,492 lebih besar dari hubungan tidak langsung. Hasil pengujian hipotesis ini menunjukkan bahwa hipotesis penelitian yaitu “ ada pengaruh budaya organisasi terhadap kinerja karyawan yang dimediasi oleh *organizational citizenship behavior*” ditolak. Variabel *organizational citizenship behavior* bukan merupakan variabel mediator tetapi variabel *organizational citizenship behavior* berhubungan langsung dengan kinerja.

### Kesimpulan dan Saran

Penelitian ini bertujuan untuk menguji secara empirik pengaruh persepsi budaya organisasi terhadap kinerja karyawan yang dimediasi oleh *organizational citizenship behavior*. Berdasarkan analisis data dan pengujian hipotesis diperoleh kesimpulan adanya peran persepsi budaya organisasi terhadap *organizational citizenship behavior* dan kinerja karyawan secara signifikan, selanjutnya secara bersama-sama persepsi budaya organisasi dan *organizational citizenship behavior* memiliki peran terhadap kinerja karyawan secara signifikan. Namun, *organizational citizenship behavior*

bukan menjadi pemediasi antara persepsi budaya organisasi dan kinerja karyawan.. Selanjutnya, dimensi keagresifan dalam variabel persepsi budaya organisasi merupakan aspek yang paling berpengaruh dalam memprediksi kinerja karyawan dibandingkan dimensi yang lain, sedangkan pada *organizational citizenship behavior*, dimensi persepsi budaya organisasi yang lebih berpengaruh adalah dimensi orientasi pada hasil.

Adapun saran yang dapat peneliti berikan yang berkenaan dengan hasil penelitian, yaitu :

1. Organisasi perlu mengadakan pertemuan secara periodik dengan seluruh karyawan untuk mensosialisasikan pencapaian kinerja organisasi agar karyawan mengetahui perkembangan kinerja organisasi.
2. Selain itu, organisasi juga perlu mengembangkan dan meningkatkan pengetahuan karyawan khususnya yang berkaitan dengan tugasnya
3. Selanjutnya, organisasi perlu menetapkan mekanisme kerja

yang jelas dan membagi tugas secara adil pada setiap karyawan yang memungkinkan setiap karyawan dapat berkontribusi terhadap pencapaian tujuan organisasi.

4. Adanya sosialisasi tentang budaya organisasi yang jelas serta tegas dalam penerapannya, agar supaya semua elemen yang berada di dalam organisasi bisa mempunyai pemahaman yang sama tentang organisasi tempat mereka bernaung.

### Kepustakaan

- Azwar, S. (2004), *Reliabilitas dan Validitas*, Yogyakarta : Pustaka Pelajar,
- Baron, R. M & Kenny, D. A. (1986). The moderator – mediator variable distinction in social psychological research : conceptual, strategic, and statistical considerations, *Journal of Personality and Social Psychology*, 51(6), 1173-1182
- Bell, S. J & Menguc, B. (2002). The employee-organization relationship, organizational citizenship behaviors, and superior service quality. *Journal of Retailing*, 78, 131-146
- Bernardin, H. J. (2003). *Human resources management: An experimental approach*. New York: McGraw-Hill Companies.
- Bolino, M. C., Turnley, W. H., & Bloodgood, J. M. (2002). Citizenship behavior and the creation of social capital in organizations. *Academy of Management Review*, 27 (4), 505-522.
- Carr, J. Z., Schmidt, A. M., Ford, J. K., & Deshon, R. P. (2003). Climate perception matter: A meta analytical path analysis relating molar climate, cognitive and affective states and individual level work outcomes. *Journal of Applied Psychology*. 88, 605-619
- Cooper, C. L & Robertson, I. T. (2002). The Influence of Values in Organization: Linking Values And Outcomes At Multiple Levels Of Analysis: Maierhofer,
- Dinamika Lembaga Pendidikan Swasta di Indonesia. (2010). <http://www.pendidikan-div.go.id> Diunduh : 3 Agustus 2011
- Eisenberger, R., Stinglhamber, F., Vandenberghe, C., & Sucharski, L. I. (2002). Perceived supervisor support: contributions to perceived organizational support and employee retention. *Journal of Applied Psychology*, 8, 565-57.
- Goleman, D.(2003). *Kecerdasan Emosi :Mengapa Lebih Penting daripada IQ* (Alih Bahasa oleh : T. Hermaya). Jakarta : PT. Gramedia.
- Jordan, P. J., Ashkanasy, N. M., Hartel, C. E. J. (2002). Emotional intelligence as a moderator of emotional and behavioral reactions to job insecurity. *Academy Management Review*, 27, 361-372

- Kazmi, R, Amjad, S, Khan, D. (2008). [http://www.ayubmed.edu.pk/JA/MC/PAST/136\\_20-3/Rubina.pdf](http://www.ayubmed.edu.pk/JA/MC/PAST/136_20-3/Rubina.pdf)  
Diunduh : 3 September 2010
- Konovsky, M.A., & Pugh, S.D. (1994). Citizenship behavior and social exchange. *Academy of Management Journal*, 37(3), 656-669
- Kotter, John P., Heskett, James L., (1992). Corporate Culture and Performance, The Free Press, New York.
- Levin, I & Gottlieb, J. Z. (2009). Realigning organization culture for optimal performance: fix principles & eight practices. *Organization Development Journal*, 27 (4),
- Mishra, P. S & Mohapatra, A. K. D. (2010). Relevance of Emotional Intelligence for Effective Job Performance: An Empirical Study. *VIKALPA*, 35(1),
- Moeljono Dj, (2003). *Budaya Korporat dan Keunggulan Korporasi*, Jakarta : Elex Media Komputindo.
- Organ, D. W. Podaskoff, P.M & McKenzie, S.B. (2006). *Organizational Citizenship Behavior: it's nature, antecedents, and consequences*. California: Sage Pub Inc
- Rich, B. L, Lepine, J. A, Crawford, E. R. (2010). Job engagement : antecedents and effects on job performance. *Academy of Management Journal*, 53(3), 617-635
- Robbins, S. P. (2001). *Organizational Behavior*. 9<sup>th</sup> Edition. New Jersey : Prentice Hall.
- Sloat. K. C. M. (1999). Organizational citizenship, does your firm inspire employees to be good citizens?. *Journal of Professional Safety*, 44 (4), 20-23.
- Sommers, S. M., Bae, S. H. & Luthans, F. (1996). Organizational commitment across cultures: the impact of antecedents on korean employees. *Journal of Human Relation*, 49, 977-993.
- Steers, R. M. & Black, J. S. (1994). *Organizational Behavior*. New Jersey : Prentice Hall.