

# **ORGANIZATIONAL CITIZENSHIP BEHAVIOR: KONTRIBUSI BUDAYA ORGANISASI DAN KOMITMEN BERKELANJUTAN PADA KARYAWAN PT. ADIRA DINAMIKA MULTIFINANCE**

Marcia Martha

Fakultas Psikologi Universitas Gunadarma  
Jl. Margonda Raya No 100, Depok, 16424 Jawa Barat  
marcia.siahay@staff.gunadarma.ac.id

## **Abstrak**

*Pada perusahaan jasa kepuasan dan loyalitas pelanggan merupakan hal yang penting, menurut beberapa penelitian terdahulu OCB adalah variabel yang dapat berdampak pada kedua hal tersebut. Maka tujuan dari penelitian ini adalah untuk mengetahui pengaruh budaya organisasi terhadap organizational citizenship behavior (OCB), untuk mengetahui pengaruh komitmen organisasi berkelanjutan terhadap organizational citizenship behavior (OCB) serta mengetahui pengaruh budaya organisasi dan komitmen organisasi berkelanjutan secara bersama-sama terhadap organizational citizenship behavior (OCB). Jumlah Sampel penelitian ini adalah 80 responden. Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa terdapat kontribusi yang signifikan budaya organisasi terhadap organizational citizenship behavior (OCB) sebesar 52.2%, terdapat pengaruh yang signifikan komitmen organisasi berkelanjutan terhadap organizational citizenship behavior (OCB) sebesar 47.1%, dan terdapat pengaruh budaya organisasi dan komitmen organisasi berkelanjutan terhadap organizational citizenship behavior (OCB) sebesar 60.6%. Artinya, masih ada 39.4% variabel lain yang mempengaruhi OCB.*

**Kata kunci:** budaya organisasi, komitmen organisasi berkelanjutan, organizational citizenship behavior

## **Abstract**

*At the company customer satisfaction and loyalty is important, according to some research conducted by OCB is a variable that can improve on both sides. So the purpose of this study is to study the relationship of organizational culture to organizational citizenship behavior (OCB), to determine the orientation of organizational commitment to organizational citizenship behavior (OCB) and to know the organizational culture relationship and organizational commitment that are linked together to organizational citizenship behavior (OCB) ) OCB). The number of samples of this study were 80 respondents. The results of this study indicate a significant fact related to organizational culture on organizational citizenship behavior (OCB) by 52.2%, significant related to organizational commitment to organizational citizenship behavior (OCB) by 47.1%, and related to organizational culture and organizational commitment supports the Behavior of Organizational Citizens (OCB) of 60.6%. That is, it still means 39.4% of other variables that affect OCB.*

**Keywords:** organizational citizenship behavior, organizational commitment, organizational culture

## **PENDAHULUAN**

Perkembangan zaman dan teknologi membuat banyak orang semakin kreatif untuk membuka bidang usaha guna memenuhi kebutuhan masyarakat. Banyaknya peminat

suatu barang atau jasa membuat harga barang yang ditawarkan melambung. Untuk menangani masalah tersebut lahirlah perusahaan-perusahaan jasa keuangan yang digunakan masyarakat untuk membiayai

kebutuhan kehidupan, seperti: kendaraan, barang elektronik, dan lain-lain. Salah satu perusahaan pembiayaan yang maju di Indonesia saat ini adalah PT. Adira Dinamika Multifinance.

PT Adira Dinamika Multifinance Tbk atau Adira Finance didirikan pada tahun 1990 dan mulai beroperasi pada tahun 1991. Sejak awal, perusahaan telah berkomitmen untuk menjadi perusahaan yang terbaik dan terkemuka di sektor pembiayaan, yang melayani pembiayaan beragam merek untuk sepeda motor dan mobil baru maupun bekas. PT. Adira sebagai perusahaan pembiayaan atau Leasing diminati karena menjadi prioritas konsumen untuk mendapatkan solusi kredit pembiayaan, dimana angsuran yang kompetitif, syarat mudah dan prosesnya yang cepat. Persaingan yang ketat dan kemudahan kredit yang diberikan PT. Adira Finance membuat PT. Adira dihadapkan dengan risiko kredit macet dan lain sebagainya. Dengan masalah persaingan dan kredit macet yang ada, membuat PT. Adira harus bersikap dengan benar dalam mengelolah management dan sumber daya yang ada agar tetap bisa bertahan dalam persaingan

PT Adira sebagai perusahaan jasa keuangan percaya bahwa diperlukan suatu perilaku dari karyawan yang mendukung agar pelanggan merasa puas dan akhirnya loyal terhadap PT Adira. Perilaku yang menjadi tuntutan organisasi saat ini tidak hanya perilaku yang sesuai dengan job description atau in-role saja, tetapi juga perilaku

tambahan (*extra-role*) atau sering disebut juga dengan *organizational citizenship behavior* (OCB) (Sloat,1999).

Luthans (dalam Purnama 2013) menyatakan bahwa ada lima dimensi dari OCB. Pertama, *altruism (helping)*, ketika seorang karyawan memberikan pertolongan kepada karyawan lain untuk menyelesaikan tugas atau pekerjaannya dalam keadaan tertentu atau tidak seperti biasanya. Kedua, *conscientiousnes*, mengerjakan tugas-tugas yang diberikan (dalam hal berperilaku) dilakukan dengan cara melebihi atau di atas apa yang telah disyaratkan oleh organisasi/ perusahaan. Ketiga, *sportmanship*, sikap menekankan pada aspek-aspek positif organisasi daripada aspek negatif, misalnya karyawan mau menerima dengan baik jika ada fasilitas di organisasi yang masih dibawah standar tanpa mengeluh. *Keempat, courtesy* (kebaikan), perilaku-perilaku baik, misalnya perilaku membantu seseorang mencegah terjadinya suatu konflik atau permasalahan dengan karyawan lain. *Kelima, civic virtue*, ikut serta mendukung fungsi-fungsi administrasi organisasi atau partisipasi aktif karyawan dalam hubungan keorganisasian, misalnya berperan aktif dalam kepanitiaan jika ada acara di organisasi.

Siders (dalam Podsakoff, MacKenzie, Paine, & Bachrach, 2000) menjelaskan bahwa meningkatnya perilaku OCB dipengaruhi oleh tiga faktor utama, yaitu faktor yang berasal dari dalam diri karyawan, faktor yang berasal dari luar diri karyawan dan faktor tentang

sikap kerja karyawan. Dari dalam diri karyawan dapat berupa moral dari karyawan itu sendiri, rasa puas karyawan terhadap pekerjaan dan perusahaannya, pandangan karyawan tentang apakah perusahaan sebagai tempatnya bekerja akan menjadi tempatnya selamanya. Sedangkan yang menjadi faktor dari luar diri karyawan salah satunya adalah budaya organisasi.

Budaya yang dibentuk oleh sebuah organisasi adalah sebagai aset *intangible* yang menjadi tuntunan anggota organisasi. Budaya sebagai pengikat dan pengatur dalam tindakan setiap anggota dalam organisasi agar dapat mencapai visi, misi, dan tujuan organisasi. Penelitian lain yang dilakukan oleh Putri (2013), pada karyawan PT Mirina Nusantara, menunjukkan hasil bahwa budaya organisasi dalam perusahaan tersebut mempengaruhi OCB karyawan sebesar 63.32%, hasil tersebut menunjukkan bahwa pengaruh budaya organisasi cukup kuat pada OCB karyawan PT. Mirina Nusantara. Tidak hanya pada organisasi Jasa keuangan namun hasil temuan yang sama juga ditemukan pada beberapa penelitian di beberapa organisasi berbeda (Ebrahimpour, Zahed, Khaleghkhah, Bager, & Sepehri, 2011; Erkutlu, 2011; Joo & Joo, 2011; Khan & Rashid, 2012; Purnama, 2013)

Budaya organisasi merupakan faktor dari luar diri karyawan yang dapat mempengaruhi OCB. Sementara itu, faktor dari dalam diri karyawan yang mempengaruhi OCB, salah satunya adalah komitmen organisasi (Truckenbrodt, 2000). Robbins dan

Judge (2013) mendefinisikan komitmen organisasi sebagai keterlibatan pekerja yang tinggi pada pekerjaannya.

Luthans (2011) mengatakan, komitmen organisasi adalah sebuah keinginan kuat yang dimiliki individu untuk tetap sebagai anggota organisasi tertentu, contohnya: keinginan untuk berusaha melakukan hal-hal yang sesuai dengan keinginan organisasi. Dengan kata lain, komitmen organisasi merupakan sikap yang merefleksikan loyalitas karyawan pada organisasi dan proses berkelanjutan, dimana anggota organisasi mengekspresikan perhatiannya terhadap organisasi dan keberhasilan serta kemajuan organisasi. Robbins dan Judge (2013) mengungkapkan bahwa komitmen organisasi memiliki tiga dimensi yang terpisah, yaitu komitmen afeksi, komitmen berkelanjutan dan komitmen normatif.

Ketiga dimensi pada komitmen organisasi yang paling banyak berperan adalah komitmen organisasi berkelanjutan. Dimensi ini membicarakan bagaimana seorang karyawan akan memiliki komitmen pada organisasinya jika dilihat dari hal-hal yang sederhana dan paling banyak dibicarakan seperti isu tentang gaji, promosi dan kebutuhan dasar keluarga karyawan. Hal ini sejalan dengan penelitian yang dilakukan oleh Kasemsap (2012) pada 672 karyawan pabrik mobil di Thailand menunjukkan bahwa salah satu faktor yang mempengaruhi OCB secara signifikan adalah komitmen organisasi berkelanjutan. Lebih lanjut penelitian yang

dilakukan Asiedu (2014) mengatakan bahwa komitmen organisasi berkelanjutan mempengaruhi OCB sebesar 91%, pada karyawan *marketing*. Komitmen organisasi yang mempengaruhi OCB juga membuat *performance* para *marketing* meningkat signifikan. Hal yang sama juga diungkapkan oleh beberapa penelitian mengenai adanya pengaruh komitmen organisasi berkelanjutan terhadap OCB (Salehi & Goltash, 2010; Sani, 2013; Zeinabadi, 2010). Lebih lanjut hasil penelitian yang dilakukan oleh Suparjo (2013) menunjukkan bahwa budaya dan komitmen organisasi berkelanjutan bersama-sama mempengaruhi OCB.

Untuk melihat, apakah karyawan memiliki komitmen organisasi, bisa dilihat dari lamanya karyawan tersebut bergabung dengan suatu perusahaan. Pada PT Adira sendiri angka *turn over* terbilang sangat tinggi, yaitu pada tahun 2017 persentase karyawan masuk sebesar 20% dan persentase karyawan keluar sebesar 25%. Adapun di tahun 2018, persentase karyawan masuk sebesar 20% dan persentase karyawan keluar sebesar 22.5%.

Dari data tersebut dapat disimpulkan bahwa banyak karyawan PT. Adira yang tidak memiliki komitmen organisasi. Karyawan yang keluar bukan hanya karena *resign*, namun juga ada yang terkena dampak dari tuntutan pekerjaan (target produktivitas dan audit internal). Meskipun demikian ada pula karyawan PT. Adira yang sudah bekerja sampai belasan tahun. Di tengah persoalan

tuntutan pekerjaan yang tinggi dan budaya organisasi yang menekankan pada profit dan profesionalisme, karyawan yang sudah bekerja dalam waktu yang lama pasti memiliki faktor tertentu yang membuat mereka sampai saat ini berkomitmen untuk bergabung dengan PT. Adira.

Jika dilihat dari uraian yang ada, OCB dianggap penting dalam suatu organisasi. Menurut Chahal (2010), jika karyawan memiliki OCB yang tinggi maka hal tersebut akan membawa dampak seperti berikut mengurangi absen, mengurangi *turnover*, membuat karyawan bertahan pada organisasi, karyawan akan puas pada pekerjaannya sehingga akan membawa dampak pada kepuasan pelanggan dan loyalitas pelanggan. Jika dilihat dari pentingnya OCB, maka masalah pada penelitian ini dirumuskan sebagai berikut: Apakah terdapat pengaruh budaya organisasi terhadap OCB, apakah terdapat pengaruh komitmen organisasi berkelanjutan terhadap OCB dan apakah terdapat pengaruh budaya organisasi dan komitmen organisasi berkelanjutan secara bersama-sama terhadap OCB pada karyawan PT. Adira Dinamika Multifinance?

## **METODE PENELITIAN**

Sesuai dengan tujuan penelitian, yaitu menguji pengaruh antara variabel keterikatan kerja dan konflik pekerjaan-keluarga kerja terhadap variabel kepuasan kerja. maka penelitian ini menggunakan pendekatan kuantitatif. Populasi penelitian adalah

Karyawan PT Adira Dinamika Multifinance menggunakan sampel besar yang berjumlah 80 responden Teknik sampling dalam penelitian ini adalah purposive sampling. OCB diukur berdasarkan dimensi dari OCB yang meliputi altruism, civic virtue, conscientiousness, courtesy dan sportmanship. OCB dapat diukur dengan menggunakan skala OCB yang diadaptasi dari skala OCB yang telah dibuat oleh Organ (digubah oleh Purnama, 2013) yang berbentuk skala Likert yang telah teruji sebelumnya dengan kategori respons dari 1 hingga 5 dan rentang skor 0.332 hingga 0.566 Skala ini memiliki butir sejumlah 24 dengan reliabilitas sebesar 0.900.

Budaya organisasi pada subjek penelitian diketahui berdasarkan skor pada skala budaya organisasi yang diadaptasi dari Denison dan Mishra (1993) yang disusun berdasarkan dimensi budaya organisasi yaitu keterlibatan (involvement), konsistensi (consistency), adaptabilitas (adaptability) dan misi (mission). Skala budaya organisasi dalam penelitian ini berbentuk skala Likert yang telah teruji sebelumnya dengan kategori respons dari 1 hingga 5 dan rentang skor 0.324 hingga 0.555. Skala ini memiliki butir sejumlah 24 dengan reliabilitas sebesar 0.854. Komitmen organisasi berkelanjutan pada subjek penelitian diketahui berdasarkan skor komitmen organisasi dengan menggunakan skala komitmen organisasi yang dibuat oleh Meyer dan Allen (1990). Dimana tinggi rendahnya komitmen organisasi berkelanjutan subjek dapat terlihat dari skor yang di dapat

subjek, sebaliknya semakin rendah nilai skor, maka semakin rendah komitmen organisasi berkelanjutan subjek. Skala Komitmen berkelanjutan dalam penelitian ini berbentuk skala Likert yang telah teruji sebelumnya dengan kategori respons dari 1 hingga 5 dan rentang skor 0.419 hingga 0.704 Skala ini memiliki butir sejumlah 6 dengan reliabilitas sebesar 0.901.

Tujuan penelitian ini adalah untuk menguji pengaruh budaya organisasi dan komitmen organisasi berkelanjutan terhadap organizational citizenship behavior (OCB) penelitian ini, analisis yang dilakukan adalah menguji pengaruh dari variabel budaya organisasi (X1) terhadap OCB (Y), variabel komitmen organisasi berkelanjutan (X2) terhadap OCB (Y) dan variabel budaya organisasi (X1), komitmen organisasi berkelanjutan (X2) terhadap OCB (Y) maka teknik yang digunakan untuk menguji hipotesis adalah analisis regresi berganda.

## **HASIL DAN PEMBAHASAN**

Penelitian ini menggunakan metode uji coba terpakai. Metode ini dipilih peneliti dikarenakan terbatasnya waktu penelitian dan sulitnya mendapatkan izin penelitian dari kantor cabang yang bersedia memberikan kesempatan untuk peneliti. Penyebaran kuisioner dilakukan pada tanggal 6 dan 7 Maret 2019. Data dari tiga kantor cabang dapat dikumpulkan pada tanggal 8 Maret 2019. Proses penyebaran dilakukan sendiri oleh peneliti dan dibantu oleh kepala

administratif kantor cabang. Secara keseluruhan proses penyebaran kuisioner berlangsung cukup lancar. Dari 100 kuisioner yang disiapkan peneliti, 80 eksemplar yang terisi, dan semua kuisioner layak dan memenuhi syarat untuk dianalisis

Uji validitas dalam penelitian ini menggunakan *face validity*, yaitu dengan melakukan item wording, yaitu peneliti melakukan konsultasi dengan pembimbing sebelum melakukan penyebaran kuisioner, guna melihat keterbacaan aitem-aitem pada skala masing-masing variabel.

Hasil penelitian ini dengan menggunakan dari regresi yang dilakukan untuk melihat pengaruh budaya organisasi terhadap OCB mendapatkan nilai R square sebesar 0.522 ( $p < .01$ ) Hal ini berarti budaya organisasi memiliki pengaruh terhadap *organizational citizenship behavior* (OCB) sebesar 52.2% terhadap kinerja pada subjek dalam penelitian ini. Begitu juga dengan hasil uji regresi komitmen organisasi berkelanjutan terhadap OCB. Dilaporkan nilai R square sebesar 0.471 ( $p < .01$ ). Hal ini menunjukkan bahwa komitmen organisasi berkelanjutan memiliki pengaruh terhadap OCB sebesar 47.1% pada subjek dalam penelitian ini. Sementara itu, berdasarkan analisis data yang dilakukan dengan menggunakan metode regresi ganda nilai R square sebesar 0.606. Angka ini menunjukkan bahwa budaya dan komitmen organisasi berkelanjutan memiliki pengaruh 60.6% terhadap kinerja pada subjek dalam penelitian

ini. Hal ini berarti terdapat 39.4% variabel lainnya diluar penelitian ini yang memiliki pengaruh terhadap *organizational citizenship behavior*. Hasil analisis penelitian ini menunjukkan bahwa semua hipotesis dalam penelitian diterima, dimana hasil tersebut dapat dimaknai bahwa budaya organisasi dan komitmen organisasi berkelanjutan secara bersama-sama memiliki pengaruh terhadap OCB Karyawan PT. Adira.

Hal ini didukung dengan hasil penelitian yang dilakukan oleh Suparjo (2013) yang menemukan bahwa budaya organisasi dan komitmen organisasi mempengaruhi OCB karyawan. Organ (2008) mendefinisikan OCB sebagai perilaku individu yang bersifat suka rela, tidak berkaitan secara langsung atau eksplisit dengan sistem reward dan bisa meningkatkan fungsi efektif organisasi. Di dalam bisnis, sistem-sistem ini sering dianggap sebagai *corporate culture*. Di dalam hal ini PT. Adira telah membuat suatu budaya yang dapat mengembangkan OCB pada karyawannya, terlihat dari penelitian ini.

Selanjutnya *organizational citizenship behavior* dapat timbul dari berbagai faktor dalam organisasi, di antaranya karena adanya komitmen organisasi. Ketika karyawan mempunyai komitmen yang tinggi terhadap organisasinya, maka orang tersebut akan melakukan apapun untuk memajukan perusahaannya karena keyakinannya terhadap organisasinya (Luthans, 2011).

Budaya organisasi disusun berdasarkan dimensi budaya organisasi yang disusun oleh

Denison dan Mishra (1993), yang terdiri dari empat dimensi yaitu keterlibatan (*involvement*), konsistensi (*consistency*), adaptabilitas (*adaptability*) dan misi (*mission*). Jika dikorelasikan masing-masing, keempat dimensi tersebut terhadap OCB, dimensi adaptabilitas memiliki pengaruh yang paling besar terhadap OCB, sebesar 45.9%. Denison dan Mishra (1993) mengatakan bahwa organisasi yang dapat beradaptasi digerakkan oleh pelanggannya, mengambil risiko dan belajar dari kesalahannya, dan mempunyai kemampuan serta pengalaman untuk menciptakan perubahan. Mereka terus menerus meningkatkan kemampuan organisasi untuk memberikan nilai yang berharga bagi pelanggannya. Organisasi yang memiliki ciri tersebut dikatakan sebagai organisasi yang memiliki adaptabilitas karena indikator adaptabilitas adalah: kemampuan menciptakan perubahan, fokus pada pelanggan, kemampuan organisasi untuk belajar.

Hal ini tertuang dalam nilai-nilai PT Adira yang dikenal dengan ADIRA TOP (*Advance, Discipline, Integrity, Reliable, Accountable, Teamwork, Obsessed, Professional*). Pada poin disiplin, PT. Adira mengaplikasikannya dengan cara terus berubah ke arah yang lebih baik dengan terus menerus belajar dari pengalaman, situasi di luar perusahaan dan lain-lain. Pada poin professional PT. Adira mengaplikasikannya dengan cara berorientasi kepada konsumen. Dengan kata lain, PT. Adira sudah berhasil untuk membuat karyawan menghayati nilai-

nilai atau budaya yang terbentuk dalam perusahaan. Sedangkan untuk komitmen organisasi berkelanjutan (*continuence*).

Jika komitmen berkelanjutan memiliki pengaruh yang paling besar terhadap OCB, sebesar 47.1%. Becker (dalam Meyer, Paunonen, Gellatly, Goffin, & Jackson, 1989) mendeskripsikan komitmen organisasi berkelanjutan sebagai “garis aktivitas yang konsisten”, yang dihubungkan karena perasaan akan adanya biaya yang akan hilang jika karyawan keluar dari suatu organisasi. Komitmen organisasi berkelanjutan muncul jika individu tetap bersama dengan organisasi karena individu tersebut merasakan adanya keuntungan jika individu tersebut tetap berada dalam organisasi. Isu-isu yang muncul dalam komitmen organisasi berkelanjutan adalah gaji, promosi dan kebutuhan keluarga.

Dengan kata lain karyawan PT. Adira bertahan untuk tetap komit berada dalam organisasi kebanyakan dikarenakan alasan-alasan pembiayaan yang harus mereka penuhi sebagai kebutuhan hidup. Hal ini juga terlihat pada deskripsi subjek dalam penelitian ini, dimana karyawan yang telah berkeluarga lebih memiliki komitmen yang lebih tinggi.

Penelitian ini juga menganalisis beberapa data demografis subjek seperti sebagai berikut dari data demografis pada penelitian ini mean empirik berdasarkan jenis kelamin pada penelitian ini menggambarkan subjek yang berjenis kelamin wanita memiliki tingkat OCB yang lebih tinggi daripada pria. Wanita yang mengedepankan afeksi daripada

logika menjadi lebih mudah untuk menampilkannya OCB dibandingkan subjek berjenis kelamin pria (Sehperi, 2011).

Selanjutnya data dari kelompok usia yang dibagi menjadi tiga kategori usia (20-25 tahun dengan mean empirik 76.81, usia 26-30 tahun dengan nilai mean empirik 78.26, usia 31-35 dengan mean empirik 78.50 menunjukkan bahwa subjek pada kategori rentan usia 31-35 tahun memiliki tingkat OCB yang lebih tinggi daripada kelompok usia yang lain. Beberapa penelitian menyebutkan diperlukan kematangan usia untuk memiliki perilaku OCB yang baik (Mohammad, Habib, & Zakaria, 2010; O'Driscoll & Roche, 2017; Salehi & Goltash, 2010).

Selain jenis kelamin dan usia, deskripsi subjek pada penelitian ini juga menjelaskan tentang masa kerja. Subjek dalam penelitian ini juga dibedakan menjadi tiga kategori masa kerja, yaitu masa kerja 2-5 tahun dengan nilai mean empirik sebesar 77.19, masa kerja 6-9 tahun memiliki mean empirik sebesar 78.93, dan masa kerja 10-13 tahun dengan nilai mean empirik sebesar 86.00 digambarkan bahwa kelompok subjek pada masa kerja 10-13 tahun memiliki tingkat OCB yang paling tinggi. Karyawan yang memiliki masa kerja paling lama akan semakin terlihat memiliki perilaku yang akan selalu mendukung organisasi, seperti OCB.

Tingkat pendidikan subjek pada penelitian ini terdiri dari SMA, Diploma 3 dan Strata 1. Subjek yang memiliki tingkat

pendidikan Strata satu (S1) memiliki kategori OCB yang lebih tinggi daripada karyawan dengan pendidikan terakhir yang lebih rendah dengan perolehan nilai mean empirik 80.86. Hal ini berarti tingkat pendidikan ikut mempengaruhi bagaimana seseorang berperilaku.

Penelitian ini mengamati data pada tiga kantor cabang PT. Adira yang berlokasi di Kelapa Gading Jakarta Utara dan Serang Banten. Berikut adalah hasil perhitungan mean empirik dari masing-masing cabang PT. Adira. Subjek yang bekerja di Kantor Cabang Kelapa Gading memperoleh nilai mean empirik OCB sebesar 75.41 sedangkan pada kantor cabang Serang memperoleh mean empirik sebesar 78.89. Hal ini menjadi menarik, karena ternyata karyawan yang bekerja di daerah yang lebih kecil dan lebih jauh dari kantor pusat, karyawannya lebih memiliki OCB yang lebih tinggi. Faktor kepribadian diketahui berpengaruh terhadap tingginya OCB pada karyawan yang berada pada lokasi kantor yang jauh dan terpencil (Mahdiun, Ghahramani, & Sharif, 2010). Untuk mendapatkan keakuratan data peneliti melakukan wawancara singkat pada beberapa karyawan saja, dari hasil wawancara tersebut didapatkan kesan bahwa karyawan saling membantu agar hal-hal semacam sanksi tersebut tidak terjadi pada cabang mereka, karena kenyataannya *turnover* di PT. Adira juga tinggi. Banyak karyawan yang keluar karena terkena dampak dari produktivitas yang kurang. Karyawan berharap jika semua karyawan bekerja sama dan dapat membantu

satu sama lain. Hal ini memperjelas hasil penelitian ini.

Berdasarkan data penelitian ini, budaya organisasi dan komitmen organisasi secara bersama-sama mempengaruhi OCB pada Karyawan PT. Adira sebesar 60.6%. Angka tersebut menunjukkan bahwa ada faktor lain yang juga berpengaruh terhadap OCB yang belum dapat dilihat oleh peneliti. Ada beberapa kelemahan dalam penelitian ini yang tidak dapat dilakukan oleh peneliti yang mungkin dapat disempurnakan pada penelitian berikutnya, antara lain: waktu pengambilan data yang terlalu singkat, sehingga tidak semua data dapat terkumpul dan hasil yang diperolehpun kurang maksimal.

#### **SIMPULAN DAN SARAN**

Tiga hipotesis yang diajukan dalam penelitian ini diterima. Hasil analisis menunjukkan bahwa budaya organisasi dan komitmen organisasi masih menjadi faktor eksternal yang memiliki pengaruh kuat dalam membentuk OCB pada karyawan. Hal ini tentu tidak dapat terjadi jika perusahaan tidak mampu membangun budaya organisasi yang kuat dan melakukan proses internalisasi yang bagus pada karyawannya. Secara tidak langsung hal ini juga menciptakan karyawan dengan komitmen kerja yang baik bagi perusahaan. Sebagai konsekuensinya, maka OCB pada karyawan dapat terjadi dan tentu hal ini dapat memberikan sumbangan positif bagi kinerja perusahaan.

Berdasarkan hasil penelitian yang telah dilakukan, maka dapat dikemukakan saran-saran yaitu bagi perusahaan tetap mempertahankan budaya organisasi yang sudah kuat dan sangat mendukung kinerja karyawan karena membantu karyawan untuk berkomitmen terhadap pekerjaan dan menampilkan performansi yang baik sehingga memunculkan OCB dalam perilaku kerjanya. Bagi karyawan untuk tetap mempertahankan komitmen sehingga bukan hanya kinerja baik yang tercipta tetapi juga agar memunculkan perasaan bergairah dan menikmati pekerjaan secara lebih lepas lagi.

#### **DAFTAR PUSTAKA**

- Asiedu, M., Sarfo, J. O., & Adjei, D. (2014). Organizational commitment and citizenship behavior: Tools to improve employee performance, an internal marketing approach. *European Scientific Journal*, 10(4), 288-302.
- Chahal, H., & Mehta, S. (2010). Antecedents and consequences of organizational citizenship behaviour (OCB): A conceptual framework in reference to health care sector. *Journal of Services Research*, 10(2), 1-22.
- Denison, D. R., & Misra, A. K. (1993). Toward of organizational culture and effectiveness. *Organization Science*, 6(2), 1-48.
- Ebrahimpour, H., Zahed, A., Khaleghkhah, A., & Sepehri, A. B. (2011). A survey relation between organizational culture

- and organizational citizenship behavior. *Procedia Social and Behavioral Sciences*, 30, 1920-1925.
- Erkutlu, H. (2011). The moderating role of organizational culture in the relationship between organizational justice and organizational citizenship behaviors. *Leadership & Organization Development Journal*, 32(6), 532-554.
- Joo, S. J., & Joo, B. K. (2011). Knowledge sharing: The influences of learning organization culture, organizational commitment, and organizational citizenship behaviors. *Journal of Leadership & Organizational Studies*, 18(3), 353-364.
- Kasemsap, K. (2012). Factors affecting organizational citizenship behavior of passenger car plant employees in Thailand. *Silpakorn University Journal of Social Sciences, Humanities, and Arts*, 12(2), 129-159.
- Khan, S. K., & Rashid, M. Z. A. (2012). 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.
- Luthans, F. (2011). *Organizational behavior: An evidence-based approach*. New York: McGraw-Hill.
- Mahdiun, R., Ghahramani, M., & Sharif, A. R. (2010). Explanation of organizational citizenship behavior with personality. *Procedia Social and Behavioral Sciences*, 5, 178-184. doi: 10.1016/j.sbspro.2010.07.069
- Meyer, J. P., & Allen, N. J. (1990). The measurement and antecedents of affective, continuance and normative commitment to the organization. *Journal of Occupational Psychology*, 63, 1-18.
- Meyer, J. P., Paunonen, S. V., Gellatly, I. R., Goffin, R. D., & Jackson, D. N. (1989). Organizational commitment and job performance - it's the nature of the commitment that counts. *Journal of Applied Psychology*, 74(1), 152-156.
- Mohammad, J., Habib, F. Q., & Zakaria, S. (2010). Organizational citizenship behavior and commitment: Do age and tenure make any difference? *BMQR*, 1(3), 28-49.
- O'Driscoll, M. P., & Roche, M. (2017). Age, organizational citizenship behaviors, and counterproductive work behaviors. *Encyclopedia of Geropsychology*, 113-122. doi: 10.1007/978-981-287-082-7\_196
- Podsakoff, P. M., MacKenzie, S. B., Paine, J. B., & Bachrach, D. G. (2000). Organization citizenship behaviors: a critical review of the theoretical and empirical literature and suggestions for future research. *Journal of Management*, 26, 513-563.

- Purnama, C. (2013). Influence analysis of organizational culture organizational commitment job and satisfaction organizational citizenship behavior (OCB) toward improved organizational performance. *International Journal of Business, Humanities and Technology*, 3(5), 86-100.
- Putri, R. A. (2013). *Pengaruh budaya organisasi terhadap organizational citizenship behavior (OCB): Studi kasus pada PT. Mirina Nusantara*. Skripsi (tidak diterbitkan). Bandung: Institut Manajemen Telkom.
- Robbins, S. P., & Judge, T. A. (2013). *Organizational behavior (15<sup>th</sup> edition)*. New Jersey: Pearson Education.
- Salehi, M., & Gholtash, A. (2011). The relationship between job satisfaction, job burnout and organizational commitment with the organizational citizenship behavior among members of faculty in the Islamic Azad University –first district branches, in order to provide the appropriate model. *Procedia Social and Behavioral Sciences*, 15, 306–310.
- Sani, A. (2013). Role of procedural justice, organizational commitment, and job satisfaction on job performance: The mediating effects of organizational citizenship behavior. *International Journal of Business and Management*, 8(15), 57-67.
- Sloat, K. C. M. (1999). Organizational citizenship: Does your firm inspire to be “good citizenship?”. *Professional Safety*, 44, 20-23.
- Suparjo, D. P. R. R. (2013). Pengaruh komitmen organisasi, kepuasan kerja dan budaya organisasi terhadap organizational citizenship behavior (OCB) (Studi Pada PT. Plasa Simpanglima Semarang). *Jurnal Ilmiah Dinamika Ekonomi dan Bisnis*, 1(1), 69-88.
- Truckenbrodt, Y. B. (2000). The relationship between leader-member exchange and commitment and organizational citizenship behavior. *Acquisition Review Quarterly*, 7(3), 233-244.
- Zeinabadi, H. (2010). Job satisfaction and organizational commitment as antecedents of organizational citizenship behavior (OCB) of teachers. *Procedia Social and Behavioral Sciences*, 5, 998-1003.