



**PENGARUH *ORGANIZATIONAL CITIZENSHIP BEHAVIOR* (OCB), BUDAYA ORGANISASI, DAN KOMITMEN ORGANISASI TERHADAP KINERJA ORGANISASI PUBLIK**  
(Studi pada PT. Taspen (PERSERO) Kantor Cabang Utama Semarang)

**SKRIPSI**  
Untuk Memperoleh Gelar Sarjana Pendidikan  
pada Universitas Negeri Semarang

Oleh  
**Yulita Widiyaningtyas**  
NIM 7101416273

**JURUSAN PENDIDIKAN EKONOMI  
FAKULTAS EKONOMI  
UNIVERSITAS NEGERI SEMARANG  
2020**

## PERSETUJUAN PEMBIMBING

Skripsi ini telah disetujui oleh Pembimbing untuk diajukan ke sidang panitia ujian skripsi pada:

Hari : Kamis

Tanggal : 1 Oktober 2020

Mengetahui,

Ketua Jurusan Pendidikan Ekonomi



Ahmad Nurkhin, S. Pd, M. Si

NIP 198201302009121005

Dosen Pembimbing



Dra. Nanik Suryani, M. Pd.

NIP 195604211985032001

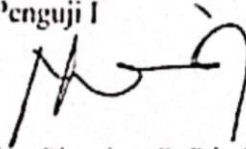
**PENGESAHAN KELULUSAN**

Skripsi ini telah dipertahankan di depan Sidang Panitia Ujian Skripsi Fakultas  
Ekonomi Universitas Negeri Semarang:

Hari : Selasa

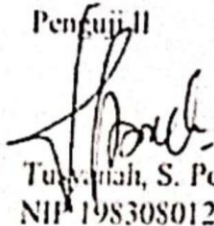
Tanggal : 10 November 2020

Penguji I



Dr. Nina Oktarina, S. Pd., M. Pd.  
NIP 197810072003122002

Penguji II



Tugyanah, S. Pd., M. Pd.  
NIP 198308012015042003

Penguji III



Dra. Nanik Suryani, M. Pd.  
NIP 195604211985032001



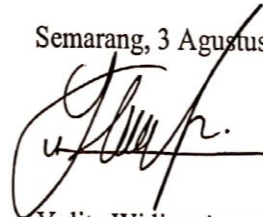
**PERNYATAAN**

Saya yang bertanda tangan di bawah ini:

Nama : Yulita Widiyaningtyas  
NIM : 7101416273  
Tempat Tanggal Lahir : Trenggalek, 19 Juli 1997  
Alamat : RT 37/RW 11, Desa Jombok,  
Kecamatan Pule, Trenggalek

Menyatakan bahwa yang tertulis di dalam skripsi ini benar-benar hasil karya saya sendiri, bukan jiplakan dari karya tulis orang lain, baik sebagian atau seluruhnya. Pendapat atau temuan orang lain yang terdapat dalam skripsi ini dikutip atau dirujuk berdasarkan kode etik ilmiah. Apabila di kemudian hari terbukti skripsi ini adalah hasil jiplakan dari karya tulis orang lain, maka saya bersedia menerima sanksi sesuai dengan yang berlaku.

Semarang, 3 Agustus 2020



Yulita Widiyaningtyas

NIM 7101416273

## **MOTTO DAN PERSEMBAHAN**

### **Motto**

Yang bisa saya lakukan, akan  
saya lakukan dengan baik, yang  
tidak bisa saya lakukan, akan  
saya lakukan dengan kerja keras.

(Yulita Widiyaningtyas, 2020)

### **Persembahan**

Hasil karya ini saya persembahkan untuk:

1. Orang tua saya dan adik laki-laki saya
2. Almamater tercinta Universitas Negeri  
Semarang
3. Fakultas saya Fakultas Ekonomi

## PRAKATA

Puji syukur penulis panjatkan kepada Tuhan Yang Maha Esa atas rahmat dan karunia-Nya sehingga penulis dapat menyelesaikan penelitian dengan judul “Pengaruh *Organizational Citizenship Behavior* (OCB), Budaya Organisasi, dan Komitmen Organisasi terhadap Kinerja Organisasi Publik (Studi Pada PT.Taspen (PERSERO) KCU Semarang)”. Penelitian ini disusun untuk memperoleh gelar sarjana pendidikan.

Dalam pelaksanaan penelitian ini, penulis mendapat banyak bantuan, bimbingan, dan arahan dari berbagai pihak. Oleh karena itu, dalam kesempatan ini penulis ingin menyampaikan ucapan terimakasih kepada:

1. Prof. Dr. Fathur Rokhman, M. Hum., Rektor Universitas Negeri Semarang yang telah mengizinkan penulis untuk menuntut ilmu di Universitas Negeri Semarang,
2. Drs. Heri Yanto, M.B.A, Ph.D., Dekan Fakultas Ekonomi Universitas Negeri Semarang yang telah mengesahkan skripsi ini,
3. Ahmad Nurkhin, S. Pd., M. Si., Ketua Jurusan Pendidikan Ekonomi Fakultas Ekonomi yang telah memberikan izin penelitian kepada penulis,
4. Dra. Nanik Suryani, M. Pd., Dosen Pembimbing yang telah memberikan bimbingan, arahan, motivasi dan kepercayaan kepada penulis hingga penulis dapat menyelesaikan penelitian ini,
5. Hengky Pramusinto, S. Pd., M.Pd., Dosen Wali yang telah memberikan bimbingan dan arahan,
6. Pak Lily Aliyudin sebagai kepala SDM yang telah memberikan izin penulis dan membantu penulis dalam melaksanakan penelitian,
7. Seluruh pegawai PT.Taspen (PERSERO) KCU Semarang yang telah membantu dan mendukung penulis dalam penelitian ini,
8. Bapak dan Ibu Dosen Universitas Negeri Semarang yang telah memberikan ilmunya selama penulis menyelesaikan perkuliahan,
9. Teman-teman PAP IUP 2016, yang sudah mengajarkan saya arti kebersamaan

10. Teman-teman pengurus UKM REMO UNNES khususnya angkatan 2016 yang telah mengajarkan kepada penulis sebuah kerjasama, kebersamaan, dan kerja keras,
11. Sahabat-sahabatku Tika, Farah, Annisa, Putri, Leni yang telah memberikan dukungan dan motivasi selama ini,
12. Untuk adikku Dading Widiatmoko yang menjadi salah satu penyemangat dan motivasi untuk selalu bekerja keras.

Semoga segala bantuan dan kebaikan tersebut mendapat limpahan balasan dari Allah SWT.

Semarang, 3 Agustus 2020



Penulis

## SARI

**Widiyaningtyas, Yulita, 2020.** “*Pengaruh Organizational Citizenship Behavior (OCB), Budaya Organisasi, dan Komitmen Organisasi Terhadap Kinerja Organisasi Publik (Studi pada PT.Taspen (PERSERO) KCU Semarang)*”. Skripsi. Jurusan Pendidikan Ekonomi. Fakultas Ekonomi. Universitas Negeri Semarang. Pembimbing: Dra. Nanik Suryani, M. Pd. 159 halaman.

**Kata Kunci:** *Organizational Citizenship Behavior (OCB)*, **Budaya Organisasi, Komitmen Organisasi**

Sebagai salah satu perusahaan yang memberikan layanan kepada masyarakat, PT.Taspen memiliki peran yang sangat penting. Oleh karena itu, perlu adanya sumberdaya manusia yang mampu melaksanakan tugas dan kewajibannya untuk meningkatkan kinerja. Tujuan dari penelitian ini adalah untuk menganalisis pengaruh *Organizational Citizenship Behavior (OCB)*, budaya organisasi, dan komitmen organisasi terhadap kinerja organisasi publik dengan mengambil objek penelitian di PT.Taspen (PERSERO) KCU Semarang.

Penelitian ini menggunakan pendekatan kuantitatif. Populasi dalam penelitian meliputi seluruh pegawai PT.Taspen (PERSERO) KCU Semarang. Sampel yang digunakan adalah sampel jenuh sehingga diperoleh sebanyak 49 pegawai. Metode pengumpulan data menggunakan observasi, wawancara, kuesioner, dan dokumentasi.

Analisis dilakukan menggunakan SPSS 21 diperoleh bahwa persamaan regresi  $Y=12,746 - 0,354X_1 + 0,505X_2 + 0,474X_3 + e$  sehingga hasil dalam penelitian menunjukkan bahwa *Organizational Citizenship Behavior (OCB)* tidak berpengaruh terhadap kinerja organisasi publik. Sedangkan untuk variabel budaya organisasi dan komitmen organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja organisasi publik.

Simpulan dari penelitian ini adalah peningkatan kinerja organisasi publik PT.Taspen (PERSERO) KCU Semarang dapat dicapai dengan meningkatkan budaya organisasi dan komitmen organisasi. Saran dalam penelitian ini adalah (1) pegawai perlu memberikan target untuk menyelesaikan tugas tepat waktu, (2) melibatkan setiap pegawai dalam pengambilan keputusan untuk kepentingan bersama, (3) pegawai harus tiba di kantor sebelum jam kerja dimulai, (4) mengadakan pelatihan sebelum melakukan pergantian pegawai, (5) perlu adanya inovasi yang dapat meningkatkan komitmen pegawai dengan memberikan program kesejahteraan pegawai.



## ABSTRACT

**Widiyaningtyas, Yulita, 2020.** “The Effects of Organizational Citizenship Behavior (OCB), Organizational Culture, and Organizational Commitment on Public Organizational Performance (Study at PT.Taspen (PERSERO) KCU Semarang)”. Essay. Department of Economic Education. Faculty of Economics. Universitas Negeri Semarang. Supervisor: Dra. Nanik Suryani, M. Pd. 159 pages.

**Keywords: Organizational Citizenship Behavior (OCB), Organizational Culture, Organizational Commitment**

As one of the companies that provides services to the community, PT. Taspen has a very important role. Therefore, it is necessary to have human resources capable of carrying out their duties and obligations to improve performance. The purpose of this study have to determine the effect of organizational citizenship behavior (OCB), organizational culture, and organizational commitment to the performance of public organizations by taking research objects at PT.Taspen (PERSERO) KCU Semarang.

The population this study are 49 employees in PT.Taspen (PERSERO) KCU Semarang. This research involves all employees. Data collection methods have observation, interviews, questionnaires, and documentation. The data analysis method uses IBM SPSS 21.

The regression equation obtained is  $Y = 12.746 - 0.354X_1 + 0.505X_2 + 0.474X_3 + e$ . The results in this study indicate that organizational citizenship behavior (OCB) does not affect the performance of public organizations. For organizational culture variables and organizational commitment a positive and significant effect on the performance of public organizations.

The conclusion of this study is that improving the performance of the public organization PT.Taspen (PERSERO) KCU Semarang can be achieved by increasing organizational culture and organizational commitment. Suggestions in this study are (1) employees need to provide targets to complete tasks on time, (2) employees must be more diligent in attending office activities, (3) employees must arrive at the office before working hours start, (4) the need for innovation can increase employee commitment by providing employee welfare programs.

## DAFTAR ISI

	<b>Halaman</b>
<b>HALAMAN JUDUL</b> .....	<b>i</b>
<b>PERSETUJUAN PEMBIMBING</b> .....	<b>ii</b>
<b>PENGESAHAN KELULUSAN</b> .....	<b>iii</b>
<b>PERNYATAAN</b> .....	<b>iv</b>
<b>MOTTO DAN PERSEMBAHAN</b> .....	<b>v</b>
<b>PRAKATA</b> .....	<b>vi</b>
<b>SARI</b> .....	<b>viii</b>
<b>ABSTRACT</b> .....	<b>ix</b>
<b>DAFTAR ISI</b> .....	<b>x</b>
<b>DAFTAR TABEL</b> .....	<b>xiv</b>
<b>DAFTAR GAMBAR</b> .....	<b>xv</b>
<b>DAFTAR LAMPIRAN</b> .....	<b>xvi</b>
<b>BAB I PENDAHULUAN</b> .....	<b>1</b>
1.1 Latar Belakang Masalah.....	1
1.2 Identifikasi Masalah.....	11
1.3 Cakupan Masalah.....	12
1.4 Rumusan Masalah.....	12
1.5 Tujuan Penelitian .....	13
1.6 Kegunaan Penelitian .....	13
1.7 Orisinalitas Penelitian .....	15
<b>BAB II KAJIAN PUSTAKA</b> .....	<b>16</b>
2.1 <i>Grand Theory</i> .....	16
2.2 Kinerja Organisasi Publik.....	19
2.2.1 Pengertian Kinerja .....	19
2.2.2 Faktor Yang Memengaruhi Kinerja.....	21
2.2.3 Indikator Kinerja.....	22
2.3 <i>Organizational Citizenship Behavior</i> (OCB) .....	24
2.3.1 Pengertian OCB .....	24
2.3.2 Faktor- Faktor Yang Memengaruhi OCB .....	25

	<b>Halaman</b>
2.3.3 Indikator OCB .....	25
2.4 Budaya Organisasi .....	28
2.4.1 Pengertian Budaya Organisasi.....	28
2.4.2 Fungsi Budaya Organisasi.....	30
2.4.3 Indikator Budaya Organisasi .....	31
2.5 Komitmen Organisasi.....	33
2.5.1 Pengertian Komitmen Organisasi .....	33
2.5.2 Faktor-faktor yang Memengaruhi Komitmen .....	34
2.5.3 Indikator Komitmen.....	35
2.6 Penelitian Terdahulu .....	37
2.7 Kerangka Berpikir.....	41
2.8 Hipotesis Penelitian.....	44
<b>BAB III METODE PENELITIAN .....</b>	<b>45</b>
3.1 Jenis dan Desain Penelitian .....	45
3.1.1 Jenis Penelitian .....	45
3.1.2 Desain Penelitian .....	45
3.2 Populasi, Sampel, dan Teknik Pengambilan Sampel.....	46
3.2.1 Populasi .....	46
3.2.2 Sampel.....	47
3.2.3 Teknik Pengambilan Sampel.....	47
3.3 Variabel Penelitian... ..	48
3.3.1 Variabel Independen (Bebas) .....	48
3.3.2 Variabel Dependen (Terikat).....	49
3.4 Jenis dan Sumber Data .....	50
3.4.1 Data Primer.....	50
3.4.2 Data Sekunder.....	50
3.5 Metode Pengumpulan Data .....	50
3.5.1 Wawancara ( <i>Interview</i> ) .....	51
3.5.2 Observasi.....	51
3.5.3 Kuesioner .....	52

	<b>Halaman</b>
3.5.4 Dokumentasi.....	52
3.6 Uji Instrumen Penelitian.....	53
3.6.1 Uji Validitas.....	53
3.6.2 Uji Reliabilitas.....	56
3.7 Metode Analisis Data.....	57
3.7.1 Analisis Deskriptif Persentase.....	57
3.7.2 Uji Asumsi Klasik.....	59
3.7.3 Analisis Regresi Berganda.....	61
3.7.4 Uji Hipotesis.....	61
<b>BAB IV HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN.....</b>	<b>64</b>
4.1 Hasil Penelitian.....	64
4.1.1 Deskripsi Objek Penelitian.....	65
4.1.2 Deskripsi Responden.....	64
4.1.3 Analisis Deskriptif Persentase.....	66
4.1.4 Uji Asumsi Klasik.....	69
4.1.4.1 Uji Normalitas.....	69
4.1.4.2 Uji Multikolinearitas.....	71
4.1.4.3 Uji Heteroskedastisitas.....	72
4.1.5 Analisis Regresi Berganda.....	74
4.1.6 Uji Hipotesis.....	76
4.1.6.1 Uji Signifikansi Simultan (Uji statistik F).....	75
4.1.6.2 Uji Signifikansi Parsial (Uji Statistik t).....	76
4.1.6.3 Koefisien Determinasi.....	78
4.2 Pembahasan.....	80
4.2.1 Pengaruh OCB terhadap Kinerja Organisasi Publik.....	80

## Halaman

4.2.2 Pengaruh Budaya Organisasi terhadap Kinerja Organisasi Publik .....	82
4.2.3 Pengaruh Komitmen terhadap Kinerja Organisasi Publik .....	83
4.2.4 Pengaruh OCB, Budaya Organisasi, dan Komitmen terhadap Kinerja Organisasi Publik .....	85
<b>BAB V PENUTUP .....</b>	<b>87</b>
5.1 Simpulan.....	87
5.2 Saran.....	88
<b>DAFTAR PUSTAKA .....</b>	<b>90</b>
<b>LAMPIRAN .....</b>	<b>95</b>

## DAFTAR TABEL

<b>Tabel</b>	<b>Halaman</b>
Tabel 1.1 <i>Research Gap</i> .....	5
Tabel 1.2 Hasil Angket Observasi Awal.....	8
Tabel 2.1 Kajian Penelitian Terdahulu .....	37
Tabel 3.1 Populasi Karyawan .....	46
Tabel 3.2 Penilaian Jawaban ( <i>Skala Likert</i> ).....	52
Tabel 3.3 Hasil Uji Validitas Variabel Kinerja .....	53
Tabel 3.4 Hasil Uji Validitas Variabel OCB .....	54
Tabel 3.5 Hasil Uji Validitas Variabel Budaya Organisasi.....	54
Tabel 3.6 Hasil Uji Validitas Variabel Komitmen .....	55
Tabel 3.7 Hasil Uji Reliabilitas Variabel Penelitian.....	56
Tabel 3.8 Kriteria Deskriptif Persentase .....	59
Tabel 4.1 Identitas Diri Responden .....	65
Tabel 4.2 Deskripsi Variabel Kinerja Organisasi.....	66
Tabel 4.3 Deskripsi Variabel OCB .....	67
Tabel 4.4 Deskripsi Variabel Budaya Organisasi.....	68
Tabel 4.5 Deskripsi Variabel Komitmen .....	68
Tabel 4.6 Hasil Uji Normalitas <i>One Sample Kolmogrov-Sminorv</i> .....	71
Tabel 4.7 Hasil Uji Multikolinearitas .....	72
Tabel 4.8 Hasil Uji Glejser .....	74
Tabel 4.9 Hasil Analisis Regresi Berganda.....	75
Tabel 4.10 Hasil Uji Simultan (Uji-F)... ..	76
Tabel 4.11 Hasil Uji Signifikansi Parsial (Uji-t).....	77
Tabel 4.12 Hasil Uji Determinasi Simultan .....	78
Tabel 4.13 Hasil Uji Koefisien Determinasi Parsial ( $r^2$ ).....	79

## DAFTAR GAMBAR

<b>Gambar</b>	<b>Halaman</b>
Gambar 2.1 Kerangka Berpikir .....	43
Gambar 4.1 Normal P-Plot.....	70
Gambar 4.2 Grafik Scatterplot .....	73

## DAFTAR LAMPIRAN

Lampiran	Halaman
1. Surat Izin Observasi .....	96
2. Surat Izin Penelitian .....	97
3. Struktur Organisasi PT.Taspen KCU Semarang 2020.....	98
4. SK Dosen Pembimbing .....	99
5. Transkrip Wawancara 1 .....	100
6. Transkrip Wawancara 2 .....	102
7. Angket Penelitian.....	103
8. Tabulasi Variabel Kinerja .....	111
9. Tabulasi Variabel OCB .....	113
10. Tabulasi Variabel Budaya Organisasi.....	115
11. Tabulasi Variabel Komitmen Organisasi .....	119
12. <i>Output</i> Uji Validitas Variabel Kinerja .....	120
13. <i>Output</i> Uji Validitas Variabel OCB.....	123
14. <i>Output</i> Uji Validitas Variabel Budaya Organisasi.....	127
15. <i>Output</i> Uji Validitas Variabel Komitmen Organisasi .....	132
16. <i>Output</i> Uji Reliabilitas Variabel Kinerja.....	134
17. <i>Output</i> Uji Reliabilitas Variabel OCB .....	135
18. <i>Output</i> Uji Reliabilitas Variabel Budaya Organisasi .....	136
19. <i>Output</i> Uji Reliabilitas Variabel Komitmen Organisasi .....	137
20. <i>Output</i> Uji Asumsi Klasik .....	138
20.1 <i>Output</i> Uji Normalitas Kolmogrov-Sminorv (K-S).....	138
20.2 Hasil Uji Heterokedastisitas (Uji Glejser) .....	138
20.3 Uji Multikolinearitas... ..	140
21. Uji Hipotesis .....	141
22. <i>Output</i> Uji Koefisien Determinasi Simultan ( $R^2$ ).....	142
23. <i>Output</i> Uji Koefisien Determinasi Parsial ( $r^2$ ).....	143
24. Dokumentasi.....	143



# **BAB I**

## **PENDAHULUAN**

### **1.1 Latar Belakang Masalah**

Dalam revitalisasi strategi organisasi, sumber daya manusia merupakan salah satu faktor yang sangat strategis dan fundamental dalam organisasi. Peranan sumber daya manusia akan sangat menentukan keberhasilan atau kegagalan organisasi dalam mencapai visi dan misi yang telah ditetapkan (Sudarmanto, 2015:2). Kontribusi sumber daya manusia dalam mencapai tujuan organisasi sangat besar, begitupun apabila ada kegagalan dalam organisasi tersebut.

Untuk dapat mengetahui sejauh mana keberadaan, peran, dan kontribusi sumber daya manusia dalam mencapai keberhasilan organisasi, tentu diperlukan pengukuran kinerja. Menurut Sudarmanto (2015:5) Tanpa adanya evaluasi atau pengukuran kinerja dalam mencapai tujuan organisasi, maka tidak dapat diketahui penyebab ataupun kendala-kendala kegagalan organisasi dalam mencapai tujuan. Jadi dapat disimpulkan bahwa kinerja merupakan suatu pondasi bagi suatu organisasi atau perusahaan. Menurut Tulandi, Mendey, dan Walangitan (2015) kinerja dapat ditingkatkan melalui variasi karakteristik pekerjaan, dengan begitu pegawai tidak akan merasa jenuh dan akan bekerja secara lebih terarah.

*Organizational Citizenship Behavior* (OCB) memiliki kaitan yang erat dengan kinerja organisasi, beberapa perilaku karyawan yang dapat membantu keefektifan organisasi antara lain adalah memiliki kapasitas sosial untuk bertahan dalam mempertahankan kelompok kerjanya. Selain itu juga mempunyai keinginan berpartisipasi dalam usaha kelompok / tim kerja untuk mewujudkan tujuan bersama yang lebih tinggi, serta keseimbangan moral psikologis untuk mencapai tujuan

individu dan perusahaan tanpa merugikan siapapun. Perilaku kriteria tersebut dikenal dengan istilah *Organizational Citizenship Behavior* (OCB).

Dengan adanya pernyataan di atas OCB bisa meningkatkan dan menurunkan kinerja dalam organisasi, seseorang dengan sadar membantu karyawan lain yang memiliki beban berat akan meningkatkan stabilitas, terutama untuk karyawan baru yang biasanya memerlukan orientasi dan banyak arahan. OCB sangat penting untuk sebuah organisasi yang efektif dikarenakan penting untuk keseluruhan kinerja organisasi.

Dari penelitian yang dilakukan oleh Lestari dan Ghaby (2018) pada UPN Veteran Jakarta tentang OCB, menunjukkan hasil bahwa OCB cenderung melihat pegawai sebagai makhluk sosial dibandingkan sebagai makhluk individu yang mementingkan diri sendiri. Sebagai seorang makhluk sosial manusia mempunyai kemampuan untuk memiliki empati kepada orang lain dengan lingkungannya dan menyalurkan nilai-nilai yang dianutnya. Perilaku ini akan muncul dikarenakan adanya perasaan sebagai bagian dari organisasi dan merasa puas apabila telah melakukan sesuatu yang lebih kepada perusahaan. Dari hasil penelitian terdapat kurangnya nilai OCB dari indikator partisipasi, sehingga perusahaan memberikan dorongan pada pegawai untuk turut memberikan sumbangan pemikiran bagi pengembangan organisasi. Penelitian lain terkait OCB dilakukan oleh Agustiniingsih, Thoyib dan Noermijati (2017) dengan hasil penelitian yang menunjukkan bahwa OCB memiliki pengaruh yang positif dan signifikan terhadap kinerja organisasi publik. Dari penelitian yang dilakukan, OCB memerlukan pengawasan oleh setiap bagian sehingga dapat diterapkan dengan baik.

Budaya organisasi juga memiliki kaitan yang erat dengan kinerja organisasi, budaya organisasi dapat dikatakan sebagai sebuah kebiasaan yang mengatur tentang perilaku yang harus diikuti oleh setiap anggota organisasi. Aranki, Suifan dan Swis (2019) menyatakan *organizational culture specifies and indicates the common perceptions of a firms's employees, and affects their behavior* maknanya, jika perusahaan membangun budaya organisasi yang tepat dapat memberi karyawan lebih banyak otoritas untuk membantu mereka menangani aktivitas kerja sehari-hari, budaya organisasi memiliki hubungan yang positif dengan komitmen organisasi dan budaya organisasi memegang penting dalam mempertahankan karyawan. Dinyatakan juga oleh Arifin (2015) jika budaya organisasi memengaruhi kinerja, dikarenakan identitas, integritas, dan disiplin yang rendah memang berorientasi pada keluaran yang tidak mendorong semangat pegawai.

Ketika masing-masing anggota organisasi boleh menjadi seorang pencipta budaya baru (*culture creator*) dengan mengembangkan berbagai cara untuk menyelesaikan persoalan-persoalan individual seperti persoalan identitas diri, kontrol, dan pemenuhan kebutuhan serta bagaimana agar bisa diterima oleh lingkungan organisasi yang diajarkan kepada generasi baru (Sadiartha, 2015:10). Maka dapat disimpulkan budaya organisasi yang baik akan membawa pengaruh baik, dan budaya organisasi yang buruk akan membawa pengaruh yang buruk untuk kinerja organisasi.

Selain itu, komitmen juga memiliki hubungan erat dengan kinerja suatu organisasi. Komitmen organisasi akan tercipta apabila seseorang dalam organisasi memiliki kesadaran terhadap hak dan kewajibannya dalam organisasi tersebut tanpa

melihat jabatan dan kedudukan. Seseorang yang sudah merasa memiliki dan menjadi bagian dalam organisasi tersebut akan merasa nyaman dalam organisasi tersebut. Dalam penelitian yang dilakukan oleh Anggapradja dan Wijaya (2017) menunjukkan jika komitmen organisasi dan budaya organisasi berpengaruh secara positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan.

Komitmen individu yang kuat terhadap organisasi akan memudahkan pemimpin organisasi untuk menggerakkan sumber daya manusia yang ada dalam pencapaian tujuan organisasi, sehingga dapat menghindarkan tingginya *turnover* karyawan yang dimiliki organisasi (Sudarmanto, 2015:103). Dengan begitu suatu organisasi atau perusahaan tidak akan kehilangan sumber daya manusia yang diperlukan, dan perusahaan tidak perlu melakukan perekrutan baru dikarenakan kekosongan posisi. Penelitian yang dilakukan oleh Bakan, Buyukbese, Ersaham dan Kefe (2013) menunjukkan bahwa terdapat hubungan yang signifikan antara komitmen organisasi dan OCB, didukung oleh penelitian yang dilakukan oleh Chelagat, Kiprop dan Kemboi (2015) yang juga memperoleh hasil jika komitmen berpengaruh terhadap OCB, sehingga ketika komitmen tinggi maka sikap OCB juga tinggi.

Hal ini didukung oleh penelitian yang dilakukan oleh Kurniawan (2013), meneliti terkait pengaruh komitmen organisasi terhadap kinerja organisasi publik yang menunjukkan hasil komitmen organisasi berpengaruh signifikan positif terhadap kinerja organisasi publik. Berbeda dengan penelitian yang dilakukan oleh Kurniawan (2011), yang menunjukkan hasil jika budaya organisasi tidak berpengaruh terhadap kinerja organisasi publik. Kedua penelitian ini dilakukan

dengan variabel yang sama, tempat dan waktu penelitian yang berbeda. Berikut adalah penelitian terdahulu yang menunjukkan perbedaan hasil, ditunjukkan oleh tabel 1.1.

**Tabel 1.1 Research Gap**

No.	Nama Penulis	Judul Penelitian	Objek	Hasil Penelitian
1	Muhammad Rizki Nur Kurniawan (2011)	Pengaruh Komitmen Organisasi, Budaya Organisasi, dan Kepuasan Kerja Terhadap Kinerja Organisasi Publik	124 pegawai di SKPD Kabupaten Demak	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Komitmen organisasi tidak berpengaruh terhadap kinerja organisasi publik.</li> <li>2. Budaya organisasi tidak berpengaruh terhadap kinerja organisasi publik</li> <li>3. Kepuasan kerja berpengaruh positif terhadap kinerja organisasi publik</li> </ol>
2.	Muhammad Kurniawan (2013)	Pengaruh Komitmen Organisasi, Budaya Organisasi, dan Kepuasan Kerja Terhadap Kinerja Organisasi Publik	60 pegawai SKPD Kerinci	Komitmen organisasi, budaya organisasi, dan kepuasan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja organisasi publik

Sumber: Berbagai artikel yang dianalisis tahun 2020

Adanya perbedaan hasil dari kedua penelitian diatas menjadi alasan pertama saya untuk melakukan penelitian ini. Peneliti menggunakan dua variabel yang sama dengan kedua penelitian terdahulu diatas yaitu komitmen organisasi (X2) dan budaya organisasi (X3) sebagai variabel independen. Hal ini disesuaikan dengan beberapa temuan di lapangan dan juga hasil wawancara di PT.Taspen (PERSERO) KCU Semarang. Sehingga peneliti merasa tertarik untuk melanjutkan penelitian

dikarenakan kedua penelitian dengan dua variabel tersebut memiliki perbedaan hasil.

Berdasarkan hasil wawancara yang pertama dengan Kepala Seksi Bidang Umum dan SDM yaitu Bapak Lily Aliyudin pada hari rabu, tanggal 11 Desember 2019, pukul 14.00 WIB diperoleh informasi jika terdapat beberapa permasalahan terkait kinerja organisasi yang bersangkutan dengan pegawai atau karyawan di Perusahaan tersebut, diantaranya adalah ada beberapa pegawai yang keluar sebelum masa kerjanya habis dengan alasan kurang puas terhadap tunjangan atau kompensasi yang diberikan oleh perusahaan. Tunjangan untuk pegawai sendiri sudah diatur sesuai dengan Salinan Peraturan Menteri Badan Usaha Milik Negara Republik Indonesia Nomor PER-05/MBU/03/2018. Penelitian sebelumnya yang dilakukan oleh Jabri dan Ghazzawi (2019) mengatakan jika kompensasi tidak hanya terkait dengan materi, akan tetapi juga merupakan rasa adil, membuat keputusan yang strategis, memotivasi dan menetapkan kebijakan yang tepat untuk mengarahkan organisasi kepada kinerja yang lebih baik.

Selain itu, perusahaan menerapkan sistem *rolling* posisi untuk staf atau yang biasa disebut dengan pelaksana setiap 2 tahun sekali. Beberapa pegawai juga seringkali tidak mau bertukar posisi. Oleh sebab itu, setiap terjadi *rolling* posisi akan sedikit menghambat pekerjaan karena harus beradaptasi dan mempelajari pekerjaan baru. Menurut Yulkarnaeni dan Fanida (2016) pelayanan yang berkualitas sangat dituntut agar PT.Taspen tetap memperoleh kepercayaan dari pelanggan khususnya peserta pensiunan PNS, sehingga beberapa posisi seperti

*customer service* akan beresiko terhadap kecepatan pelayanan contohnya terhadap pelayanan klim yang dapat memengaruhi kepuasan pelanggan.

Wawancara dengan Bapak Suharyo dilakukan pada hari jumat tanggal 27 Desember 2019, pukul 14.15 WIB di ruang bidang kepesertaan. Beliau merupakan salah satu pegawai yang sudah mengabdikan selama 25 Tahun. Pak Haryo mengatakan jika dalam satu semester PT.Taspen (PERSERO) KCU Semarang selalu diadakan penilaian kinerja, dimana setiap bidang memiliki indikator yang berbeda. Akan tetapi nilai yang akan diperoleh pegawai tidak lebih tinggi dengan nilai yang dimiliki oleh perusahaan, apabila perusahaan memperoleh penilaian B maka penilaian kinerja pegawai tidak ada yang lebih dari B. Menurut penelitian yang dilakukan oleh Evita, Muizu dan Atmojo (2017) penilaian kinerja karyawan adalah serangkaian aktivitas evaluasi yang dilakukan secara sistematis mengenai performa seorang karyawan, dengan cara membandingkan antara kinerja aktual dengan kinerja standar yang sebelumnya telah ditetapkan oleh manajemen perusahaan dengan disertai pemberian umpan balik dalam rangka pengembangan karyawan.

Selain melakukan wawancara, peneliti juga melakukan observasi selama kurang lebih 45 hari dengan melakukan magang / praktek kerja. Sehingga bisa lebih memahami keadaan sebenarnya di lapangan. Pada hari pertama, temuan lapangan yang saya peroleh adalah seluruh karyawan PT.Taspen (PERSERO) Semarang menyanyikan Mars Taspen bersama-sama sebelum mulai bekerja, yaitu pukul 07.45 WIB. Hal ini dilakukan untuk membangkitkan semangat pegawai di pagi hari sebelum memulai pekerjaan dan juga meningkatkan rasa cinta pegawai terhadap

PT.Taspen (PERSERO), hal ini disampaikan oleh Ibu Tatia yang merupakan staf / pelaksana bidang kepesertaan.

Temuan peneliti pada hari kedua observasi yaitu terdapat pegawai yang tidak berangkat melebihi izin cuti yang diajukan kepada atasan tanpa alasan yang jelas. Selain hal tersebut, peneliti juga memperoleh informasi apabila banyak pegawai yang mengambil cuti diwaktu yang bersamaan dalam satu kurun waktu sehingga ketika ASN (Aparatur Sipil Negara), Pensiunan dan mitra memiliki kepentingan dengan pegawai yang sedang melakukan cuti harus menunggu hingga pegawai tersebut masuk kembali.

Dari hasil wawancara dan temuan dilapangan selama saya melakukan praktek kerja tersebut menjadi alasan kedua saya tertarik melakukan penelitian ini. Selain itu diperkuat oleh hasil dari angket observasi awal terkait kinerja organisasi, *Organizational Citizenship Behavior* (OCB), budaya organisai, dan komitmen organisasi. Hal tersebut bisa dilihat pada tabel 1.2 berikut:

**Tabel 1.2 Hasil Angket Observasi Awal**

No	Pernyataan	SS	S	RR	TS	STS
<b>KINERJA</b>						
1	TASPEN memiliki fasilitas yang lengkap untuk seluruh karyawannya ( misalnya, peralatan untuk bekerja, tempat ibadah,dll)	73,33%	23,33%	3,33%	0%	0%
2	Setiap karyawan tahu dan mampu menjalankan tugas sesuai bidangnya	46,67%	40%	13,33%	0%	0%
3	Perusahaan tempat saya bekerja memiliki penilain kinerja yang baik	53,33%	46,67%	0%	0%	0%



No.	Pernyataan	SS	S	RR	TS	STS
4	Karyawan TASPEN memiliki kemampuan menyelesaikan pekerjaan dengan baik, yaitu sesuai target yang ditentukan	56,67%	33,33%	10%	0%	0%
5	Setiap karyawan TASPEN bekerja sama menciptakan lingkungan kerja yang nyaman	60%	36,67%	3,33%	0%	0%
<b>ORGANIZATIONAL CITIZENSHIP BEHAVIOR (OCB)</b>						
6	Saya membantu proses orientasi karyawan baru meskipun tidak diberikan perintah	20%	56,67%	6,67%	10%	6,67%
7	Saya tiba di kantor lebih awal sehingga siap bekerja pada saat jadwal kerja dimulai	50%	46,67%	3,33%	0%	0%
8	Saya merasa tidak keberatan ketika pimpinan memberikan tugas tambahan di luar kewajiban saya	26,67%	56,67%	16,67%	0%	0%
9	Saya tidak pernah melewatkan rapat atau pertemuan-pertemuan penting yang berhubungan dengan kepentingan kantor	20%	53,33%	20%	6,67%	0%
10	Saya memberikan informasi tentang pekerjaan dengan anggota dari bidang lain	3,33%	46,67%	16,67%	3,33%	0%
<b>BUDAYA ORGANISASI</b>						
11	Saya selalu aktif mencari cara-cara baru untuk memperbaiki kualitas kerja saya (Misal :menyelesaikan klaim tepat waktu)	43,33%	46,67%	10%	0%	0%

No.	Pernyataan	SS	S	RR	TS	STS
12	Karyawan TASPEN memberikan pelayanan sesuai dengan prosedur yang ditetapkan	53,33%	43,33%	3,33%	0%	0%
13	Setiap bekerja saya lebih mengutamakan terhadap pelayanan umum daripada kepentingan pribadi/kelompok	50%	46,67%	3,33%	0%	0%
14	Saya selalu berhati-hati dalam bekerja agar meminimalisir kesalahan sehingga tidak merugikan orang lain	60%	40%	0%	0%	0%
<b>KOMITMEN</b>						
15	Saya merasa bahagia menghabiskan sisa karir saya di kantor TASPEN	33,33%	53,33%	10%	3,33%	0%
16	Saya akan merasa rugi apabila meninggalkan perusahaan ini	26,67%	53,33%	10%	0%	0%
17	Saya merasa belum memberikan banyak kontribusi untuk perusahaan ini	3,33%	50%	16,67%	16,67%	13,33%

Angket observasi awal pada tabel diatas diisi oleh 30 pegawai PT.Taspen (PERSERO) KCU Semarang pada tanggal 10 dan tanggal 11 Maret tahun 2020. Peneliti menggunakan variabel kinerja, OCB, budaya organisasi, dan komitmen organisasi. Dengan hasil diatas masih terdapat beberapa pegawai yang mengisi kolom STS (sangat tidak setuju) pada variabel OCB dan komitmen. Dari hasil angket tersebut menjadi alasan ketiga saya untuk melakukan penelitian dengan judul “Pengaruh *Organizational Citizenship Behavior (OCB)*, Budaya Organisasi,

dan Komitmen Organisasi terhadap Kinerja Organisasi Publik (Studi pada PT.Taspen (PERSERO) Kantor Cabang Utama Semarang)”.  
PT.Taspen (PERSERO) Kantor Cabang Utama Semarang)”.

## **1.2 Identifikasi Masalah**

Berdasarkan latar belakang masalah di atas, maka timbul masalah penelitian yang dapat diidentifikasi sebagai berikut:

- (1) PT.Taspen (PERSERO) KCU Semarang setiap tahun mengalami pergantian pegawai, hal ini disebabkan oleh habisnya masa jabatan pegawai, adanya pegawai yang berpindah ke cabang lain dikarenakan kenaikan jabatan, maupun pegawai yang memilih pekerjaan lain dikarenakan merasa kurang sesuai dengan kompensasi yang diberikan. Dalam permasalahan ini erat kaitannya dengan komitmen seseorang dalam organisasi berikut.
- (2) Pegawai PT.Taspen (PERSERO) KCU Semarang yang memiliki kebiasaan menyanyikan mars Taspen sebelum memulai bekerja, maka dari itu peneliti ingin mengetahui pengaruh terhadap kinerja organisasi publik.
- (3) Adanya pegawai yang tidak masuk setelah masa cuti berakhir. Sebagai contoh, pegawai tersebut memiliki izin cuti selama 3 hari, akan tetapi tidak berangkat selama 4 hari.
- (4) Adanya penilaian kerja setiap pegawai pada setiap semester, dimana nilai pegawai tidak akan lebih tinggi dibandingkan dengan nilai yang diperoleh PT.Taspen (PERSERO) KCU Semarang dari pusat.
- (5) Terdapat perbedaan hasil dari penelitian-penelitian terdahulu.

### 1.3 Cakupan Masalah

Berdasarkan uraian latar belakang dan identifikasi masalah di atas, peneliti menyadari bahwa permasalahan tersebut terlalu luas, maka peneliti mempersempit ruang lingkup penelitian pada variabel yang diduga memiliki pengaruh terhadap kinerja organisasi (Y) yaitu variabel *organizational citizenship behavior* (X1), budaya organisasi (X2) dan komitmen organisasi (X3). Studi empiris dilakukan pada pegawai PT.Taspen (PERSERO) KCU Semarang pada tahun 2020.

### 1.4 Rumusan Masalah

Berdasarkan latar belakang tersebut, maka dapat dirumuskan permasalahan sebagai berikut:

- (1) Adakah pengaruh *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) terhadap kinerja organisasi publik di PT.Taspen (PERSERO) KCU Semarang?
- (2) Adakah pengaruh budaya organisasi terhadap kinerja organisasi publik di PT.Taspen (PERSERO) KCU Semarang?
- (3) Adakah pengaruh komitmen organisasi terhadap kinerja organisasi publik di PT.Taspen (PERSERO) KCU Semarang?
- (4) Adakah pengaruh *Organizational Citizenship Behavior* (OCB), budaya organisasi, dan komitmen organisasi secara bersama-sama terhadap kinerja organisasi publik di PT.Taspen (PERSERO) KCU Semarang?

### **1.5 Tujuan Penelitian**

Tujuan dari penelitian ini adalah:

- (1) Untuk menganalisis adanya pengaruh *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) terhadap kinerja organisasi publik di PT.Taspen (PERSERO) KCU Semarang.
- (2) Untuk menganalisis adanya pengaruh budaya organisasi terhadap kinerja organisasi publik di PT.Taspen (PERSERO) KCU Semarang.
- (3) Untuk menganalisis adanya pengaruh komitmen organisasi terhadap kinerja organisasi publik di PT.Taspen (PERSERO) KCU Semarang.
- (4) Untuk menganalisis adanya pengaruh *Organizational Citizenship Behavior* (OCB), budaya organisasi, dan komitmen organisasi secara bersama-sama terhadap kinerja organisasi publik di PT.Taspen (PERSERO) KCU Semarang.

### **1.6 Kegunaan Penelitian**

Hasil dari penelitian ini diharapkan dapat bermanfaat baik secara teoritis maupun secara praktis, yaitu:

- (1) Secara Teoritis

Peneliti berharap dengan adanya penelitian ini akan menambah referensi dan pengetahuan dalam bidang administrasi perkantoran, selain itu bisa dijadikan sebagai kajian untuk penelitian selanjutnya terkait *Organizational Citizenship Behavior* (OCB), budaya organisasi dan komitmen organisasi terhadap kinerja organisasi publik di PT.Taspen (PERSERO) KCU Semarang.

(2) Secara Praktis

(a) Bagi Peneliti

Melalui penelitian ini, peneliti berharap bisa melakukan penelitian yang sesuai dengan teori, dan juga meningkatkan pengetahuan serta wawasan terkait pengaruh *Organizational Citizenship Behavior* (OCB), budaya organisasi, dan komitmen organisasi terhadap kinerja organisasi publik di PT. Taspen (PERSERO) KCU Semarang.

(b) Bagi PT. Taspen (PERSERO) KCU Semarang

Diharapkan hasil penelitian ini dapat menjadi pertimbangan untuk menyusun strategi dalam meningkatkan kinerja organisasi publik dan diharapkan dapat menjadi referensi pegawai dalam hal peningkatan kinerja untuk lebih memaksimalkan kinerja organisasi, baik dalam variabel OCB, budaya organisasi, maupun komitmen organisasi

(c) Bagi Universitas Negeri Semarang

Penelitian ini dapat menambah jumlah kajian terkait pengaruh *Organizational Citizenship Behavior* (OCB), budaya organisasi, dan komitmen organisasi terhadap kinerja organisasi publik di PT. Taspen (PERSERO) KCU Semarang dan juga dapat dipergunakan sebagai literatur untuk penelitian yang relevan untuk mahasiswa Pendidikan Administrasi Perkantoran.

### 1.7 Orisinalitas Penelitian

Keorisinalitasan atau kebaharuan penelitian ini yang membedakan dengan penelitian lainnya adalah:

- (1) Adanya perbedaan pada variabel bebas yaitu variabel *organizational citizenship behavior* yang berbeda dengan penelitian Kurniawan (2011) & Kurniawan (2013).
- (2) Indikator yang digunakan untuk variabel kinerja berbeda. Pada penelitian ini menggunakan teori dari Miner (1998), penelitian yang dilakukan oleh Kurniawan (2011) dan Kurniawan (2013) menggunakan indikator dari Siagian (2002).
- (3) Latar belakang waktu dan obyek penelitian dilakukan pada tahun dan pada tempat yang berbeda. Penelitian yang dilakukan oleh Kurniawan (2011) mengambil obyek penelitian di SKPD Kabupaten Demak, dan penelitian yang dilakukan oleh Kurniawan (2013) obyek penelitian yaitu pegawai SKPD Kabupaten Kerinci.

## **BAB II**

### **KAJIAN PUSTAKA**

#### ***2.1 Grand Theory***

Konsep kinerja pada dasarnya merupakan perubahan atau pergeseran paradigma dari konsep produktivitas. Dalam praktiknya tidak selamanya bahwa kinerja seorang karyawan seperti kinerja yang diharapkan oleh karyawan maupun oleh sebuah organisasi. Banyak kendala yang mungkin terjadi dan memengaruhi kinerja sebuah organisasi. Penting untuk mengkaji faktor-faktor yang memengaruhi suatu kinerja.

Dalam Kasmir (2018:189-190) menyatakan ada beberapa faktor yang memengaruhi kinerja baik hasil maupun perilaku kerja yang berupa:

(1) Kemampuan dan keahlian

Semakin memiliki kemampuan dan keahlian maka akan dapat menyelesaikan pekerjaannya secara benar, sesuai dengan yang telah ditetapkan.

(2) Pengetahuan

Yang dimaksud adalah pengetahuan tentang pekerjaan. Dengan mengetahui pengetahuan tentang pekerjaan akan memudahkan seseorang untuk melakukan pekerjaannya, demikian pula sebaliknya.

(3) Rancangan kerja

Suatu pekerjaan yang memiliki rancangan yang baik akan memudahkan untuk menjalankan pekerjaan tersebut secara tepat dan benar.



(4) Kepribadian

Seseorang yang memiliki karakter atau kepribadian baik akan dapat melakukan pekerjaan secara sungguh-sungguh penuh tanggung jawab sehingga hasil pekerjaannya juga baik.

(5) Motivasi kerja

Jika karyawan memiliki dorongan yang kuat dari dalam dirinya (misalnya dari pihak perusahaan), maka karyawan akan terangsang atau terdorong untuk melakukan sesuatu dengan baik. Pada akhirnya dorongan atau rangsangan baik dari dalam maupun dari luar seseorang akan menghasilkan kinerja yang baik, demikian sebaliknya.

(6) Kepemimpinan

Kepemimpinan merupakan perilaku seorang pemimpin dalam mengatur, mengelola, dan memerintah bawahannya untuk mengerjakan suatu tugas dan tanggung jawab yang diberikannya.

(7) Gaya kepemimpinan

Merupakan sikap seorang pemimpin dalam menghadapi bawahannya.

(8) Budaya organisasi

Merupakan kebiasaan-kebiasaan atau norma-norma yang berlaku dan dimiliki oleh suatu organisasi dan perusahaan.

(9) Kepuasan kerja

Merupakan perasaan senang atau gembira, atau perasaan suka seseorang sebelum dan setelah melakukan suatu pekerjaan.

(10) Lingkungan kerja

Merupakan suasana atau kondisi disekitar lokasi tempat kerja. Jika lingkungan kerja dapat membuat suasana nyaman dan memberikan ketenangan maka akan membuat suasana kerja menjadi kondusif, sehingga dapat meningkatkan hasil kerja seseorang menjadi lebih baik.

(11) Loyalitas

Merupakan kesetiaan karyawan untuk tetap bekerja dan membela perusahaan di mana tempatnya bekerja. Kesetiaan ini ditunjukkan dengan terus bekerja sungguh-sungguh sekalipun perusahaannya dalam kondisi yang kurang baik.

(12) Komitmen

Merupakan kepatuhan karyawan untuk menjalankan kebijakan atau peraturan perusahaan dalam bekerja. Komitmen adalah kepatuhan menjalankan janji yang telah dibuat.

(13) Disiplin kerja

Merupakan usaha karyawan untuk menjalankan aktivitas kerjanya secara sungguh-sungguh. Disiplin kerja dapat berupa waktu dan dalam hal mengerjakan apa yang diperintahkan kepadanya sesuai dengan perintah yang harus dikerjakan.

Berdasarkan beberapa penjelasan di atas, terdapat beberapa persamaan antara teori terkait faktor yang memengaruhi kinerja dengan teori yang dibutuhkan dalam penelitian ini, sehingga peneliti menggunakan teori tersebut sebagai *Grand Theory* atau teori dasar penelitian. Dalam penelitian ini menggunakan variabel *Organizational Citizenship Behavior (OCB)*, budaya organisasi, dan komitmen

organisasi. Untuk variabel budaya organisasi dan komitmen organisasi disebutkan oleh Kasmir sebagai faktor yang memengaruhi kinerja, sementara untuk variabel OCB berkaitan erat dengan kepribadian, karena OCB menggambarkan tentang perilaku melebihi yang diharapkan.

## **2.2 Kinerja Organisasi Publik**

### **2.2.1 Pengertian Kinerja**

Mangkunegara (dalam Rahadi, 2010:1) kinerja adalah hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seorang pegawai dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya. Tinggi rendahnya kinerja berkaitan erat dengan sistem pemberian penghargaan yang diterapkan oleh lembaga / organisasi tempat mereka bekerja. Pemberian penghargaan yang tidak tepat dapat berpengaruh terhadap peningkatan kinerja seseorang. Berdasarkan Peraturan Presiden Nomor 29 Tahun 2014 tentang Sistem Akuntabilitas Kinerja Instansi Pemerintah Pasal 1 ayat 2 kinerja adalah keluaran / hasil dari kegiatan / program yang telah atau hendak dicapai sehubungan dengan penggunaan anggaran dengan kuantitas dan kualitas terukur.

Kinerja merupakan hasil kerja yang dapat dicapai oleh seseorang atau sekelompok orang dalam organisasi, sesuai dengan wewenang dan tanggung jawab yang melekat dalam diri masing-masing, dalam rangka untuk mencapai tujuan organisasi secara legal, tidak melanggar hukum dan sesuai dengan moral dan etika yang ada (Hayat, 2019:59). Sedangkan menurut Abdullah (2014:3) kinerja adalah terjemahan dari *performance* yang berarti hasil kerja atau prestasi kerja. Pengertian singkatnya adalah hasil pekerjaan organisasi, yang dikerjakan oleh karyawan

dengan sebaik-baiknya sesuai dengan petunjuk (manual), arahan yang diberikan oleh pimpinan (manajer), kompetensi dan kemampuan dalam bekerja. Sumaraw, Worang dan Tumewu (2018) menyatakan *an engaged employee is aware of organization objectives and work more effort to improve performance within the job for the benefit of the organization*, maknanya seorang pegawai dalam organisasi menyadari tujuan dari organisasi akan lebih giat untuk meningkatkan kinerja dalam pekerjaannya demi kepentingan organisasi.

Dalam Peraturan Menteri Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi Republik Indonesia Nomor 17 Tahun 2017, pelayanan publik adalah kegiatan atau rangkaian kegiatan dalam rangka pemenuhan kebutuhan pelayanan sesuai dengan peraturan perundang-undangan bagi setiap warga dan penduduk atas barang, jasa, dan / atau pelayanan administrasi yang disediakan oleh penyelenggara pelayanan publik. Pengertian penyelenggara publik itu sendiri adalah setiap institusi penyelenggara negara, korporasi, lembaga independen yang dibentuk berdasarkan undang-undang untuk kegiatan pelayanan publik, dan badan hukum lain yang dibentuk untuk kegiatan pelayanan publik.

Dengan demikian dapat disimpulkan bahwa kinerja adalah prestasi kerja yang merupakan hasil dari implementasi rencana kerja yang dibuat oleh suatu institusi yang dilaksanakan oleh pimpinan dan karyawan (SDM) yang bekerja dalam institusi itu baik pemerintah maupun perusahaan (bisnis) untuk mencapai tujuan organisasi. Organisasi yang berhasil dan efektif merupakan organisasi dengan individu yang di dalamnya memiliki kinerja yang baik.

### 2.2.2 Faktor-faktor yang Memengaruhi Kinerja

Beberapa faktor yang memengaruhi kinerja menurut Colquitt (dalam Kasmir, 2018:183) ditentukan oleh tiga faktor yaitu kinerja tugas (*task performance*), perilaku kesetiaan (*citizenship behavior*) sebagai kontribusi perilaku positif, dan perilaku produktif tandingan (*counter productive behavior*) sebagai kontribusi perilaku negatif. Faktor tersebut dianggap dapat memberikan kontribusi terhadap kinerja karyawan.

Pendapat dari Prawiroseontono (dalam Sutrisno, 2010:176-178) terdapat beberapa faktor yang memengaruhi kinerja, yaitu:

(a) Efektivitas dan efisiensi

Suatu kinerja dikatakan efektif apabila mencapai tujuan, dan dikatakan efisien apabila hal itu memuaskan sebagai pendorong mencapai tujuan, terlepas apakah efektif atau tidak. Efektivitas dari kelompok (organisasi) bila tujuan kelompok tersebut dapat dicapai sesuai dengan kebutuhan yang direncanakan. Sedangkan efisien berkaitan dengan jumlah pengorbanan yang dikeluarkan dalam upaya mencapai tujuan organisasi.

(b) Otoritas dan tanggung jawab

Masing-masing karyawan yang ada dalam organisasi mengetahui hak dan tanggung jawabnya dalam rangka mencapai tujuan organisasi. Kejelasan wewenang dan tanggung jawab setiap orang dalam suatu organisasi akan mendukung kinerja karyawan tersebut.

(c) Disiplin

Meliputi ketaatan dan hormat terhadap perjanjian yang dibuat antara karyawan dengan perusahaan. Dengan demikian, apabila peraturan atau ketetapan yang ada dalam perusahaan itu diabaikan atau sering dilanggar, maka karyawan mempunyai disiplin yang buruk. Sebaliknya, bila karyawan tunduk pada ketetapan perusahaan, menggambarkan adanya kondisi yang baik.

(d) Inisiatif

Terkait dengan kemampuan berpikir dalam menciptakan ide untuk merencanakan suatu tindakan untuk mencapai tujuan organisasi, atau mencari jalan keluar untuk menyelesaikan masalah.

Pendapat lain menurut Mahmudi (2005:21) faktor-faktor yang memengaruhi kinerja yaitu:

- (a) Faktor personal (Individu), meliputi: pengetahuan, kemampuan, kepercayaan diri, motivasi, dan komitmen yang dimiliki oleh setiap individu atau perorangan
- (b) Faktor kepemimpinan, meliputi: kualitas dalam memberikan dorongan, arahan dan dukungan yang diberikan pimpinan atau *team leader*.
- (c) Faktor *team*, meliputi: kualitas dukungan dan semangat yang diberikan oleh anggota satu *team*, kepercayaan terhadap sesama anggota *team*.
- (d) Faktor sistem, meliputi: sistem kerja, fasilitas kerja, atau infrastruktur yang diberikan organisasi, proses organisasi dan budaya kerja dalam organisasi.

### 2.2.3 Indikator Kinerja

Indikator atau dimensi merupakan aspek yang menjadi ukuran dalam menilai kinerja. Ukuran-ukuran dijadikan tolak ukur dalam menilai kinerja. Dimensi

ataupun ukuran kinerja sangat diperlukan karena akan bermanfaat baik bagi banyak pihak.

Menurut Minner (dalam Sudarmanto, 2015: 11-12) mengemukakan 4 faktor yang dapat dijadikan sebagai tolok ukur dalam menilai kinerja, yaitu:

- (a) Kualitas, yaitu: tingkat kesalahan, kerusakan, dan kecermatan. Pegawai dituntut untuk meminimalisir kesalahan dan kerusakan sekecil mungkin. Untuk dapat melakukan kedua hal tersebut pegawai harus cermat dan teliti dalam bekerja.
- (b) Kuantitas, yaitu: jumlah pekerjaan yang dihasilkan. Dalam satu hari tentu ada target pekerjaan yang harus dapat diselesaikan, semakin banyak tugas yang dapat diselesaikan akan semakin baik.
- (c) Penggunaan waktu dalam bekerja, yaitu: tingkat ketidakhadiran, keterlambatan, waktu kerja efektif / jam kerja hilang. Pegawai dengan kinerja yang baik akan dapat menggunakan waktu secara efektif dan efisien.
- (d) Kerjasama dengan orang lain dalam bekerja. Dalam organisasi diperlukan koordinasi dengan rekan satu tim, baik dalam devisi maupun dalam lingkup satu perusahaan. Semakin baik kerjasama kita dengan anggota lain dalam sebuah organisasi dapat meminimalisir tingkat kesalahan dikarenakan bisa saling mengingatkan.

Kasmir (2018: 208), mengatakan jika untuk mengukur kinerja karyawan dapat digunakan beberapa indikator mengenai kriteria kinerja yaitu:

- (a) Kualitas (mutu), kualitas merupakan suatu tingkatan di mana proses atau hasil dari penyelesaian suatu kegiatan mendekati titik kesempurnaan. Semakin sempurna suatu produk, maka kinerja semakin baik, demikian pula

sebaliknya jika kualitas pekerjaan yang dihasilkan rendah maka kinerjanya juga rendah.

- (b) Kuantitas (jumlah), merupakan produksi yang dihasilkan dapat ditunjukkan dalam bentuk satuan mata uang, jumlah unit, atau jumlah siklus kegiatan yang diselesaikan.
- (c) Waktu (jangka waktu), artinya ada batas waktu maksimal dan minimal dari suatu pekerjaan yang harus dipenuhi. Jika melanggar atau tidak memenuhi ketentuan waktu tersebut, maka dapat dianggap kinerjanya kurang baik, demikian pula sebaliknya.
- (d) Penekanan biaya, biaya yang dikeluarkan setiap aktivitas perusahaan sudah dianggarkan sebelum aktivitas dijalankan. Artinya, penggunaan dana tidak boleh melebihi yang sudah dianggarkan. Jika terjadi pemborosan kinerjanya akan dianggap kurang baik, demikian sebaliknya.
- (e) Pengawasan, dengan melakukan pengawasan karyawan akan merasa lebih bertanggung jawab atas pekerjaannya dan jika terjadi penyimpangan akan memudahkan untuk melakukan koreksi dan melakukan perbaikan secepatnya.
- (f) Hubungan antar karyawan, hubungan antar perseorangan akan menciptakan suasana yang nyaman dan kerja sama yang memungkinkan satu sama lain saling mendukung untuk menghasilkan aktivitas pekerjaan yang lebih baik.

Dalam penelitian ini peneliti menggunakan indikator kinerja dari John Miner (dalam Sudarmanto, 2015: 11-12) yaitu, kualitas, kuantitas, penggunaan waktu dalam bekerja, dan kerjasama dengan orang lain.

## **2.3 *Organizational Citizenship Behavior (OCB)***

### **2.3.1 *Pengertian OCB***

Pekerja yang puas akan lebih suka berbicara positif tentang organisasinya. Organisasi menginginkan dan perlu pekerja yang mau melakukan hal-hal yang tidak terdapat dalam *job description*. Wibowo (2016:428) Organisasi berkepentingan dengan berkembangnya sumber daya manusia yang memiliki *organizational citizenship behavior*. Organ (dalam Titisari, 2014:94) mendefinisikan OCB sebagai perilaku individu yang bebas, tidak berkaitan secara langsung atau *eksplisit* dengan sistem *reward* dan bisa meningkatkan fungsi efektif organisasi. Kemudian menurut Khan dan Rashid (2012) menjelaskan tentang apa



yang dimaksud kebijaksanaan dalam OCB sebagai perilaku yang bukan merupakan persyaratan yang dapat diberlakukan dari peran atau deskripsi suatu pekerjaan.

Robbin (2008: 27) mengatakan jika OCB adalah perilaku bebas yang bukan bagian dari persyaratan pekerjaan formal karyawan, dan berkontribusi pada lingkungan psikologis dan sosial ditempat kerja organisasi yang sukses memerlukan pekerja yang mau mengerjakan melebihi dari tugas mereka seperti biasa dan mengusahakan kinerja melebihi dari seperti yang diharapkan. Jika *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) merupakan perilaku individu yang ekstra, yang tidak secara langsung atau *eksplisit* dapat dikenali dalam suatu sistem kerja yang formal, dan mampu meningkatkan efektivitas fungsi organisasi.

Dalam penelitian yang dilakukan oleh Kissela (2018) terkait dengan OCB menyatakan jika:

“OCB yaitu perilaku yang tidak formal atau resmi yang bersifat sukarela. Dengan adanya OCB diharapkan bahwa individu dalam organisasi dapat lebih menyatu dengan lingkungan pada pekerjaannya. *Organizational Citizenship Behavior* adalah perilaku yang dilakukan oleh seorang individu untuk meningkatkan keefektifan organisasi, tetapi bukan merupakan tanggung jawab formal atau resmi individu tersebut.”

Kemampuan seorang individu dalam bergabung pada sebuah organisasi berkaitan dengan tujuan yang ingin dicapai oleh organisasi tersebut. Tercapai atau tidaknya suatu tujuan organisasi dapat ditentukan oleh perilaku individu yang ada dalam sebuah organisasi. Simpulan yang dapat diambil dari beberapa teori di atas adalah OCB merupakan perilaku suatu individu dalam organisasi yang melebihi harapan, melakukan tindakan positif untuk meningkatkan kinerja organisasi termasuk membantu rekan kerja dan juga tanggung jawab terhadap waktu.

### 2.3.2 Faktor- Faktor yang Memengaruhi OCB

Faktor-faktor yang memengaruhi OCB menurut Organ (dalam Titisari, 2014:45) yaitu terdiri dari faktor internal dan faktor eksternal. Untuk faktor internal terdiri dari (1) Kepuasan kerja, (2) Komitmen organisasi, (3) Kepribadian, (4) Moral karyawan, dan (5) Motivasi. Untuk faktor eksternal dipengaruhi oleh (1) Gaya kepemimpinan, (2) Kepercayaan pada pimpinan, dan (3) Budaya organisasi.

### 2.3.3 Indikator OCB

Organ (1998) dalam Titisari (2014:56) menyatakan ada 5 indikator terkait *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) yaitu:

- (a) *Altruisme*, diarahkan kepada orang lain, tetapi berkontribusi pada efisiensi kelompok dengan meningkatkan kinerja individu, dengan membantu orang lain.
- (b) *Conscientiousness*, adalah penggunaan waktu yang bijaksana untuk meningkatkan efisiensi baik individu maupun kelompok, dengan kata lain lebih banyak memberi waktu kepada organisasi dan berusaha melampaui persyaratan formal.
- (c) *Sportmanship*, meningkatkan jumlah waktu yang dihabiskan untuk usaha organisasi, mengurangi waktu untuk mengeluh. Pegawai lebih banyak menghabiskan waktu untuk mengerjakan tugas dan kewajiban dibandingkan waktu untuk bersantai.
- (d) *Courtesy*, mencegah masalah, memperhatikan pengingat yang tepat waktu dan informasi yang tepat. Tidak mudah menerima informasi yang belum tentu kebenarannya ketika mendapat isu terkait dengan organisasi atau perusahaan.

(e) *Civic virtue*, secara sukarela melayani dalam komite dan menghadiri acara.

Tidak sering membolos acara wajib perusahaan dan rajin untuk ikut serta dalam kegiatan.

Gibson (dalam Suzana, 2017) merinci bahwa OCB bisa memaksimalkan efisiensi dan produktivitas karyawan maupun organisasi yang pada akhirnya memberi kontribusi pada fungsi efektif dari suatu organisasi, dimensi OCB adalah sebagai berikut:

- (a) *Altruism*, perilaku membantu orang tertentu, diantaranya menggantikan rekan kerja yang tidak masuk atau istirahat, membantu orang lain yang pekerjaannya *overload*, membantu proses orientasi karyawan baru meskipun tidak diminta, membantu mengerjakan tugas orang lain pada saat mereka tidak masuk, meluangkan waktu untuk membantu orang lain berkaitan dengan permasalahan-permasalahan pekerjaan.
- (b) Perilaku yang melebihi syarat minimum, seperti kehadiran, kepatuhan terhadap aturan, dan sebagainya. Tiba lebih awal sehingga siap bekerja pada saat jadwal kerja dimulai.
- (c) *Sportmanship*, kemauan untuk bertoleransi tanpa mengeluh dan mengumpat, tidak menemukan kesalahan dalam organisasi, tidak membesar-besarkan masalah diluar proporsinya.
- (d) *Civic virtue*, adalah keterlibatan dalam fungsi-fungsi organisasi. Sebagai contoh memberikan perhatian pertemuan-pertemuan yang dianggap penting, membantu mengatur kebersamaan secara departemental.

- (e) *Courtesy*, yaitu menyimpan informasi tentang kejadian-kejadian maupun perubahan dalam organisasi, mengikuti perubahan dan perkembangan dalam organisasi, membaca dan mengikuti pengumuman yang ada di organisasi.

Pendapat lain dari Podsakoff (dalam Kissela, 2018) ada tujuh aspek OCB yaitu:

- (a) *Sportmanship*, merupakan kemauan atau keinginan untuk bertoleransi terhadap ketidaknyamanan yang muncul dan penentuan kerja tanpa komplain.
- (b) *Civic virtue*, merupakan komitmen karyawan terhadap perusahaan secara keseluruhan seperti menghadiri rapat, menyampaikan pendapat, atau berpartisipasi aktif dalam kegiatan perusahaan.
- (c) *Helping behavior*, merupakan perilaku sukarela karyawan untuk menolong rekan kerja atau mencegah terjadinya permasalahan terkait dengan pekerjaan. (Organ, dkk, 2006) membagi aspek ini ke dalam dua kategori yaitu *altruism* dan *courtesy*.
- (d) *Organizational loyalty*, merupakan bentuk perilaku kesetiaan karyawan terhadap perusahaan seperti menampilkan *image* positif mengenai perusahaan, membela perusahaan dari ancaman eksternal, dan mendukung serta membela tujuan organisasi.
- (e) *Organizational compliance*, merupakan perilaku individu yang mematuhi segala peraturan, prosedur, dan regulasi organisasi meskipun tidak ada pihak yang mengawasi.
- (f) *Individual initiative*, merupakan bentuk dorongan dari dalam diri individu untuk melaksanakan tugas secara lebih baik atau melampaui standar yang telah ditetapkan, Organ, dkk, (2006) menyebut aspek ini sebagai *conscientiousness*.
- (g) *Self development*, merupakan perilaku individu secara sukarela untuk meningkatkan pengetahuan, keterampilan dan kemampuan sendiri, seperti mengikuti kursus, pelatihan, seminar, atau mengikuti perkembangan terbaru dari bidang yang dikuasai.

Dari beberapa teori diatas terdapat beberapa kemiripan untuk beberapa indikator. Untuk mengukur indikator OCB, peneliti menggunakan teori dari Organ (1998) yaitu *altruisme*, *conscientiousness*, *sportmanship*, *courtesy*, dan *civic virtue*, karena dinilai memenuhi kriteria yang harus dimiliki pegawai dalam meningkatkan kinerja.

## 2.4 Budaya Organisasi

### 2.4.1 Pengertian Budaya Organisasi

Koentjaraningrat (dalam Ngurah, 2015: 2) menyatakan pendapat terkait budaya organisasi, yakni:

“Budaya adalah keseluruhan sistem gagasan, tindakan dan hasil karya manusia. Budaya atau kebudayaan seperti sebuah piramida berlapis tiga. Lapisan di atas adalah hal-hal yang dapat dilihat kasat mata seperti bentuk bangunan, pakaian, tarian, musik, teknologi, dan barang-barang lain. Lapisan tengah adalah perilaku, gerak-gerik dan adat istiadat yang seringkali dapat juga dilihat. Lapisan bawah adalah kepercayaan-kepercayaan, asumsi, dan nilai-nilai yang mendasari lapisan di atasnya.”

Turner (dalam Tahir, 2014: 107) mendefinisikan budaya organisasi sebagai suatu perilaku yang tepat, ikatan-ikatan dan motivasi individu, serta menegaskan solusi apabila ada perbedaan pendapat. Hal ini menentukan cara dari sebuah organisasi memproses informasi, hubungan internal, dan nilai-nilai yang ada.

Pendapat lain dari Supartha dan Sintaasih (2017:116), mengatakan jika budaya merupakan suatu kecenderungan pada saat nilai-nilai bersama tidak selaras dengan efektivitas organisasi untuk waktu yang akan datang. Yang dimaksud dalam situasi ini sering terjadi jika lingkungan organisasi bersifat dinamis. Bila lingkungan tersebut berubah dengan cepat, kemungkinan besar budaya organisasi yang ada sekarang tidak lagi sesuai. Menurut Suwibawa, Agung, dan Sapta (2018) menyatakan *organizational culture as value, principles, traditions and practice shared by the members of the organization and affect them act*, intinya budaya organisasi merupakan tradisi dan praktik yang dianut oleh anggota organisasi dan memengaruhi tindakan yang mereka lakukan.

“Budaya organisasi merupakan suatu kekuatan sosial yang tidak tampak, yang dapat menggerakkan orang-orang dalam suatu organisasi untuk melakukan aktivitas kerja. Secara tidak sadar tiap-tiap orang di dalam suatu organisasi mempelajari budaya yang berlaku di dalam organisasinya. Apalagi bila ia sebagai orang baru supaya dapat diterima oleh lingkungan tempat bekerja, ia harus berusaha mempelajari apa yang dilarang dan apa yang diwajibkan, apa yang baik dan apa yang buruk, apa yang benar dan apa yang salah, dan apa yang harus dilakukan dan apa yang tidak boleh dilakukan di dalam organisasi tempat bekerja itu. Jadi budaya organisasi mensosialisasikan dan menginternalisasi pada para anggota organisasi”. (Sutrisno, 2015:2-3).

Shoaib, Zainab, Maqsood dan Sana (2013) menyatakan bahwa *the success of any organization depends on its distinct culture that is developed either by its founder, or is a result of overcoming challenges or a conscious effort on the part of management to improve performance and efficiency*. Jika interaksi orang dalam suatu organisasi menggambarkan orientasi budaya organisasi tersebut, interaksi yang baik dapat menciptakan suatu budaya yang baik pula. Dari beberapa pendapat di atas dapat disimpulkan jika budaya organisasi merupakan suatu nilai, anggapan atau asumsi, sikap dan juga perilaku yang diyakini oleh sekelompok orang, dan menjadi suatu identitas untuk sebuah organisasi. Budaya organisasi dapat menentukan bagaimana kelompok itu melihat, berpikir, dan bereaksi terhadap lingkungannya.

#### **2.4.2 Fungsi Budaya Organisasi**

Menurut Schein (dalam Tika, 2014:13) membagi fungsi budaya organisasi berdasarkan cara pengembangannya, yaitu:

- (a) Fase tahap awal merupakan tahap pertumbuhan organisasi, dimana fungsi budaya organisasi terletak pada pembeda, baik terhadap lingkungan maupun terhadap kelompok atau organisasi lain.

- (b) Fase pertengahan hidup organisasi, pada fase ini budaya organisasi berfungsi sebagai integrator, dikarenakan munculnya sub budaya baru sebagai penyelamat krisis identitas dan membuka kesempatan untuk mengarahkan perubahan budaya organisasi.
- (c) Fase dewasa, dimana budaya organisasi dapat sebagai penghambat dalam berinovasi karena berorientasi pada kebesaran masa lalu dan menjadi sumber nilai untuk berpuas diri.

Robbin (dalam Sutrisno, 2010:59) budaya organisasi memiliki beberapa fungsi. Pertama, budaya mempunyai suatu peran pembeda. Hal itu berarti bahwa budaya kerja menciptakan pembedaan yang jelas antara satu organisasi dengan organisasi lainnya. Kedua, budaya organisasi membawa rasa identitas bagi anggota organisasi. Ketiga, budaya organisasi mempermudah timbulnya komitmen pada sesuatu yang lebih luas daripada kepentingan diri individual. Keempat, budaya organisasi meningkatkan kemantapan sistem sosial.

Gordon (dalam Sadiartha, 2015:19), budaya berfungsi sebagai perekat sosial yang membantu mempersatukan organisasi itu dengan memberikan standar-standar yang tepat untuk apa yang harus dikatakan dan dilakukan oleh anggota organisasi. Sehingga budaya akan menjadi mekanisme pembuat makna dan kendali yang memandu membentuk sikap serta perilaku para karyawan.

Sudarmanto (2015:170) menjelaskan bahwa budaya menjalankan fungsi yang kompleks, yaitu sebagai berikut:

- (a) Budaya mempunyai peran menetapkan tapal batas, artinya menciptakan perbedaan yang jelas antara satu organisasi dengan yang lain.

- (b) Budaya membawa suatu rasa identitas bagi anggota-anggota organisasi. Jadi suatu organisasi akan memiliki ciri dari budaya yang dimiliki.
- (c) Budaya mempermudah timbulnya komitmen pada sesuatu yang lebih luas dibandingkan kepentingan pribadi seseorang. Dengan adanya hal tersebut, budaya bisa memunculkan sebuah rasa komitmen untuk anggota organisasi.
- (d) Budaya meningkatkan kemantapan sistem sosial, menjadi perekat yang mampu menyatukan organisasi.
- (e) Budaya berfungsi sebagai mekanisme pembuat makna dan kendali yang mempermudah dan membentuk perilaku karyawan.

Dengan demikian, fungsi budaya organisasi adalah sebagai perekat sosial dalam mempersatukan anggota-anggota dalam sebuah organisasi untuk mencapai tujuan organisasi. Melalui bentuk nilai-nilai atau ketentuan, hal ini bisa sebagai kontrol atas perilaku karyawan.

#### **2.4.3 Indikator Budaya Organisasi**

Robbins (2008: 512-513) mengatakan ada tujuh karakteristik pokok dalam budaya organisasi, yaitu:

- (a) *Innovation and risk taking* (inovasi dan pengambilan resiko), sejauh mana karyawan didorong untuk inovatif dan mengambil resiko. Karyawan juga harus pandai dalam mengambil keputusan, hal ini diperlukan ketika dihadapkan pada suatu masalah yang harus dihadapi sendiri.
- (b) *Attention to detail* (perhatian terhadap rincian), sejauh mana karyawan diharapkan memperlihatkan presisi (kecermatan), analisis, dan perhatian pada rincian.



- (c) *Outcome orientation* (orientasi hasil), sejauh mana manajemen memusatkan perhatian pada hasil, bukan pada teknik dan proses yang digunakan untuk mencapai hasil itu.
- (d) *People orientation* (orientasi orang), sejauh mana keputusan manajemen menghasilkan efek pada orang-orang di dalam organisasi, apakah keputusan tersebut mampu untuk memengaruhi orang yang ada dalam organisasi tersebut atau tidak.
- (e) *Team orientation* (orientasi kelompok), sejauh mana kegiatan kerja diorganisasikan sekitar tim-tim, bukan hanya individu-individu. Secara garis besar kegiatan ini melibatkan seluruh anggota dalam organisasi.
- (f) *Aggressiveness* (keagresifan), sejauh mana orang-orang itu agresif dan kompetitif, bukan hanya bekerja sekenanya atau sesuai dengan keinginannya tanpa memikirkan target dan pengembangan kinerja.
- (g) *Stability* (kemantapan), sejauh mana kegiatan organisasi menekankan dipertahankannya *status quo* dari pada pertumbuhan.

Hofstede, dkk (dalam Sudarmanto, 2015: 172) mengemukakan ada 6 indikator budaya organisasi, yaitu karakteristik dominan, kepemimpinan organisasi, manajemen pegawai, perekat organisasi, penekanan strategi dan kriteria keberhasilan. Sementara Ouchi (dalam Sutrisno, 2015: 13) menggunakan tujuh indikator yang ia gunakan untuk mengukur dan membandingkan budaya dari dua perusahaan yaitu: (1) Komitmen pada karyawan, (2) Evaluasi terhadap karyawan, (3) Karier, (4) Kontrol, (5) Pembuatan keputusan, (6) Tanggung jawab, dan (7) Perhatian pada manusia.

Dalam penelitian ini untuk mengukur budaya organisasi, peneliti menggunakan indikator menurut pendapat Robbin (2008) yakni, *innovation and risk taking, attention to detail, outcome orientation, people orientation, team orientation, aggressiveness, dan stability*. Indikator tersebut dianggap lebih sesuai untuk digunakan sebagai pengukur variabel budaya organisasi dalam penelitian ini.

## **2.5 Komitmen Organisasi**

### **2.5.1 Pengertian Komitmen Organisasi**

Dalam perilaku organisasi, terdapat beberapa definisi terkait komitmen organisasi, Luthans (dalam Sutrisno, 2015: 292) yang menyatakan komitmen organisasi merupakan:

- (1) Keinginan yang kuat untuk menjadi anggota dalam suatu kelompok
- (2) Kemauan usaha yang tinggi untuk organisasi
- (3) Suatu keyakinan tertentu dan penerimaan terhadap nilai-nilai dan tujuan-tujuan organisasi.

Komitmen organisasional merupakan ukuran tentang keinginan pekerja untuk tetap dalam perusahaan di masa depan. Komitmen berhubungan erat dan terikat dengan organisasi pada tingkat emosional. Sering kali mencerminkan keyakinan pekerja dalam misi dan tujuan perusahaan, keinginan mengembangkan usaha dalam penyelesaian, dan juga intensitas untuk melanjutkan pekerjaan di organisasi tersebut. Menurut Wibowo (2016:430) Komitmen biasanya lebih kuat diantara pekerja berjangka panjang, mereka yang mempunyai pengalaman keberhasilan personal dalam organisasi dan mereka yang bekerja dengan kelompok kerja yang memiliki komitmen.

Spencer (dalam Sudarmanto, 2015: 102), komitmen merupakan kemampuan individu dan kemauan menyelaraskan perilakunya dengan kebutuhan, prioritas, dan tujuan organisasi dan bertindak untuk tujuan atau kebutuhan organisasi. Menurut Sudarmanto (2015: 103) komitmen individu yang kuat terhadap organisasi akan memudahkan pemimpin organisasi untuk menggerakkan sumber daya manusia yang ada dalam mencapai tujuan organisasi. Suharto, Suyanto dan Hendri (2019) menyatakan jika komitmen organisasi juga menyangkut kepercayaan yang kuat dan menimbulkan rasa ingin bekerja keras untuk nama baik organisasi.

Dari beberapa pendapat diatas dapat disimpulkan bahwa komitmen organisasi adalah sebuah perasaan, sikap, dan perilaku individu mengidentifikasi dirinya sebagai bagian dari organisasi, terlibat dalam proses kegiatan organisasi. Selain itu juga memiliki loyal terhadap organisasi dalam mencapai tujuan organisasi.

### **2.5.2 Faktor-faktor yang Memengaruhi Komitmen**

Komitmen dapat meningkat atau menurun dikarenakan beberapa faktor, berikut adalah faktor yang memengaruhi komitmen menurut Newstrom (dalam Wibowo, 2016: 435):

- (1) *Inhibiting factors*, (faktor penghambat): menyalahkan secara berlebihan, mengucapkan terimakasih tidak tulus, kegagalan meneruskan, ketidak konsistenan dan ketidaksesuaian, meningkatnya ego dan gangguan.
- (2) *Stimulating factors*, (faktor perangsang): kejelasan aturan dan kebijakan, investasi pada pekerja berupa pelatihan, penghargaan dan apresiasi atas usaha, partisipasi dan otonomi pekerja, membuat pekerja merasa dihargai, pengingat atas investasi pekerja, mengusahakan dukungan bagi pekerja, membuat peluang bagi pekerja untuk menyatakan kepedulian pada orang lain.

McShane dan Von Glinow (dalam Wibowo, 2016: 433-434) menyatakan ada beberapa cara untuk membangun komitmen organisasional, yaitu:

- (a) *Justice and support* (keadilan dan dukungan). Organisasi yang mendukung kesejahteraan pekerja cenderung menuai tingkat loyalitas lebih tinggi.
- (b) *Shared values* (nilai bersama), pengalaman pekerja lebih nyaman dan dapat diduga ketika mereka sepakat dengan nilai-nilai mendasari keputusan korporasi.
- (c) *Trust* (kepercayaan). Kepercayaan menunjukkan harapan positif satu orang terhadap orang lain dalam situasi yang melibatkan resiko. Untuk menerima kepercayaan, maka kita juga harus menunjukkan kepercayaan.
- (d) *Organizational Comprehension* (pemahaman organisasional), menunjukkan seberapa baik pekerja memahami organisasi, termasuk arah strategis, dinamika sosial, dan tata ruang fisik.
- (e) *Employee involvement* (pelibatan pekerja), pekerja akan merasa bahwa mereka menjadi bagian dari organisasi apabila mereka berpartisipasi dalam keputusan yang mengarahkan masa depan organisasi.

Simpulan dari beberapa pendapat terkait faktor-faktor yang memengaruhi komitmen diatas, ada faktor yang mendorong dan juga faktor yang menghambat. Yang dimaksud mendorong adalah dapat meningkatkan loyalitas individu terhadap organisasi, begitu pun sebaliknya faktor penghambat adalah yang dapat mengurangi komitmen seseorang dalam organisasi.

### **2.5.3 Indikator komitmen**

Kreitner dan Kinicki (dalam Wibowo, 2016: 431-432) menggambarkan adanya tiga komponen komitmen organisasi, yang bersumber dari pendapatnya John Meyer dan Natalie, yaitu:

- (a) *Affective commitment*, mencerminkan keterikatan emosional pekerja dan keterlibatan dalam organisasi. Setiap pegawai / karyawan harus dapat mengendalikan emosi ketika sedang bekerja, sehingga tidak mengurangi hasil dari pekerjaannya.
- (b) *Continuance commitment*, mencerminkan pada kepedulian terhadap biaya apabila meninggalkan organisasi. Segala resiko dan akibat yang akan diperoleh setelah memutuskan untuk keluar dari organisasi sudah dipertimbangkan secara matang.
- (c) *Normative commitment*, mencerminkan perasaan sebagai kewajiban untuk melanjutkan kesempatan kerja. Mereka akan merasa harus tetap dengan organisasi.

Pendapat lain yang serupa dengan indikator diatas adalah pendapat dari Wijaya (2017: 201), terdapat tiga dimensi komitmen organisasi yaitu *affective commitment*, *continuance commitment*, dan *normative commitmen*. Menurut Lincoln dan Bashaw (dalam Sopiha, 2008) komitmen organisasi memiliki tiga indikator yaitu:

- (a) Kemauan karyawan, dimana adanya keinginan karyawan untuk mengusahakan agar tercapainya kepentingan organisasi.
- (b) Kesetiaan karyawan, yang mana karyawan berkeinginan untuk mempertahankan keanggotaannya untuk terus menjadi salah satu bagian dari organisasi.
- (c) Kebanggaan karyawan, ditandai dengan karyawan merasa bangga telah menjadi bagian dari organisasi yang diikutinya dan merasa bahwa organisasi tersebut telah menjadi bagian dalam hidupnya.

Dari beberapa teori diatas, untuk mengukur variabel komitmen organisasi dalam penelitian ini menggunakan teori dari John Meyer dan Natalie, yaitu *affective commitment*, *continuance commitment*, dan *normative commitment*.

## 2.6 Penelitian Terdahulu

Berdasarkan penelitian terdahulu yang berhasil ditemukan, belum ada penelitian terkait kinerja organisasi publik dengan objek PT.Taspen (PERSERO) KCU Semarang. Penulis merujuk pada beberapa penelitian terdahulu yang berkaitan dengan OCB, budaya organisasi, komitmen organisasi, dan kinerja. Berikut ada beberapa penelitian terdahulu:

**Tabel 2.1 Kajian Penelitian Terdahulu**

No	Identitas	Judul	Variabel	Hasil	Perbedaan
1	Muhammad Rizki Nur Kurniawan (2011)	Pengaruh Komitmen Organisasi, Budaya Organisasi, dan Kepuasan Kerja Terhadap Kinerja Organisasi Publik (Studi Pada Pemerintah Daerah Kabupaten Demak)	Komitmen Organisasi, Budaya Organisasi, Kepuasan Kerja, dan Kinerja Organisasi Publik	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Komitmen Organisasi tidak berpengaruh terhadap kinerja organisasi.</li> <li>2. Budaya organisasi tidak berpengaruh terhadap kinerja organisasi.</li> <li>3. Kepuasan kerja berpengaruh positif terhadap kinerja organisasi.</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Menggunakan variabel kepuasan kerja.</li> <li>2. Waktu penelitian berbeda, yaitu tahun 2011</li> <li>3. Tempat penelitian berbeda, yaitu pada Pemerintah Daerah Kabupaten Demak</li> </ol>
2	Ary Sutrischastini dan Agus Riyanto (2015)	Pengaruh Motivasi Kerja Terhadap Kinerja Pegawai Kantor Sekretariat Daerah Kabupaten Gunungkidul	Motif, Harapan, dan Kinerja Pegawai	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Insentif berpengaruh positif dan signifikan</li> <li>2. Motif berpengaruh positif dan signifikan</li> <li>3. Harapan berpengaruh positif dan signifikan</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Variabel bebas yaitu Motivasi Kerja.</li> <li>2. Tahun penelitian 2015.</li> <li>3. Objek penelitian berbeda.</li> </ol>

No	Identitas	Judul	Variabel	Hasil	Perbedaan
3	Diana Khairani Sofyan (2013)	Pengaruh Lingkungan Kerja Terhadap Kinerja Kerja Pegawai BAPPEDA	Lingkungan kerja dan kinerja pegawai	Hasil yang diperoleh bahwa koefisien Durbin-Watson bernilai 0,801 yang menunjukkan bahwa lingkungan kerja berpengaruh terhadap kinerja pegawai kantor BAPPEDA.	Menggunakan variabel bebas lingkungan kerja, penelitian dilakukan pada tahun 2013. Penelitian dilakukan pada pegawai BAPPEDA
4	M. Harlie (2011)	Pengaruh Disiplin Kerja, Motivasi dan Pengembangan Karier terhadap Kinerja Pegawai Negeri Sipil pada Pemerintah Kabupaten Tabalong di Tanjung Kalimantan Selatan	Disiplin Kerja, Motivasi, Pengembangan Karier, dan Kinerja Pegawai	1. Disiplin kerja, motivasi, pengembangan karier berpengaruh secara parsial terhadap kinerja pegawai. 2. Disiplin kerja merupakan variabel bebas yang dominan memengaruhi variabel terikat yaitu kinerja pegawai karena memiliki korelasi parsial 0.990	1. Perbedaan pada variabel X1, X2, dan X3 2. Waktu penelitian tahun 2011. 3. Objek penelitian PNS Pada Pemerintah Kabupaten Tabalong
5	Muhammad Kurniawan (2013)	Pengaruh Komitmen Organisasi, Budaya Organisasi, dan Kepuasan Terhadap Kinerja Organisasi Publik (Studi Empiris pada SKPD Pemerintah Kabupaten Kerinci)	Komitmen Organisasi, Budaya Organisasi, Kepuasan Kerja, dan Kinerja Organisasi Publik	Komitmen organisasi, Budaya organisasi, dan Kepuasan kerja berpengaruh signifikan positif terhadap kinerja organisasi.	1. Perbedaan pada salah satu variabel bebas, yaitu kepuasan kerja. 2. Tahun penelitian dan objek berbeda.
6	Suharno Pawirosumarto, Purwanto Katijan Sarjana, dan Rachmad Gunawan (2018)	<i>The effect of work environment, leadership style, and organizational culture towards job satisfaction and its implication</i>	Lingkungan kerja, Gaya Kepemimpinan, Budaya Organisasi, Kepuasan Kerja, dan Kinerja Pegawai	Lingkungan kerja, gaya kepemimpinan, dan budaya organisasi memberikan pengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan pegawai	1. Menggunakan variabel mediasi, sementara penelitian ini tidak menggunakan variabel mediasi. 2. Variabel bebas lingkungan kerja dan gaya kepemimpinan. Yang tidak ada pada penelitian ini.

No	Identitas	Judul	Variabel	Hasil	Perbedaan
7	Suharno Pawirosumarto, Antonius Setyadi, Evawati Khumaedi (2016)	<i>The Influence of Organizational Culture on the Performance of employees at University of Mercubuana</i>	Budaya Organisasi dan Kinerja	Budaya organisasi memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja.	1. Hanya menggunakan satu variabel X 2. Waktu dan tempat penelitian berbeda.
8	Nana Hadiana (2019)	<i>The Influence of Transformational Leadership and Commitment Organization Implications for Performance Employee State Civil Apparatus (Asn Bandung Indonesian)</i>	Kepemimpinan Transformasional, Komitmen Organisasi, Kinerja Pegawai	Kepemimpinan Transformasional dan komitmen organisasi memiliki implikasi terhadap kinerja pegawai.	1. Menggunakan variabel kepuasan kerja 2. Tempat dan objek penelitian berbeda
9	H. Muhammad Arifin (2014)	<i>The Influence of Competence, Motivation, and Organizational Culture to High School Teacher Job Satisfaction and Performance</i>	Kompetensi, Motivasi, Budaya Organisasi, Kepuasan Kerja	Penelitian dilakukan pada Guru SMA di kota Jayapura, dengan simpulan kompetensi berpengaruh positif terhadap kepuasan kerja sebesar 55,2% dan budaya organisasi berpengaruh positif terhadap kepuasan kerja sebesar 29,7%. Motivasi berpengaruh positif terhadap kepuasan kerja sebesar 83,4% dan mempunyai hubungan yang signifikan. Terdapat hubungan yang signifikan antara kompetensi dan kepuasan kerja terhadap kinerja sebesar 60,3%, sedangkan motivasi kerja dan budaya organisasi secara signifikan tidak memengaruhi kinerja pada pegawai maupun pada organisasi.	Menggunakan variabel kompetensi, motivasi dan kepuasan kerja.



No	Identitas	Judul	Variabel	Hasil	Perbedaan
10	Wiwiek Harwiki (2013)	<i>The Influences of Servant Leadership on Organization Culture, Organizational Commitment, OCB, and Employee Performance</i>	Kepemimpinan, Komitmen Organisasi, <i>Organizational Citizenship Behavior</i> dan Kinerja Karyawan	Kepemimpinan, Komitmen Organisasi dan <i>Organizational Citizenship Behavior</i> berpengaruh terhadap kinerja karyawan	Terdapat variabel kepemimpinan

Sumber: Berbagai artikel yang dianalisis tahun 2020

## 2.7 Kerangka Berpikir

Kinerja adalah prestasi kerja yang merupakan hasil dari rencana kerja yang sudah dibuat dan ditetapkan oleh suatu organisasi dan dilaksanakan oleh pegawai atau karyawan yang menjadi bagian dari organisasi tersebut, tentu saja setiap organisasi atau perusahaan berharap bisa memiliki kinerja yang baik untuk mencapai tujuan organisasi. Untuk menunjang kinerja yang baik tentu saja diperlukan kepribadian dan karakter yang bertanggungjawab, selain itu budaya yang baik dalam organisasi, serta komitmen pegawai dalam perusahaan tersebut dapat membantu meningkatkan kinerja dari suatu organisasi atau perusahaan.

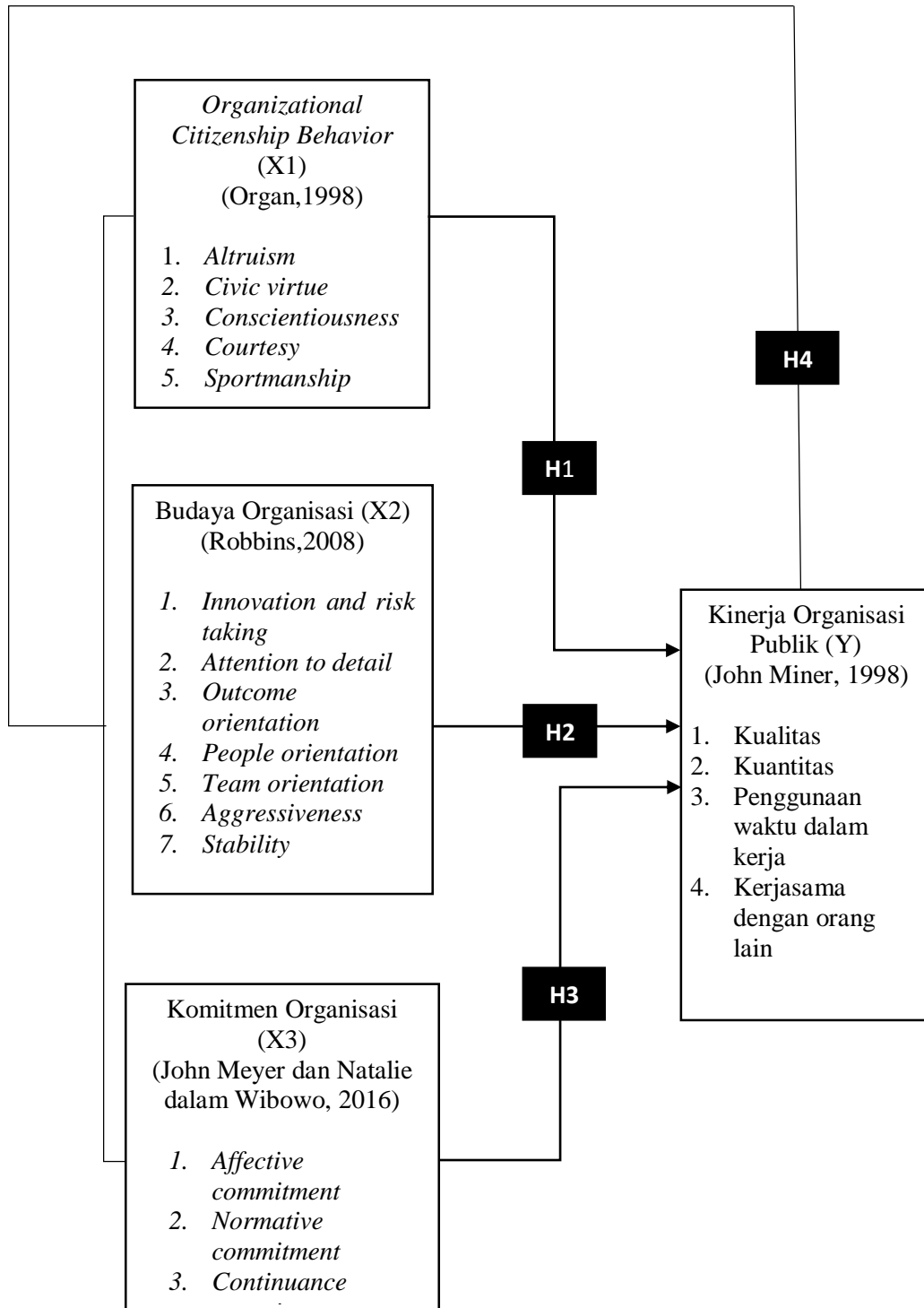
Kinerja organisasi yang baik tentu saja tidak terlepas dari adanya *organizational citizenship behavior* atau perilaku keorganisasian, yang berarti perilaku seorang individu dalam organisasi yang melebihi harapan dengan melakukan tindakan positif untuk meningkatkan kinerja organisasi. Menurut Kasmir (2018:189) salah satu faktor yang dapat memengaruhi kinerja adalah kepribadian, seseorang yang memiliki karakter atau kepribadian yang baik akan bekerja secara bersungguh-sungguh dan penuh tanggung jawab sehingga akan memberikan hasil yang baik, bahkan melebihi target. Didukung dengan hasil penelitian Suzana (2017) yang mana menunjukkan jika OCB berpengaruh secara positif dan signifikan terhadap kinerja organisasi. Dengan demikian, apabila

seorang individu memiliki perilaku organisasi yang baik akan dapat membantu menunjang kinerja dari organisasi tersebut.

Setiap organisasi tentu saja memiliki suatu nilai, anggapan atau asumsi dan juga perilaku yang diyakini oleh sekelompok orang dan menjadi suatu identitas dari organisasi. Menurut Koentjaraningrat (dalam Ngurah, 2015:2) budaya merupakan keseluruhan sistem gagasan, tindakan dan hasil karya manusia. Berdasarkan *grand theory* oleh Kasmir (2018:189) budaya organisasi merupakan salah satu faktor yang bisa memengaruhi kinerja dari sebuah organisasi. Pendapat ini didukung oleh penelitian yang dilakukan oleh Kurniawan (2013) yang mana budaya organisasi memiliki pengaruh positif terhadap kinerja organisasi.

Komitmen organisasi menurut Wibowo (2016:430) merupakan ukuran tentang keinginan pekerja untuk tetap dalam perusahaan di masa depan. Komitmen adalah sebuah perasaan, sikap dan perilaku individu yang mengidentifikasikan dirinya sebagai bagian dari organisasi dan terlibat dalam proses kegiatan organisasi. Berdasarkan *grand theory* oleh Kasmir (2018:189) komitmen merupakan faktor yang dapat memengaruhi kinerja. Pendapat tersebut didukung oleh penelitian yang dilakukan oleh Bakan (2013) yang menunjukkan jika terdapat pengaruh positif komitmen organisasi terhadap kinerja.

Berdasarkan pemikiran di atas, maka digambarkan sebuah kerangka berpikir sebagai berikut:



**Gambar 2.1 Kerangka Berpikir**

## 2.8 Hipotesis Penelitian

Berdasarkan latar belakang dan landasan teori yang telah diuraikan maka hipotesis dalam penelitian ini adalah sebagai berikut:

H<sub>1</sub>: *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kinerja Organisasi Publik.

H<sub>2</sub>: Budaya Organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kinerja Organisasi Publik.

H<sub>3</sub>: Komitmen Organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kinerja Organisasi Publik

H<sub>4</sub>: *Organizational Citizenship Behavior* (OCB), Budaya Organisasi, dan Komitmen Organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kinerja Organisasi Publik

## **BAB III**

### **METODE PENELITIAN**

#### **3.1. Jenis dan Desain Penelitian**

##### **3.1.1 Jenis Penelitian**

Metode penelitian yang digunakan pada penelitian ini adalah metode kuantitatif, dengan mengambil lokasi penelitian di PT. Taspen (PERSERO) KCU Semarang. Menurut Sugiyono (2017: 7) metode kuantitatif dinamakan metode tradisional, karena metode ini sudah cukup lama digunakan sehingga sudah mentradisi sebagai metode untuk penelitian. Metode ini sebagai metode ilmiah / *scientific* karena telah memenuhi kaidah-kaidah ilmiah yaitu konkrit / empiris, obyektif, terukur, rasional, dan sistematis. Metode ini disebut metode kuantitatif karena data penelitian berupa angka-angka dan analisis menggunakan statistik.

##### **3.1.2 Desain Penelitian**

Desain penelitian merupakan cara yang sistematis dan objektif dengan maksud untuk memperoleh suatu data untuk diteliti dan dianalisis. Pada penelitian ini menggunakan desain penelitian kausalitas. Peneliti memprediksi hubungan sebab akibat yang dinyatakan dalam klasifikasi variabel yang terdiri atas empat variabel yaitu *Organizational Citizenship Behavior* ( $X_1$ ), Budaya Organisasi ( $X_2$ ), dan Komitmen Organisasi ( $X_3$ ) serta pengaruhnya terhadap Kinerja Organisasi Publik (Y).

Pada desain penelitian ini dilakukan dengan menetapkan masalah setelah itu merumuskan tujuan penelitian. Pada penelitian ini juga mengkaji teori-teori dan menelaah hasil-hasil penelitian terdahulu yang relevan, dengan itu ditentukan

hipotesis dan ukuran sampel penelitian untuk melakukan pengujian terhadap hipotesis melalui instrumen yang sudah disusun sesuai dengan variabel yang didefinisikan. Setelah dilakukan pengujian maka ditarik simpulan serta diberikan saran untuk penelitian selanjutnya.

### 3.2. Populasi, Sampel, dan Teknik Pengambilan Sampel

#### 3.2.1 Populasi

Populasi adalah wilayah generalisasi yang terdiri atas: obyek / subyek yang mempunyai kualitas dan karakteristik tertentu yang ditetapkan oleh peneliti untuk dipelajari dan kemudian ditarik simpulannya (Sugiyono, 2017: 80). Populasi dalam penelitian ini adalah seluruh pegawai PT.Taspen (PERSERO) KCU Semarang dengan jumlah sebanyak 49 karyawan dengan rincian pada tabel berikut:

**Tabel 3.1 Populasi Karyawan PT.Taspen (PERSERO) Kantor Cabang Utama Semarang**

<b>Bidang</b>	<b>Jumlah Karyawan</b>
Kepala Cabang	1
Layanan dan Manfaat	26
Keuangan	13
Umum dan SDM	9
<b>Total</b>	<b>49</b>

Sumber: Data Bagian Umum dan SDM PT.Taspen (PERSERO) KCU Semarang 2020

### 3.2.2 Sampel

Sampel adalah bagian dari jumlah dan karakteristik yang dimiliki oleh populasi tersebut. Bila populasi besar, dan peneliti tidak mungkin mempelajari semua yang ada pada populasi, misalnya karena keterbatasan anggaran, tenaga dan waktu, maka peneliti dapat menggunakan sampel yang diambil dari populasi itu (Sugiyono, 2017:81). Dalam penelitian ini jumlah populasi kurang dari 100, maka pengambilan sampel menggunakan *sampling* jenuh. *Sampling* Jenuh merupakan teknik penentuan sampel apabila semua anggota populasi digunakan sebagai sampel, hal ini sering dilakukan bila jumlah populasi relatif kecil, kurang dari 30 orang, atau penelitian yang ingin membuat generalisasi dengan kesalahan yang sangat kecil. (Sugiyono, 2017:85). Hal ini sesuai dengan keadaan obyek penelitian yang memiliki jumlah populasi relatif sedikit yaitu 49 orang pegawai.

### 3.2.3 Teknik Pengambilan Sampel

Teknik *sampling* merupakan teknik pengambilan sampel. Untuk menentukan sampel yang akan digunakan dalam penelitian, terdapat berbagai teknik *sampling* yang akan digunakan. (Sugiyono, 2017:81). Terdapat dua teknik pengambilan sampel, yaitu *Probability Sampling* dan *Nonprobability Sampling*. *Probability Sampling* merupakan teknik pengambilan sampel yang memberikan peluang yang sama bagi setiap unsur (anggota) populasi untuk dipilih menjadi anggota sampel (Sugiyono, 2017:82). Sementara *Nonprobability Sampling* adalah teknik pengambilan sampel yang tidak memberi peluang / kesempatan sama bagi setiap unsur atau anggota populasi untuk dipilih menjadi sampel (Sugiyono, 2017: 84).

Pada penelitian ini, peneliti menggunakan pendekatan pengambilan sampel dengan menggunakan teknik *Nonprobability sampling*, yaitu teknik pengambilan sampel dengan teknik *sampling* jenuh atau biasa disebut sensus. Teknik ini menggunakan semua anggota populasi untuk dijadikan sampel.

### **3.3 Variabel Penelitian**

Variabel merupakan suatu atribut atau sifat atau nilai dari orang, obyek atau kegiatan yang mempunyai variasi tertentu yang ditetapkan oleh peneliti untuk dipelajari dan kemudian ditarik simpulannya. (Sugiyono, 2017: 39).

#### **3.3.1. Variabel Independen (Bebas)**

##### *1. Organizational Citizenship Behavior (X1)*

*Organizational citizenship behavior* merupakan perilaku-perilaku dari para pekerja yang melebihi yang disyaratkan oleh peran formalnya serta tidak secara langsung dan *eksplisit* diakui oleh sistem kompensasi / *reward* yang resmi / formal, dan karenanya memfasilitasi fungsi organisasi (Organ, 1998). Indikator yang digunakan untuk mengukur variabel ini adalah:

- (a) *Altruism*
- (b) *Civic virtue*
- (c) *Conscientiousness*
- (d) *Courtesy*
- (e) *Sportmanship*

##### *2. Budaya Organisasi (X3)*

Budaya organisasi adalah pandangan hidup organisasi yang dihasilkan melalui pergantian generasi pegawai. Budaya mencakup siapa kami, apa yang kita



percaya dan apa yang kita lakukan. Indikator yang digunakan untuk mengukur komitmen adalah:

- (a) *Innovation and risk taking*
- (b) *Attention to detail*
- (c) *Outcome orientation*
- (d) *People orientation*
- (e) *Team orientation*
- (f) *Aggressiveness*
- (g) *Stability*

### 3. Komitmen (X2)

Komitmen adalah kemampuan individu dan kemampuan menyelaraskan perilakunya dengan kebutuhan, prioritas, dan tujuan organisasi dan bertindak untuk tujuan atau kebutuhan organisasi. Indikator yang digunakan untuk mengukur komitmen adalah:

- (a) *Affective commitment*
- (b) *Normative commitment*
- (c) *Continuance commitment*

#### **3.3.2 Variabel Dependen (Terikat)**

Kinerja organisasi adalah pencapaian hasil pada level atau unit analisis organisasi. Kinerja pada level organisasi ini terkait dengan tujuan organisasi, rancangan organisasi, dan manajemen organisasi. Indikator yang digunakan untuk mengukur kinerja organisasi adalah:

- (a) Kualitas
- (b) Kuantitas
- (c) Penggunaan waktu dalam bekerja
- (d) Kerjasama dengan orang lain

### **3.4 Jenis dan Sumber Data**

#### **3.4.1 Data Primer**

Data primer merupakan data yang diperoleh langsung dari sumber untuk keperluan khusus. Dalam penelitian ini, data primer diperoleh dari responden yaitu karyawan PT.Taspen (PERSERO) KCU Semarang.

#### **3.4.2 Data Sekunder**

Data sekunder adalah data yang diperoleh dari sumber yang tidak langsung memberikan data kepada pengumpul data, bisa melalui dokumen pendukung. Data sekunder yang digunakan dalam penelitian ini diperoleh dari buku, penelitian terdahulu, maupun jurnal dan informasi dari PT.Taspen (PERSERO) KCU Semarang.

### **3.5 Metode Pengumpulan Data**

Merupakan teknik atau cara yang dilakukan untuk mengumpulkan data. Teknik yang digunakan dalam sebuah penelitian dapat menentukan baik atau buruknya hasil dalam penelitian tersebut. Dalam penelitian ini menggunakan teknik pengumpulan data melalui wawancara, observasi, kuesioner dan dokumentasi.

### **3.5.1 Wawancara (*Interview*)**

Wawancara digunakan sebagai teknik pengumpulan data apabila ingin melakukan studi pendahuluan untuk menemukan permasalahan yang harus diteliti, dan juga apabila peneliti ingin mengetahui hal-hal dari responden yang lebih mendalam dan jumlah respondennya sedikit kecil. Wawancara dapat dilakukan secara terstruktur maupun tidak terstruktur, dan dapat dilakukan melalui tatap muka (*face to face*) maupun dengan menggunakan telepon (Sugiyono, 2017:137-138). Untuk penelitian ini, peneliti menggunakan wawancara tidak terstruktur.

### **3.5.2 Observasi**

Teknik pengumpulan data dengan observasi digunakan bila penelitian berkenaan dengan perilaku manusia, proses kerja, gejala-gejala alam dan bila responden yang diamati tidak terlalu besar. Menurut Sugiyono (2017:145) observasi dapat dibedakan menjadi *participant observation* (observasi berperan serta) dan *non participant observation* (observasi tidak berperan serta). Dalam penelitian ini menggunakan observasi berperan serta dikarenakan peneliti melakukan praktik kerja secara langsung selama lebih kurang 45 hari. Sambil melakukan pengamatan, peneliti ikut melakukan apa yang dikerjakan oleh sumber data.

### 3.5.3 Kuesioner

Menurut Sugiyono (2017:142) kuesioner merupakan teknik pengambilan data yang dilakukan dengan cara memberi seperangkat pertanyaan atau pernyataan tertulis kepada responden untuk dijawabnya. Kuesioner dapat berupa pertanyaan / pernyataan tertutup atau terbuka dan dapat diberikan kepada responden secara langsung atau dikirim melalui pos, atau internet. Pengukuran variabel dalam penelitian ini menggunakan Skala *Likert*, karena skala ini digunakan untuk mengukur sikap, pendapat, dan persepsi seseorang atau sekelompok orang tentang fenomena sosial. Pengukuran variabel yang diungkapkan dilakukan dengan memberikan skor jawaban angket yang diisi oleh responden dengan bentuk checklist dan ketentuan sebagai berikut:

**Tabel 3.2 Penilaian Jawaban (Skala *Likert*)**

Jenis Jawaban	Skor
Sangat Setuju (SS)	5
Setuju (S)	4
Ragu-ragu (RR)	3
Tidak Setuju (TS)	2
Sangat Tidak Setuju (STS)	1

Sumber: Sugiyono (2017:94)

### 3.5.4 Dokumentasi

Dokumentasi merupakan teknik pengumpulan data dengan menghimpun dan menganalisis dokumen-dokumen, baik tertulis, gambar, maupun elektronik. Dokumen yang dipilih disesuaikan dengan tujuan dan fokus masalah. Dalam penelitian ini dokumen yang diperoleh adalah data karyawan, buku standar pelayanan, dan data pensiun pegawai.

### 3.6 Uji Instrumen Penelitian

Uji instrumen penelitian dilakukan sebelum angket diberikan kepada responden. Tujuan dari uji instrumen untuk mengetahui validitas dan reliabilitas instrumen, sehingga dapat dikatakan layak atau tidaknya instrumen tersebut digunakan dalam penelitian.

#### 3.6.1 Uji Validitas

Menurut (Ghozali, 2013:52) uji validitas digunakan untuk mengukur sah atau valid tidaknya suatu kuesioner. Suatu kuesioner akan dikatakan valid jika pertanyaan pada kuesioner mampu untuk mengungkapkan suatu yang akan diukur oleh kuesioner tersebut. Uji validitas dilakukan dengan membandingkan nilai  $r$  hitung dengan  $r$  tabel, apabila  $r$  hitung  $>$   $r$  tabel dan nilai positif maka butir atau pernyataan atau indikator dalam penelitian tersebut dinyatakan valid. Begitupula sebaliknya. Berdasarkan hasil olah data menggunakan *IBM SPSS 21*, maka dapat dilihat bahwa hasil uji coba instrumen pada penelitian ini adalah sebagai berikut:

**Tabel 3.3 Hasil Uji Validitas Variabel Kinerja**

Kode Pernyataan	R hitung	R tabel	Keterangan
K1	0,810	0,282	Valid
K2	0,717	0,282	Valid
K3	0,798	0,282	Valid
K4	0,835	0,282	Valid
K5	0,688	0,282	Valid
K6	0,853	0,282	Valid
K7	0,866	0,282	Valid
K8	0,720	0,282	Valid
K9	0,795	0,282	Valid
K10	0,832	0,282	Valid
K11	0,862	0,282	Valid
K12	0,840	0,282	Valid

Sumber: Data yang diolah tahun 2020

Variabel kinerja menggunakan 12 butir pernyataan, dari hasil uji validitas menunjukkan bahwa  $r$  hitung lebih besar dibandingkan  $r$  tabel, sehingga diperoleh hasil yang valid untuk seluruh pernyataan variabel kinerja.

**Tabel 3.4 Hasil Uji Validitas Variabel OCB**

Kode Pernyataan	R Hitung	R Tabel	Keterangan
OCB1	0,807	0,282	Valid
OCB2	0,849	0,282	Valid
OCB3	0,697	0,282	Valid
OCB4	0,705	0,282	Valid
OCB5	0,775	0,282	Valid
OCB6	0,639	0,282	Valid
OCB7	0,783	0,282	Valid
OCB8	0,863	0,282	Valid
OCB9	0,871	0,282	Valid
OCB10	0,556	0,282	Valid
OCB11	0,740	0,282	Valid
OCB12	0,581	0,282	Valid
OCB13	0,759	0,282	Valid
OCB14	0,683	0,282	Valid
OCB15	0,729	0,282	Valid

Sumber: Data yang diolah tahun 2020

Variabel *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) menggunakan 15 butir pernyataan. Hasil uji validitas menunjukkan bahwa seluruh pernyataan dinyatakan valid karena  $r$  hitung lebih besar dari pada  $r$  tabel.

**Tabel 3.5 Hasil Uji Validitas Variabel Budaya Organisasi**

Kode Pernyataan	R hitung	R tabel	Keterangan
BU1	0,643	0,282	Valid
BU2	0,449	0,282	Valid
BU3	0,814	0,282	Valid
BU4	0,787	0,282	Valid
BU5	0,689	0,282	Valid
BU6	0,513	0,282	Valid
BU7	0,807	0,282	Valid
BU8	0,890	0,282	Valid
BU9	0,768	0,282	Valid
BU10	0,718	0,282	Valid

Kode Pernyataan	R hitung	R tabel	Keterangan
BU11	0,830	0,282	Valid
BU12	0,930	0,282	Valid
BU13	0,554	0,282	Valid
BU14	0,828	0,282	Valid
BU15	0,902	0,282	Valid
BU16	0,930	0,282	Valid
BU17	0,769	0,282	Valid
BU18	0,803	0,282	Valid
BU19	0,882	0,282	Valid
BU20	0,816	0,282	Valid
BU21	0,900	0,282	Valid

Sumber: Data yang diolah tahun 2020

Variabel budaya organisasi menggunakan 21 butir pernyataan. Hasil uji validitas menggunakan *IBM SPSS 21* menunjukkan hasil valid, dikarenakan r hitung lebih besar dibandingkan r tabel.

**Tabel 3.6 Hasil Uji Validitas Variabel Komitmen**

Kode Pernyataan	R hitung	R tabel	Keterangan
KO1	0,760	0,282	Valid
KO2	0,872	0,282	Valid
KO3	0,805	0,282	Valid
KO4	0,764	0,282	Valid
KO5	0,692	0,282	Valid
KO6	0,629	0,282	Valid
KO7	0,799	0,282	Valid
KO8	0,758	0,282	Valid
KO9	0,786	0,282	Valid

Sumber: Data yang diolah tahun 2020

Variabel komitmen menggunakan 9 pernyataan. Berdasarkan hasil uji validitas menggunakan *IBM SPSS 21* menunjukkan hasil r hitung lebih besar dibandingkan r tabel, sehingga dinyatakan valid. Untuk uji validitas keseluruhan pernyataan menunjukkan data yang valid, sehingga bisa digunakan sebagai angket penelitian.

### 3.6.2 Uji Reliabilitas

Pengukuran alat ukur tidak dilakukan setelah penelitian selesai, melainkan sebelum penelitian dilakukan, yaitu pada saat pembuatan alat ukur. Seseorang peneliti dapat meningkatkan nilai reliabilitas atau keterandalan alat ukurnya dengan menggunakan beberapa cara, antara lain dengan memperbanyak indikator, dengan mengaitkan analisis hubungan antar item (indikator) dengan skor total, dan tentu saja dengan melakukan uji coba alat ukur (instrumen) nya (Machali, 2015: 158).

Menurut Ghozali (2013: 47-48) suatu instrumen dapat dikatakan reliabel jika instrumen yang diujikan kepada responden tetap menghasilkan jawaban yang konsisten atau tidak berubah dari waktu ke waktu. Untuk mengukur reliabilitas suatu variabel dapat menggunakan program *IBM SPSS 21*, jika variabel memberikan nilai *Cronbach Alpha* ( $\alpha$ ) lebih dari 0,70 atau jika *Cronbach Alpha*  $>$  0,70 maka dapat dikatakan reliabel. Berikut adalah hasil uji reliabilitas menggunakan *IBM SPSS 21*:

**Tabel 3.7 Hasil Uji Reliabilitas Variabel Penelitian**

Variabel	<i>Cronbach's Alpha</i>	Kriteria <i>Cronbach's Alpha</i>	Keterangan
Kinerja Organisasi	0,777	0,70	Reliabel
OCB	0,767	0,70	Reliabel
Budaya Organisasi	0,764	0,70	Reliabel
Komitmen	0,778	0,70	Reliabel

Sumber: Data yang diolah tahun 2020

Data yang tertera pada Tabel 3.7 mengenai hasil uji reliabilitas variabel penelitian menunjukkan bahwa nilai *Cronbach's Alpha* dari semua variabel penelitian  $>$  0,70, sehingga bisa disimpulkan bahwa instrumen kinerja, OCB, budaya organisasi, dan komitmen organisasi adalah reliabel.



### 3.7 Metode Analisis Data

Dalam penelitian kuantitatif, analisis data merupakan kegiatan setelah data dari seluruh responden atau sumber data lain terkumpul. Kegiatan dalam analisis data adalah: mengelompokkan data berdasarkan variabel dan jenis responden, mentabulasi data berdasarkan variabel dari seluruh responden, menyajikan data tiap variabel yang diteliti, melakukan perhitungan untuk menjawab rumusan masalah, dan melakukan perhitungan untuk menguji hipotesis yang telah diajukan (Sugiyono, 2017: 147).

#### 3.7.1 Analisis Deskriptif Persentase

Statistik deskriptif adalah statistik yang digunakan untuk menganalisis data dengan cara mendeskripsikan atau menggambarkan data yang telah terkumpul sebagaimana adanya tanpa bermaksud membuat simpulan yang berlaku untuk umum dan generalisasi. (Sugiyono, 2017: 147).

Rumus untuk mengetahui tingkat persentase skor jawaban adalah:

$$DP = \frac{n}{N} \times 100\%$$

Keterangan

DP : Deskriptif Persentase

n : Nilai yang diperoleh

N : Jumlah seluruh nilai

Langkah-langkah yang dilakukan dalam melaksanakan analisis deskriptif persentase menurut Ali (2013: 201) adalah:

- (a) Mengumpulkan angket yang telah diisi oleh responden dan memeriksa kelengkapan
- (b) Mengubah skor kualitatif menjadi skor kuantitatif
- (1) Jawaban sangat setuju (SS) diberi skor 5
  - (2) Jawaban setuju (S) diberi skor 4
  - (3) Jawaban ragu-ragu (RR) diberi skor 3
  - (4) Jawaban tidak setuju (TS) diberi skor 2
  - (5) Jawaban sangat tidak setuju (STS) diberi skor 1
- (c) Membuat tabulasi data
- (d) Memasukkan dalam rumus persentase

$$P \frac{n}{N} \times 100\%$$

Keterangan:

P : persentase variabel tertentu

n : nilai yang diperoleh

N : skor total (skor ideal)

- (e) Membuat tabel rujukan dengan cara :

(1) Menetapkan persentase tertinggi  $\frac{Skor\ Maksimal}{Skor\ Ideal} \times 100\%$

(2) Menetapkan persentase terendah  $\frac{Skor\ Minimal}{Skor\ Ideal} \times 100\%$ , sehingga

$$\text{perolehan } \frac{1}{5} \times 100\% = 20\%$$

(3) Menetapkan rentangan persentase (persentase tinggi – persentase rendah)

$$= 100\% - 20\%$$

$$= 80\%$$

(4) Menetapkan kelas interval

= rentangan persentase/skala interval

=  $80\%/5$

=16%

**Tabel 3.8 Kriteria Deskriptif Persentase**

No	Interval persentase	OCB	Budaya Organisasi	Komitmen Organisasi	Kinerja Organisasi
1	84%-100%	Sangat baik	Sangat baik	Sangat baik	Sangat baik
2	68%-83%	Baik	Baik	Baik	Baik
3	52%-67%	Cukup	Cukup	Cukup	Cukup
4	36%-51%	Tidak baik	Tidak baik	Tidak baik	Tidak baik
5	20%-35%	Sangat tidak baik	Sangat tidak baik	Sangat tidak baik	Sangat tidak baik

Sumber: Data yang diolah tahun 2020

### 3.7.2 Uji Asumsi Klasik

#### 3.7.2.1 Uji Normalitas

Uji normalitas memiliki tujuan untuk menguji apakah dalam model regresi tersebut variabel pengganggu atau residual memiliki persebaran yang normal. Untuk dapat mengetahui terkait uji normalitas dapat dilakukan dengan menggunakan analisis grafik dengan melihat grafik histogram maupun grafik normal *probability* plot. Untuk uji normalitas dengan analisis statistik, dapat menggunakan uji *kolmogrov-smirnov*.

Pengujian normalitas dalam penelitian ini menggunakan uji *one-sample kolmogrov-smirnov* dengan melihat nilai signifikansi residualnya. *Alpha* ( $\alpha$ ) yang digunakan sebesar 5%, jika nilai *asymptotic significance (2-tailed)* berada di bawah *alpha* ( $\alpha$ ) 5% maka dapat disimpulkan terjadi non-normalitas. Namun bila nilai *asymptotic significance (2-tailed)* berada di atas ( $\alpha$ ) 5% maka disimpulkan model regresi memenuhi asumsi kenormalan dalam distribusi variabel pengganggu atau

residual. Dengan melakukan analisis persebaran titik-titik pada grafik *p-plot*, variabel pengganggu dikatakan terdistribusi normal apabila titik-titik pada grafik *p-plot* tersebar di sekitar garis diagonal dan arahnya mengikuti garis diagonal tersebut.

### **3.7.2.2 Uji Multikolinearitas**

Uji multikolinieritas bertujuan untuk menguji apakah dalam model regresi ditemukan adanya korelasi variabel independen (Ghozali, 2016:105). Model regresi yang baik seharusnya tidak terjadi korelasi di antara variabel independen. Untuk menguji multikolinieritas dapat dilihat pada *Tolerance Value* atau *Variance Inflation Factor* (VIF). Jika nilai *tolerance*  $\leq 10\%$  (0,10), dan nilai VIF  $\geq 10$ , maka dapat disimpulkan bahwa ada multikolinieritas antar variabel independen dalam model regresi.

### **3.7.2.3 Uji Heteroskedastisitas**

Uji heteroskedastisitas bertujuan untuk menguji apakah dalam model regresi terjadi ketidaksamaan *variance* dari residual satu pengamatan ke pengamatan yang lain (Ghozali, 2013:139). Cara untuk mendeteksi ada atau tidaknya heteroskedastisitas yaitu dengan melihat grafik plot. Apabila pada grafik plot ada pola tertentu seperti titik-titik yang membentuk suatu pola, maka mengindikasikan telah terjadi heteroskedastisitas. Selain cara tersebut, uji heteroskedastisitas juga dapat dilakukan dengan uji glejser dengan ketentuan apabila signifikansi kurang dari 0,05 artinya terjadi heteroskedastisitas sebaliknya apabila signifikansinya lebih dari 0,05 maka tidak terjadi heteroskedastisitas. Uji heteroskedastisitas dalam penelitian ini menggunakan keduanya yaitu dengan grafik plot dan uji glejser.

### 3.7.3 Analisis Regresi Berganda

Persamaan regresi berganda digunakan untuk melakukan prediksi seberapa tinggi nilai variabel terikat bila nilai variabel bebas dirubah-rubah. Untuk dapat mengetahui besarnya pengaruh antar variabel bebas digunakan rumus:

$$Y = a + b_1X_1 + b_2X_2 + b_3X_3 + e$$

Keterangan:

Y : Kinerja Organisasi Publik

a : Konstanta Regresi

$b_1$  : Koefisien Regresi  $X_1$

$b_2$  : Koefisien Regresi  $X_2$

$b_3$  : Koefisien Regresi  $X_3$

$b_1X_1$  : Organizational Citizenship Behavior (OCB)

$b_2X_2$  : Budaya Organisasi

$b_3X_3$  : Komitmen Organisasi

e : Error

### 3.7.4 Uji Hipotesis

#### 3.7.4.1 Uji Signifikansi Simultan (Uji Statistik F)

Uji simultan digunakan untuk menguji besarnya pengaruh dari variabel *independent* secara bersama-sama atau simultan terhadap variabel *dependent*. Uji-F dilakukan dengan cara membandingkan antara F tabel dan F hitung yang terdapat pada tabel *analysis of variance*. Untuk menentukan nilai F tabel, tingkat signifikansi yang digunakan sebesar 5% kriteria yang digunakan adalah:

- (1) Jika  $F_{hitung} < F_{tabel}$ , maka  $H_0$  diterima. Artinya secara statistik dapat dibuktikan bahwa variabel *independent* tidak berpengaruh terhadap variabel *dependent*.
- (2) Jika  $F_{hitung} > F_{tabel}$ , maka  $H_0$  ditolak dan  $H_a$  diterima. Artinya secara simultan dapat dibuktikan bahwa semua variabel *independent* berpengaruh terhadap variabel *dependent*.

#### **3.7.4.2 Uji Signifikansi Parsial (Uji statistik t)**

Uji parsial t pada dasarnya menunjukkan seberapa jauh pengaruh satu variabel penjelas atau variabel *independent* secara individual dalam menerangkan variabel-variabel *dependent*. Bila jumlah *degree of freedom* (df) adalah 20 atau lebih, dan derajat kepercayaan sebesar 5% maka  $H_0$  menyatakan  $\beta_i=0$  dapat ditolak, bila nilai t lebih besar dari 2 (dalam nilai absolut). Dengan kata lain kita menerima hipotesis alternatif, yang menyatakan bahwa suatu variabel *independent* secara individual memengaruhi variabel *dependent*. Apabila nilai statistik t hasil perhitungan lebih tinggi dibandingkan nilai t tabel, kita menerima hipotesis alternatif yang menyatakan bahwa suatu variabel *independent* secara individual memengaruhi variabel *dependent* (Ghozali, 2013:99). Hasil uji-t pada output *IBM SPSS 21 for windows* akan tampak pada tabel *coefficient*.

### **3.7.4.3 Koefisien Determinasi**

#### **3.7.4.3.1 Koefisien Determinasi Simultan (R)**

Determinasi simultan (R) digunakan untuk mengukur seberapa jauh kemampuan model regresi dalam menerangkan variasi variabel terikat. Nilai *Adjusted R Square* yang kecil berarti kemampuan variabel-variabel bebas dalam menjelaskan variabel terikat terbatas. Nilai yang mendekati satu menandakan variabel bebas memberikan sebagian besar informasi untuk memprediksi variabel terikat.

#### **3.7.4.3.2 Koefisien Determinasi Parsial ( $r^2$ )**

Koefisien determinasi parsial ( $r^2$ ) dilakukan untuk mengetahui sejauh mana besarnya kontribusi yang diberikan pada masing-masing variabel bebas yaitu *Organizational Citizenship Behavior (OCB)*, Budaya Organisasi, dan Komitmen Organisasi secara parsial berpengaruh terhadap variabel terikat yaitu Kinerja Organisasi Publik. Koefisien determinasi secara parsial dapat dilihat dari *Output IBM SPSS* uji parsial pada tabel *coefficients* pada kolom *correlation-partial* ( $r$  = koefisien korelasi) selanjutnya dikuadratkan ( $r^2$  = koefisien determinasi parsial) dan dikalikan 100 (%).

## **BAB IV**

### **HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN**

#### **4.1 Hasil Penelitian**

##### **4.1.1 Deskripsi Objek Penelitian**

Penelitian ini dilakukan sejak tanggal 23 Juli 2020 hingga tanggal 24 Juli 2020. Responden dalam penelitian ini berjumlah 49 orang pegawai di PT.Taspen (KCU) Semarang, diklasifikasikan menjadi tiga bidang yaitu bidang layanan dan manfaat, bidang keuangan, dan bidang umum dan SDM. 36 orang pegawai berjenis kelamin laki-laki dan 13 orang pegawai dengan jenis kelamin perempuan. Peneliti menggunakan seluruh jumlah populasi sebagai responden mengingat jumlah yang terbilang sedikit, yakni kurang dari 50.

Erviantono dan Winaya (2012) mengatakan jika dalam kinerjanya PT.Taspen (PERSERO) berpedoman pada Peraturan Direksi Nomor PD-12/DIR/2012 Tanggal 4 September 2012. Dimana dalam peraturan ini memuat tentang pedoman pelaksanaan pelayanan program tabungan hari tua, program pensiun, dan manajemen data peserta pensiun, termasuk kepesertaan dan iuran, kewajiban dan hak peserta pensiun, perhitungan besar manfaat, kelompok dan jenis pensiun PNS, batas usia pensiun, dan anak yatim-piatu, serta penghentian dan penghapusan pensiun hingga pelayanan peserta berupa pelayanan informasi, mekanisme dan persyaratan pengajuan manfaat, dan *delighted customer service* (pelayanan melebihi harapan peserta) melalui penyederhanaan dan kemudahan proses pelayanan dengan memperhatikan pelayanan yang lebih akurat, efektif dan efisien sesuai prinsip *good corporate governance*.



#### 4.1.2 Deskripsi Responden

Analisis deskriptif responden dalam penelitian ini memberikan gambaran umum terkait identitas diri responden yang meliputi jenis kelamin, riwayat pendidikan terakhir, dan jenjang usia yang disajikan dalam Tabel 4.1 di bawah ini:

**Tabel 4.1 Identitas Diri Responden**

Keterangan	Jumlah	Persentase
Jenis Kelamin :		
1. Laki- laki	36	73,5 %
2. Perempuan	13	26,5 %
	49	100%
Pendidikan Terakhir		
1. SMA	22	44,9 %
2. Diploma	6	12,2 %
3. Sarjana	20	40,8 %
4. Pasca Sarjana	1	2,1 %
	49	100 %
Usia		
1. 24-30 Tahun	7	14,3 %
2. 31-40 Tahun	0	0 %
3. 41-50 Tahun	1	2,1 %
4. 51-56 Tahun	41	83,6 %
	49	100 %

Sumber: Data diolah, 2020

Dari Tabel 4.1 dapat diketahui bahwa dari keseluruhan responden 36 pegawai (73,5%) pegawai memiliki jenis kelamin laki-laki, 13 pegawai (26,5%) berjenis kelamin perempuan. Riwayat pendidikan terakhir responden dimulai jenjang SMA yaitu 22 orang pegawai (44,9%), jenjang Diploma 6 pegawai (12,2%), jenjang Sarjana 20 pegawai (40,8%), dan jenjang Pasca Sarjana 1 pegawai (2,1%). Usia responden rentang 24-30 tahun sebanyak 7 pegawai (14,3%), rentang usia 41-50 tahun sebanyak 1 pegawai (2,1%), dan rentang 51-56 tahun sebanyak 41 orang (83,6%).

### 4.1.3 Analisis Deskriptif Persentase

Analisis deskriptif persentase ini dilakukann terhadap skor yang didapatkan ntuk mendeskripsikan dan menggambarkan jawaban responden terhadap variabel Kinerja Organisasi (Y), *Organizational Citizenship Behavior* (X1), Budaya Organisasi (X2), dan Komitmen (X3) di PT.Taspen (PERSERO) KCU Semarang sejumlah 49 pegawai.

#### 4.1.3.1 Analisis Deskriptif Kinerja Organisasi

Variabel kinerja organisasi diukur menggunakan 4 indikator yaitu kualitas, kuantitas, penggunaan waktu, dan kerjasama. Berikut adalah simpulan dari hasil analisis deskriptif kinerja organisasi.

**Tabel 4.2 Deskripsi Variabel Kinerja Organisasi**

No	Indikator	Skor Empiris	Nilai Maksimal	Persentase Skor	Kriteria
1	Kualitas	664	735	90,34%	Sangat Baik
2	Kuantitas	674	735	91,70%	Sangat Baik
3	Penggunaan Waktu	647	735	88,03%	Sangat Baik
4	Kerjasama	648	735	88,16%	Sangat Baik
Rata-rata				89,56%	Sangat Baik

Sumber: Data yang diolah tahun 2020

Berdasarkan Tabel 4.2 menunjukkan rata-rata keseluruhan variabel kinerja organisasi yang diukur dengan menggunakan 4 indikator sebesar 89,56% (Sangat Baik). Untuk indeks tertinggi pada indikator kuantitas dengan hasil 90,34% kriteria sangat baik. Untuk indeks terendah terdapat pada indikator 88,03% dengan kriteria sangat baik. Hal ini berarti menurut persepsi pegawai PT.Taspen (PERSERO) KCU Semarang kinerja organisasi sudah sangat baik.

#### 4.1.3.2 Analisis Deskriptif *Organizational Citizenship Behavior* (OCB)

Variabel OCB dalam penelitian ini menggunakan lima indikator, yaitu *altruism* (tindakan sukarela), *conscientiousness* (kontrol diri), *sportmanship* (sikap toleransi), *civic virtue* (moral kewargaan), *courtesy* (sopan santun). Berikut adalah hasil analisis deskriptif variabel OCB:

**Tabel 4.3 Deskripsi Variabel OCB**

No	Indikator	Skor Empiris	Nilai Maksimal	Persentase Skor	Kriteria
1	<i>Altruism</i>	642	735	87,35%	Sangat Baik
2	<i>Conscientiousness</i>	642	735	87,35%	Sangat Baik
3	<i>Sportmanship</i>	644	735	87,61%	Sangat Baik
4	<i>Civic Virtue</i>	631	735	85,85%	Sangat Baik
5	<i>Courtesy</i>	639	735	86,94%	Sangat Baik
Rata-rata				87,02%	Sangat Baik

Sumber: Data yang diolah pada tahun 2020

Berdasarkan Tabel 4.3 menunjukkan hasil analisis deskripsi dari indikator variabel OCB, dengan rata-rata persentase sebesar 87,02% dan memiliki kriteria sangat baik. Untuk persentase tertinggi pada indikator *sportmanship* (sikap toleransi) sebesar 87,61% dengan kriteria sangat baik. Persentase terendah pada indikator *civic virtue* (moral kewargaan) sebesar 85,85% dengan kategori sangat baik. Hal ini berarti menurut persepsi pegawai PT.Taspen (PERSERO) KCU Semarang *organizational citizenship behavior* sudah sangat baik.

#### 4.1.3.3 Analisis Deskriptif Budaya Organisasi

Variabel Budaya Organisasi pada penelitian ini menggunakan tujuh indikator yaitu *innovation and risk taking*, *attention to detail*, *outcome orientation*, *people orientation*, *team orientation*, *aggressiveness*, dan *stability*. Berikut adalah hasil dari analisis deskriptif variabel budaya organisasi:

**Tabel 4.4 Deskripsi Variabel Budaya Organisasi**

No	Indikator	Skor Empiris	Nilai Maksimal	Persentase Skor	Kriteria
1	<i>Inovation and risk taking</i>	646	735	87,89%	Sangat Baik
2	<i>Attention to Detail</i>	635	735	86,39%	Sangat Baik
3	<i>Outcome orientation</i>	650	735	88,44%	Sangat Baik
4	<i>People Orientation</i>	642	735	85,85%	Sangat Baik
5	<i>Team Orientation</i>	634	735	87,35%	Sangat Baik
6	<i>Aggressiveness</i>	612	735	83,27%	Baik
7	<i>Stability</i>	628	735	85,44%	Sangat Baik
Rata-rata				86,38%	Sangat Baik

Sumber: Data yang diolah tahun 2020.

Berdasarkan Tabel 4.4 indikator dari variabel budaya organisasi memiliki rata-rata persentase 86,38% yang masuk dalam kriteria sangat baik. Untuk indikator dengan persentase tertinggi adalah *Outcome Orientation* dengan persentase 88,44% dan kriteria sangat baik. Untuk indikator dengan persentase terendah adalah *aggressiveness* sebanyak 83,27% dan masuk dalam kriteria baik. Hal ini berarti menurut persepsi pegawai PT.Taspen (PERSERO) KCU Semarang budaya organisasi sudah sangat baik.

#### 4.1.3.4 Analisis Deskriptif Komitmen Organisasi

Dalam penelitian ini variabel komitmen organisasi menggunakan tiga indikator, yaitu *affective commitment*, *continuance commitmen*, dan *normative commitment*. Berikut adalah hasil analisis deskriptif variabel komitmen:

**Tabel 4.5 Deskripsi Variabel Komitmen**

No	Indikator	Skor Empiris	Nilai Maksimal	Persentase Skor	Kriteria
1	<i>Affective Commitment</i>	643	735	87,48%	Sangat Baik
2	<i>Continuance Commitmen</i>	627	735	85,31%	Sangat Baik
3	<i>Normative Commitment</i>	622	735	84,63%	Sangat Baik
Rata-rata				85,81%	Sangat Baik

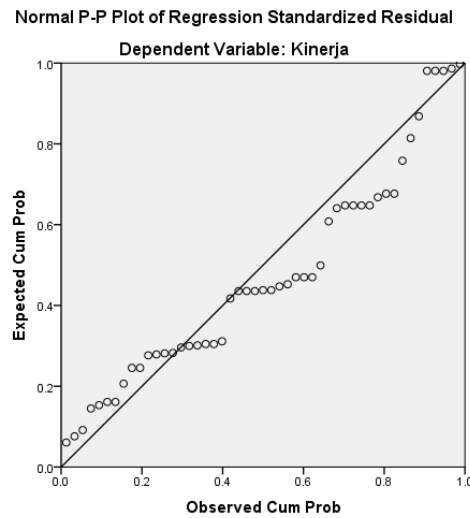
Sumber: Data yang diolah tahun 2020

Berdasarkan Tabel 4.5 hasil dari analisis deskripsi variabel komitmen menunjukkan rata-rata persentase 85,81% dengan kategori sangat baik. Untuk persentase tertinggi pada indikator *affective commitmen* sebesar 87,48% dengan kriteria sangat baik. Untuk persentase paling rendah pada indikator *normative commitment* sebesar 84,63% dengan kriteria sangat baik. Hal ini berarti menurut persepsi pegawai PT.Taspen (PERSERO) KCU Semarang komitmen organisasi sudah sangat baik.

#### **4.1.4 Uji Asumsi Klasik**

##### **4.1.4.1 Uji Normalitas**

Uji normalitas bertujuan untuk menguji apakah dalam model regresi variabel pengganggu atau residual memiliki distribusi normal (Ghozali, 2013: 160). Model regresi dapat dikatakan baik apabila memiliki distribusi data normal atau mendekati normal. Terdapat dua cara untuk mendeteksi residual berdistribusi normal atau tidak yaitu dengan menggunakan analisis grafik dan uji statistik dengan *Kolmogrov-Sminorv* test (K-S dan menggunakan tabel P-Plot. Berikut adalah uji normalitas menggunakan grafik normal plot:



**Gambar 4.1**  
**Normal P-Plot**

Sumber: Data yang diolah tahun 2020

Menurut Ghazali (2013:163) jika suatu data menyebar disekitar garis diagonal dan mengikuti arah garis diagonal atau menunjukkan pola distribusi normal, maka model regresi memenuhi asumsi normalitas. Jika data menyebar jauh dari diagonal dan/atau tidak mengikuti arah garis diagonal maka model regresi tidak memenuhi asumsi normalitas. Dari Gambar 4.1 menunjukkan pola persebaran yang tidak merata, atau hanya mendekati garis diagonal, sehingga menunjukkan tingkat normalitas yang rendah, untuk memperkuat hasil uji normalitas digunakan uji *One Sample Kolmogrov-Sminorv* dengan hasil berikut ini :

**Tabel 4.6**  
**Hasil Uji Normalitas One Sample Kolmogrov-Sminorv**

One-Sample Kolmogorov-Smirnov Test		Unstandardized Residual
N		49
Normal Parameters <sup>a,b</sup>	Mean	.0000000
	Std. Deviation	2.86949311
Most Extreme Differences	Absolute	.164
	Positive	.164
	Negative	-.086
Kolmogorov-Smirnov Z		1.147
Asymp. Sig. (2-tailed)		.144

a. Test distribution is Normal.

b. Calculated from data.

Sumber: Data yang diolah tahun 2020

Berdasarkan Tabel 4.6 hasil uji kolmogrov-smirnov test, menunjukkan *Asymp Sig. (2-tailed)* sebesar 0,144 hal ini berarti data terdistribusi normal dikarenakan melebihi 0,05.

#### 4.1.4.2 Uji Multikolinearitas

Untuk menguji multikolinieritas dapat dilihat pada *Tolerance Value* atau *Variance Inflation Factor (VIF)*. Jika nilai tolerance  $\leq 10\%$  (0,10) dan nilai VIF  $\geq 10$ , maka ada multikolinieritas antar variabel variabel independen. Berikut adalah hasil uji multilinearitas:

**Tabel 4.7 Hasil Uji Multikolinearitas**  
Coefficients<sup>a</sup>

Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	T	Sig.	Collinearity Statistics	
	B	Std. Error	Beta			Tolerance	VIF
(Constant)	12.746	5.029		2.534	.015		
OCB	-.354	.199	-.414	-1.780	.082	.144	6.943
Budaya Organisasi	.505	.147	.855	3.435	.001	.126	7.950
Komitmen	.474	.221	.356	2.139	.038	.281	3.558

a. Dependent Variable: Kinerja

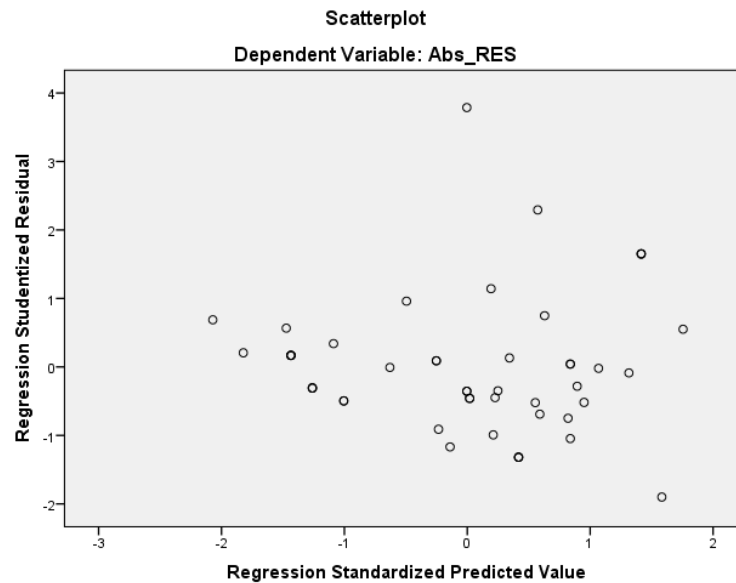
Sumber: Data yang diolah tahun 2020

Tabel 4.7 menunjukkan *Tolerance* untuk variabel OCB sebesar 0,144; variabel budaya organisasi sebesar 0,126; variabel komitmen sebesar 0,281. Dari data tersebut menunjukkan hasil perhitungan nilai *Tolerance* untuk keseluruhan variabel lebih dari 0,10. Nilai VIF dari variabel OCB 6,943; variabel budaya organisasi sebesar 7,950; variabel komitmen sebesar 3,558. Hasil uji-tersebut menunjukkan bahwa tidak terjadi multikolinearitas sebab *Tolerance* >0,1 dan nilai VIF <10.

#### 4.1.4.3 Uji Heterokedastisitas

Uji heterokedastisitas dilakukan dengan melihat grafik plot. Apabila pada grafik plot terdapat pola tertentu seperti titik-titik yang membentuk suatu pola, maka mengindikasikan telah terjadi heterokedastisitas. Berikut adalah grafik P-Plot:





**Gambar 4.2 Grafik Scatterplot**  
Sumber: Data yang diolah tahun 2020

Dari grafik *scatterplot* pada Gambar 4.2 terlihat bahwa titik-titik tersebar di atas maupun di bawah angka 0 pada sumbu Y. Hal ini dapat disimpulkan bahwa tidak terjadi heteroskedastisitas pada model regresi. Analisis menggunakan grafik plot memiliki kelemahan yang cukup signifikan oleh karena itu pengamatan memengaruhi hasil plotting. Untuk memperkuat uji heteroskedastisitas maka peneliti menggunakan uji glejser, apabila signifikansi lebih dari 0,05 maka tidak terjadi heteroskedastisitas. Berikut adalah hasil uji heteroskedastisitas menggunakan uji glejser:

**Tabel 4.8**  
**Hasil Uji Glejser**

Model		Coefficients <sup>a</sup>			T	Sig.	Collinearity Statistics	
		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients			Tolerance	VIF
		B	Std. Error	Beta				
1	(Constant)	10.330	2.971		3.477	.001		
	OCB	-.187	.118	-.554	-1.592	.118	.144	6.943
	Budaya Organisasi	-.050	.087	-.214	-.574	.569	.126	7.950
	Komitmen	.221	.131	.421	1.689	.098	.281	3.558

a. Dependent Variable: Abs\_RES

Sumber: Data yang diolah tahun 2020

Dari Tabel 4.8 variabel OCB menunjukkan sig sebesar 0,118, variabel Budaya Organisasi memiliki nilai sig sebesar 0,569 dan untuk variabel komitmen organisasi menunjukkan hasil sebesar 0,098. Keseluruhan variabel memiliki nilai signifikansi lebih dari 0,05 sehingga tidak terjadi heteroskedastisitas.

#### 4.1.5 Analisis Regresi Berganda

Untuk dapat mengetahui besarnya pengaruh antar variabel bebas terhadap variabel terikat, yaitu pengaruh variabel OCB, Budaya Organisasi, dan Komitmen Organisasi terhadap Kinerja Organisasi Publik di PT.Taspen (PERSERO) KCU Semarang. Penelitian ini menggunakan analisis regresi linier berganda dengan menggunakan perhitungan IBM SPSS 21. Berikut adalah hasil regresi linier berganda :

**Tabel 4.9 Hasil Analisis Regresi Berganda  
Coefficients<sup>a</sup>**

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	T	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	12.746	5.029		2.534	.015
	OCB	-.354	.199	-.414	-1.780	.082
	Budaya Organisasi	.505	.147	.855	3.435	.001
	Komitmen	.474	.221	.356	2.139	.038

a. Dependent Variable: Kinerja

Sumber: Data yang diolah tahun 2020

Berdasarkan tabel analisis regresi linear berganda diperoleh persamaan sebagai berikut:  $Y = a + b_1X_1 + b_2X_2 + b_3X_3 + e$

$$Y = 12,746 + (-0,354) X_1 + 0,505 X_2 + 0,474 X_3$$

Persamaan regresi tersebut memiliki makna sebagai berikut:

(1) Konstantas = 12,746

Jika variabel OCB, Budaya Organisasi dan Komitmen bernilai 0, maka variabel kinerja pegawai PT.Taspen (PERSERO) KCU Semarang bernilai 12,746

(2) Koefisien X1 (OCB) = -0,354

Jika variabel independen lainnya tetap dan variabel OCB mengalami kenaikan 1%, maka kinerja pegawai PT.Taspen (PERSERO) KCU Semarang akan mengalami penurunan sebesar 0,354

1. Koefisien X2 (Budaya Organisasi) = 0,505

Jika variabel independen lainnya tetap dan variabel budaya organisasi mengalami kenaikan 1%, maka kinerja organisasi publik PT.Taspen (PERSERO) KCU Semarang akan mengalami kenaikan sebesar 0,505

2. Koefisien X3 (Komitmen)= 0,474

Jika variabel independen lainnya tetap dan variabel kompetensi mengalami kenaikan 1% maka kinerja pegawai PT.Taspen (PERSERO) KCU Semarang akan mengalami kenaikan sebesar 0,474

#### 4.1.6 Uji Hipotesis

##### 4.1.6.1 Uji Signifikansi Simultan (Uji statistik f)

Pengaruh simultan digunakan untuk mengetahui apakah variabel independen (OCB, Budaya Organisasi, dan Komitmen) secara bersama-sama atau simultan memengaruhi variabel dependen (Kinerja organisasi publik di PT.Taspen (PERSERO) KCU Semarang). Apabila tingkat signifikansi  $< 0,05$  maka  $H_a$  diterima, hal ini berarti bahwa variabel bebas mampu untuk menjelaskan variabel terikat secara simultan atau bersama-sama. Begitu pula apabila  $F$  hitung  $> F$  Tabel, maka  $H_a$  diterima. Berikut adalah hasil Uji-F:

**Tabel 4.10 Hasil Uji Simultan (Uji-F)**

ANOVA<sup>a</sup>

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	730.768	3	243.589	27.734	.000 <sup>b</sup>
	Residual	395.232	45	8.783		
	Total	1126.000	48			

a. Dependent Variable: Kinerja

b. Predictors: (Constant), Komitmen, OCB, Budaya Organisasi

Sumber: Data yang diolah tahun 2020

Berdasarkan Tabel 4.10 menunjukkan bahwa probabilitas signifikansi 0,000 yang lebih kecil dari 0,05 dan nilai hitung  $F$  sebesar 27,732 yang lebih besar dibandingkan  $F$  tabel yaitu 2,81 hal ini berarti **H<sub>4</sub>** yang menyatakan “*Organizational Citizenship Behavior (OCB), Budaya Organisasi, dan Komitmen*

Organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kinerja Organisasi Publik “, diterima.

#### 4.1.6.2 Uji Signifikansi Parsial (Uji Statistik t)

Uji parsial dilakukan untuk melihat berapa besar pengaruh variabel bebas terhadap variabel terikat. Secara individual. Uji-t dilakukan dengan membandingkan nilai probabilitas signifikansi (Prob.Sig) dengan tingkatan kepercayaan tertentu yang dipilih (*alpha*). Dalam penelitian ini *a* yang digunakan sebesar 005. Hasil uji-t terdapat dalam tabel berikut:

**Tabel 4.11 Hasil Uji Signifikansi Parsial (Uji-t)  
Coefficients<sup>a</sup>**

Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
	B	Std. Error	Beta		
(Constant)	12.746	5.029		2.534	.015
OCB	-.354	.199	-.414	-1.780	.082
Budaya Organisasi	.505	.147	.855	3.435	.001
Komitmen	.474	.221	.356	2.139	.038

a. Dependent Variable: Kinerja

Sumber: Data yang diolah tahun 2020

Berdasarkan Tabel 4.11 tentang hasil uji parsial pada setiap variabel yang diuji, maka tabel tersebut dapat dijelaskan seperti berikut:

- (1) Variabel OCB diperoleh nilai signifikansi hitung sebesar 0,082 dimana angka tersebut lebih besar dari 0,05. Nilai koefisien untuk variabel OCB sebesar -0,354 hal ini berarti bahwa **H1** yang menyatakan “*Organizational Citizenship Behavior* (OCB) berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kinerja Organisasi Publik”, **tidak diterima**

- (2) Variabel budaya organisasi diperoleh nilai signifikansi hitung sebesar 0,001 dimana signifikansi tersebut lebih kecil dari pada 0,05. Nilai koefisien dari budaya organisasi sebesar 0,50 . Hal ini berarti **H2** yang menyatakan “Budaya Organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kinerja Organisasi Publik.”, **diterima**
- (3) Variabel komitmen diperoleh nilai signifikansi hitung sebesar 0,038 dimana signifikansi tersebut tidak lebih besar dari 0,05. Nilai koefisien variabel komitmen sebesar 0,474, hal ini berarti **H3** yang menyatakan “Komitmen Organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kinerja Organisasi Publik”, **diterima**

#### 4.1.6.3 Koefisien Determinasi

##### 4.1.6.3.1 Koefisien Determinasi Simultan

Koefisien determinasi simultan bertujuan untuk mengetahui berapa besar hubungan atau pengaruh variabel independen terhadap variabel dependen. Berikut adalah hasil output *IBM SPSS 21* hasil uji koefisien determinasi simultan:

**Tabel 4.12 Hasil Uji Determinasi Simultan**

Model Summary				
Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.806 <sup>a</sup>	.649	.626	2.964

a. Predictors: (Constant), Komitmen, OCB, Budaya Organisasi

Sumber: Data yang diolah tahun 2020

Berdasarkan Tabel 4.12 diperoleh nilai *Adjusted R Square* sebesar 0,649 atau 64,9%. Dari persentase tersebut dapat dikatakan bahwa variabel OCB, budaya organisasi, dan komitmen memengaruhi variabel kinerja organisasi sebesar 64,9% dan sisanya 35,1% dipengaruhi oleh faktor lain yang tidak diteliti.

#### 4.1.6.3.2 Koefisien Determinasi Parsial ( $r^2$ )

Koefisien determinasi dilakukan untuk mengetahui sejauh mana besarnya kontribusi yang diberikan pada masing-masing variabel bebas yaitu *Organizational Citizenship Behavior (OCB)*, Budaya Organisasi, dan Komitmen Organisasi secara parsial berpengaruh terhadap variabel terikat yaitu Kinerja Organisasi Publik. Berikut adalah hasil output uji koefisien determinasi parsial:

**Tabel 4.13 Hasil Uji Koefisien Determinasi Parsial ( $r^2$ )**  
Coefficients<sup>a</sup>

Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	T	Sig.	Correlations		
	B	Std. Error	Beta			Zero-order	Partial	Part
(Constant)	12.746	5.029		2.534	.015			
OCB	-.354	.199	-.414	-1.780	.082	.666	-.256	-.157
Budaya Organisasi	.505	.147	.855	3.435	.001	.773	.456	.303
Komitmen	.474	.221	.356	2.139	.038	.738	.304	.189

a. Dependent Variable: Kinerja

Sumber: Data yang diolah tahun 2020

Pada Tabel 4.13 dapat dilihat nilai determinasi parsial ( $r^2$ ), kontribusi variabel OCB terhadap kinerja organisasi publik sebesar  $(-0,256)^2 \times 100\% = -6,55\%$ , jika variabel budaya organisasi dan komitmen dianggap tetap. Kontribusi variabel budaya organisasi terhadap kinerja organisasi adalah sebesar  $(0,456)^2 \times 100\% = 20,8\%$ , jika variabel OCB dan komitmen dianggap tetap. Kontribusi variabel komitmen organisasi adalah sebesar  $(0,304)^2 \times 100\% = 9,24\%$  jika variabel OCB dan budaya organisasi dianggap tetap. Variabel budaya organisasi memberikan kontribusi yang paling besar terhadap kinerja organisasi di PT. Taspen (PERSERO) KCU Semarang.

## 4.2 Pembahasan

### 4.2.1 Pengaruh OCB terhadap Kinerja Organisasi Publik

Kinerja menurut Mangkunegara (dalam Rahadi, 2010:10) kinerja merupakan hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seorang pegawai dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepada pegawai / karyawan dalam sebuah organisasi. Dengan demikian, kinerja akan dapat berjalan dengan baik apabila memiliki pegawai dengan kualitas sumber daya manusia yang baik pula, hal ini dapat dicapai bila pegawai memahami perilaku organisasi dengan baik. OCB merupakan salah satu jenis perilaku yang individu yang bebas, tidak berkaitan secara langsung dengan sistem *reward* dan bisa meningkatkan fungsi efektif organisasi.

Pada tabel 4.11 menunjukkan koefisien variabel OCB sebesar -0,354 hal ini mengandung makna jika OCB berpengaruh negatif terhadap kinerja organisasi publik. Kemudian untuk nilai signifikansi sebesar 0,082 yang mana nilai ini melebihi 0,05 sehingga OCB berpengaruh tidak signifikan terhadap kinerja organisasi publik. Simpulannya, variabel OCB berpengaruh negatif dan tidak signifikan terhadap kinerja organisasi publik. Oleh karena itu hipotesis 1 (H1) yang menyatakan bahwa adanya pengaruh positif dan signifikan antara *organizational citizenship behavior* dengan kinerja organisasi publik tidak dapat diterima atau dengan kata lain ditolak.

Penolakan hipotesis ini mengidentifikasikan bahwa pengaruh dari saling membantu dalam pekerjaan, penggunaan waktu yang bijak, menghabiskan waktu untuk meningkatkan usaha, mencegah masalah, dan sikap sukarela tidak dapat



meningkatkan kinerja organisasi publik di PT.Taspen (PERSERO) KCU Semarang. Bahkan, OCB berpengaruh negatif dan tidak signifikan terhadap kinerja organisasi publik, OCB tidak mampu meningkatkan kinerja organisasi publik dikarenakan semakin tinggi tingkat OCB maka akan semakin rendah kinerja organisasi.

Berdasarkan hasil pengamatan yang dilakukan oleh peneliti per tanggal 4 November 2020, belum ada penelitian terdahulu dengan hasil OCB berpengaruh negatif dan tidak signifikan terhadap kinerja organisasi publik. Darto (dalam Wati dan Surjanti, 2018:388) menyatakan OCB adalah suatu perilaku setiap individu yang bebas dan tidak berkaitan dengan penghargaan atau *reward*, sehingga apa yang dilakukan oleh karyawan tersebut tidak berdasar atas balasan yang akan dia peroleh. Perilaku yang dilakukan tidak sesuai dengan tugas formal.

Dilihat dari rata-rata distribusi nilai dalam setiap indikator OCB sudah baik, akan tetapi persebarannya tidak merata. Berdasarkan pengamatan di lapangan, ketika pegawai memiliki sikap OCB yang tinggi, maka ia akan lebih banyak meluangkan waktu untuk membantu orang lain, baik itu dalam hal orientasi maupun menyelesaikan tugas seorang pegawai, tentu saja hal ini bisa mengakibatkan pegawai tersebut kehilangan sebagian waktu bekerjanya sendiri. Sehingga dikaitkan dengan hasil analisis data, maka wajar terjadi jika OCB meningkat maka kinerja organisasi akan menurun.

#### 4.2.2 Pengaruh Budaya Organisasi terhadap Kinerja Organisasi Publik

Kinerja merupakan hasil dari implementasi rencana kerja yang dibuat oleh suatu institusi yang dilaksanakan oleh pimpinan dan karyawan yang bekerja dalam institusi untuk mencapai tujuan organisasi. Salah satu faktor yang memengaruhi kinerja organisasi adalah budaya organisasi, hal ini sudah dijelaskan pada *grand theory*. Budaya organisasi merupakan suatu nilai, anggapan atau asumsi, sikap dan juga perilaku yang diyakini oleh sekelompok orang, dan menjadi suatu identitas untuk sebuah organisasi.

Pengujian hipotesis untuk menguji pengaruh budaya organisasi terhadap kinerja organisasi menunjukkan bahwa  $H_a$  diterima dan  $H_o$  ditolak. Hasil analisis uji-t menunjukkan bahwa budaya organisasi memiliki nilai  $t$  sebesar 0,855 dengan signifikansi 0,001 yang berarti kurang dari 0,05 dan koefisien diperoleh sebesar 0,505 sehingga dapat disimpulkan bahwa kompetensi berpengaruh positif dan signifikan.

Berdasarkan analisis deskriptif presentase rata-rata yang diperoleh untuk variabel budaya organisasi sebesar 86,38% yang masuk dalam kategori sangat baik. Untuk kategori terendah pada indikator *aggressiveness* dengan persentase 83,27% dan kategori baik, maknanya adalah ada pegawai yang memiliki keagresifan rendah dalam hal pekerjaan. Seseorang yang memiliki *aggressiveness* yang tinggi akan memiliki semangat tinggi untuk melaksanakan tugas dan pekerjaan. Sehingga pegawai perlu meningkatkan keagresifan guna meningkatkan kinerja.

Budaya organisasi yang baik akan meningkatkan kinerja sebuah organisasi. Berdasarkan pengamatan di lapangan yang dilakukan oleh peneliti di PT.Taspen (PERSERO) KCU Semarang sudah baik. Hal ini dapat ditunjukkan dengan timbulnya kebiasaan baik menyanyikan lagu Taspen secara rutin untuk meningkatkan semangat dan rasa peduli terhadap perusahaan. Dengan kondisi yang nyaman dan semangat kerja tinggi akan dapat meningkatkan kinerja sebuah organisasi.

Penelitian yang dilakukan oleh Falilah (2019) tentang pengaruh budaya organisasi terhadap kinerja juga memperoleh hasil berpengaruh positif dan signifikan. Selaras dengan pendapat dari Kasmir (2018:189) yang menyatakan faktor yang memengaruhi kinerja salah satunya adalah budaya organisasi. Sehingga dengan baiknya suatu budaya dalam organisasi atau perusahaan dapat meningkatkan kinerja organisasi itu sendiri. Selain itu penelitian yang dilakukan oleh Kurniawan (2013) juga memperoleh hasil bahwa budaya organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja organisasi publik. Jika budaya organisasi dapat memengaruhi kepuasan kerja dan berimplikasi terhadap kinerja karyawan, sehingga ketika budaya organisasi baik maka kinerja juga akan baik.

#### **4.2.3 Pengaruh Komitmen terhadap Kinerja Organisasi Publik**

Komitmen organisasi merupakan salah satu faktor yang dapat memengaruhi kinerja organisasi, komitmen merupakan ukuran tentang keinginan pekerja untuk tetap dalam perusahaan di masa depan. Komitmen dapat juga dikatakan sebagai janji yang diberikan untuk menjalankan kewajiban di perusahaan. Hasil dari Ho ditolak dan Ha diterima. Yang memiliki makna jika komitmen dapat meningkatkan

kinerja organisasi publik di PT.Taspen (PERSERO) KCU Semarang. Hal ini terlihat dari besarnya nilai signifikansi yang tidak melebihi 0,05 yaitu sebesar 0,038 dan juga memiliki nilai t hitung sebesar 2,139 sehingga variabel ini signifikan terhadap kinerja organisasi. Koefisien bernilai 0,474 yang bermakna jika komitmen memiliki pengaruh positif. Untuk itu mengenai hipotesis 3 (H3) yang menyatakan bahwa adanya pengaruh yang positif dan signifikan antara komitmen terhadap kinerja organisasi publik dapat diterima.

Selaras dengan penelitian yang dilakukan oleh Tobing (2009) terkait pengaruh komitmen terhadap kinerja dengan menggunakan komitmen afektif sebagai X1, komitmen kontinuan sebagai X2, dan komitmen normatif sebagai X3. Hasil dari penelitian tersebut menunjukkan pengaruh yang positif dan signifikan terhadap kinerja. Purnama (2013) melakukan penelitian terkait pengaruh komitmen organisasi terhadap kinerja yang menunjukkan adanya pengaruh positif dari kedua variabel tersebut, sehingga ketika komitmen meningkat maka kinerja juga akan meningkat. Penelitian lain yang dilakukan oleh Mitic, dkk (2016) juga menunjukkan hasil jika komitmen organisasi memengaruhi kinerja secara signifikan, maka dari itu manajer dituntut untuk berhati-hati dalam membuat tindakan dengan perencanaan yang baik untuk meningkatkan rasa kesetiaan pegawai terhadap perusahaannya.

Komitmen organisasi dapat dipengaruhi oleh beberapa faktor, salah satu faktor yang dapat memengaruhi komitmen menurut Robbins dan Judge (2008) adalah kepuasan kerja. Kepuasan kerja karyawan tidak hanya dilihat saat melakukan

pekerjaan, tetapi dengan aspek pengalaman kerja karyawan, penempatan pekerjaan sesuai keahlian pegawai.

Pegawai PT.Taspen (PERSERO) KCU Semarang memiliki tingkat komitmen yang cukup tinggi, meskipun tetap ada pegawai yang memutuskan untuk mengembangkan karir pada kantor Taspen cabang lainnya, hal ini disebabkan oleh usia yang masih muda yakni belum memasuki 35 tahun sehingga pegawai masih memiliki waktu untuk berkarir yang lebih lama. Faktor lain yang dapat memengaruhi tingkat komitmen pada perusahaan ini disesuaikan dengan teori Robbins dan Judge diatas adalah terkait penempatan kerja sesuai bidangnya, karena perusahaan ini menerapkan sistem *rolling* dengan jangka waktu yang cukup cepat, sehingga hal ini bisa membuat pegawai harus sering beradaptasi dengan tugas baru.

#### **4.2.4 Pengaruh OCB, Budaya Organisasi, dan Komitmen terhadap Kinerja Organisasi Publik**

Penelitian ini dilakukan untuk menguji apakah kinerja organisasi dapat dipengaruhi oleh variabel OCB, budaya organisasi, dan komitmen pada PT.Taspen (PERSERO) KCU Semarang, dengan jumlah 49 responden yang merupakan pegawai pada instansi tersebut. Berdasarkan analisis deskriptif presentasi, variabel kinerja diuji menggunakan empat faktor, yaitu kualitas, kuantitas, penggunaan waktu dan kerjasama. Hasil dari uji analisis deskriptif menunjukkan rata-rata persentase 89,56% dengan kategori sangat baik. Indikator yang memiliki persentase terendah adalah penggunaan waktu, dengan persentase 88,16% dengan kriteria sangat baik artinya masih terdapat pegawai yang belum dapat menyelesaikan pekerjaan dengan tepat waktu.

Hasil dari Uji-F, F hitung memiliki nilai sebesar 27,734 dengan nilai signifikansi 0,000 sehingga diperoleh hasil nilai f sudah signifikan. Berdasarkan uji koefisien determinasi, nilai dari *Adjusted R Square* sebesar 0,649 atau 64,9% yang memiliki makna bahwa variabel OCB, budaya organisasi, dan komitmen memengaruhi variabel kinerja organisasi sebesar 64,9% dan sisanya 35,1% dipengaruhi oleh faktor lain dari yang tidak masuk dalam penelitian ini. Dilihat dari angka persentase dari pengaruh dari seluruh variabel terhadap variabel dependen yang cukup besar, maka besar juga pengaruh yang dimiliki dari OCB, budaya organisasi, dan komitmen organisasi terhadap kinerja organisasi publik.

Menurut Prawiroseontono (dalam Sutrisno, 2015: 176) faktor-faktor yang memengaruhi kinerja yaitu efektivitas dan efisiensi, otoritas dan tanggung jawab, disiplin, dan inisiatif. Vipraprastha, Sudja dan Yuesti (2018) melakukan penelitian terkait komitmen organisasi, OCB, dan kinerja organisasi dengan hasil penelitian budaya komitmen organisasi memengaruhi kinerja dan juga OCB. Faktor lain yang memengaruhi kinerja adalah faktor personal (pengetahuan, kemampuan, kepercayaan diri, motivasi, dan komitmen yang dimiliki oleh setiap individu), faktor kepemimpinan (kualitas, arahan, dan dukungan), faktor *team* (kualitas dukungan dan semangat, kepercayaan), faktor sistem (sistem kerja, fasilitas kerja, dan infrastruktur).

## BAB V

### PENUTUP

#### 5.1 Simpulan

Berdasarkan hasil penelitian dan data hasil analisis mengenai pengaruh *organizational citizenship behavior*, budaya organisasi, dan komitmen organisasi terhadap kinerja organisasi publik di PT.Taspen (PERSERO) KCU Semarang, diperoleh simpulan sebagai berikut:

- (1) Terdapat pengaruh negatif dan tidak signifikan variabel *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) terhadap kinerja organisasi publik di PT.Taspen (PERSERO) KCU Semarang dengan nilai koefisien sebesar -0,354 dan signifikansi sebesar 0,082 atau lebih besar dari 0,05. Sehingga OCB tidak dapat meningkatkan kinerja organisasi publik, semakin tinggi tingkat OCB, maka semakin rendah tingkat kinerja organisasi publik.
- (2) Terdapat pengaruh positif dan signifikan variabel budaya organisasi terhadap kinerja organisasi publik di PT.Taspen (PERSERO) KCU Semarang dengan nilai koefisien sebesar 0,505 dan signifikansi sebesar 0,001 yang berarti kurang dari 0,05. Sehingga budaya organisasi dapat meningkatkan kinerja organisasi publik.
- (3) Terdapat pengaruh positif dan signifikan variabel komitmen organisasi terhadap kinerja organisasi publik di PT.Taspen (PERSERO) KCU Semarang dengan nilai koefisien sebesar 0,474 dan signifikansi sebesar 0,038 yang berarti kurang dari 0,05. Sehingga komitmen organisasi dapat meningkatkan kinerja organisasi publik.

- (4) Terdapat pengaruh positif dan signifikan secara simultan antara *organizational citizenship behavior*, budaya organisasi, dan komitmen organisasi terhadap kinerja organisasi publik di PT.Taspen (PERSERO) KCU Semarang. Hal ini dapat dilihat dari nilai Adjusted R Square sebesar 0,649 atau 64,9%, sedangkan sisanya sebesar 35,1% dipengaruhi oleh faktor lain yang tidak diteliti pada penelitian ini.

## 5.2 Saran

Mempertimbangkan hasil penelitian dan analisis hasil penelitian, saran yang dapat diajukan adalah sebagai berikut:

- (1) Berkaitan dengan variabel OCB yang memberikan pengaruh negatif terhadap kinerja organisasi publik, sebaiknya pegawai bertanggung jawab untuk tugas secara personal dan tidak mengandalkan orang lain untuk membantu menyelesaikan pekerjaan.
- (2) Berkaitan dengan kinerja dengan pembahasan penggunaan waktu, memperoleh skor terendah pada analisis deskriptif yang menandakan perlu dioptimalkan efisiensi waktu setiap pegawai dalam menyelesaikan pekerjaan, maka dari itu pegawai hendaknya memberikan target untuk menyelesaikan pekerjaannya sendiri sehingga kinerjanya dapat meningkat dengan waktu penyelesaian yang efektif dan efisien.
- (3) Berkaitan dengan budaya organisasi pada indikator keagresifan menunjukkan persentase rendah, yaitu terkait peran pada pengambilan keputusan dalam divisi / bidang pegawai. Setiap pimpinan hendaknya memberikan kesempatan untuk setiap pegawai dalam menyampaikan pendapat, hal ini bisa dilakukan dengan



mengadakan rapat divisi secara berkelanjutan. Dan juga pegawai harus secara aktif berpartisipasi dalam setiap pertemuan atau rapat untuk membicarakan perbaikan dan pembenahan pekerjaan. Seluruh ide dan pemikiran dari seluruh pegawai dapat dibahas melalui diskusi hingga memperoleh keputusan yang paling baik.

- (4) Berkaitan dengan komitmen pegawai untuk melanjutkan kesempatan kerja diketahui indikator tentang perasaan keharusan untuk tetap berada dalam organisasi tersebut masih menunjukkan analisis deskriptif dengan jumlah paling rendah, saran untuk perusahaan sebaiknya memberikan inovasi yang dapat meningkatkan komitmen pegawai agar tetap berada dalam perusahaan tersebut dengan memberikan program kesejahteraan pegawai.

## DAFTAR PUSTAKA

- Abdullah, M. (2014). *Manajemen dan Evaluasi Kinerja Karyawan*. Yogyakarta: Aswaja Pressindo.
- Agustiningsih, H. N., Thoyib, A., H. D., & Noermijati. (2017). *The Effect of Remuneration, Job Satisfaction and OCB on the Employee Performance*. *Science Journal of Business and Management*, 212-222.
- Ali, M. (2013). *Penelitian Kependidikan Prosedur & Strategi*. Bandung: CV Angkasa.
- Anggapradja, I. T., & Wijaya, R. (2017). *Effect Of Commitment Organization, Organizational Culture, and Motivation to Performance of Employees*. *Jurnal of Applied Management (JAM)*, 74-80.
- Aranki, D. H., Suifan, T. S., & Sweis, R. J. (2019). *The Relationship between Organizational Culture and Organizational Commitment*. *Modern Applied Science*, 137-154.
- Arifin, H. (2015). *The Influence of Competence, Motivation, and Organizational Culture to High School Teacher Job Satisfaction and Performance*. *International Education Studies*, 38-45.
- Bakan, I., Buyukbese, T., Ersahan, B., & Kefe, I. (2013). *The Effect of Organizational Commitment on Women Employees Organizational Citizenship Behavior*. *Indian Journal of Applied Research*, 202-204.
- Chelagat, L. J., Kiprop, C. P., & Kemboi, A. (2015). *Effect of Organizational Citizenship Behavior on Employee Performance in Banking Sector, Nairobi County, Kenya*. *International Journal of Business*, 55-61.
- Evita, S. N., Muizu, W. Z., & Atmojo, R. T. (2017). *Penilaian Kinerja Karyawan Dengan Menggunakan Metode Behaviorally Anchor Rating Scale dan Management By Objectives (Studi Kasus Pada PT Qwords Company International)*. *Pekbis Jurnal*, Vol.9, No 1: 18-32.
- Falilah, W. (2019). *Psengaruh Budaya Organisasi, Motivasi, dan Kompetensi Terhadap Kinerja Pegawai*. *Economic Education Analysis Journal*, 898-910.
- Hadiana, R., & Sari, N. M. (2019). *The Influence of Transformational Leadership and Commitmen Organization Implications for Performance Employee State Civil Apparatus (Asn Bandung Indonesian)*. *International Journal of Scientific & Technology Research* , 8-13.
- Harwiki, W. (2013). *The Influence of Servant Leadership on Organization Culture, Organizational Commitmen, Organizational Citizenship Behavior and Employees Performance (Study of Outstanding Cooperatives in East Java Province, Indonesia)*. *Journal of Economics and Behavioral Studies*, 876-885.

- Hayat. (2019). *Manajemen Pelayanan Publik*. Depok: PT Rajagrafindo Persada.
- Hendrawan, A., Sucahwati, H., & Indriyani. (n.d.). Organizational Citizenship Behavior (OCB) Pada Karyawan Akademi Maritim Nusantara. 39-48.
- Imam, G. (2013). *Aplikasi Analisis Multivariate dengan Program IBM SPSS 21 Update PLS Regresi*. Semarang: Badan Penerbit Universitas Diponegoro.
- Jabri, B. A., & Ghazzawi, I. (2019). Organizational Commitment: A Review of the Conceptual and Empirical Literature and Research Agenda. *International Leadership Journal*, 78-119.
- Kasmir. (2018). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Depok: PT RajaGrafindo Persada.
- Khan, S. K., & Rashid, M. 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*, 83-91.
- Kissela, B. (2018). Pengaruh Komitmen Profesi Terhadap Organizational Citizenship Behavior (OCB).
- Kurniawan, M. (2008). Pengaruh Komitmen Organisasi, Budaya Organisasi, dan Kepuasan Kerja Terhadap Kinerja Organisasi Publik (Studi Empiris pada SKPD Pemerintah Kabupaten Kerinci).
- Kurniawan, M. R. (2011). *Pengaruh Komitmen Organisasi, Budaya Organisasi, dan Kepuasan Kerja terhadap Kinerja Organisasi Publik (Studi Pada Pemerintah Daerah Kabupaten Demak)*. Semarang.
- Lestari, R. E., & Ghaby, N. K. (2018). Pengaruh *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) terhadap Kepuasan Kerja dan Kinerja Karyawan. *Jurnal Teknologi dan Manajemen Agroindustri*, Volume 7 Nomor 2:116-123.
- Machali, I. (2015). *Statistik Itu Mudah (Menggunakan SPSS Sebagai Alat Bantu Statistik)*. Yogyakarta: Lembaga Ladang Kata.
- Mahmudi. (2005). *Manajemen Kinerja Sektor Publik*. Yogyakarta: UPP AMP YKN
- Mitic, S., Vukonjanski, J., Terek, E., Gligorovic, B., & Zoric, K. (2016). *Organizational Culture and Organizational Commitmen: Serbian Case*. *Journal of Engginering Management and Competitivesness (JEMC)*, 21-27.
- Nasih, Komalasari, P., & Prasetyo, Teguh. (2009). Pengaruh Public Service Motivation dan *Organizational Citizenship Behavior* terhadap Kinerja Organisasi Pemerintahan. *Jurnal Manajemen Teori dan Terapan*, Tahun 2 Nomor 2: Halaman 128-141.

- N, P., Erviantono, T., & Winaya, I. K. (2012). Implementasi Kebijakan Peraturan Pelayanan Manajemen Kepensiunan Tinjauan Implementasi Peraturan Direksi Nomor PD-12/DIR/2012 PT.Taspen (Persero) Denpasar. 1-18.
- Parwirosumarto, S., Setyadi, A., & Khumaedi, E. (2016). *The Influence of Organizational Culture on the Performance of Employees at Univerdity of Mercu Buana. International Journal of Law and Management*, Volume 59 No 2, Halaman 1-16.
- Pawirisumarto, S., Sarjana, K. P., & Gunawan, R. (2016). *The effect of work environment, leadership style, and organizational culture towards job satisfaction and its implication towards employee performance in Parador Hotel and Resort, Indonesia. International Journal of Law and Management*, 1337-1358.
- 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*, Volume 3 No.5, Halaman 86-100.
- Peraturan Menteri Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi Republik Indonesia Nomor 17 Tahun 2017 Tentang Pedoman Penilaian Kinerja Unit Penyelenggaraan Pelayanan Publik
- Peraturan Presiden Republik Indonesia Nomor 29 Tahun 2014 Tentang Sistem Akuntabilitas Kinerja Instansi Pemerintah
- Rahadi, R. D. (2010). *Manajemen Kinerja Sumber Daya Manusia*. Malang: Tunggal Mandiri Publishing.
- Rangian, M. M., Kumajas, M., & Alexander, S. (2018). Ipteks Standar Pelayanan Pada PT.Taspen (PERSERO) Cabang Manado. *Jurnal Ipteks Akuntansi bagi Masyarakat*, Vol. 02, N0. 02: 289-293.
- Robbin, S., & Judge, T. (2013). *Organizational Behavior*. Library of Congress Cataloging-in-Publication Data.
- Sadiartha, A. A. (2015). *Buku Ajar Budaya Organisasi*. Denpasar: PT. Percetakan Bali.
- Salinan Peraturan Menteri Badan Usaha Milik Negara Republik Indonesia Nomor Per-05/MBU/03/2018 tentang Tata Cara Perhitungan dan Pemberian Tunjangan Kinerja Pegawai di Lingkungan Kementerian Badan Usaha Milik Negara
- Shoaib, A., Zainab, N., Maqsood, H., & Sana, R. (2013). *Impact of Organizational Culture on Organizational Commitment: A Comparative Study of Public and Private Organizations. Research Journal of Recent Sciences*, Volume 2 No.5, Halaman 1-8.

- Sopiah. (2008). *Perilaku Organisasi*. Yogyakarta: Andi Offset.
- Sudarman, S. D., Perizade, B., & Widiyanti, M. (2019). The Impact Of *Organizational Culture And Transactional Leadership Style On Employee Performance In PT. Pegadaian (PERSERO) Office Region III Palembang* . *Journal of Scientific and Research Publications* , Volume 9, Issue 8 : 232-238.
- Sudarmanto. (2015). *Kinerja dan Pengembangan Kompetensi SDM*. Yogyakarta: Pustaka Pelajar.
- Sugiyono. (2017). *Metode Penelitian Kuantitatif, Kualitatif, dan R&D*. Bandung: Penerbit Alfabeta.
- Suharto, Suyanto, & Hendri, N. (2019). *The Impact of Organizational Commitment on Job Performance. International Journal of Economics and Business Administration*, Volume 7 Issue 2, Halaman 189-206.
- Sumaraw, J., Worang, F., & Tumewu, F. (2018). *The Relation Between Employee Engagement and Organizational Effectiveness at PT.Taspen (PERSERO) Manado*. *Jurnal EMBA*, Vol.6 No.2, Halaman 728-737.
- Supartha, W. G., & Sintaasih, D. K. (2017). *Pengantar Perilaku Organisasi*. Denpasar: CV. Setia Bakti.
- Sutrisno, E. (2010). *Budaya Organisasi*. Jakarta: Kencana Prenada Media Group.
- Suwibawa, A., Agung, A. A., & Saptia, I. S. (2018). *Effect of Organizational Culture and Organizational Commitment to Employee Performance through Organizational Citizenship Behavior (OCB) as Intervening Variables (Study on Bappeda Litbang Bali)*. *International Journal of Contemporary Research and Review*, Volume 9 Issue 08, Halaman 20997-21013.
- Suzana, A. (2017). Pengaruh *Organizational Citizenship Behavior (OCB)* Terhadap Kinerja Karyawan Studi di : PT. Taspen (PERSERO) Kantor Cabang (CIREBON). *Jurnal Logika*, 42-48.
- Tahir, A. (2014). *Buku Ajar Perilaku Organisasi*. Yogyakarta: Penerbit Deepublish
- Ticoalu, K. L. (2013). *Organizational Citizenship Behavior (OCB) dan Komitmen Organisasi Pengaruhnya Terhadap Kinerja Karyawan*. *Jurnal EMBA*, 782-790.
- Tika, M. P. (2014). *Budaya Organisasi dan Peningkatan Kinerja Perusahaan*. Jakarta: PT Bumi Aksara.
- Titisari, P. (2014). *Peranan Organizational Citizenship Behavior (OCB) Dalam Meningkatkan Kinerja Karyawan*. Bogor: Mitra Wacana Media.

- Tobing, D. S. (2009). Pengaruh Komitmen dan Kepuasan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan PT. Perkebunan Nusantara III di Sumatera Utara. *Jurnal Manajemen dan Kewirausahaan* , 31-37.
- Tulandi, C., Mandey, S., & Walangitan, M. D. (2015). *The Effect of Job Characteristic, Welfare and Work Environment to Employee Performance at PT. Federal International Finance Manado*. *Jurnal EMBA*, Volume 3 No.2, Halaman 476-486.
- Vipraprastha, T., Sudja, I., & Yuesti, A. (2018). *The Effect of Transformational Leadership and Organizational Commitment to Employee Performance with Citizenship Organization (OCB) Behavior as Intervening Variables (At PT Sarana Arga Gemeh Amerta in Denpasar City)*. *International Journal of Contemporary Research and Review*, Volume 08 No 2, Halaman 20503-20518.
- Wati, M. D., & Surjanti, J. (2018 ). Pengaruh Kecerdasan Emosional, *Organizational Citizenship Behavior (OCB)*, dan Kepuasan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Pada PT PLN (Persero) Area Bojonegoro. *Jurnal Ilmu Manajemen* , 386-342.
- Wibowo. (2016). *Manajemen Kinerja*. Depok: PT RajaGrafindo Persada.
- Wijaya, C. (2017). *Perilaku Organisasi*. Medan: Lembaga Peduli Pengembangan Pendidikan Indonesia (LPPPI).
- Yulkarneni, H., & Fanida, E. H. (2016). Strategi Peningkatan Layanan Klim Dana Pensiun di Kantor PT.Taspen Surabaya. 215-216.

# LAMPIRAN

## Lampiran 1. Surat Izin Observasi



**PT TASPEN (PERSERO)**  
Kantor Cabang Utama Semarang  
Jl. MT Haryono No 892-894  
Telp (024) 8314225  
Fax (024) 8415004

Semarang 16 Desember 2019

Kepada Yth  
Wakil Dekan Bidang Akademik  
Universitas Negeri Semarang  
Di –  
**Semarang**

Menindaklanjuti surat dari Kementerian Riset, Teknologi, dan Pendidikan Tinggi Universitas Negeri Semarang Fakultas Ekonomi Nomor :B/18200/UN37.1.7/LT/2019 tanggal 05 Desember 2019 perihal Permohonan Izin untuk observasi untuk penelitian awal skripsi, kami dari PT TASPEN (PERSERO) Kantor Cabang Utama Semarang siap untuk membantu Mahasiswa/si untuk melakukan kegiatan dimaksud.

Demikian disampaikan, atas kerjasama yang baik diucapkan terimakasih


PT TASPEN (PERSERO)  
Kantor Cabang Utama Semarang  
Human Resources and General Affairs Section



**LILITALIYUDIN**  
NIK. 1786



## Lampiran 2. Surat Izin Penelitian



**PT TASPEN (PERSERO)**  
 Kantor Cabang Utama Semarang  
 Jl. MT Haryono No 892-894  
 Telp (024) 8314225 Fax (024) 8415004

Semarang 10 Februari 2020

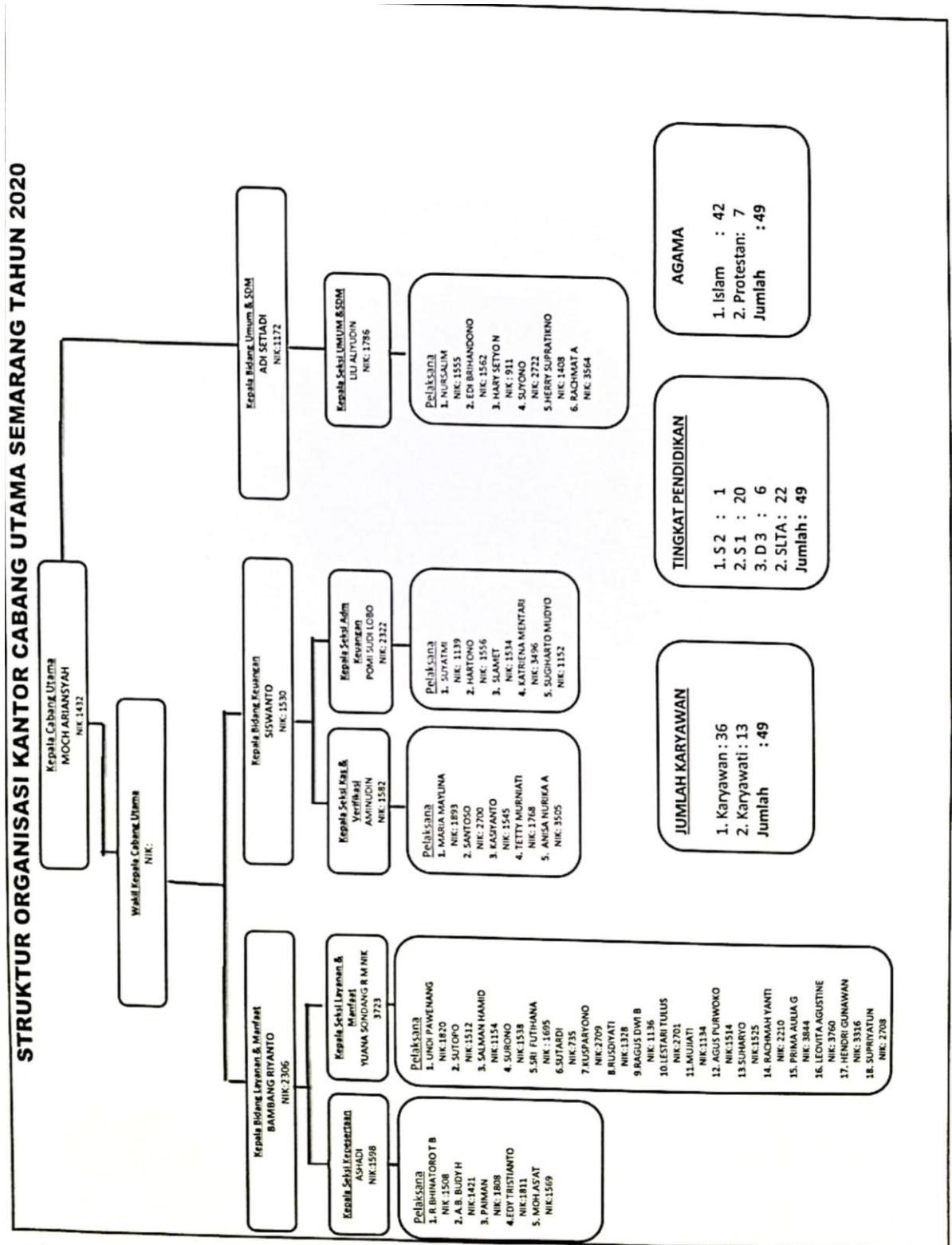
Kepada Yth  
 Wakil Dekan Bidang Akademik  
 Universitas Negeri Semarang  
 Di –  
Semarang

Menindaklanjuti surat dari Kementerian Riset, Teknologi, dan Pendidikan Tinggi Universitas Negeri Semarang Fakultas Ekonomi Nomor :B/1727/UN37.1.7/LT/2019 tanggal 05 Februari 2020 perihal Permohonan Izin Penelitian, kami dari PT TASPEN (PERSERO) Kantor Cabang Utama Semarang siap untuk membantu Mahasiswa/si untuk melakukan Penelitian.

Demikian disampaikan, atas kerjasama yang baik diucapkan terimakasih

PT TASPEN (PERSERO)  
 Kantor Cabang Utama Semarang  
 Human Resources and General Affairs Section  
  
**LILI ALIYUDIN**  
 NIK. 1786

Lampiran 3. Struktur Organisasi PT.Taspen Kcu Semarang Tahun 2020



## Lampiran 4. SK Dosen Pembimbing



**KEPUTUSAN  
DEKAN FAKULTAS EKONOMI  
UNIVERSITAS NEGERI SEMARANG  
Nomor: 15185/UN37.1.7/TD.06/2019**

**Tentang  
PENETAPAN DOSEN PEMBIMBING SKRIPSI/TUGAS AKHIR SEMESTER  
GASAL/GENAP  
TAHUN AKADEMIK 2019/2020**

- Menimbang** : Bahwa untuk memperlancar mahasiswa Jurusan/Prodi Pendidikan Ekonomi/Pend. Ekonomi Fakultas Ekonomi membuat Skripsi/Tugas Akhir, maka perlu menetapkan Dosen-dosen Jurusan/Prodi Pendidikan Ekonomi/Pend. Ekonomi Fakultas Ekonomi UNNES untuk menjadi pembimbing.
- Mengingat** : 1. Undang-undang No.20 Tahun 2003 tentang Sistem Pendidikan Nasional (Tambahan Lembaran Negara RI No.4301, penjelasan atas Lembaran Negara RI Tahun 2003, Nomor 78)  
2. Peraturan Rektor No. 21 Tahun 2011 tentang Sistem Informasi Skripsi UNNES  
3. SK. Rektor UNNES No. 164/O/2004 tentang Pedoman penyusunan Skripsi/Tugas Akhir Mahasiswa Strata Satu (S1) UNNES;  
4. SK Rektor UNNES No.162/O/2004 tentang penyelenggaraan Pendidikan UNNES;
- Menimbang** : Usulan Ketua Jurusan/Prodi Pendidikan Ekonomi/Pend. Ekonomi Tanggal 19 September 2019

**MEMUTUSKAN**

- Menetapkan** :
- PERTAMA** : Menunjuk dan menugaskan kepada:
- Nama : Dra Nanik Suryani, M.Pd.  
NIP : 195604211985032001  
Pangkat/Golongan : IV/b  
Jabatan Akademik : Lektor Kepala  
Sebagai Pembimbing
- Untuk membimbing mahasiswa penyusun skripsi/Tugas Akhir :
- Nama : YULITA WIDIYANINGTYAS  
NIM : 7101416273  
Jurusan/Prodi : Pendidikan Ekonomi/Pend. Ekonomi  
Topik : Analisis Peran Sekretaris Pimpinan dan Sekretaris  
Ketatausahaan di Dinas Kearsipan dan Perpustakaan Daerah  
Jawa Tengah
- KEDUA** : Keputusan ini mulai berlaku sejak tanggal ditetapkan.

Tembusan  
1. Wakil Dekan Bidang Akademik  
2. Ketua Jurusan  
3. Petinggal

7101416273  
....: FM-03-AKD-24/Rev. 00 :....

DITETAPKAN DI : SEMARANG  
PADA TANGGAL : 22 Oktober 2019



Drs. Heni Yanto, M.B.A., PhD.  
NIP. 196307181987021001

### Lampiran 5. Transkrip Wawancara 1

Hari,tanggal : Rabu, 11 Desember 2019  
 Waktu : 14.00 -14.30 WIB  
 Tempat : PT. Taspen Kantor Utama Semarang  
 Narasumber : Bapak Lili Aliyudin  
 Jabatan : Kepala Seksi Bagian Umum dan SDM

P : Selamat siang Pak, sebelumnya izinkan saya memperkenalkan diri terlebih dahulu. Saya Yulita Widiyaningtyas mahasiswa UNNES dari program pendidikan, Pendidikan Administrasi Perkantoran, semester 7. Disini saya ingin melakukan sedikit tanya jawab terkait kepegawaian, apakah bapak berkenan ?

N : Iya mbak, mau tanya soal apa ?

P :Sebelumnya mohon maaf pak, sudah berapa lama Pak Lili bekerja di PT. Taspen ?

N :Kalo di PT.Taspennya saya sudah 31 tahun mba, 30 tahun saya di Surabaya, 1 tahun saya di Kalimantan, dan 1 bulan di Semarang.

P :Perpindahan itu dilakukan berdasarkan kebijakan instansi atau kehendak dari bapak Lili sendiri ?

N :Kebetulan itu terjadi karena saya mengalami kenaikan jabatan mba, jadi saya mengikuti serangkaian test untuk dapat berada di posisi sekarang. Mulai dari tes administratif sampai dengan psikotest dan selanjutnya menjalani pelatihan di Jakarta.

P :Kemudian apa tugas dari Bidang Umum dan SDM itu sendiri pak?

N :Jadi bidang umum dan SDM itu berurusan terkait gaji pegawai, kesejahteraan pegawai, dan juga kedisiplinan.

P : Untuk jumlah keseluruhan pegawai di PT.Taspen Cabang Utama ini ada berapa orang Pak ?

N : Total ada 52 orang mbak.

P : Apakah seluruh pegawai sudah berstatus sebagai Aparatur Sipil Negara ?

N : Tidak mbak, pegawai di sini berstatus sebagai pegawai BUMN , bukan masuk dalam ASN.

P : Lalu untuk proses perekrutannya sendiri bagaimana pak ?

- N : Jadi nanti setiap tahun akan mengadakan rekrutmen yang biasanya ada pada bulan Februari.
- P : Kalau untuk pembagian bidangnya ada berapa bidang ya Pak ?
- N : Ada 3 bidang, yang pertama bidang layanan dan manfaat, kemudian bidang keuangan, dan bidang umum & SDM.
- P : Ada ketentuan khusus atau tidak pak terkait penempatan setiap pegawai dalam bidangnya?
- N : Jadi setiap calon pegawai akan diamatai sewaktu seleksi, kira-kira bidang manakah yang akan sesuai dengan calon pegawai tersebut untuk ditempatkan.
- P : Lalu menurut bapak, apakah penempatan pegawai pada setiap bidangnya itu sudah sesuai dengan keahlian yang dimiliki oleh pegawai itu sendiri ?
- N : Dari apa yang saya lihat sih sudah sesuai mba.
- P : Lalu apakah di sini ada semacam rolling atau pergantian posisi jabatan pak ?
- N : Iya, tentu kalau itu ada mbak.
- P : Tujuan dari diadakan rolling sendiri itu untuk apa pak?
- N : Ya supaya setiap pegawai merasakan setiap bagian dan memperluas kemampuan mereka. Jadi setiap dua tahun sekali diadakan rolling posisi.
- P : Lalu selama bapak bekerja di kantor ini adakah masalah yang sering dihadapi ?
- N : Apa ya mbak? Sepertinya tidak ada.
- P : Dari anak buah bapak barangkali
- N : Paling itu sih mbak, kadang saya memberikan target tapi sampai deadline belum selesai.
- P : Mengapa hal itu bisa terjadi pak ?
- N : Mungkin dikarenakan mereka belum menguasai bidang tersebut.

Wawancara tidak dapat dilanjutkan dikarenakan Narasumber (Pak Lili) harus menghadiri rapat.

### Lampiran 6. Transkrip Wawancara 2

Hari,tanggal : Jumat, 27 Desember 2019  
 Waktu : 14.15-14.30 WIB  
 Tempat : PT. Taspen Kantor Utama Semarang  
 Narasumber : Pak Suharyo  
 Jabatan : *Account Officer*

P : Pak, Taspen sudah menggunakan *e-office* ya? Disini( menunjuk layar komputer) kok sudah ada *icon e-office* nya pak?

N : Mana? Oiya, di sini sudah bagus *e-office* nya.

P : Fungsinya untuk apa pak ?

N : Ya itu untuk mengelola surat, jadi kalau ada surat masuk atau surat keluar ya pakek nya aplikasi itu, nanti to di scan surat masuknya.

P : Lalu untuk surat keluar nya bagaimana pak ?

N : Sama dek, pakai itu juga. Tapi kan kalau pakai *e-office* suratnya ndak bisa pakai tanda tangan kan, ya jadi dipakai nya Cuma buat internal aja. Baru kalau suratnya untuk luar lembaga ya suratnya dicetak habis itu dikasih tanda tangan.

P : Oh begitu pak, lalu tadi saya tidak sengaja mendengar kalau ini sedang diadakan penilain kinerja ya pak?

N : Iya, jadi to dek kalau disini setiap semester itu pasti ada penilaian kinerja. Semua pegawai dinilai satu-satu.

P : Itu sistem penilaiannya bagaimana pak ?

N : Setiap bidang ada standar penilaiannya dek, jadi saya sama yang lain juga beda-beda standar penilaiannya. Tapi intinya, penilaian pegawai ini bergantung dengan penilaian perusahaan. Jadi nanti kalo perusahaan itu dapat B dari pusat, ya berarti pegawainya ndak ada yang dapat nilai lebih dari B.

P : Kenapa bisa seperti itu pak?

N : Sudah dari dulu seperti itu dek.

P : Baik Pak Haryo, terimakasih banyak informasinya.

N : Pokok nya kalau ada yang kurang dipahami tanya saja dek.

P : Nggih Pak.

**Lampiran 7. Angket Penelitian**



**PENGARUH *ORGANIZATIONAL CITIZENSHIP BEHAVIOR* (OCB),  
BUDAYA ORGANISASI, DAN KOMTMEN ORGANISASI TERHADAP  
KINERJA ORGANISASI PUBLIK**

**ANGKET UJI COBA INSTRUMEN PENELITIAN**

**Oleh**

**Yulita Widiyaingtyas**

**NIM 7101416273**

**JURUSAN PENDIDIKAN EKONOMI  
FAKULTAS EKONOMI  
UNIVERSITAS NEGERI SEMARANG**

**2020**

**Kepada Yth,  
Bapak/Ibu Pegawai  
PT. TASPEN (PERSERO) KCU Semarang**

Dengan Hormat,

Terimakasih atas ketersediaannya meluangkan waktu untuk membantu kami dalam memberikan informasi terkait penelitian yang kami lakukan. Kami melakukan penggalian informasi melalui penyebaran kuesioner/angket ini sebagai instrumen penelitian skripsi yang menjadi salah satu syarat kelulusan dari program Sarjana jurusan Pendidikan Ekonomi, Fakultas Ekonomi Universitas Negeri Semarang. Identitas responden akan kami jaga kerahasiaannya dan hasil instrumen penelitian ini akan digunakan untuk kepentingan akademis.

Penelitian ini diharapkan dapat memberikan manfaat bagi pengembangan ilmu pengetahuan serta praktek di dalam perusahaan. Tidak ada jawaban salah dan benar dalam penelitian angket ini, oleh karena itu kami mohon penilaian yang diberikan adalah yang benar-benar dirasakan oleh responden. Sekali lagi kami sampaikan terimakasih atas partisipasinya.

Peneliti

Yulita Widiyaningtyas

NIM 7101416273



## I. IDENTITAS RESPONDEN

Nama :  
 Jabatan :  
 Jenis kelamin :  Laki -laki       Perempuan  
 Usia : Tahun  
 Lama Bekerja : Tahun

## II. PETUNJUK PENGISIAN

- Jawablah setiap pertanyaan sesuai dengan keadaan atau perasaan Saudara yang sebenarnya dan tidak ragu-ragu atau terpengaruh oleh orang lain
- Pernyataan dalam kuesioner ini tidak ada kaitannya dengan perusahaan, atau penilaian pimpinan terhadap Saudara
- Pilihlah jawaban dengan memberi tanda Checklist (√) pada salah satu jawaban yang paling sesuai menurut Saudara. Adapaun makna tanda tersebut adalah sebagai berikut :

### Keterangan :

SS = Sangat Setuju  
 S = Setuju  
 RR = Ragu-ragu  
 TS = Tidak Setuju  
 STS = Sangat Tidak Setuju

No	Pernyataan	SS	S	RR	TS	STS
<b>KINERJA</b>						
<b>Kualitas</b>						
1	TASPEN memiliki fasilitas yang lengkap untuk seluruh karyawannya					
2	Setiap karyawan tahu dan mampu menjalankan tugas sesuai bidangnya					
3	Saya bisa ditempatkan dalam bidang manapun, karena saya merasa mampu untuk belajar banyak hal					
<b>Kuantitas</b>						
4	Perusahaan tempat saya bekerja memiliki penilain kinerja yang baik					
5	PT.Taspen telah memiliki sistem penilain kerja yang baku dan standar					

6	Saya selalu bisa mempertahankan dan bahkan meningkatkan penilaian kerja individu saya setiap tahun nya						
<b>Penggunaan Waktu</b>							
7	Karyawan TASPEN memiliki kemampuan menyelesaikan pekerjaan dengan baik,yaitu sesuai target yang ditentukan						
8	Kemampuan saya dalam menyelesaikan pekerjaan meningkat seiring berjalan nya waktu.						
9	Menurut pendapat saya, karyawan disini memiliki disiplin waktu yang cukup tinggi, baik dalam hal pengumpulan tugas maupun waktu kehadiran						
<b>Kerjasama</b>							
10	Setiap karyawan TASPEN bekerja sama menciptakan lingkungan kerja yang nyaman.						
11	Selama saya bekerja di perusahaan ini, saya merasa tidak pernah memiliki masalah pribadi dengan rekan kerja						
12	Karyawan di tempat saya bekerja mengetahui setiap permasalahan terkait pekerjaan yang dimiliki oleh rekan satu bidangnya						
<b>ORGANIZATIONAL CITIZENSHIP BEHAVIOR (OCB)</b>							
<b><i>Altruism (Tindakan Sukarela)</i></b>							
13	Saya selalu siap membantu karyawan baru untuk beradaptasi meskipun sebenarnya tidak diberikan perintah						
14	Saya bersedia bekerja lembur untuk membantu rekan kerja menyelesaikan pekerjaannya meskipun saya tidak mendapatkan imbalan						
15	Kadangkala saya membantu mengerjakan tugas orang lain, ketika pekerjaan saya sudah selesai pada jam kerja tersebut						
<b><i>Conscientiousness (Kontrol Diri)</i></b>							
16	Masalah yang saya hadapi di luar lingkungan pekerjaan, tidak berpengaruh terhadap kinerja saya						
17	Saya merasa mampu ketika diharuskan untuk memimpin sebuah tim kerja						

18	Saya tidak pernah menggunakan fasilitas kantor, kecuali untuk kepentingan pekerjaan						
<b><i>Sportmanship (Sikap Toleransi)</i></b>							
19	Saya merasa tidak keberatan ketika pimpinan memberikan tugas tambahan di luar kewajiban saya						
20	Saya akan dengan senang hati menerima segala kebijakan yang ditetapkan perusahaan meskipun tidak sesuai dengan harapan saya						
21	Saya tetap menghormati rekan kerja saya meskipun memiliki usia yang lebih muda dari saya						
<b><i>Civic virtue (Moral Kewargaan)</i></b>							
22	Saya tidak pernah melewatkan rapat atau pertemuan-pertemuan penting yang berhubungan dengan kepentingan kantor						
23	Saya sering datang lebih awal ke kantor, sehingga siap bekerja pada saat jam kerja dimulai						
24	Saya selalu menggunakan seragam sesuai jadwal bagaimanapun keadaannya						
<b><i>Courtesy (Sopan Santun)</i></b>							
25	Saya memberikan informasi tentang pekerjaan dengan anggota dari bidang lain						
26	Saya selalu mengingatkan rekan kerja agar tidak lupa menyelesaikan tugasnya.						
27	Saya selalu menggunakan bahasa santun dan formal ketika berbicara dengan siapapun di dalam lingkungan kantor						
<b>BUDAYA ORGANISASI</b>							
<b><i>Innovation and risk taking</i></b>							
28	Saya selalu aktif mencari cara-cara baru untuk memperbaiki kualitas kerja saya						
29	Perusahaan tempat saya bekerja memberikan toleransi kepada pegawai untuk berinovasi secara bebas guna memajukan organisasi/perusahaan						
30	Saya selalu berkonsultasi dengan senior maupun pimpinan dalam mengambil keputusan sebuah permasalahan						

<b><i>Attention to detail</i></b>						
31	Karyawan TASPEN memberikan pelayanan sesuai dengan prosedur yang ditetapkan					
32	Setiap karyawan selalu bekerja dengan memperhatikan tata tertib dan standar operasional yang ada					
33	Saya sering mengingatkan rekan kerja apabila akan diadakan pertemuan/rapat untuk seluruh karyawan					
<b><i>Outcome orientation</i></b>						
34	Setiap bekerja saya lebih mengutamakan terhadap pelayanan umum daripada kepentingan pribadi/kelompok					
35	Saya berusaha lebih baik dalam bekerja untuk meningkatkan penilaian kinerja saya					
36	Saya rela terlambat pulang apabila tugas saya untuk hari itu belum selesai, ketika jam kerja sudah berakhir					
<b><i>People orientation</i></b>						
37	Saya selalu berhati-hati dalam bekerja agar meminimalisir kesalahan sehingga tidak merugikan orang lain					
38	Setiap karyawan akan memberikan dorongan untuk rekan kerjanya dalam meningkatkan kualitas kinerja					
39	Karyawan TASPEN memberikan pelayanan yang adil, yang artinya tidak ada yang dibedakan atau diutamakan					
<b><i>Team Orientation</i></b>						
40	Saya rutin melakukan diskusi dengan rekan satu perusahaan dalam hal pekerjaan					
41	Saya mampu membangun komunikasi yang baik dengan rekan kerja, untuk membangun lingkungan kerja yang baik					
42	Saya akan meninggalkan kepentingan pribadi saya untuk membantu tim yang memiliki permasalahan terkait pekerjaannya					

<i><b>Aggressiveness</b></i>						
43	Perusahaan memberikan dorongan yang kuat kepada karyawan untuk dapat meningkatkan kemampuan individu					
44	Saya berperan dalam sebagian besar pengambilan keputusan pada divisi/bidang saya					
45	Saya selalu mencari tahu perkembangan informasi terkait pekerjaan saya					
<i><b>Stability</b></i>						
46	Perusahaan tempat saya bekerja memiliki agenda rutin untuk seluruh karyawan, guna menumbuhkan rasa kekeluargaan					
47	Kerjasama setiap bidang/divisi berjalan dengan baik					
48	Perusahaan ini memiliki sistem keamanan yang membuat saya merasa nyaman dalam menghabiskan jam kerja saya					
<b>KOMITMEN</b>						
<i><b>Affective commitment</b></i>						
49	Saya merasa bahagia menghabiskan sisa karir saya di kantor TASPEN					
50	Saya merasa senang ketika membicarakan hal positif tentang perusahaan.					
51	Saya merasa masalah yang terjadi di perusahaan ini menjadi permasalahan saya juga					
<i><b>Continuance commitment</b></i>						
52	Saya akan merasa rugi apabila meninggalkan perusahaan ini					
53	Saya tetap bekerja dalam perusahaan ini karena yakin jika perusahaan ini memberikan benefit yang lebih baik					
54	Saya sulit meninggalkan perusahaan ini karena khawatir jika tidak mendapat kenyamanan jika bekerja di tempat lain					
<i><b>Normative commitment</b></i>						
55	Saya merasa sudah memberikan banyak kontribusi untuk perusahaan ini					

56	Saya percaya bahwa loyalitas pada perusahaan adalah faktor penting untuk menunjang kinerja perusahaan itu sendiri						
57	Saya merasa bahwa perusahaan ini sudah berjasa dalam hidup saya						

Lampiran 8. Tabulasi Variabel Kinerja

	P1	P2	P3	P4	P5	P6	P7	P8	P9	P10	P11	P12	KI Total	Skor Maksimal
R1	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	60	60
R2	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	60	60
R3	4	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	4	57	60
R4	4	4	5	4	4	4	4	4	4	4	4	4	49	60
R5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	60	60
R6	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	48	60
R7	5	5	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	59	60
R8	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	48	60
R9	5	5	5	5	5	5	5	4	4	4	4	4	55	60
R10	5	4	4	5	5	5	4	4	4	4	4	4	52	60
R11	5	5	5	5	5	5	5	4	4	5	5	5	58	60
R12	4	5	4	4	5	4	4	4	4	4	4	4	50	60
R13	4	5	4	4	5	4	4	4	4	4	4	4	50	60
R14	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	48	60
R15	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	48	60
R16	4	4	4	4	4	4	4	4	4	5	5	5	51	60
R17	4	5	4	5	4	4	5	4	4	5	4	4	52	60
R18	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	60	60
R19	5	4	4	5	5	5	4	4	4	4	4	4	52	60
R20	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	48	60
R21	4	4	4	4	5	4	4	4	4	4	4	4	49	60
R22	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	60	60
R23	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	60	60
R24	4	5	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	58	60
R25	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	4	47	60
R26	5	5	5	5	4	5	5	5	5	5	5	5	59	60
R27	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	60	60
R28	5	5	5	5	5	5	5	4	5	5	5	5	59	60
R29	5	5	5	5	5	5	5	4	4	4	4	4	55	60
R30	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	48	60
R31	5	5	5	5	5	5	5	4	4	5	5	5	58	60
R32	4	5	4	5	4	4	5	4	4	5	4	4	52	60
R33	5	4	5	5	5	4	4	5	4	5	5	4	55	60
R34	5	4	5	5	5	4	4	5	4	5	5	4	55	60
R35	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	60	60
R36	4	4	4	4	4	4	4	5	5	4	4	4	50	60
R37	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	60	60
R38	4	4	4	5	4	4	4	5	4	4	4	4	50	60

<b>R39</b>	4	5	4	4	5	4	4	4	4	4	4	4	50	60
<b>R40</b>	5	5	5	5	5	5	4	4	4	4	4	4	54	60
<b>R41</b>	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	48	60
<b>R42</b>	5	4	4	5	5	5	4	4	4	4	4	4	52	60
<b>R43</b>	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	4	47	60
<b>R44</b>	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	48	60
<b>R45</b>	4	5	4	4	5	4	4	4	4	4	4	4	50	60
<b>R46</b>	5	5	5	5	5	5	5	4	4	4	4	4	55	60
<b>R47</b>	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	48	60
<b>R48</b>	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	60	60
<b>R49</b>	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	60	60
<b>Total</b>	<b>221</b>	<b>223</b>	<b>219</b>	<b>226</b>	<b>227</b>	<b>221</b>	<b>219</b>	<b>215</b>	<b>213</b>	<b>219</b>	<b>215</b>	<b>214</b>	<b>2632</b>	<b>2940</b>





R2 9	5	5	4	5	4	4	4	4	4	5	4	5	4	4	4	65
R3 0	4	4	4	5	4	5	5	5	4	4	4	4	4	4	4	64
R3 1	4	5	4	4	4	5	5	5	4	4	4	5	5	5	4	67
R3 2	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	60
R3 3	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	75
R3 4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	75
R3 5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	4	4	4	5	5	72
R3 6	5	4	4	4	4	4	4	4	4	5	4	4	4	4	4	62
R3 7	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	75
R3 8	4	4	5	4	4	4	4	4	4	3	4	4	4	5	4	61
R3 9	4	4	4	4	4	5	4	4	4	4	4	5	4	4	4	62
R4 0	4	4	4	4	5	5	5	4	4	4	4	4	4	4	4	63
R4 1	4	5	4	4	4	4	4	4	4	4	4	5	4	4	4	62
R4 2	4	4	3	5	4	4	4	4	4	3	4	4	5	4	5	61
R4 3	5	4	5	4	3	5	5	4	5	4	5	3	4	3	5	64
R4 4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	60
R4 5	4	4	4	4	4	5	4	4	4	4	4	5	4	4	4	62
R4 6	5	5	5	4	4	4	5	5	5	5	4	4	4	4	5	68
R4 7	4	4	4	5	4	5	5	5	4	4	4	4	4	4	4	64
R4 8	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	60
R4 9	5	5	5	5	5	5	5	5	5	4	5	5	5	5	5	74
Tot al	215	213	214	214	208	220	216	214	214	203	212	216	212	208	219	3198

**Lampiran 10. Tabulasi Variabel Budaya Organisasi**

	P1	P2	P3	P4	P5	P6	P7	P8	P9	P10	P11	P12	P13	P14	P15	P16	P17	P18	P19	P20	P21	BU Total	
R1	5	5	5	5	5	4	5	5	5	5	5	5	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	103
R2	4	4	4	5	5	5	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	87
R3	5	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	4	5	5	5	5	5	103
R4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	5	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	85
R5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	105
R6	4	4	4	4	4	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	83
R7	4	4	5	5	5	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	4	5	5	5	5	5	101
R8	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	84
R9	5	5	5	4	4	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	4	4	4	4	4	4	97
R10	5	4	5	4	4	4	4	4	4	5	4	4	4	4	4	4	3	4	4	4	4	4	86
R11	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	84
R12	4	5	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	4	4	4	4	4	84
R13	4	5	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	4	4	4	4	4	84
R14	4	4	4	4	4	4	5	5	5	4	4	4	4	4	4	4	3	4	4	4	4	4	86
R15	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	5	4	4	4	3	4	4	4	4	4	84
R16	4	4	4	4	5	4	4	4	5	4	4	4	5	5	4	4	3	4	4	4	4	4	87
R17	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	2	4	4	4	4	4	82
R18	4	4	4	5	5	5	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	87
R19	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	84
R20	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	4	4	4	4	4	83
R21	4	4	4	4	5	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	4	4	4	4	4	84

R22	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	105
R23	5	5	5	5	5	4	5	5	5	5	5	5	4	5	5	5	5	5	5	5	5	103
R24	5	5	4	5	5	4	4	5	5	4	4	5	4	5	5	5	5	5	4	5	5	98
R25	5	5	3	4	4	4	4	4	5	5	4	4	3	4	3	4	3	4	4	4	4	84
R26	4	4	4	4	4	4	4	5	5	5	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	87
R27	5	5	5	5	5	4	5	5	5	5	5	5	4	5	5	5	5	5	5	5	5	103
R28	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	105
R29	5	4	4	4	4	5	4	4	4	5	4	4	4	4	4	4	5	4	4	5	4	89
R30	4	5	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	4	4	4	4	84
R31	4	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	4	4	5	5	4	4	5	5	5	99
R32	5	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	2	4	4	5	4	84
R33	5	4	5	4	4	5	5	5	5	5	4	4	5	5	5	4	5	5	4	4	4	96
R34	5	4	5	4	4	5	5	5	5	5	4	4	5	5	5	4	5	5	4	4	4	96
R35	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	105
R36	5	4	4	4	4	4	5	4	4	4	4	4	4	5	4	4	4	4	4	4	4	87
R37	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	105
R38	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	5	4	4	4	3	5	4	4	4	85
R39	4	5	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	5	4	4	4	86
R40	4	4	4	4	4	4	5	4	4	4	4	4	4	5	4	4	4	4	4	4	4	86
R41	4	4	4	4	5	4	5	4	5	5	5	4	4	4	4	4	3	4	4	4	4	88
R42	5	4	5	4	4	4	4	4	4	5	4	4	4	4	4	4	3	4	4	4	4	86
R43	5	5	3	4	4	4	4	4	5	5	4	4	3	4	3	4	3	4	4	4	4	84
R44	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	84

R45	4	5	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	4	4	4	4	84
R46	5	5	5	4	4	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	4	4	4	4	4	97
R47	4	5	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	4	4	4	4	84
R48	4	4	4	5	5	5	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	87
R49	5	5	5	5	5	4	5	5	5	5	5	5	4	5	5	5	5	5	5	5	5	103
Total	218	216	212	212	215	208	216	215	219	219	212	211	208	215	211	211	189	212	208	211	209	4447



<b>R38</b>	4	4	4	5	4	4	4	4	4	37
<b>R39</b>	3	4	4	5	5	4	4	4	4	37
<b>R40</b>	4	4	4	4	4	4	4	4	5	37
<b>R41</b>	5	4	4	4	4	4	3	4	4	36
<b>R42</b>	4	4	4	3	4	4	3	4	4	34
<b>R43</b>	4	4	4	4	4	4	3	4	4	35
<b>R44</b>	4	4	4	4	4	4	4	4	4	36
<b>R45</b>	3	4	4	4	5	4	4	4	4	36
<b>R46</b>	4	4	4	4	4	4	2	4	5	35
<b>R47</b>	4	4	4	4	4	4	4	4	4	36
<b>R48</b>	5	5	5	4	4	4	4	4	4	39
<b>R49</b>	5	5	5	5	5	4	5	4	5	43
<b>Total</b>	212	216	215	209	214	204	200	208	214	1892

**Lampiran 12. Output Uji Validitas Variabel Kinerja**

**Correlations**

		K1	K2	K3	K4	K5	K6	K7	K8	K9	K10	K11	K12	SKORTOTAL
K1	Pearson Correlation	1	.511**	.758**	.812**	.693**	.837**	.594**	.445**	.457**	.513**	.600**	.577**	.810**
	Sig. (2-tailed)		,000	,000	,000	,000	,000	,000	,001	,001	,000	,000	,000	,000
	N	49	49	49	49	49	49	49	49	49	49	49	49	49
K2	Pearson Correlation	.511**	1	.520**	.545**	.589**	.593**	.767**	.297*	.486**	.520**	.474**	.603**	.717**
	Sig. (2-tailed)	,000		,000	,000	,000	,000	,000	,038	,000	,000	,001	,000	,000
	N	49	49	49	49	49	49	49	49	49	49	49	49	49
K3	Pearson Correlation	.758**	.520**	1	.665**	.547**	.676**	.672**	.510**	.517**	.590**	.657**	.556**	.798**
	Sig. (2-tailed)	,000	,000		,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000
	N	49	49	49	49	49	49	49	49	49	49	49	49	49
K4	Pearson Correlation	.812**	.545**	.665**	1	.610**	.812**	.749**	.547**	.492**	.665**	.620**	.520**	.835**
	Sig. (2-tailed)	,000	,000	,000		,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000
	N	49	49	49	49	49	49	49	49	49	49	49	49	49
K5	Pearson Correlation	.693**	.589**	.547**	.610**	1	.693**	.462**	.346*	.378**	.377**	.523**	.405**	.688**
	Sig. (2-tailed)	,000	,000	,000	,000		,000	,001	,015	,007	,008	,000	,004	,000
	N	49	49	49	49	49	49	49	49	49	49	49	49	49



K6	Pearson Correlation	.837**	.593**	.676**	.812**	.693**	1	.758**	.445**	.628**	.513**	.600**	.662**	.853**
	Sig. (2-tailed)	,000	,000	,000	,000	,000		,000	,001	,000	,000	,000	,000	,000
	N	49	49	49	49	49	49	49	49	49	49	49	49	49
K7	Pearson Correlation	.594**	.767**	.672**	.749**	.462**	.758**	1	.510**	.689**	.754**	.657**	.725**	.866**
	Sig. (2-tailed)	,000	,000	,000	,000	,001	,000		,000	,000	,000	,000	,000	,000
	N	49	49	49	49	49	49	49	49	49	49	49	49	49
K8	Pearson Correlation	.445**	.297*	.510**	.547**	.346*	.445**	.510**	1	.828**	.678**	.714**	.610**	.720**
	Sig. (2-tailed)	,001	,038	,000	,000	,015	,001	,000		,000	,000	,000	,000	,000
	N	49	49	49	49	49	49	49	49	49	49	49	49	49
K9	Pearson Correlation	.457**	.486**	.517**	.492**	.378**	.628**	.689**	.828**	1	.689**	.714**	.779**	.795**
	Sig. (2-tailed)	,001	,000	,000	,000	,007	,000	,000	,000		,000	,000	,000	,000
	N	49	49	49	49	49	49	49	49	49	49	49	49	49
K10	Pearson Correlation	.513**	.520**	.590**	.665**	.377**	.513**	.754**	.678**	.689**	1	.875**	.810**	.832**
	Sig. (2-tailed)	,000	,000	,000	,000	,008	,000	,000	,000	,000		,000	,000	,000
	N	49	49	49	49	49	49	49	49	49	49	49	49	49
K11	Pearson Correlation	.600**	.474**	.657**	.620**	.523**	.600**	.657**	.714**	.714**	.875**	1	.826**	.862**
	Sig. (2-tailed)	,000	,001	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000		,000	,000
	N	49	49	49	49	49	49	49	49	49	49	49	49	49

K12	Pearson Correlation	.577**	.603**	.556**	.520**	.405**	.662**	.725**	.610**	.779**	.810**	.826**	1	.840**
	Sig. (2-tailed)	,000	,000	,000	,000	,004	,000	,000	,000	,000	,000	,000		,000
	N	49	49	49	49	49	49	49	49	49	49	49	49	49
SKORTOTAL	Pearson Correlation	.810**	.717**	.798**	.835**	.688**	.853**	.866**	.720**	.795**	.832**	.862**	.840**	1
	Sig. (2-tailed)	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	
	N	49	49	49	49	49	49	49	49	49	49	49	49	49

\*\* . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

\* . Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).

**Lampiran 13. Output Uji Validitas Variabel OCB**

**Correlations**

		OCB1	OCB2	OCB3	OCB4	OCB5	OCB6	OCB7	OCB8	OCB9	OCB10	OCB11	OCB12	OCB13	OCB14	OCB15	SKOR TOTAL
OC B1	Pearson Correlation	1	.681**	.674**	.523**	.434**	.477**	.703**	.610**	.871**	.607**	.557**	.239	.518**	.353	.678**	.807**
	Sig. (2-tailed)		.000	.000	.000	.002	.001	.000	.000	.000	.000	.000	.008	.000	.013	.000	.000
	N	49	49	49	49	49	49	49	49	49	49	49	49	49	49	49	49
OC B2	Pearson Correlation	.681**	1	.546**	.553**	.676**	.369**	.647**	.799**	.717**	.523**	.498**	.560**	.627**	.599**	.555**	.849**
	Sig. (2-tailed)	.000		.000	.000	.000	.009	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000
	N	49	49	49	49	49	49	49	49	49	49	49	49	49	49	49	49
OC B3	Pearson Correlation	.674**	.546**	1	.331*	.394**	.378**	.567**	.558**	.785**	.410**	.579**	.234	.320*	.324*	.551**	.697**
	Sig. (2-tailed)	.000	.000		.020	.005	.007	.000	.000	.000	.003	.000	.106	.025	.023	.000	.000
	N	49	49	49	49	49	49	49	49	49	49	49	49	49	49	49	49
OC B4	Pearson Correlation	.523**	.553**	.331*	1	.622**	.439**	.487**	.649**	.561**	.180	.425**	.421**	.643**	.459**	.556**	.705**
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.020		.000	.002	.000	.000	.000	.216	.002	.003	.000	.001	.000	.000
	N	49	49	49	49	49	49	49	49	49	49	49	49	49	49	49	49
OC B5	Pearson Correlation	.434**	.676**	.394**	.622**	1	.405**	.491**	.704**	.540**	.296*	.471**	.633**	.681**	.770**	.425**	.775**

	Sig. (2-tailed)	,002	,000	,005	,000		,004	,000	,000	,000	,039	,001	,000	,000	,000	,000	,000
	N	49	49	49	49	49	49	49	49	49	49	49	49	49	49	49	49
OC B6	Pearson Correlation	.477**	.369**	.378**	.439**	.405**	1	.681**	.524**	.524**	.327*	.493**	.374**	.449**	.326*	.306*	.639**
	Sig. (2-tailed)	,001	,009	,007	,002	,004		,000	,000	,000	,022	,000	,008	,001	,022	,033	,000
	N	49	49	49	49	49	49	49	49	49	49	49	49	49	49	49	49
OC B7	Pearson Correlation	.703**	.647**	.567**	.487**	.491**	.681**	1	.831**	.745**	.374**	.526**	.134	.573**	.410**	.550**	.783**
	Sig. (2-tailed)	,000	,000	,000	,000	,000	,000		,000	,000	,008	,000	,358	,000	,003	,000	,000
	N	49	49	49	49	49	49	49	49	49	49	49	49	49	49	49	49
OC B8	Pearson Correlation	.610**	.799**	.558**	.649**	.704**	.524**	.831**	1	.737**	.402**	.508**	.421**	.643**	.622**	.556**	.863**
	Sig. (2-tailed)	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000		,000	,004	,000	,003	,000	,000	,000	,000
	N	49	49	49	49	49	49	49	49	49	49	49	49	49	49	49	49
OC B9	Pearson Correlation	.871**	.717**	.785**	.561**	.540**	.524**	.745**	.737**	1	.476**	.673**	.272	.553**	.377**	.810**	.871**
	Sig. (2-tailed)	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000		,001	,000	,059	,000	,008	,000	,000
	N	49	49	49	49	49	49	49	49	49	49	49	49	49	49	49	49
OC B10	Pearson Correlation	.607**	.523**	.410**	.180	.296*	.327*	.374**	.402**	.476**	1	.400**	.386**	.131	.227	.266	.556**
	Sig. (2-tailed)	,000	,000	,003	,216	,039	,022	,008	,004	,001		,004	,006	,371	,116	,065	,000
	N	49	49	49	49	49	49	49	49	49	49	49	49	49	49	49	49

OC B1 1	Pearson Correlation	.557**	.498**	.579**	.425**	.471**	.493**	.526**	.508**	.673**	.400**	1	.38 5**	.57 7**	.39 3**	.68 0**	.740**
	Sig. (2-tailed)	,000	,000	,000	,002	,001	,000	,000	,000	,000	,004		,00 6	,00 0	,00 5	,00 0	,000
	N	49	49	49	49	49	49	49	49	49	49	49	49	49	49	49	49
OC B1 2	Pearson Correlation	,239	.560**	,234	.421**	.633**	.374**	,134	.421**	,272	.386**	.38 5**	1	.41 9**	.63 3**	.18 8	.581**
	Sig. (2-tailed)	,098	,000	,106	,003	,000	,008	,358	,003	,059	,006	,00 6		,00 3	,00 0	,19 6	,000
	N	49	49	49	49	49	49	49	49	49	49	49	49	49	49	49	49
OC B1 3	Pearson Correlation	.518**	.627**	.320*	.643**	.681**	.449**	.573**	.643**	.553**	,131	.57 7**	.41 9**	1	.68 1**	.65 3**	.759**
	Sig. (2-tailed)	,000	,000	,025	,000	,000	,001	,000	,000	,000	,371	,00 0	,00 3		,00 0	,00 0	,000
	N	49	49	49	49	49	49	49	49	49	49	49	49	49	49	49	49
OC B1 4	Pearson Correlation	.353*	.599**	.324*	.459**	.770**	.326*	.410**	.622**	.377**	,227	.39 3**	.63 3**	.68 1**	1	.34 6*	.683**
	Sig. (2-tailed)	,013	,000	,023	,001	,000	,022	,003	,000	,008	,116	,00 5	,00 0	,00 0		,01 5	,000
	N	49	49	49	49	49	49	49	49	49	49	49	49	49	49	49	49
OC B1 5	Pearson Correlation	.678**	.555**	.551**	.556**	.425**	.306*	.550**	.556**	.810**	,266	.68 0**	.18 8	.65 3**	.34 6*	1	.729**
	Sig. (2-tailed)	,000	,000	,000	,000	,002	,033	,000	,000	,000	,065	,00 0	,19 6	,00 0	,01 5		,000
	N	49	49	49	49	49	49	49	49	49	49	49	49	49	49	49	49
SK OR TO	Pearson Correlation	.807**	.849**	.697**	.705**	.775**	.639**	.783**	.863**	.871**	.556**	.74 0**	.58 1**	.75 9**	.68 3**	.72 9**	1

TA	Sig. (2-tailed)	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	
L																	
	N	49	49	49	49	49	49	49	49	49	49	49	49	49	49	49	49

\*\* . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

\* . Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).

Lampiran 14. Output Hasil Uji Validitas Variabel Budaya Organisasi

Correlations

	BU1	BU2	BU3	BU4	BU5	BU6	BU7	BU8	BU9	BU10	BU11	BU12	BU13	BU14	BU15	BU16	BU17	BU18	BU19	BU20	BU21	SKOR TOTAL
BU1 Pearson Correlation	1	.419**	.509**	.334*	.208	.312*	.503**	.545**	.549**	.713**	.421**	.558**	.208	.629**	.474**	.558**	.486**	.509**	.440**	.558**	.480**	.643**
Sig. (2-tailed)		.003	.000	.019	.152	.029	.000	.000	.000	.000	.003	.000	.152	.000	.001	.000	.000	.000	.002	.000	.000	.000
N	49	49	49	49	49	49	49	49	49	49	49	49	49	49	49	49	49	49	49	49	49	49
BU2 Pearson Correlation	.419**	1	.187	.307*	.191	.009	.240	.362*	.384**	.301*	.396**	.530**	.008	.362*	.297*	.530**	.284*	.396**	.396**	.349*	.441**	.449**
Sig. (2-tailed)	.003		.199	.032	.188	.952	.097	.011	.006	.036	.005	.000	.955	.011	.038	.000	.048	.005	.005	.014	.001	.001
N	49	49	49	49	49	49	49	49	49	49	49	49	49	49	49	49	49	49	49	49	49	49
BU3 Pearson Correlation	.509**	.187	1	.537**	.442**	.397**	.716**	.747**	.483**	.632**	.695**	.734**	.654**	.671**	.898**	.734**	.576**	.616**	.698**	.573**	.653**	.814**
Sig. (2-tailed)	.000	.199		.000	.001	.005	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000
N	49	49	49	49	49	49	49	49	49	49	49	49	49	49	49	49	49	49	49	49	49	49
BU4 Pearson Correlation	.334*	.307*	.537**	1	.875**	.557**	.484**	.607**	.479**	.392**	.629**	.765**	.260	.518**	.650**	.765**	.624**	.629**	.818**	.765**	.863**	.787**
Sig. (2-tailed)	.019	.032	.000		.000	.000	.000	.000	.001	.005	.000	.000	.071	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000
N	49	49	49	49	49	49	49	49	49	49	49	49	49	49	49	49	49	49	49	49	49	49
BU5 Pearson Correlation	.208	.191	.442**	.875**	1	.471**	.447**	.484**	.510**	.343*	.607**	.653**	.272	.484**	.555**	.653**	.475**	.518**	.716**	.653**	.755**	.689**

BU6	Sig. (2-tailed)	.152	.188	.001	.000	.001	.001	.000	.000	.016	.000	.000	.059	.000	.000	.000	.001	.000	.000	.000	.000	.000	
	N	49	49	49	49	49	49	49	49	49	49	49	49	49	49	49	49	49	49	49	49	49	
	Pearson Correlation	.312*	.009	.397**	.557**	.471**	1	.358*	.383**	.290*	.376**	.282*	.310*	.421**	.295*	.422**	.310*	.487**	.374**	.406**	.403**	.371**	.513**
BU7	Sig. (2-tailed)	.029	.952	.005	.000	.001	.011	.007	.043	.008	.049	.030	.003	.040	.003	.030	.000	.008	.004	.004	.004	.009	.000
	N	49	49	49	49	49	49	49	49	49	49	49	49	49	49	49	49	49	49	49	49	49	49
	Pearson Correlation	.503**	.240	.716**	.484**	.447**	.358*	1	.788**	.717**	.633**	.750**	.710**	.491**	.788**	.756**	.710**	.574**	.573**	.686**	.530**	.630**	.807**
BU8	Sig. (2-tailed)	.000	.097	.000	.000	.001	.011	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000
	N	49	49	49	49	49	49	49	49	49	49	49	49	49	49	49	49	49	49	49	49	49	49
	Pearson Correlation	.545**	.362*	.747**	.607**	.484**	.383**	.788**	1	.846**	.678**	.696**	.835**	.515**	.742**	.864**	.835**	.670**	.696**	.716**	.653**	.755**	.890**
BU9	Sig. (2-tailed)	.000	.011	.000	.000	.000	.007	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000
	N	49	49	49	49	49	49	49	49	49	49	49	49	49	49	49	49	49	49	49	49	49	49
	Pearson Correlation	.549**	.384**	.483**	.479**	.510**	.290*	.717**	.846**	1	.754**	.653**	.706**	.346*	.678**	.600**	.706**	.491**	.566**	.605**	.529**	.639**	.768**
BU10	Sig. (2-tailed)	.000	.006	.000	.001	.000	.043	.000	.000	.000	.000	.000	.015	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000
	N	49	49	49	49	49	49	49	49	49	49	49	49	49	49	49	49	49	49	49	49	49	49
	Pearson Correlation	.713**	.301*	.632**	.392**	.343*	.376**	.633**	.678**	.754**	1	.653**	.617**	.267	.510**	.525**	.617**	.491**	.479**	.605**	.529**	.546**	.718**
BU10	Sig. (2-tailed)	.000	.036	.000	.005	.016	.008	.000	.000	.000	.000	.000	.064	.000	.000	.000	.000	.001	.000	.000	.000	.000	.000
	N	49	49	49	49	49	49	49	49	49	49	49	49	49	49	49	49	49	49	49	49	49	49



BU1 1	Pearson Correlation Sig. (2- tailed) N	.4 21 ..	.396 ..	.695 ..	.629**	.607**	.282*	.750**	.696**	.653**	.653**	1	.859**	.428**	.607**	.730**	.859**	.522**	.536**	.818**	.671**	.764**	.830**
		.0 03	.005	.000	.000	.000	.049	.000	.000	.000	.000		.000	.002	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000
		49	49	49	49	49	49	49	49	49	49	49	49	49	49	49	49	49	49	49	49	49	49
BU1 2	Pearson Correlation Sig. (2- tailed) N	.5 58 ..	.530 ..	.734 ..	.765**	.653**	.310*	.710**	.835**	.706**	.617**	.859**	1	.457**	.744**	.850**	1.000**	.627**	.671**	.857**	.808**	.905**	.930**
		.0 00	.000	.000	.000	.000	.030	.000	.000	.000	.000	.000		.001	.000	.000	0.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000
		49	49	49	49	49	49	49	49	49	49	49	49	49	49	49	49	49	49	49	49	49	49
BU1 3	Pearson Correlation Sig. (2- tailed) N	.2 08	.008	.654 ..	.260	.272	.421**	.491**	.515**	.346*	.267	.428**	.457**	1	.596**	.680**	.457**	.356*	.513**	.373**	.285*	.342*	.554**
		.1 52	.955	.000	.071	.059	.003	.000	.000	.015	.064	.002	.001		.000	.000	.001	.012	.000	.008	.047	.016	.000
		49	49	49	49	49	49	49	49	49	49	49	49	49	49	49	49	49	49	49	49	49	49
BU1 4	Pearson Correlation Sig. (2- tailed) N	.6 29 ..	.362 *	.671 ..	.518**	.484**	.295*	.788**	.742**	.678**	.510**	.607**	.744**	.596**	1	.787**	.744**	.670**	.696**	.618**	.562**	.660**	.828**
		.0 00	.011	.000	.000	.000	.040	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000		.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000
		49	49	49	49	49	49	49	49	49	49	49	49	49	49	49	49	49	49	49	49	49	49
BU1 5	Pearson Correlation Sig. (2- tailed) N	.4 74 ..	.297 *	.898 ..	.650**	.555**	.422**	.756**	.864**	.600**	.525**	.730**	.850**	.680**	.787**	1	.850**	.709**	.730**	.729**	.687**	.769**	.902**
		.0 01	.038	.000	.000	.000	.003	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000		.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000
		49	49	49	49	49	49	49	49	49	49	49	49	49	49	49	49	49	49	49	49	49	49
BU1 6	Pearson Correlation	.5 58 ..	.530 ..	.734 ..	.765**	.653**	.310*	.710**	.835**	.706**	.617**	.859**	1.000**	.457**	.744**	.850**	1	.627**	.671**	.857**	.808**	.905**	.930**

BU17	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	.000	.030	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.001	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000
	N	49	49	49	49	49	49	49	49	49	49	49	49	49	49	49	49	49	49	49	49	49
	Pearson Correlation	.486**	.284*	.576**	.624**	.475**	.487**	.574**	.670**	.491**	.491**	.522**	.627**	.356*	.670**	.709**	.627**	1	.675**	.593**	.576**	.639**
BU18	Sig. (2-tailed)	.000	.048	.000	.000	.001	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.012	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000
	N	49	49	49	49	49	49	49	49	49	49	49	49	49	49	49	49	49	49	49	49	49
	Pearson Correlation	.509**	.396**	.616**	.629**	.518**	.374**	.573**	.696**	.566**	.479**	.536**	.671**	.513**	.696**	.730**	.671**	.675**	1	.717**	.671**	.764**
BU19	Sig. (2-tailed)	.000	.005	.000	.000	.000	.008	.000	.000	.000	.001	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000
	N	49	49	49	49	49	49	49	49	49	49	49	49	49	49	49	49	49	49	49	49	49
	Pearson Correlation	.440**	.396**	.698**	.818**	.716**	.406**	.686**	.716**	.605**	.605**	.818**	.857**	.373**	.618**	.729**	.857**	.593**	.717**	1	.857**	.948**
BU20	Sig. (2-tailed)	.000	.005	.000	.000	.000	.004	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.008	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000
	N	49	49	49	49	49	49	49	49	49	49	49	49	49	49	49	49	49	49	49	49	49
	Pearson Correlation	.558**	.349*	.573**	.765**	.653**	.403**	.530**	.653**	.529**	.529**	.671**	.808**	.285*	.562**	.687**	.808**	.576**	.671**	.857**	1	.905**
BU21	Sig. (2-tailed)	.000	.014	.000	.000	.000	.004	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.047	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000
	N	49	49	49	49	49	49	49	49	49	49	49	49	49	49	49	49	49	49	49	49	49
	Pearson Correlation	.480**	.441**	.653**	.863**	.755**	.371**	.630**	.755**	.639**	.546**	.764**	.905**	.342*	.660**	.769**	.905**	.639**	.764**	.948**	.905**	1
BU21	Sig. (2-tailed)	.000	.001	.000	.000	.000	.009	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.016	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000
	N	49	49	49	49	49	49	49	49	49	49	49	49	49	49	49	49	49	49	49	49	49

SK OR TO TAL	Pearson Correlation	.643**	.449**	.814**	.787**	.689**	.513**	.807**	.890**	.768**	.718**	.830**	.930**	.554**	.828**	.902**	.930**	.769**	.803**	.882**	.816**	.900**	1
	Sig. (2-tailed)	.000	.001	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	
	N	49	49	49	49	49	49	49	49	49	49	49	49	49	49	49	49	49	49	49	49	49	49

\*\* . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

\* . Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).



KO8	Pearson	.54	.58	.42	.43	.45	.64	.59	1	.64	.758**
	Correlation	.33**	.39**	.33**	.35**	.42**	.57**	.51**		.649**	
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.002	.002	.001	.000	.000		.000	
	N	49	49	49	49	49	49	49	49	49	
KO9	Pearson	.55	.57	.43	.58	.56	.46	.60	.64	1	.786**
	Correlation	.55**	.57**	.43**	.58**	.56**	.46**	.60**	.649**		
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.002	.000	.000	.001	.000	.000		
	N	49	49	49	49	49	49	49	49	49	
SKORTO TAL	Pearson	.76	.87	.80	.76	.69	.62	.79	.75	.78	1
	Correlation	.760**	.872**	.805**	.764**	.692**	.629**	.799**	.758**	.786**	
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	
	N	49	49	49	49	49	49	49	49	49	

\*\* . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

\* . Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).

### Lampiran 16. Output Uji Reliabilitas Variabel Kinerja

#### Case Processing Summary

		N	%
Cases	Valid	49	100.0
	Excluded <sup>a</sup>	0	.0
	Total	49	100.0

a. Listwise deletion based on all variables in the procedure.

#### Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
.777	13

#### Item-Total Statistics

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
K1	102.92	86.160	.791	.759
K2	102.88	87.110	.690	.762
K3	102.96	86.290	.778	.759
K4	102.82	86.111	.819	.758
K5	102.80	87.582	.660	.764
K6	102.92	85.743	.838	.757
K7	102.96	85.623	.853	.757
K8	103.04	87.207	.694	.762
K9	103.08	86.660	.775	.760
K10	102.96	85.957	.815	.758
K11	103.04	84.623	.846	.753
K12	103.06	86.142	.824	.758
SKORTOTAL	53.71	23.458	1.000	.949

### Lampiran 17. Output Uji Reliabilitas OCB

#### Case Processing Summary

		N	%
Cases	Valid	49	100.0
	Excluded <sup>a</sup>	0	.0
	Total	49	100.0

a. Listwise deletion based on all variables in the procedure.

#### Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	Cronbach's Alpha Based on Standardized Items	N of Items
.767	.949	16

#### Item Statistics

	Mean	Std. Deviation	N
OCB1	4.39	.492	49
OCB2	4.35	.522	49
OCB3	4.37	.566	49
OCB4	4.37	.487	49
OCB5	4.24	.522	49
OCB6	4.49	.505	49
OCB7	4.41	.497	49
OCB8	4.37	.487	49
OCB9	4.37	.487	49
OCB10	4.14	.577	49
OCB11	4.33	.516	49
OCB12	4.41	.574	49
OCB13	4.33	.474	49
OCB14	4.24	.522	49
OCB15	4.47	.504	49
SKORTOTAL	65.27	5.660	49

### Lampiran 18. Output Uji Reliabilitas Variabel Budaya Organisasi

#### Case Processing Summary

		N	%
Cases	Valid	49	100.0
	Excluded <sup>a</sup>	0	.0
	Total	49	100.0

a. Listwise deletion based on all variables in the procedure.

#### Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	Cronbach's Alpha Based on Standardized Items	N of Items
.764	.970	22

#### Item Statistics

	Mean	Std. Deviation	N
BU1	4.45	.503	49
BU2	4.41	.497	49
BU3	4.33	.555	49
BU4	4.33	.474	49
BU5	4.39	.492	49
BU6	4.24	.480	49
BU7	4.41	.497	49
BU8	4.39	.492	49
BU9	4.47	.504	49
BU10	4.47	.504	49
BU11	4.33	.474	49
BU12	4.31	.466	49
BU13	4.24	.522	49
BU14	4.39	.492	49
BU15	4.31	.548	49
BU16	4.31	.466	49
BU17	3.86	.866	49
BU18	4.33	.474	49
BU19	4.24	.434	49
BU20	4.31	.466	49



BU21	4.27	.446	49
SKORTOTAL	90.76	8.207	49

### Lampiran 19. Output Uji Reliabilitas Variabel Komitmen Organisasi

#### Case Processing Summary

		N	%
Valid		49	100.0
Cases Excluded <sup>a</sup>		0	.0
Total		49	100.0

a. Listwise deletion based on all variables in the procedure.

#### Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	Cronbach's Alpha Based on Standardized Items	N of Items
.778	.932	10

#### Item Statistics

	Mean	Std. Deviation	N
KO1	4.33	.625	49
KO2	4.41	.497	49
KO3	4.39	.492	49
KO4	4.27	.531	49
KO5	4.37	.487	49
KO6	4.16	.373	49
KO7	4.08	.812	49
KO8	4.24	.434	49
KO9	4.37	.487	49
SKORTOTAL	38.61	3.645	49

## Lampiran 20. Output Uji Asumsi Klasik

### Lampiran 20.1 Output Uji Normalitas *Kolmogrov-Sminov (K-S)*

One-Sample Kolmogorov-Smirnov Test		
		Unstandardized Residual
N		49
Normal Parameters <sup>a,b</sup>	Mean	.0000000
	Std. Deviation	2.86949311
	Absolute	.164
Most Extreme Differences	Positive	.164
	Negative	-.086
Kolmogorov-Smirnov Z		1.147
Asymp. Sig. (2-tailed)		.144

a. Test distribution is Normal.

b. Calculated from data.

### Lampiran 20.2 Hasil Uji Heteroskedastisitas (Uji *Glejser*)

Variables Entered/Removed <sup>a</sup>			
Model	Variables Entered	Variables Removed	Method
1	Komitmen, OCB, Budaya Organisasi <sup>b</sup>	.	Enter

a. Dependent Variable: Abs\_RES

b. All requested variables entered.

Model Summary <sup>b</sup>				
Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.465 <sup>a</sup>	.216	.164	1.75046

a. Predictors: (Constant), Komitmen, OCB, Budaya Organisasi

b. Dependent Variable: Abs\_RES

**ANOVA<sup>a</sup>**

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	37.975	3	12.658	4.131	.011 <sup>b</sup>
	Residual	137.885	45	3.064		
	Total	175.859	48			

a. Dependent Variable: Abs\_RES

b. Predictors: (Constant), Komitmen, OCB, Budaya Organisasi

**Coefficients<sup>a</sup>**

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.	Collinearity Statistics	
		B	Std. Error	Beta			Tolerance	VIF
1	(Constant)	10.330	2.971		3.477	.001		
	OCB	-.187	.118	-.554	-1.592	.118	.144	6.943
	Budaya Organisasi	-.050	.087	-.214	-.574	.569	.126	7.950
	Komitmen	.221	.131	.421	1.689	.098	.281	3.558

a. Dependent Variable: Abs\_RES

### Lampiran 20.3 Output Uji Multikolinearitas

**Coefficients<sup>a</sup>**

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	T	Sig.	Collinearity Statistics	
		B	Std. Error	Beta			Tolerance	VIF
1	(Constant)	12.746	5.029		2.534	.015		
	OCB	-.354	.199	-.414	-1.780	.082	.144	6.943
	Budaya Organisasi	.505	.147	.855	3.435	.001	.126	7.950
	Komitmen	.474	.221	.356	2.139	.038	.281	3.558

a. Dependent Variable: Kinerja

**Coefficient Correlations<sup>a</sup>**

Model		Komitmen	OCB	Budaya Organisasi	
1	Correlations	Komitmen	1.000	-.398	
		OCB	-.191	1.000	
		Budaya Organisasi	-.398	-.754	1.000
	Covariances	Komitmen	.049	-.008	-.013
		OCB	-.008	.040	-.022
		Budaya Organisasi	-.013	-.022	.022

a. Dependent Variable: Kinerja

### Lampiran 21. Uji Hipotesis

**Model Summary**

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.806 <sup>a</sup>	.649	.626	2.964

a. Predictors: (Constant), Komitmen, OCB, Budaya Organisasi

**ANOVA<sup>a</sup>**

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	730.768	3	243.589	27.734	.000 <sup>b</sup>
	Residual	395.232	45	8.783		
	Total	1126.000	48			

a. Dependent Variable: Kinerja

b. Predictors: (Constant), Komitmen, OCB, Budaya Organisasi

**Coefficients<sup>a</sup>**

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	T	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	12.746	5.029		2.534	.015
	OCB	-.354	.199	-.414	-1.780	.082
	Budaya Organisasi	.505	.147	.855	3.435	.001
	Komitmen	.474	.221	.356	2.139	.038

a. Dependent Variable: Kinerja

### Lampiran 22. Output Uji Koefisien Determinasi Simultan ( $R^2$ )

**Variables Entered/Removed<sup>a</sup>**

Model	Variables Entered	Variables Removed	Method
1	Komitmen, OCB, Budaya Organisasi <sup>b</sup>	.	Enter

a. Dependent Variable: Kinerja

b. All requested variables entered.

**Model Summary**

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.806 <sup>a</sup>	.649	.626	2.964

a. Predictors: (Constant), Komitmen, OCB, Budaya Organisasi

**ANOVA<sup>a</sup>**

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	730.768	3	243.589	27.734	.000 <sup>b</sup>
	Residual	395.232	45	8.783		
	Total	1126.000	48			

a. Dependent Variable: Kinerja

b. Predictors: (Constant), Komitmen, OCB, Budaya Organisasi

### Lampiran 23. Output Uji Koefisien Determinasi Parsial ( $r^2$ )

Coefficients <sup>a</sup>						
Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	T	Sig.	
	B	Std. Error	Beta			
1	(Constant)	12.746	5.029		2.534	.015
	OCB	-.354	.199	-.414	-1.780	.082
	Budaya Organisasi	.505	.147	.855	3.435	.001
	Komitmen	.474	.221	.356	2.139	.038

a. Dependent Variable: Kinerja

### Lampiran 24. Dokumentasi



**Keterangan: Dokumentasi Pengisian angket oleh kepala bagian SDM**