

**PENGARUH BUDAYA ORGANISASI TERHADAP *ORGANIZATIONAL
CITIZENSHIP BEHAVIOR* (OCB) DENGAN KEPUASAN KERJA SEBAGAI
VARIABEL *INTERVENING*.**

(studi pada Karyawan Kusuma Agrowisata Divisi Hotel Kota Batu)

SKRIPSI

DEA SATYA PUTRA

NIM. 135030201111042



**UNIVERSITAS BRAWIJAYA
FAKULTAS ILMU ADMINISTRASI
PRODI ADMINISTRASI BISNIS
MANAJEMEN SUMBER DAYA MANUSIA
MALANG
2018**

MOTTO

*Orang yang menuntut ilmu berarti menuntut rahmat : orang yang menuntut ilmu berarti menjalankan rukun islam dan pahala yang di berikan kepadanya sama dengan para nabi
(H.R Dailani dari anas r.a)*



“Tuntutlah ilmu dari buaian hingga ke liang lahat”

TANDA PERSETUJUAN SKRIPSI

Judul : Pengaruh Budaya Organisasi Terhadap *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) Dengan Kepuasan Kerja Sebagai Variabel *Intervening*

Disusun oleh : Dea Satya Putra

NIM : 135030201111042

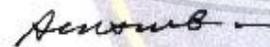
Fakultas : Ilmu Administrasi

Program Studi : Ilmu Administrasi Bisnis

Malang, 29 Juni 2018

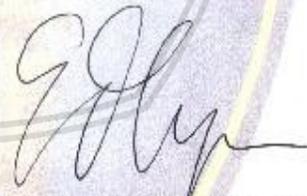
Komis Pembimbing
Ketua

Anggota Komis Pembimbing



Drs. Heru Susilo, MA

NIP. 19591210 198601 1 001



Edlyn Khurotul Aini, S.AB., M.AB., MBA

NIP. 2013048705312001

TANDA PENGESAHAN

Telah dipertahankan di depan majelis penguji Skripsi. Fakultas Ilmu
Administrasi Universitas Brawijaya pada:

Hari : Kamis

Tanggal : 19 Juli 2018

Jam : 13.00

Skripsi atas nama : Dea Satya Putra

Judul : Pengaruh Budaya Organisasi Terhadap *Organizational
Citizenship Behavior (OCB)* Dengan Kepuasan Kerja Variabel
Intervening.

Dan dinyatakan

EULUS

MAJELIS PENGUJI

Ketua

Anggota



Drs. Heru Susilo, MA
NIP. 19591210 198601 1 001

Anggota,



Edlyn Khurotul Aini, S.AB., M.AB., MBA
NIP. 2013048705312000

Anggota,



Prof. Dr. Dra. Endang Siti Astuti, M.Si
NIP. 19530810 198103 2 012



Arik Prasetya, S.Sos., M.Si., Ph.D
NIP. 19760209 200604 1 001

PERNYATAAN ORISINALITAS SKRIPSI

Saya menyatakan dengan sebenar-benarnya bahwa sepanjang pengetahuan saya, di dalam naskah skripsi ini tidak terdapat karya ilmiah yang pernah diajukan oleh pihak lain untuk mendapatkan karya atau pendapat yang pernah ditulis atau diterbitkan oleh orang lain, kecuali secara tertulis dikutip dalam naskah ini dan disebut dalam sumber kutipan dan daftar pustaka.

Apabila ternyata di dalam naskah ini dapat dibuktikan bahwa terdapat unsur-unsur jiplakan, saya bersedia skripsi ini digugurkan dan gelar akademik yang telah saya peroleh (S-1) dibatalkan, serta diproses sesuai dengan peraturan perundang-undangan yang berlaku (UU) No 20 Tahun 2003, Pasal 25 ayat 2 dan pasal 70.



RINGKASAN

Dea Satya Putra, 2013, Pengaruh Budaya Organisasi Terhadap *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) dengan Kepuasan Kerja Sebagai Variabel *Intervening*. (Studi pada karyawan Divisi Perhotelan Kusuma Agrowisata Kota Batu), Drs Heru Susilo, MA dan Edlyn Khurotul Aini, S.AB., M.AB., MBA

Banyak cara yang hendaknya dilakukan karyawan dalam memberikan kontribusinya terhadap perusahaan. Salah satu peran positif yang dilakukan oleh anggota organisasi yaitu salah satunya berperilaku *Organizational Citizenship Behavior* (OCB). Karyawan yang bekerja berlandaskan Budaya Organisasi diharapkan mampu memberikan yang terbaik dan membawa pengaruh terhadap kepuasan kerja dari karyawan karena karyawan merasa nyaman dimana karyawan tersebut bekerja. Dengan Kepuasan kerja yang didapatkan oleh karyawan, organisasi berharap untuk berperilaku positif yaitu OCB untuk membantu produktifitas perusahaan. Tujuan utama dalam penelitian ini adalah menjelaskan pengaruh Budaya Organisasi terhadap Kepuasan Kerja, menjelaskan pengaruh Kepuasan Kerja terhadap OCB, dan menjelaskan Budaya Organisasi terhadap OCB.

Jenis penelitian yang digunakan dalam penelitian ini adalah penelitian penjelasan (*explanatory research*). Sampel dalam penelitian ini berjumlah 60 responden dan menggunakan teknik pengambilan sampel menggunakan *random sampling*. Analisis data dalam penelitian ini menggunakan analisis deskriptif dan analisis inferensial. Dalam menganalisis data menggunakan program *SPSS for windows*.

Berdasarkan analisis inferensial dengan menggunakan analisis jalur menunjukkan bahwa Budaya Organisasi mempunyai pengaruh langsung yang signifikan terhadap Kepuasan Kerja dengan nilai koefisien path 0,681. Kepuasan Kerja mempunyai pengaruh langsung yang signifikan terhadap *Organizational Citizenship Behavior* dengan nilai koefisien path 0,496. Budaya Organisasi mempunyai pengaruh langsung yang signifikan terhadap *Organizational Citizenship Behavior* dengan nilai koefisien path 0,303. Pengaruh Budaya Organisasi terhadap *Organizational Citizenship Behavior* melalui Kepuasan Kerja sebagai variabel *intervening* memiliki total pengaruh sebesar 0,631.

Saran yang hendaknya dilakukan perusahaan yaitu dengan lebih memberikan penyuluhan mengenai pentingnya Budaya Organisasi, perusahaan memperhatikan lingkungan yang stabil, dan diharapkan pihak perusahaan lebih memperhatikan Gaji yang diberikan kepada karyawan

Kata Kunci : Budaya Organisasi, Kepuasan Kerja, dan *Organizational Citizenship Behavior* (OCB).

Abstract

Dea Satya Putra, 2013, The Influence Of Organizational Culture To Organizational Citizenship Behavior (OCB) With Job Satisfaction As Intervening Variable. (Study on the employees of Kusuma Agro Tourism Division of Batu City), Drs Heru Susilo, MA and Edlyn Khurotul Aini, S.AB., M.AB., MBA

Many ways that employees should be done in contributing to the company. One of the positive roles performed by members of the organization is one of them behaving Organizational Citizenship Behavior (OCB). Employees who work based on Organizational Culture are expected to be able to provide the best and bring influence to job satisfaction from employees because employees feel comfortable where employees are working. With job satisfaction gained by employees, the organization hopes to behave positively that is OCB to help the productivity of the company. The main objective of this research is to explain the influence of organizational culture on Job Satisfaction, describes the effect of job satisfaction on OCB, and explains the Organizational Culture on OCB.

Based on the inferential analysis using path analysis showed that organizational culture has a significant direct effect on Job Satisfaction with path coefficient 0.681. Job satisfaction has a significant direct effect on Organizational Citizenship Behavior with path coefficient value of 0.496. Organizational culture has a significant direct effect on Organizational Citizenship Behavior with path coefficient value of 0.303. The influence of Organizational Culture on Organizational Citizenship Behavior through Job Satisfaction as intervening variable has total influence of 0.631.

Suggestions should be made that with more companies from providing information about the importance of organizational culture, the company noticed a stable environment, and the company expected to pay more attention to salary granted to employees

Keywords: Organizational Culture, Job Satisfaction, and Organizational Citizenship Behavior (OCB)

KATA PENGANTAR

Puji syukur peneliti panjatkan kehadirat Allah SWT, yang telah melimpahkan rahmat dan hidayah-Nya, sehingga peneliti dapat menyelesaikan skripsi yang berjudul Pengaruh Budaya Organisasi Terhadap *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) dengan Kepuasan Kerja Sebagai Variabel *Intervening* (studi pada karyawan Divisi Perhotelan Kusuma Agrowisata Kota Batu).

Skripsi ini merupakan tugas akhir yang diajukan untuk memenuhi syarat dalam memperoleh gelar Sarjana Ilmu Administrasi Bisnis pada Fakultas Ilmu Administrasi Universitas Brawijaya Malang. Peneliti menyadari bahwa penyusunan skripsi ini tidak akan terwujud tanpa adanya bantuan dan dorongan dari berbagai pihak. Oleh karena itu, pada kesempatan kali ini peneliti menyampaikan ucapan terimakasih kepada yang terhormat :

1. Bapak Prof. Dr. Bambang Supriyono M.S selaku Dekan Fakultas Ilmu Administrasi Universitas Brawijaya.
2. Bapak Dr. Drs. Mochammad Al Musadieg, MBA selaku Ketua Jurusan Administrasi Bisnis Universitas Brawijaya.
3. Ibu Nila Firdausi Nuzula, Ph.D selaku Ketua Program Studi Administrasi Bisnis Fakultas Ilmu Administrasi Universitas Brawijaya.
4. Bapak Dr. Ari Darmawan, S.AB., M.AB selaku Sekertaris Prodi Administrasi Bisnis Fakultas Ilmu Administrasi Universitas Brawijaya.



5. Bapak Drs. Heru Susilo, MA selaku Ketua Pembimbing Skripsi yang telah berkenan meluangkan waktu untuk membimbing dan memberikan semangat, serta petunjuk hingga terselesaikannya skripsi ini.
6. Ibu Edlyn Khurotul Aini, S.AB., M.AB., MBA selaku Anggota Pembimbing Skripsi yang telah berkenan meluangkan waktu untuk membimbing dan memberikan semangat, serta petunjuk hingga terselesaikannya skripsi ini.
7. Bapak Ibu dosen Jurusan Administrasi Bisnis atas ilmu dan nasehatnya yang telah diberikan kepada peneliti selama perkuliahan, semoga dapat bermanfaat di masa depan.
8. Seluruh Dosen, Staf karyawan Fakultas Ilmu Administrasi yang telah memberikan pelayanan kepada peneliti sehingga kepengurusan administrasi penyusunan skripsi ini menjadi lancar.
9. Pihak Perusahaan Kusuma Agrowisata Divisi Perhotelan dan karyawanya yang telah memberikan ijin penelitian dan informasi kepada peneliti untuk melakukan penelitian hingga penelitian dapat terlaksana dengan lancar.
10. Kedua orang tua tercinta, ibunda Neti Ambarwati dan ayahanda Rahardjo terimakasih telah memberikan doa restu, semangat serta dukungan baik moril maupun spiritual kepada peneliti sehingga penulis dapat menyelesaikan skripsi ini.
11. Saudara saya mbak Winda dan adik Faizal Ranadya Putra yang turut memberikan semangat dan doa.

12. Kepada Nabila yang selalu mendukung dan mendoakan sehingga terselesaikanya skripsi ini.
13. Teman-teman kos, Kemik ,Cepot, Topan, Fatur, Aryo,Bobby, Surya dkk yang sangat sedikit membantu dalam menyelesaikan skripsi ini.
14. Sahabat seperjuangan ngopi beringin yang selalu memberikan semangat dan bantuan tenaga, serta sumbangan pikiran kepada peneliti dalam menyelesaikan skripsi ini.
15. Sahabat-sahabat saya, Amelia, Ria, Uki, Rifky, Meiko, Retno dan Hendro terimakasih banyak untuk segala bentuk kebaikan, bantuan dan dukungan tiada henti.
16. Teman-teman Fakultas Ilmu Administrasi, khususnya Administrasi Bisnis dan konsentrasi Manajemen Pemasaran angkatan 2013.
17. Semua pihak yang tidak mungkin peneliti sebutkan satu per satu yang telah memberikan bantuan dan dukungan dalam menyelesaikan skripsi ini.

Demi kesempurnaan skripsi ini, saran dan kritik yang sifatnya membangun sangat diharapkan. Semoga karya skripsi ini bermanfaat dan dapat memberikan sumbangan yang berarti bagi pihak yang membutuhkan.



DAFTAR ISI

Halaman

| | |
|---|-----|
| MOTTO | |
| TANDA PERSETUJUAN SKRIPSI | |
| TANDA PENGESAHAN SKRIPSI | |
| PERNYATAAN ORISINALITAS SKRIPSI | |
| RINGKASAN | i |
| ABSTRACT | ii |
| KATA PENGANTAR | iii |
| DAFTAR ISI | vi |
| DAFTAR TABEL | ix |
| DAFTAR GAMBAR | x |
| DAFTAR LAMPIRAN | xi |
| BAB 1 PENDAHULUAN | |
| A. Latar Belakang | 1 |
| B. Rumusan Masalah | 6 |
| C. Tujuan Penelitian | 6 |
| D. Kontribusi Penelitian | 7 |
| E. Sistematika Pembahasan | 7 |
| BAB II TINJAUAN PUSTAKA | |
| A. Kajian Empiris | 10 |
| B. Kajian Teoritis | 19 |
| 1. Budaya Organisasi | 19 |
| a. Pengertian Budaya Organisasi | 19 |
| b. Fungsi Budaya Organisasi | 19 |
| c. Pembentukan Budaya Organisasi | 20 |
| d. Karakteristik Budaya Organisasi | 22 |
| 2. Kepuasan Kerja Karyawan | 23 |
| a. Pengertian Kepuasan Kerja | 23 |
| b. Teori Kepuasan Kerja | 24 |
| c. Pengukuran Kepuasan Kerja | 25 |
| d. Indikator Kepuasan Kerja | 25 |
| 3. <i>Organizational Citizenship Behavior</i> | 26 |
| a. Faktor-faktor OCB | 27 |



| | |
|--|----|
| b. Dimensi-Dimensi OCB..... | 28 |
| c. Pengukuran OCB..... | 29 |
| C. Hubungan Antar Variabel..... | 31 |
| 1. Pengaruh Budaya Organisasi Terhadap Kepuasan Kerja..... | 31 |
| 2. Pengaruh Budaya Organisasi Terhadap OCB | 32 |
| 3. Pengaruh Kepuasan Kerja Terhadap OCB..... | 33 |
| D. Model Konsep dan Model Hipotesis | 34 |
| 1. Model Konsep | 34 |
| 2. Model Hipotesis..... | 35 |
| BAB III METODE PENELITIAN | |
| A. Jenis Penelitian | 37 |
| B. Lokasi Penelitian | 37 |
| C. Konsep, Variabel, dan Definisi Operasional dan Skala Pengukuran | 38 |
| 1. Konsep | 38 |
| 2. Variabel | 38 |
| 3. Definisi Operasional Variabel | 39 |
| 4. Skala Pengukuran..... | 46 |
| D. Populasi dan Sampel Penelitian | 47 |
| 1. Populasi | 47 |
| 2. Sampel | 47 |
| E. Teknik Pengumpulan Data | 49 |
| 1. Sumber Data | 49 |
| 2. Metode Pengumpulan Data | 50 |
| 3. Instrumen Penelitian..... | 50 |
| F. Uji Validitas dan Reabilitas | 51 |
| 1. Uji Validitas | 51 |
| 2. Uji Reabilitas | 51 |
| G. Hasil Uji Validitas dan Reabilitas | 53 |
| 1. Hasil Uji Validitas..... | 53 |
| 2. Hasil Uji Reliabilitas..... | 54 |
| H. Analisa Data | 55 |
| 1. Analisis Statistik Deskriptif..... | 55 |
| 2. Analisis Inferensial..... | 55 |
| a) Analisis Jalur..... | 55 |
| b) Uji Hipotesis..... | 58 |



BAB IV HASIL DAN PEMBAHSAN

| | |
|--|-----|
| A. Gambaran Umum..... | 60 |
| 1. Sejarah Kusuma Agrowisata..... | 60 |
| 2. Lokasi Penelitian..... | 61 |
| 3. Visi dan Misi..... | 62 |
| a. Visi Kusuma Agrowisata..... | 62 |
| b. Misi Kusuma Agrowisata..... | 62 |
| 4. Slogan Kusuma Agrowisata..... | 63 |
| 5. Departemen dalam Divisi Perhotelan..... | 67 |
| 6. Struktur Organisasi Divisi Perhotelan..... | 69 |
| 7. Personalia..... | 71 |
| B. Gambaran Umum Responden..... | 72 |
| 1. Karakteristik Responden Berdasarkan Jenis Kelamin..... | 72 |
| 2. Karakteristik Responden Berdasarkan Tingkat Pendidikan.... | 73 |
| 3. Karakteristik Responen Berdasarkan Masa Kerja..... | 73 |
| 4. Karakteristik Responden Berdasarkan Usia..... | 74 |
| 5. Karakteristik Responden Berdaarkan Bagian Kerja..... | 75 |
| C. Analisis Data..... | 80 |
| 1. Analisis Deskriptif..... | 80 |
| a. Distribusi Frekuensi Variabel Budaya Organisasi..... | 81 |
| b. Distribusi Frekuensi Variabel Kepuasan Kerja..... | 86 |
| c. Distribusi Frekuensi Variabel OCB..... | 90 |
| 2. Hasil Uji Analisis Jalur (<i>Path Analysis</i>)..... | 96 |
| a. Koefisien Jalur Budaya Organisasi Terhadap Kepuasan Kerja..... | 96 |
| 1) Pengujian Koefisien Jalur Budaya Organisasi terhadap Kepuasan Kerja..... | 96 |
| b. Koefisien Jalur Kepuasan Kerja terhadap OCB..... | 97 |
| 1) Pengujian Koefisien Jalur Kepuasan Kerja terhadap OCB..... | 97 |
| 2) Pengujian Koefisien Budaya Organisasi Terhadap OCB..... | 98 |
| 3) Pengujian Kepuasan Kerja sebagai Variabel <i>Intervening</i> dalam Hubungan Budaya Organisasi terhadap OCB..... | 99 |
| 3. Hubungan Antar Jalur..... | 101 |

| | |
|---|-----|
| 4. Pembahasan Hasil Penelitian..... | 102 |
| 1) Pengaruh Budaya Organisasi Terhadap Kepuasan Kerja.. | 102 |
| 2) Pengaruh Kepuasan Kerja Terhadap OCB..... | 104 |
| 3) Pengaruh Budaya Organisasi Terhadap OCB..... | 106 |
| 4) Kepuasan Kerja sebagai Variabel <i>Intervening</i> dalam Hubungan Budaya Organisasi terhadap OCB..... | 108 |
| BAB V PENUTUP | |
| A. Kesimpulan..... | 110 |
| B. Saran..... | 111 |
| DAFTAR PUSTAKA | 114 |



DAFTAR TABEL

| No. | Judul | Halaman |
|------------|---|---------|
| Tabel 2.1 | Pemetaan Penelitian Terdahulu | 15 |
| Tabel 3.1 | Konsep, Variabel, Indikator, dan Item Penelitian..... | 43 |
| Tabel 3.2 | Skala Pengukuran | 47 |
| Tabel 3.3 | Pembagian Sampel.... .. | 48 |
| Tabel 3.4 | Hasil Uji Validitas | 53 |
| Tabel 3.5 | Hasil Uji Reliabilitas..... | 54 |
| Tabel 4.1 | Jumlah Karyawan..... | 71 |
| Tabel 4.2 | Jam Kerja Karyawan..... | 72 |
| Tabel 4.3 | Karakteristik Responden Berdasarkan Jenis Kelamin..... | 72 |
| Tabel 4.4 | Karakteristik Responden Berdasarkan Tingkat Pendidikan..... | 73 |
| Tabel 4.5 | Karakteristik Responden Berdasarkan Masa Kerja..... | 73 |
| Tabel 4.6 | Karakteristik Responden Berdasarkan Usia..... | 74 |
| Tabel 4.7 | Distribusi Bagian Kerja Responden..... | 75 |
| Tabel 4.8 | Tabel Silang Antara Departemen Berdasarkan Usia..... | 77 |
| Tabel 4.9 | Tabel Silang Tingkat Pendidikan Berdasarkan Masa Kerja..... | 78 |
| Tabel 4.10 | Interprestasi Rata-Rata Jawaban Responden..... | 80 |
| Tabel 4.11 | Distribusi Frekuensi Variabel Budaya Organisasi..... | 81 |
| Tabel 4.12 | Distribusi Frekuensi Variabel Kepuasan Kerja..... | 86 |
| Tabel 4.13 | Distribusi Frekuensi Variabel OCB..... | 91 |
| Tabel 4.14 | Hasil Uji Koefisien Jalur Terhadap Kepuasan Kerja..... | 96 |
| Tabel 4.15 | Hasil Uji Koefisien Jalur OCB..... | 97 |
| Tabel 4.16 | Total Pengaruh Langsung, Tidak Langsung dan Total Pengaruh..... | 100 |



DAFTAR GAMBAR

| No. | Judul | Halaman |
|------------|---|----------------|
| Gambar 2.1 | Model Konsep Penelitian | 35 |
| Gambar 2.2 | Model Hipotesis Penelitian | 36 |
| Gambar 3.1 | Diagram Jalur Path Anylisis | 58 |
| Gambar 4.1 | Struktur Organisasi..... | 70 |
| Gambar 4.2 | Diagram Model Jalur Variabel Budaya Organisasi, Kepuasan Kerja, dan OCB..... | 101 |



DAFTAR LAMPIRAN

| No Judul | Halaman |
|--|----------------|
| Lampiran 1 Pengantar Kuesioner..... | 118 |
| Lampiran 2 Rekapitulasi Hasil Kuesioner..... | 124 |
| Lampiran 3 Frekuensi Jawaban Responden..... | 141 |
| Lampiran 4 Surat Keterangan Perusahaan..... | 154 |
| Lampiran 5 Daftar Riwayat Hidup..... | 155 |





BAB I

PENDAHULUAN

A. Latar Belakang

Manajemen Sumber Daya Manusia dalam sebuah organisasi memegang peranan yang sangat penting dan vital, karena apabila sumber daya manusia yang dimiliki dapat dikelola dengan baik akan mampu mencapai tujuan yang dicita-citakan. Sumber Daya Manusia merupakan kemampuan dan keahlian yang dimiliki oleh setiap individu. Dalam sebuah pekerjaan sumber daya manusia merupakan penggerak utama kesuksesan diri sendiri dan perusahaan atau organisasi. Pernyataan ini didukung dengan pendapat dari Sofyandi (2013:9) Maksud dari Manajemen Sumber Daya Manusia salah satunya untuk meningkatkan kontribusi yang produktif dari karyawan kepada organisasi melalui tanggung jawab strategis, etis, dan sosial. Banyak cara yang hendaknya dilakukan karyawan dalam memberikan kontribusinya terhadap organisasi atau perusahaan dimana anggota tersebut berada. Salah satu peran positif yang dilakukan oleh anggota organisasi yaitu salah satunya berperilaku *Organizational Citizenship Behavior* (OCB)

Menurut Organ dalam Titisari (2014:6) OCB (*Organizational Citizenship Behavior*) merupakan perilaku karyawan perusahaan yang ditujukan untuk meningkatkan efektivitas kinerja perusahaan tanpa mengabaikan tujuan produktivitas individual karyawan. Perilaku OCB merupakan kontribusi diluar tugas pegawai atau karyawan tetapi memberi

keuntungan bagi perusahaan dimana karyawan tersebut bekerja. Dengan kata lain perilaku OCB merupakan perilaku sukarela yang dilakukan oleh karyawan yang membantu produktivitas organisasi. Perusahaan berharap kepada karyawannya untuk mampu melakukan tindakan positif meskipun bukan dari tugas yang diberikan, karyawan akan memperoleh keuntungan apabila mampu memberikan kontribusi yang positif.

Perilaku OCB penting dilakukan karyawan akan memberikan manfaat bagi organisasi dimana karyawan tersebut berada. Beberapa manfaat yang dapat diperoleh dari karyawan yang berperilaku OCB menurut Podsakoff et al. (2000), OCB dapat mempengaruhi keefektifan organisasi karena beberapa alasan, yaitu dapat membantu meningkatkan produktivitas rekan kerja, dapat membantu meningkatkan produktivitas manajerial, dapat membantu mengefisienkan penggunaan sumberdaya organisasional untuk tujuan-tujuan produktif, dapat menurunkan tingkat kebutuhan akan penyediaan sumberdaya organisasional untuk tujuan-tujuan pemeliharaan karyawan, dapat dijadikan sebagai dasar yang efektif untuk aktivitas-aktivitas koordinasi antara anggota-anggota tim dan antar kelompok-kelompok kerja. Menurut Robbin dan Judge (2007) *Organizational Citizenship Behavior* dapat timbul dari berbagai faktor dalam organisasi, di antaranya karena adanya kepuasan kerja dari karyawan.

Kepuasan kerja menurut Sutrisno (2009:73) mengemukakan kepuasan kerja adalah keadaan emosional yang menyenangkan atau tidak

menyenangkan bagi para karyawan yang memandang pekerjaan mereka. Dapat diartikan bahwa kepuasan kerja merupakan perasaan yang dialami oleh anggota organisasi atau karyawan baik perasaan senang maupun perasaan kecewa. Kepuasan kerja karyawan dapat dilihat dari bagaimana respon mereka terhadap pekerjaan yang diperoleh dan kepuasan kerja dari karyawan akan memberikan keuntungan secara psikologis bagi karyawan tersebut, karyawan akan merasa bangga dan akan meningkatkan kinerjanya lagi.

Pentingnya organisasi atau perusahaan perlu untuk memperhatikan kepuasan kerja dari karyawan atau anggotanya agar kedepannya organisasi atau perusahaan tersebut terus mampu berkembang. Salah satu terpenuhinya kepuasan kerja karyawan tidak lepas dari adanya peranan dari budaya organisasi. Menurut Robbins (2002:36) mengemukakan beberapa faktor penting yang lebih banyak mendatangkan kepuasan kerja yang pertama adalah pekerjaan yang memberikan kesempatan untuk menggunakan keterampilan, dan umpan balik tentang seberapa baik mereka bekerja, faktor berikutnya adalah bagaimana kondisi kerja karyawan, baik dari segi kenyamanan pribadi maupun kemudahan untuk melakukan pekerjaan, hal-hal tersebut berkaitan erat dengan aturan dan standar-standar yang telah ditentukan oleh perusahaan, sedangkan aturan dan standar tersebut terbentuk dari budaya organisasi di dalam perusahaan itu sendiri.

Menurut Tan dalam Wibowo (2010:18) budaya organisasi merupakan serangkaian norma terdiri dari keyakinan, sikap, nilai-nilai inti dan pola perilaku, dibagikan oleh orang dalam suatu organisasi. Menurut Schein dalam Titisari (2014:55) budaya organisasi mengacu ke sistem makna bersama yang dianut oleh anggota yang membedakan organisasi itu terhadap organisasi lain. Terbentuknya budaya organisasi berdasarkan visi dan misi organisasi atau perusahaan yang diciptakan sebagai upaya pemenuhan terciptanya tujuan perusahaan. Setiap Organisasi memiliki budaya yang berbeda-beda sehingga karyawan pun harus menyesuaikan budaya organisasi dimana karyawan tersebut berada. Budaya organisasi sebagai landasan karyawan baik secara norma dan perilaku karyawan dalam upaya pencapaian tujuan organisasi.

Perlunya budaya organisasi sebagai landasan norma-norma dan nilai-nilai untuk dianut dan diterapkan oleh karyawan dalam mewujudkan tujuan perusahaan. Karyawan yang bekerja berlandaskan budaya organisasi diharapkan mampu memberikan yang terbaik dan membawa pengaruh terhadap kepuasan kerja dari karyawan karena karyawan merasa nyaman dimana karyawan tersebut bekerja. Menurut Luthans (dalam Riani, 2001:6), budaya organisasi merupakan norma-norma dan nilai-nilai yang mengarahkan perilaku anggota organisasi. Karyawan yang mampu menyesuaikan dengan budaya organisasi dimana karyawan tersebut bekerja akan membawa perilaku positif yaitu perilaku OCB. Dengan Kepuasan kerja yang didapatkan oleh karyawan, organisasi berharap untuk

berperilaku positif yaitu OCB untuk membantu produktifitas organisasi hal ini didukung dari pendapat Robbins Dalam Titisari (2014:16) yang menyatakan faktor internal yang dapat membentuk OCB, salah satunya yang terpenting adalah kepuasan kerja, pernyataan tersebut logis bahwa kepuasan kerja merupakan penentu utama perilaku OCB.

Dalam penelitian ini peneliti tertarik mengambil penelitian di perusahaan yang bergerak dibidang pariwisata dan perusahaan tersebut yaitu Kusuma Agrowisata Kota Batu. Kusuma Agrowisata terletak di Kelurahan Ngaglik, Kecamatan Batu, Kota Batu, Propinsi Jawa Timur dan berkantor pusat di Jalan Abdul Gani Atas PO. BOX36 Batu, Jawa Timur. PT Kusuma Agrowisata merupakan perusahaan yang cukup terkenal di kalangan wisatawan perusahaan ini bergerak di bidang pariwisata dan sebagai perusahaan besar di Kota Batu yang telah mendapatkan julukan sebagai kota wisata. Sebagai perusahaan besar yang berada di kota yang tidak terlalu besar perusahaan ini akan menjadi salah satu penggerak perekonomian di Kota Batu sendiri. Kusuma Agrowisata sendiri memiliki beberapa divisi yang bermacam dan peneliti tertarik meneliti di bagian divisi perhotelan karena dalam divisi merupakan divisi yang lebih mengutamakan dibidang jasa sehingga diperlukan karyawan yang memiliki perilaku *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) yang tinggi dalam mewujudkan tujuan organisasi. Berdasarkan uraian diatas peneliti tertarik untuk meneliti Pengaruh Budaya Organisasi Terhadap

Organizational Citizenship Behavior dengan Kepuasan Kerja Sebagai Variabel Intervening.

B. Rumusan Masalah

Berdasarkan judul penelitian dan latar belakan, maka penulis merumuskan permasalahan sebagai berikut:

1. Bagaimana gambaran Budaya Organisasi, Kepuasan Kerja dan OCB pada karyawan Kusuma Agrowisata Kota Batu.
2. Apakah ada pengaruh signifikan Budaya Organisasi terhadap Kepuasan Kerja Karyawan?
3. Apakah ada pengaruh signifikan Kepuasan Kerja Karyawan terhadap *Organizational Citizenship Behavior*?
4. Apakah ada pengaruh signifikan Budaya Organisasi terhadap *Organizational Citizenship Behavior*?
5. Apakah ada pengaruh Budaya Organisasi terhadap OCB dengan Kepuasan Kerja sebagai variabel *intervening*.

C. Tujuan Penelitian

Berdasarkan rumusan masalah tersebut, maka tujuan penelitian adalah sebagai berikut:

1. Untuk menjelaskan gambaran Budaya Organisasi terhadap Kepuasan Kerja Karyawan dan OCB karyawan Kusuma Agrowisata.

2. Untuk menjelaskan pengaruh signifikan Budaya Organisasi terhadap kepuasan kerja karyawan.
3. Untuk menjelaskan pengaruh signifikan Kepuasan kerja karyawan terhadap *Organizational Citizenship Behavior*.
4. Untuk menjelaskan pengaruh signifikan Budaya Organisasi terhadap *Organizational Citizenship Behavior*?
5. Untuk menjelaskan pengaruh signifikan Budaya Organisasi terhadap OCB dengan Kepuasan Kerja sebagai variabel intervening

D. Kontribusi Penelitian

Dalam melakukan penelitian diharap penelitian ini memiliki kontribusi sebagai berikut:

1. Aspek Praktis

Dengan adanya penelitian yang dilakukan oleh penulis diharapkan perusahaan dapat menambah informasi-informasi yang bersifat positif dan membangun yang dapat diterapkan oleh perusahaan terutama dalam meningkatkan kepuasan kerja karyawan dan OCB.

2. Aspek Teoritis

Untuk pihak yang turut membaca skripsi ini diharapkan mampu menambah pengetahuan di bidang sumber daya manusia agar dalam upaya untuk meningkatkan sumber daya manusia berjalan dengan baik



dan dengan topik yang dibahas penulis diharapkan mampu meningkatkan kepuasan kerja karyawan.

E. Sistematika Pembahasan

Sistematika pembahasan merupakan isi dari penelitian secara singkat di mana tiap-tiap bab dalam pola pembahasan ini dibuat secara garis besar. Sistematika pembahasan dalam penelitian ini adalah:

BAB I : Pendahuluan

Pada bab ini mendeskripsikan tentang latar belakang pemikiran yang menjadi dasar penelitian, rumusan masalah, tujuan penelitian, kontribusi penelitian dan sistematika pembahasan.

BAB II : Tinjauan Pustaka

Bab ini berisi tentang landasan teori yang digunakan dalam menguraikan teori-teori yang digunakan guna mendukung analisis yang diperoleh dalam penelitian. Adapun teori yang digunakan

BAB III : Metode Penelitian

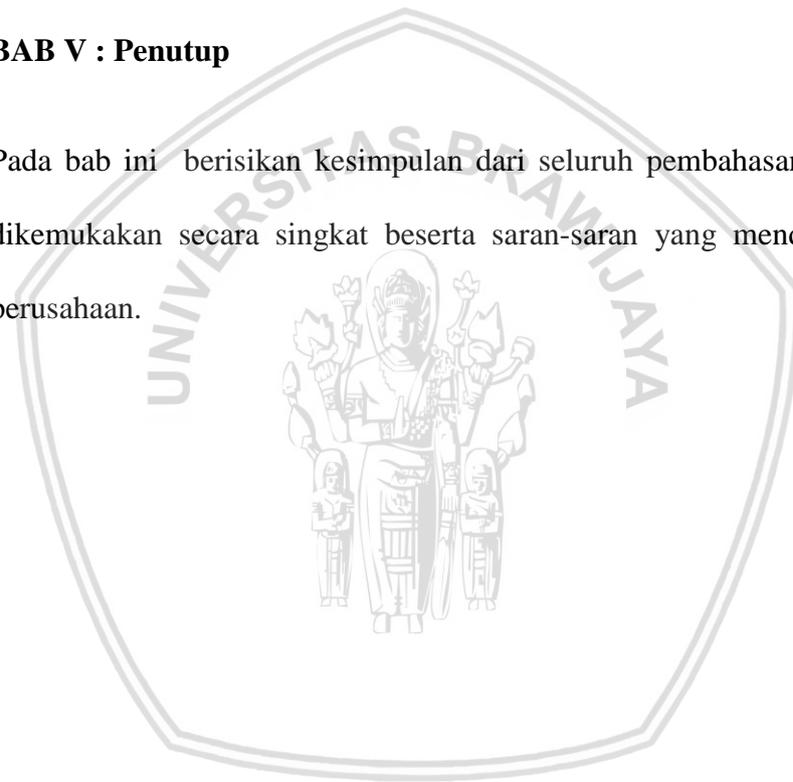
Pada bab ini mengemukakan jenis penelitian yang digunakan, fokus penelitian, lokasi penelitian, konsep, variabel, definisi operasional, pengukuran, populasi dan sampel, sumber data, teknik pengumpulan data, uji validitas dan reabilitas, dan analisis data.

BAB IV : Hasil dan Pembahasan

Pada bab ini berisikan tentang gambaran perusahaan, penyajian data yang berkaitan dengan masalah yang dibahas dan menggambarkan tentang karakteristik dari perusahaan. Selain itu juga dibahas mengenai analisis data, hasil dari pengolahan data dan interpretasi data hasil penelitian.

BAB V : Penutup

Pada bab ini berisikan kesimpulan dari seluruh pembahasan yang telah dikemukakan secara singkat beserta saran-saran yang mendukung bagi perusahaan.



BAB II

TINJAUAN PUSTAKA

A. Kajian Empiris

1. Penelitian yang dilakukan Ida Bagus Gede (2014) E-Jurnal Ekonomi dan Bisnis Universitas Udayana 3.5 (2014) : 276-288. Dengan judul Pengaruh Budaya Organisasi dan Kepuasan Kerja Terhadap Motivasi Kerja Karyawan Pada Hardrock Hotel Bali. Penelitian ini membahas hubungan antara budaya organisasi, kepuasan kerja dan motivasi kerja karyawan pada Hard Rock Hotel Bali. Tujuan dari penelitian ini adalah 1) Untuk mengetahui pengaruh budaya organisasi terhadap kepuasan kerja pada Hard Rock Hotel Bali 2) Untuk mengetahui pengaruh kepuasan kerja terhadap motivasi kerja karyawan pada Hard Rock Hotel Bali 3) Untuk mengetahui pengaruh budaya organisasi terhadap motivasi kerja karyawan pada Hard Rock Hotel Bali. Responden dalam penelitian ini sebanyak 200 responden karyawan Hard Rock Hotel Bali. Penelitian ini menggunakan analisis Structural Equation Modelling (SEM) dengan aplikasi *software Analysis Moment of Structure* (AMOS) dan *Special Package for Statistic Science* (SPSS). Hasil penelitian menunjukkan bahwa 1) budaya organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja karyawan pada Hard Rock Hotel Bali. 2) kepuasan kerja berpengaruh positif dan

signifikan terhadap motivasi kerja karyawan pada Hard Rock Hotel Bali. 3) budaya organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap motivasi kerja karyawan pada Hard Rock Hotel Bali. Implikasi dari penelitian ini adalah untuk dapat meningkatkan budaya organisasi yang ada, sehingga aspek kepuasan kerja karyawan dapat terpenuhi, karena secara umum kepuasan kerja karyawan yang tinggi akan mampu meningkatkan motivasi kerja karyawan.

2. Penelitian yang dilakukan Yohanes Oemar (2013) Jurnal Aplikasi Manajemen Volume 11 Nomor 1 Maret 2103. Dengan Judul Pengaruh Budaya Organisasi, Kemampuan Kerja dan Komitmen Organisasi Terhadap *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) Pegawai pada BAPPEDA Kota Pekanbaru. Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui dan menganalisis pengaruh dari budaya organisasi, kemampuan kerja dan komitmen organisasi terhadap *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) pada pegawai negeri sipil (PNS) Bappeda Kota Pekanbaru. Pada penelitian ini, budaya organisasi, kemampuan bekerja dan komitmen pada organisasi sebagai variabel bebas dan *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) sebagai variabel terikat. Populasi dalam penelitian adalah PNS di lingkungan Bappeda Kota Pekanbaru sejumlah 56 orang. Penelitian ini menggunakan metode sensus untuk mendapatkan sampel sejumlah 56 orang. Teknik penggalan data menggunakan kuesioner dan wawancara. Pengujian hipotesis menggunakan tes statistik yaitu

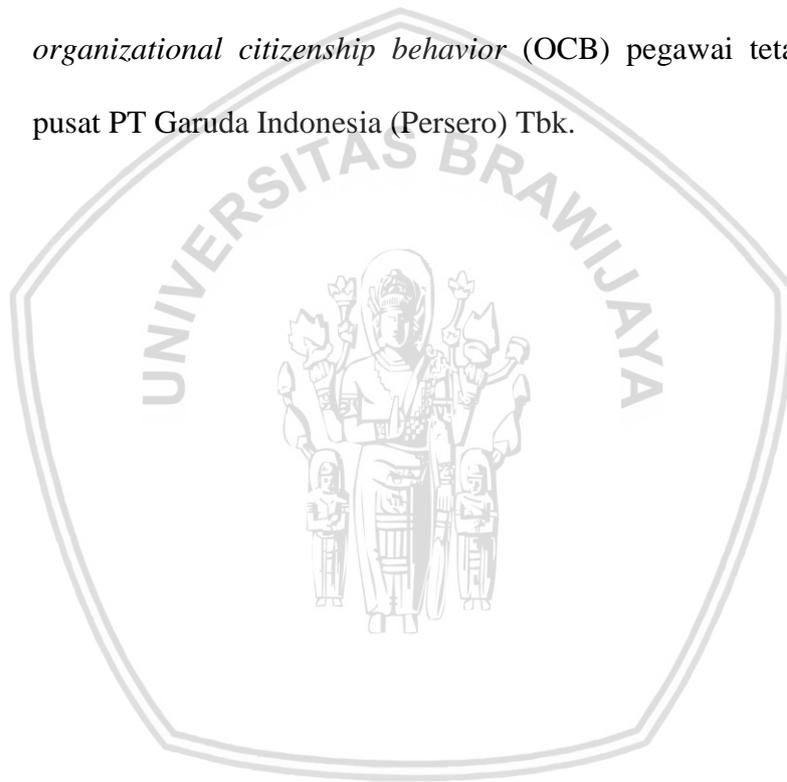
analisis regresi berganda. Pengujian kelayakan model diperoleh dari nilai R Square yang disesuaikan sebesar 0,625, yang artinya sebanyak 62,5% varian OCB PNS itu dapat dijelaskan dari pengujian varian tiga variabel bebas yaitu budaya organisasi, kemampuan bekerja dan komitmen organisasi. Sementara 37,5% lainnya dijelaskan di luar model. Dari hasil pengujian kausalitas didapatkan dengan cara mengamati hasil dari signifikansi budaya organisasi, kemampuan bekerja dan komitmen organisasi terhadap variabel OCB dengan tingkat kepercayaan 99%. Kesimpulan penelitian ini adalah variabel budaya organisasi, kemampuan bekerja dan komitmen organisasi memiliki pengaruh signifikan pada OCB PNS dalam konteks Bappeda Kota Pekanbaru dan variabel budaya organisasi memiliki pengaruh dominan pada OCB PNS.

3. Penelitian yang dilakukan Ni Luh Putu Yanti Astika Dewi (2016) E-Jurnal Manajemen Unud, Vol. 5, No.9, 2016:5643-5670. Dengan judul Pengaruh Kepuasan Kerja Terhadap *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) Dengan Komitmen Organisasional Sebagai Variabel Mediasi. Tujuan penelitian ini untuk mengetahui pengaruh kepuasan kerja dan komitmen organisasional terhadap OCB, untuk mengetahui pengaruh kepuasan kerja terhadap komitmen organisasional dan mengetahui peran komitmen organisasional sebagai variabel mediasi dalam pengaruh kepuasan kerja. Penelitian dilakukan pada karyawan Hotel Aget Jaya dengan jumlah responden 41 karyawan. Responden

penelitian ditentukan menggunakan metode sampling jenuh. Pengumpulan data dilakukan dengan penyebaran kuesioner dengan menggunakan skala Likert 5 poin untuk mengukur 13 indikator. Teknik analisis data yang digunakan adalah teknik analisis jalur. Hasil pengujian mendapatkan kepuasan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap OCB, kepuasan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap komitmen organisasional, komitmen organisasional berpengaruh positif dan signifikan terhadap OCB, serta komitmen organisasional dinilai secara signifikan memediasi hubungan antara kepuasan kerja terhadap OCB. Keterbatasan yang dimiliki penelitian ini yaitu lokasi penelitian ini hanya berada pada ruang lingkup Hotel Aget Jaya sehingga hasil penelitian ini tidak dapat menjelaskan keadaan Hotel lain selain Hotel Aget Jaya.

4. Penelitian yang dilakukan oleh Annisa Trisia (2014) Jurnal Departemen Ilmu Administrasi, Fakultas Ilmu Sosial dan Ilmu Politik, Universitas Indonesia. Dengan Judul Pengaruh Budaya Organisasi Terhadap *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) Pegawai Tetap di Kantor Pusat PT. Garuda Indonesia (PERSERO) Tbk. Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis pengaruh budaya organisasi terhadap *organizational citizenship behavior* (OCB) serta menganalisis faktor-faktor lain yang mempengaruhi *organizational citizenship behavior* (OCB). Penelitian ini dilakukan pada kantor pusat PT Garuda Indonesia (Persero) Tbk dengan jumlah responden sebanyak 83 orang

yang berstatus sebagai pegawai tetap. Metode pengumpulan data primer dilakukan melalui survei dengan menggunakan kuesioner dan wawancara mendalam. Data yang diperoleh dianalisis dengan menggunakan teknik regresi linier sederhana dengan menggunakan program aplikasi SPSS 19.0. Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa budaya organisasi memiliki pengaruh yang signifikan terhadap *organizational citizenship behavior* (OCB) pegawai tetap di kantor pusat PT Garuda Indonesia (Persero) Tbk.



Tabel 2.1 : Pemetaan Penelitian terdahulu

| Peneliti | Judul Penelitian | Variabel | Jenis Penelitian | Hasil Penelitian |
|--|---|--|-----------------------------|--|
| Ida Bagus Gede (2014) E-Jurnal Ekonomi dan Bisnis Universitas Udayana 3.5 (2014) : 276-288 | Pengaruh Budaya Organisasi dan Kepuasan Kerja Terhadap Motivasi Kerja Karyawan Pada Hardrock Hotel Bali | Budaya Organisasi (X1), Kepuasan Kerja (Y1), Motivasi Kerja (Y2) | <i>Explanatory research</i> | Hasil penelitian menunjukkan bahwa 1) budaya organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja karyawan pada Hard Rock Hotel Bali. 2) kepuasan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap motivasi kerja karyawan pada Hard Rock Hotel Bali. 3) budaya organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap motivasi kerja karyawan pada Hard Rock Hotel Bali. Implikasi dari penelitian ini adalah untuk dapat meningkatkan budaya organisasi yang ada, sehingga aspek kepuasan kerja karyawan dapat terpenuhi, karena secara umum kepuasan kerja karyawan yang tinggi akan mampu meningkatkan motivasi kerja karyawan |

| | | | | |
|--|---|---|------------------------------------|--|
| <p>Yohanes Oemar (2013) Jurnal Aplikasi Manajemen Volume 11 Nomor 1 Maret 2103</p> | <p>Dengan Judul Pengaruh Budaya Organisasi, Kemampuan Kerja dan Komitmen Organisasi Terhadap <i>Organizational Citizenship Behavior</i> (OCB) Pegawai pada BAPPEDA Kota Pekanbaru</p> | <p>Budaya Organisasi (X1), Kemampuan Kerja (X2), Komitmen Organisasi (X3) dan OCB (Y)</p> | <p><i>Explanatory Research</i></p> | <p>Pengujian kelayakan model diperoleh dari nilai R Square yang disesuaikan sebesar 0,625, yang artinya sebanyak 62,5% varian OCB PNS itu dapat dijelaskan dari pengujian varian tiga variabel bebas yaitu budaya organisasi, kemampuan bekerja dan komitmen organisasi. Sementara 37,5% lainnya dijelaskan di luar model. Dari hasil pengujian kausalitas didapatkan dengan cara mengamati hasil dari signifikansi budaya organisasi, kemampuan bekerja dan komitmen organisasi terhadap variabel OCB dengan tingkat kepercayaan 99%. Kesimpulan penelitian ini adalah variabel budaya organisasi, kemampuan bekerja dan komitmen organisasi memiliki pengaruh signifikan pada OCB PNS dalam konteks Bappeda Kota Pekanbaru dan variabel budaya organisasi memiliki pengaruh dominan pada OCB PNS</p> |
|--|---|---|------------------------------------|--|

| | | | | |
|---|---|---|------------------------------------|--|
| <p>Ni Luh Putu Yanti Astika Dewi (2016) E-Jurnal Manajemen Unud, Vol. 5, No.9, 2016:5643-5670</p> | <p>Pengaruh Kepuasan Kerja Terhadap <i>Organizational Citizenship Behavior</i> (OCB) Dengan Komitmen Organisasional Sebagai Variabel Mediasi.</p> | <p>Kepuasan Kerja (X), OCB (Y), Komitmen Organisasional (variabel mediator)</p> | <p><i>Explanatory research</i></p> | <p>Tujuan penelitian ini untuk mengetahui pengaruh kepuasan kerja dan komitmen organisasional terhadap OCB, untuk mengetahui pengaruh kepuasan kerja terhadap komitmen organisasional dan mengetahui peran komitmen organisasional sebagai variabel mediasi dalam pengaruh kepuasan kerja. Penelitian dilakukan pada karyawan Hotel Aget Jaya dengan jumlah responden 41 karyawan. Responden penelitian ditentukan menggunakan metode sampling jenuh. Pengumpulan data dilakukan dengan penyebaran kuesioner dengan menggunakan skala Likert 5 poin untuk mengukur 13 indikator. Teknik analisis data yang digunakan adalah teknik analisis jalur. Hasil pengujian mendapatkan kepuasan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap OCB, kepuasan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap komitmen organisasional,</p> |
|---|---|---|------------------------------------|--|

| | | | | |
|---|--|---------------------------------------|------------------------------------|--|
| | | | | <p>komitmen organisasional berpengaruh positif dan signifikan terhadap OCB, serta komitmen organisasional dinilai secara signifikan memediasi hubungan antara kepuasan kerja terhadap OCB. Keterbatasan yang dimiliki penelitian ini yaitu lokasi penelitian ini hanya berada pada ruang lingkup Hotel Aget Jaya sehingga hasil penelitian ini tidak dapat menjelaskan keadaan Hotel lain selain Hotel Aget Jaya</p> |
| <p>Annisa Trisia (2014) Jurnal Departemen Ilmu Administrasi, Fakultas Ilmu Sosial dan Ilmu Politik, Universitas Indonesia</p> | <p>Pengaruh Budaya Organisasi Terhadap <i>Organizational Citizenship Behavior</i> (OCB) Pegawai Tetap di Kantor Pusat PT. Garuda Indonesia (PERSERO) Tbk</p> | <p>Budaya Organisasi (X), OCB (Y)</p> | <p><i>Explanatory Research</i></p> | <p>Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa budaya organisasi memiliki pengaruh yang signifikan terhadap <i>organizational citizenship behavior</i> (OCB) pegawai tetap di kantor pusat PT Garuda Indonesia (Persero) Tbk.</p> |



B. Kajian Teoritis

1. Budaya Organisasi

a. Pengertian budaya Organisasi

Menurut Wagner dan Hollenbeck dalam Tampubolon (2004:188-189) Budaya organisasi adalah suatu pola dari dasar asumsi bertindak, menentukan, atau mengembangkan anggota organisasi dalam mengatasi persoalan dengan mengadaptasinya dari luar dan mengintegrasikan ke dalam organisasi, di mana karyawan dapat bekerja dengan tenang serta teliti, serta juga bermanfaat bagi karyawan baru sebagai dasar koreksi atas persepsi mereka, pikiran, dan perasaan dalam hubungan mengatasi persoalan. Sedangkan menurut Jerald Greenberg dan Robert A. Baron (2003:515) menyatakan budaya organisasi sebagai kerangka kerja kognitif yang terdiri dari sikap, nilai-nilai, norma perilaku dan harapan yang diterima bersama oleh anggota organisasi.

Dari pernyataan diatas dapat disimpulkan bahwa budaya organisasi merupakan norma atau nilai-nilai yang tercipta dalam organisasi yang harus dipelajari dan diterapkan secara bersama oleh semua anggota organisasi sebagai adaptasi dalam berorganisasi.

b. Fungsi budaya organisasi

Dalam budaya organisasi yang sudah terbentuk dari dalam diharapkan mampu memberikan fungsi-fungsi yang bermanfaat bagi

organisasi. Menurut Robbins dalam (Riani, 2011:8) fungsi budaya dalam suatu organisasi yaitu.

- 1) Budaya menciptakan perbedaan yang jelas antara satu organisasi dan yang lain.
- 2) Budaya membawa suatu rasa identitas bagi anggota-anggota organisasi.
- 3) Budaya mempermudah timbulnya komitmen pada sesuatu yang lebih luas dari pada kepentingan diri individual seseorang.
- 4) Budaya merupakan perekat sosial yang membantu mempersatukan organisasi itu dengan memberikan standar-standar yang tepat untuk dilakukan oleh karyawan.

Dari pernyataan tersebut dapat disimpulkan bahwa budaya organisasi di perusahaan memberikan fungsi diantaranya memberikan perbedaan identitas dengan organisasi atau perusahaan lain, membentuk komitmen anggota dalam berorganisasi yang akan mempersatukan organisasi dengan memberikan standar-standar yang tepat untuk dilakukan karyawan.

c. Pembentukan Budaya Organisasi

Budaya organisasi tidak terbentuk begitu saja akan tetapi budaya organisasi terbentuk atas dasar visi dan misi, menurut Deal

dan Kenedy dalam Tika (2006:16) membagi lima unsur pembentukan budaya organisasi sebagai berikut:

- 1) Lingkungan Usaha
Kelangsungan hidup organisasi atau perusahaan ditentukan oleh kemampuan organisasi memberikan tanggapan yang tepat terhadap peluang dan tantangan lingkungan.
- 2) Nilai-nilai
Nilai-nilai adalah keyakinan dasar yang dianut oleh sebuah organisasi. Setiap organisasi memiliki nilai-nilai yang digunakan sebagai pedoman berfikir dan bertindak bagi semua warga dalam mencapai tujuan organisasi.
- 3) Pahlawan
Pahlawan merupakan tokoh yang dipandang berhasil mewujudkan nilai-nilai budaya dalam kehidupan nyata. Pahlawan bisa berasal dari pendiri organisasi, para manajer, kelompok organisasi, atau perorangan yang berhasil menciptakan nilai-nilai organisasi.
- 4) Ritual
Ritual merupakan deretan berulang dari kegiatan yang mengungkapkan dan memperkuat nilai-nilai utama organisasi itu. Ritual merupakan tempat dimana perusahaan secara simbolis menghormati pahlawan-pahlawanya.
- 5) Jaringan Budaya
Jaringan Budaya merupakan jaringan informasi informal yang pada dasarnya merupakan saluran komunikasi primer.

Dari pernyataan diatas dapat disimpulkan bahwa budaya organisasi terbentuk karena adanya unsur yang membentuk diantaranya terbentuk dari lingkungan organisasi, nilai-nilai dalam organisasi, adanya pahlawan yang membentuk, adanya ritual yang memperkuat nilai, dan adanya jaringan budaya yang membentuk budaya organisasi.

d. Karakteristik Budaya Organisasi

Budaya organisasi memiliki karakteristik yaitu menurut Jerald Greenberg dan Baron dalam Wibowo (2013:36)

- 1) *Innovation*, suatu tingkatan dimana orang diharapkan kreatif dan membangkitkan gagasan baru.
- 2) *Stability*, bersifat menghargai lingkungan yang stabil, dapat diperkirakan, dan berorientasi pada aturan.
- 3) *Orientionation toward people*, merupakan orientasi untuk menjadi jujur, mendukung, dan menunjukkan penghargaan pada hak individual.
- 4) *Result-orientation*, meletakkan kekuatannya pada kepeduliannya untuk mencapai hasil yang diharapkan.
- 5) *Easygoingness*, suatu keadaan dimana tercipta iklim kerja bersifat santai.
- 6) *Attention to detail*, dimaksudkan dengan berkepentingan untuk menjadi analitis dan seksama.
- 7) *Collaborative orientation*, merupakan orientasi yang menekankan pada bekerja dalam tim sebagai lawan dari bekerja secara individual.

Sedangkan menurut Robbins (2002) juga mengemukakan karakteristik budaya organisasi yaitu:

- 1) Inovasi dan Pengambilan resiko, yaitu tingkat daya pendorong karyawan untuk bersikap inovatif dan berani mengambil resiko.
- 2) Orientasi terhadap detail, yaitu tingkat tuntutan terhadap karyawan untuk mampu memperlihatkan ketepatan, analisis, dan perhatian terhadap detail.
- 3) Orientasi terhadap hasil, tingkat tuntutan terhadap manajemen untuk lebih memusatkan perhatian pada hasil, dibandingkan perhatian pada teknik dan proses yang digunakan untuk meraih hasil tersebut.
- 4) Orientasi terhadap Individu, yaitu tingkat keputusan manajemen dalam mempertimbangkan efek-efek hasil terhadap individu yang ada dalam organisasi.

- 5) Orientasi terhadap tim, yaitu tingkat aktivitas pekerjaan yang diatur dalam tim, bukan secara perseorangan.
- 6) Keagresifan sejauh mana orang-orang tersebut agresif dan kompetitif dan bukanya santai-santai.
- 7) Stabilitas, yaitu tingkat penekanan aktivitas organisasi dalam mempertahankan status.

Dalam penelitian ini indikator yang digunakan untuk mengukur variabel budaya organisasi yaitu inovasi dan pengambilan resiko, orientasi terhadap detail, orientasi terhadap hasil, orientasi terhadap individu, orientasi terhadap tim, keagresifan, dan stabilitas.

2. Kepuasan Kerja Karyawan

a. Definisi Kepuasan Kerja

Menurut Handoko (2014:193) kepuasan kerja adalah keadaan emosional yang menyenangkan atau tidak menyenangkan dimana karyawan melihat pekerjaan mereka. Menurut Vechio dalam Wibowo (2013:501) yang menyatakan kepuasan kerja sebagai sikap individu terhadap pekerjaannya. Sikap ini dapat berupa pemikiran dan perasaan individu terhadap pekerjaannya dan kecenderungan tindakannya atau perilakunya . Menurut Robbins dan Judge dalam Wibowo (2015:131) memberikan definisi kepuasan kerja sebagai perasaan positif tentang pekerjaan sebagai hasil evaluasi dari karakteristiknya. Menurut Locke (2006) dalam Titisari (2014:17) memberikan definisi komprehensif dari kepuasan kerja yang meliputi reaksi atau sikap kognitif, dan evaluatif dan menyatakan bahwa kepuasan kerja adalah keadaan emosi yang sedang atau emosi positif yang berasal dari penilaian pekerjaan atau

pengalaman kerja seseorang. Berdasarkan dari pengertian para ahli tersebut dapat disimpulkan bahwa kepuasan kerja merupakan tingkat perasaan senang seseorang sebagai penilaian positif terhadap pekerjaannya dan lingkungan tempat pekerjaannya.

b. Teori Kepuasan Kerja

Teori kepuasan kerja menurut Prabu (2009) dalam Herawan (2014) mengemukakan beberapa teori tentang kepuasan kerja yaitu:

1. Teori Keadilan (*Equity Theory*)
Puas atau tidak puasny a pegawai merupakan hasil dari membandingkan antara input-*outcome* dirinya dengan pegawai lain. Jadi, jika perbandingan tersebut dirasakan seimbang, maka pegawai tersebut akan merasa puas. Tetapi, apabila terjadi ketidakseimbangan, maka akan dapat menyebabkan dua kemungkinan, yaitu *over compensation inequity* (ketidakseimbangan yang menguntungkan dirinya sendiri) dan sebaliknya *under compensation inequity* (ketidakseimbangan yang menguntungkan pegawai lain yang menjadi pembanding).
2. Teori perbedaan (*Discrepancy Theory*)
Kepuasan kerja pegawai tergantung pada perbedaan antara apa yang di dapat dengan apa yang diharapkan oleh pegawai. Apabila yang didapat pegawai ternyata lebih besar dari pada apa yang diharapkan maka pegawai tersebut menjadi puas. Begitupun sebaliknya.
3. Teori pemenuhan kebutuhan (*Need Fulfillment Theory*)
Menurut teori ini, kepuasan kerja pegawai tergantung pada terpenuhi atau tidaknya kebutuhan pegawai.
4. Teori pandangan kelompok (*Social reference group theory*)
Menurut teori ini, kepuasan kerja pegawai bukanlah bergantung pada pemenuhan kebutuhan saja, melainkan juga bergantung pada pandangan dan pendapat kelompok yang oleh pegawai dianggap sebagai kelompok acuan. Kelompok acuan tersebut oleh pegawai dijadikan tolak ukur untuk menilai dirinya maupun lingkungannya, Jadi pegawai akan merasa puas apabila hasil kerjanya sesuai dengan minat dan kebutuhan yang diharapkan oleh kelompok acuan.

c. Pengukuran Kepuasan Kerja.

Menurut Grenberg dan Baron (2003:15) menunjukkan adanya tiga cara untuk melakukan pengukuran kepuasan kerja:

- 1) *Rating scales* dan kuisioner.
Merupakan pendekatan pengukuran kepuasan kerja yang paling umum dipakai dengan menggunakan kuisioner dimana *rating scales* secara khusus disiapkan.
- 2) *Critical incidents*
Disini individu menjelaskan kejadian yang menghubungkan pekerjaan mereka yang mereka rasakan terutama memuaskan atau tidak memuaskan.
- 3) *Interviews*
Merupakan prosedur pengukuran kepuasan kerja dengan melakukan wawancara tatap muka dengan pekerja secara langsung. Dengan menanyakan secara langsung tentang sikap mereka.

Dari pernyataan diatas dapat disimpulkan bahwa kepuasan kerja dapat dinilai atau diukur dengan cara yaitu dengan Rating scales, critical incidents, dan interviews.

d. Indikator-indikator Kepuasan kerja

Menurut Luthans (2006:244-245) terdapat sejumlah indikator kepuasan kerja yaitu:

- 1) Pekerjaan itu sendiri
Kepuasan terhadap pekerjaan itu sendiri merupakan sumber utama kepuasan kerja. Karakteristik pekerjaan dan kompleksitas pekerjaan menghubungkan antara kepribadian dan kepuasan kerja, dan jika persyaratan kreatif karyawan terpenuhi, maka mereka akan cenderung merasa puas.
- 2) Gaji
Upah dan gaji dikenal menjadi signifikan, tetapi kompleks secara kognitif dan merupakan faktor multidimensi dalam kepuasan kerja. Uang tidak hanya dapat membantu orang memperoleh kebutuhan dasar, tetapi juga untuk memberikan kebutuhan kepuasan pada tingkat yang lebih

tinggi. Karyawan melihat gaji sebagai refleksi dari bagaimana perusahaan memandang kontribusi mereka terhadap perusahaan.

3) Promosi

Promosi merupakan faktor yang berhubungan dengan ada atau tidaknya kesempatan memperoleh peningkatan karir selama bekerja. Kesempatan inilah yang memiliki pengaruh yang berbeda pada kepuasan kerja.

4) Pengawasan

Terdapat dua dimensi gaya pengawasan yang mempengaruhi kepuasan kerja. Yang pertama adalah berpusat pada karyawan, diukur menurut tingkat dimana penyelia menggunakan ketertarikan personal dan peduli pada karyawan. Dimensi yang kedua adalah partisipasi atau pengaruh, seperti diilustrasikan oleh penyelia yang memungkinkan orang untuk berpartisipasi dalam pengambilan keputusan yang mempengaruhi pekerjaan mereka.

5) Rekan kerja

Sifat alami dari kelompok atau tim kerja akan mempengaruhi kepuasan kerja. Pada umumnya, rekan kerja yang kooperatif merupakan sumber kepuasan kerja yang paling sederhana pada karyawan secara individu. Kelompok kerja, terutama tim yang kuat bertindak sebagai sumber dukungan, kenyamanan, nasihat, dan bantuan pada anggota individu.

6) Kondisi kerja

Efek lingkungan kerja pada kepuasan kerja sama halnya dengan efek kelompok kerja. Jika segalanya berjalan baik dan karyawan merasa nyaman maka kepuasan akan timbul. Namun apabila karyawan tidak nyaman maka akan muncul ketidakpuasan.

Karena di tempat penelitian kurang adanya perhatian terhadap promosi jabatan sehingga indikator yang digunakan dalam penelitian yaitu kepuasan terhadap pekerjaan, kepuasan terhadap gaji, kepuasan terhadap rekan kerja, kepuasan terhadap kondisi kerja. Pemilihan indikator ini karena dirasa sesuai dan berpengaruh secara langsung terhadap kepuasan kerja karyawan.

3. *Organizational Citizenship Behavior (OCB)*

Pengertian OCB dalam Titisari (2014:5) *Organizational Citizenship Behavior* merupakan kontribusi individu yang melebihi

tuntutan peran di tempat kerja. Dengan kata lain OCB merupakan tindakan atau kontribusi dari karyawan yang melebihi permintaan dari perusahaan. Perilaku OCB akan membawa pengaruh positif dalam membangun terciptanya tujuan perusahaan. Sedangkan menurut Robbins (2008:31) adalah perilaku yang dilakukan oleh seorang karyawan yang melebihi kewajiban kerja formal, namun berdampak baik mendukung efektifitas organisasi. Dari pengertian menurut pendapat beberapa ahli dapat dikatakan bahwa OCB merupakan perilaku nilai lebih karyawan melebihi tugas pokok yang diberikan dan tanpa adanya *reward* dan membawa pengaruh positif dan berdampak baik untuk keefektivitasan organisasi atau perusahaan.

a. Faktor yang mempengaruhi *Organizational Citizenship Behavior* (OCB)

Menurut Organ (2006:10) dalam Titisari (2014:15) faktor pembentuk *Organizational Citizenship Behavior* dalam perusahaan dipengaruhi oleh dua faktor yaitu:

- 1) Faktor internal yang berasal dari diri karyawan sendiri, antara lain adalah kepuasan kerja, komitmen, dan kepribadian moral karyawan, motivasi dan lain sebagainya.
- 2) *Organizational Citizenship Behavior* dipengaruhi oleh faktor eksternal yang berasal dari luar karyawan, antara lain gaya kepemimpinan, kepercayaan pada pemimpin, budaya organisasi dan lain sebagainya.

Dari pernyataan tersebut dapat disimpulkan bahwa perilaku OCB dipengaruhi oleh faktor internal yaitu salah satunya kepuasan

kerja, dan faktor eksternal yaitu seperti kepemimpinan seorang pemimpin.

b. Dimensi-dimensi dalam *Organizational Citizenship Behavior* (OCB)

Dimensi *Organizational Citizenship Behavior* (OCB), menurut Organ (1998) dalam Titisari (2014:7) sebagai berikut:

1. *Altruism*

Perilaku karyawan dalam menolong rekan kerjanya yang mengalami kesulitan dalam situasi yang sedang di hadapi baik mengenai tugas dalam organisasi maupun masalah pribadi orang lain. Dimensi ini mengarah kepada memberi pertolongan yang bukan merupakan kewajiban yang ditanggungnya.

2. *Conscientiousness*

Perilaku yang ditunjukkan dengan berusaha melebihi yang diharapkan perusahaan. Perilaku sukarela yang bukan merupakan kewajiban atau tugas karyawan. Dimensi ini menjangkau jauh di atas dan jauh ke depan dari panggilan tugas.

3. *Sportmanship*

Perilaku yang memberikan toleransi terhadap keadaan yang kurang ideal dalam organisasi tanpa mengajukan keberatan-keberatan. Seseorang yang mempunyai tingkatan yang tinggi dalam *sportmanship* akan meningkatkan iklim yang positif diantara karyawan, karyawan akan lebih sopan dan bekerja sama dengan yang lain sehingga akan menciptakan lingkungan kerja yang lebih menyenangkan.

4. *Courtesy*

Menjaga hubungan baik dengan rekan kerjanya agar terhindar dari masalah-masalah interpersonal. Seseorang yang memiliki dimensi ini adalah orang yang menghargai dan memerhatikan orang lain.

5. *Civic Virtue*

Perilaku yang mengindikasikan tanggung jawab pada kehidupan organisasi (mengikuti perubahan dalam organisasi, mengambil inisiatif untuk merekomendasikan bagaimana operasi atau prosedur-prosedur organisasi dapat diperbaiki, dan melindungi sumber-sumber yang dimiliki oleh organisasi). Dimensi ini mengarah pada tanggung jawab yang diberikan organisasi kepada

seseorang untuk meningkatkan kualitas bidang pekerjaan yang ditekuni.

c. Pengukuran *Organizational Citizenship Behavior* (OCB)

Pengukuran OCB dalam penelitian dari sikap karyawan diambil dari aspek-aspek OCB, yang diformulasikan dalam bentuk kehidupan aktivitas organisasi secara nyata. Berdasarkan aspek OCB yang dikemukakan organ (1998), Aldag & Resckhe (1997:4-5) menyempurnakan Skala Morrison (1995) dengan mengukur OCB melalui skala berikut Dwi (2007) :

- 1) *Altruism*, yaitu perilaku membantu orang lain dengan mengukur :
 - a) Menggantikan rekan kerja yang tidak masuk atau istirahat
 - b) Membantu orang lain yang pekerjaannya menumpuk
 - c) Membantu proses orientasi karyawan meskipun tak diminta.
 - d) Meluangkan waktu untuk membantu orang lain berkaitan dengan permasalahan pekerjaan.
 - e) Menjadi *volunteer* untuk mengerjakan sesuatu tanpa diminta.
 - f) Membantu orang lain di luar departemen jika memiliki permasalahan.
 - g) Membantu pelanggan dan para tamu jika mereka membutuhkan bantuan.

2) *Conscientiousness*, yaitu perilaku melebihi persyaratan umum dengan mengukur.

- a) Tiba lebih awal, sehingga siap bekerja pada saat jadwal dimulai.
- b) Tepat waktu setiap hari tanpa pengecualian situasi.
- c) Berbicara seperlunya dalam percakapan di telepon saat waktu kerja.
- d) Berbicara hanya mengenai pekerjaan saat waktu kerja.
- e) Datang segera jika dibutuhkan.
- f) Tidak mengambil kelebihan waktu meskipun memiliki ekstra.

3) *Sportmanship*, yaitu perilaku sikap sportif dalam konteks OCB diwakilkan dengan tidak banyak mengeluh atau menggerutu dibelakang dengan menilai:

- a) Menutup kesalahan organisasi hanya untuk pribadi.
- b) Melakukan pekerjaan dengan suka hati.
- c) Menanggapi masalah sesuai dengan porsinya.

4) *Courtesy*, kesediaan anggota menyampaikan informasi kepada anggota lain. Dengan item penilaian:

- a) Mengikuti perkembangan dan perubahan dalam organisasi.
- b) Membaca dan mengikuti pengumuman organisasi

5) *Civic Virtue* , yaitu rasa memiliki, anggota merasa terlibat dalam hal-hal yang mempengaruhi nasib organisasi dan dinilai melalui:

- a) Memberikan perhatian terhadap fungsi-fungsi yang membantu citra organisasi.
- b) Memberikan perhatian terhadap pertemuan-pertemuan yang dianggap penting.
- c) Membantu mengatur kebersamaan secara departemental.

Dalam penelitian ini indikator yang digunakan mengukur perilaku OCB yaitu *Altruism, Conscientiousness, Sportmanship, Courtesy, dan Civic Virtue*. Perilaku tersebut sesuai digunakan karena perilaku tersebut diformulasikan dalam bentuk kehidupan aktivitas organisasi secara nyata.

C. Hubungan antar variabel

1) Pengaruh Budaya Organisasi terhadap Kepuasan Kerja

Robbins (2006:233), mengemukakan bahwa budaya organisasi sebagai suatu sistem makna bersama terhadap nilai-nilai primer yang dianut bersama dan dihargai oleh organisasi, yang berfungsi menciptakan rasa identitas bagi para anggota organisasi, mempermudah timbulnya komitmen kolektif terhadap organisasi, meningkatkan kemantapan sosial, serta menciptakan mekanisme pembuat makna dan kendali, yang membentuk sikap dan perilaku para organisasi

Dengan budaya organisasi yang dibentuk diharapkan untuk menjadi konsep sarana mengukur terciptanya tujuan organisasi yang akan membawa dampak positif bagi organisasi atau perusahaan ataupun karyawan salah satunya yaitu kepuasan kerja karyawan. Menurut Robbin (2001) mengemukakan sebuah model keterkaitan antara Budaya Organisasi dan Kepuasan Kerja. Budaya yang kuat akan mengantar kepada kepuasan kerja yang tinggi. Sebaliknya budaya yang lemah akan membawa organisasi pada kepuasan kerja yang rendah pula. Hal ini didukung dengan penelitian Ida Bagus Gede (2014) yang menyatakan budaya organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja karyawan, yang berarti bahwa semakin tinggi kesesuaian antara budaya organisasi dengan anggotanya, maka akan meningkatkan kepuasan kerja karyawan.

2) Pengaruh Kepuasan Kerja terhadap *Organizational Citizenship Behavior (OCB)*.

Dengan anggota yang memperoleh kepuasan kerja yang terpenuhi akan membawa perilaku positif yang akan diberikan anggota kepada organisasinya, salah satu perilaku tersebut yaitu perilaku *Organizational Citizenship Behavior (OCB)*. Perilaku OCB merupakan perilaku atau tindakan diluar tugas anggota yang bersifat positif yang akan membawa pengaruh positif dalam berorganisasi. Hal ini didukung dengan penelitian Wahyu, Tutuk

(2016) bahwa Kepuasan Kerja berpengaruh terhadap *Organizational Citizenship Behavior* (OCB). Kondisi tersebut dapat terjadi karena pada saat karyawan merasa puas dalam bekerja maka karyawan cenderung memiliki persepsi positif dan mendorong karyawan untuk berkontribusi terhadap perusahaan.

3) Pengaruh Budaya Organisasi Terhadap *Organizational Citizenship Behavior*

Menurut Vecchio dalam Wibowo (2013:17) budaya organisasi merupakan nilai-nilai dan norma-norma bersama yang terdapat dalam suatu organisasi dan mengajarkan pada pekerja yang datang. Definisi ini menganjurkan bahwa budaya organisasi menyangkut keyakinan dan perasaan bersama, keteraturan dalam perilaku dan proses historis untuk meneruskan nilai-nilai dan norma-norma. Salah satu perilaku nyata dari karyawan yang membawa pengaruh positif dalam perusahaan yaitu perilaku *Organizational Citizenship Behavior* (OCB). Menurut Robbins (2008:31) adalah perilaku yang dilakukan oleh seorang karyawan yang melebihi kewajiban kerja formal, namun berdampak baik mendukung efektifitas organisasi. Pendapat ini didukung dari penelitian Trisia (2014) yang menyatakan bahwa budaya organisasi sebagai kondisi awal yang utama yang dapat memicu terjadinya OCB pada karyawan sehingga budaya organisasi dapat berperan

besar dalam mempengaruhi terciptanya OCB yang baik pada setiap individu.

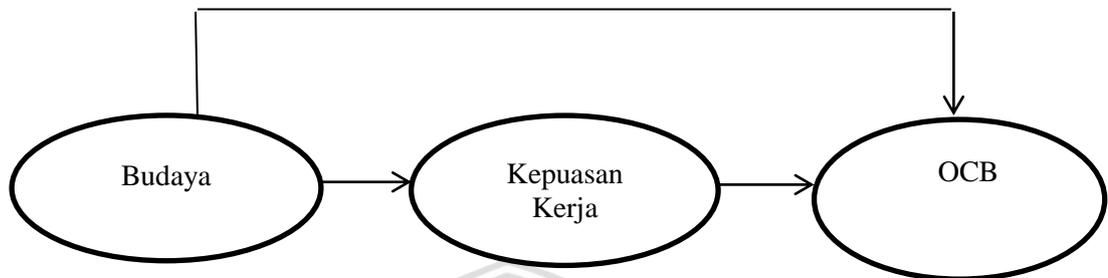
D. Model Konsep dan Hipotesis

1. Model Konsep

Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui pengaruh Budaya Organisasi terhadap OCB dengan Kepuasan Kerja sebagai variabel *intervening*. Agar nantinya penelitian ini tidak kabur, hendaknya membuat atau menentukan perincian konsepnya. Konsep dalam penelitian ini yaitu Budaya Organisasi yang mempengaruhi Kepuasan Kerja, menurut Jerald Greenberg Baron (2003:515) “Budaya Organisasi merupakan kerangka kerja yang kognitif yang terdiri dari sikap, nilai-nilai, norma perilaku dan harapan oleh bersama oleh anggota organisasi” hal ini membuktikan bahwa budaya kerja merupakan bagian dari budaya organisasi karena dalam budaya organisasi mengandung aturan-aturan bekerja yang harus dilaksanakan oleh karyawan sehingga budaya organisasi dapat mempengaruhi kepuasan kerja dan perilaku OCB.

Menurut pendapat dari Nazir (2009:123) “Konsep menggambarkan suatu fenomena secara abstrak yang dibentuk dengan jalan membuat generalisasi terhadap suatu khas”. Sedangkan menurut Rianto (2004:27) Konsep merupakan generalisasi dari sekelompok fenomena tertentu, sehingga dapat dipakai untuk menggambarkan berbagai fenomena tertentu. Dari kajian teori diatas mengenai, maka

penelitian ini digambarkan dalam suatu model konsep seperti gambar berikut:



Gambar 2.1

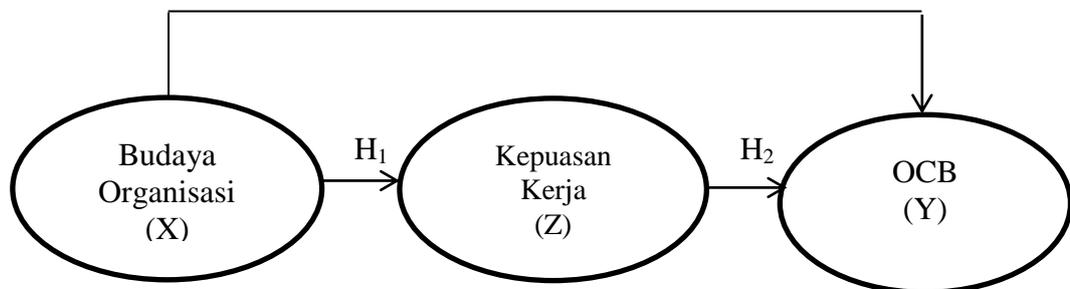
Model Konsep

2) Model Hipotesis

Setelah selesai merumuskan konsep langkah selanjutnya peneliti harus merumuskan hipotesis. Menurut Arikunto (2010:110) “Hipotesis adalah suatu jawaban yang bersifat sementara terhadap permasalahan penelitian, sampai terbukti melalui data yang terkumpul”. Perumusan hipotesis diharapkan berguna untuk mengetahui variabel-variabel yang berkaitan agar lebih jelas untuk diteliti. Berdasarkan acuan pengembangan model konsep yang dilanjutkan pada sebuah model hipotesis, maka hipotesis pada penelitian ini dapat dijelaskan sebagai

berikut :

H₃



Gambar 2.2

Model Hipotesis

Dari model hipotesis di atas maka hipotesis statistiknya adalah sebagai berikut :

Hipotesis 1 = Diduga ada pengaruh signifikan Budaya Organisasi (X) terhadap Kepuasan Kerja Karyawan (Z)

Hipotesis 2 = Diduga ada pengaruh signifikan Kepuasan Kerja Karyawan (Z) terhadap *Organizational Citizenship Behavior* (Y)

Hipotesis 3 = Diduga ada pengaruh signifikan Budaya Organisasi (X) terhadap *Organizational Citizenship Behavior* (Y)

Hipotesis 4 = Diduga ada pengaruh Budaya Organisasi terhadap *Organizational Citizenship Behavior* dengan Kepuasan Kerja Sebagai Variabel *intervening*.

BAB III

METODE PENELITIAN

A. Jenis Penelitian

Jenis penelitian yang digunakan dalam penelitian ini adalah “*explanatory research*” atau penelitian penjelasan. Menurut Singarimbun (2006:5) “Penelitian penjelasan (*explanatory research*) adalah penelitian yang menjelaskan hubungan kausal antara variabel-variabel melalui hubungan hipotesa”. Penelitian ini mencoba menjelaskan mengenai pengaruh variabel bebas (eksogen) terhadap variabel terikat (endogen) dan pengujian ini menggunakan pengujian statistik. Sehingga dalam penelitian ini akan mengetahui apakah ada pengaruh antara Budaya Organisasi dan Pengaruhnya Terhadap Kepuasan Kerja dan *Organizational Citizenship Behavior* (OCB)

B. Lokasi Penelitian

Pemilihan lokasi penelitian yaitu di Kusuma Agrowisata yang merupakan perusahaan besar dan cukup terkenal serta tentu memiliki banyak karyawan yang dirasa peneliti cocok untuk diteliti seberapa besar kepuasan kerja dalam Kusuma Agrowisata Kota Batu. Kusuma Agrowisata terletak di Kelurahan Ngaglik, Kecamatan Batu, Kota Batu, Propinsi Jawa Timur dan berkantor pusat di Jalan Abdul Gani Atas PO. BOX36 Batu, Jawa Timur. PT Kusuma Agrowisata merupakan perusahaan yang cukup terkenal di kalangan wisatawan perusahaan ini bergerak di bidang pariwisata dan sebagai perusahaan besar di Kota Batu yang telah mendapatkan julukan sebagai kota wisata. Sebagai perusahaan besar yang

berada di kota yang tidak terlalu besar perusahaan ini akan menjadi salah satu penggerak perekonomian di Kota Batu sendiri. Kusuma Agrowisata sendiri memiliki beberapa divisi yang bermacam dan dalam penelitian ini divisi yang digunakan peneliti yaitu di divisi perhotelan. Dalam divisi ini dirasa cocok untuk penelitian karena memiliki karyawan yang cocok sebagai objek penelitian yang meneliti seberapa besar pengaruh budaya organisasi terhadap kepuasan kerja karyawan dan *organizational citizenship* behavior yang bekerja di Kusuma Agrowisata Kota Batu Divisi Perhotelan.

C. Konsep, Variabel, Definisi Operasional dan Skala Pengukuran

1. Konsep

Menurut Nazir (2009:123) “Konsep menggambarkan suatu fenomena secara abstrak yang dibentuk dalam generalisasi terhadap suatu yang khas”. Dibentuknya konsep merupakan untuk menyederhanakan pemikiran dengan cara menggabungkan sejumlah peristiwa-peristiwa besar dibawah suatu judul yang umum serta konsep juga berperan untuk menggabungkan dua teori dan dunia observasi antar abstrak dan realita.

2. Variabel

Setelah membuat konsep penelitian, untuk langkah selanjutnya yaitu peneliti menentukan variabel yang sesuai dengan penelitian yang sedang dilaksanakan. Menurut Sugiyono (2010:38) “Variabel penelitian pada dasarnya adalah segala sesuatu yang berbentuk apa saja yang ditetapkan oleh peneliti untuk dipelajari sehingga diperoleh informasi

tentang hal tersebut, kemudian ditarik kesimpulanya”. Sedangkan menurut Arikunto (2010:162) Menyatakan bahwa variabel dibedakan menjadi variabel bebas atau *independent variable* (X) yakni variabel yang mempengaruhi atau sebagai variabel penyebab dan variabel terikat atau *dependent variable* (Y) yakni variabel tidak bebas atau variabel tergantung. Dalam penelitian terdapat variabel intervening yaitu variabel Kepuasan Kerja (Z) Menurut Umar (2008:138) variabel *intervening* merupakan variabel yang bertindak sebagai mediator dari suatu variabel independen dengan variabel dependen.

a. Variabel bebas

Dalam penelitian ini terdiri dari variabel bebas yaitu, Budaya Organisasi (X)

b. Variabel terikat

Variabel terikat dari penelitian ini yaitu OCB (Y)

c. Variabel Intervening

Variabel intervening dalam penelitian ini yaitu Kepuasan Kerja (Z)

3. Definisi Operasional Variabel

Menurut Nazir (2009:126) “Definisi Operasional merupakan definisi yang diberikan kepada suatu variabel dengan cara memberi arti atau menspesifikasikan kegiatan ataupun memberikan suatu operasional yang diperlukan untuk mengukur variabel tersebut”. Dalam penelitian ini

dimaksudkan untuk memperjelas konsep yang telah ada serta dapat membatasi secara jelas suatu penelitian agar tidak menjadi kabur.

Adapun definisi operasional dalam penelitian ini adalah:

a. Variabel bebas yang terdiri:

Variabel bebas dari penelitian ini yaitu Budaya Organisasi (X) dengan indikatornya yaitu inovasi dan pengambilan resiko, orientasi terhadap detail, orientasi terhadap hasil, orientasi individu, orientasi terhadap tim, keagresifan, stabilitas. (Robbins 2002)

b. Variabel intervening dalam penelitian ini yaitu:

1. Kepuasan Kerja karyawan (Z)

Kepuasan kerja merupakan merupakan tingkat perasaan senang seseorang sebagai penilaian positif terhadap pekerjaannya dan lingkungan tempat pekerjaannya. Indikator-indikator yang digunakan yaitu (Luthans (2006:244-245):

1) Kepuasan terhadap pekerjaan sendiri

Kepuasan terhadap pekerjaan itu sendiri merupakan sumber utama kepuasan kerja. Karakteristik pekerjaan dan kompleksitas pekerjaan menghubungkan antara kepribadian dan kepuasan kerja, dan jika persyaratan kreatif karyawan terpenuhi, maka mereka akan cenderung merasa puas.

2) Kepuasan terhadap gaji

Upah dan gaji dikenal menjadi signifikan, tetapi kompleks secara kognitif dan merupakan faktor multidimensi dalam kepuasan kerja.

3) Kepuasan terhadap rekan kerja

Sifat alami dari kelompok atau tim kerja akan mempengaruhi kepuasan kerja.

4) Kepuasan terhadap kondisi kerja

Efek lingkungan kerja pada kepuasan kerja sama halnya dengan efek kelompok kerja.

c. Variabel terikat penelitian ini yaitu

1. *Organizational Citizenship Behavior* (Y)

Organizational Citizenship Behavior (OCB) merupakan kontribusi individu yang melebihi tuntutan peran di tempat kerja dan indikator dari OCB yaitu (Organ):

a) *Altruism*

Perilaku karyawan dalam menolong rekan kerjanya yang mengalami kesulitan dalam situasi yang sedang di hadapi baik mengenai tugas dalam organisasi maupun masalah pribadi orang lain. Dimensi ini mengarah kepada memberi pertolongan yang bukan merupakan kewajiban yang ditanggungnya.

b) *Conscientiousness*

Perilaku yang ditunjukkan dengan berusaha melebihi yang diharapkan perusahaan. Perilaku sukarela yang bukan merupakan kewajiban atau tugas karyawan. Dimensi ini menjangkau jauh di atas dan jauh ke depan dari panggilan tugas

c) *Sportmanship*

Perilaku yang memberikan toleransi terhadap keadaan yang kurang ideal dalam organisasi tanpa mengajukan keberatan-keberatan. Seseorang yang mempunyai tingkatan yang tinggi dalam sportmanship akan meningkatkan iklim yang positif diantara karyawan, karyawan akan lebih sopan dan bekerja sama dengan yang lain sehingga akan menciptakan lingkungan kerja yang lebih menyenangkan.

d) courttesy

Menjaga hubungan baik dengan rekan kerjanya agar terhindar dari masalah-masalah interpersonal. Seseorang yang memiliki dimensi ini adalah orang yang menghargai dan memerhatikan orang lain.

e) Civic Virtue

Perilaku yang mengindikasikan tanggung jawab pada kehidupan organisasi (mengikuti perubahan dalam organisasi, mengambil inisiatif untuk merekomendasikan bagaimana operasi atau prosedur-prosedur organisasi dapat diperbaiki, dan melindungi sumber-sumber yang dimiliki oleh organisasi). Dimensi ini mengarah pada tanggung jawab yang diberikan organisasi kepada seseorang untuk meningkatkan kualitas bidang pekerjaan yang ditekuni.

Berdasarkan pernyataan yang telah diuraikan, maka konsep, variabel, indikator, dan item-item yang digunakan dalam penelitian ini dapat dilihat pada tabel 3.1

Tabel 3.1 Konsep, Variabel, Indikator, dan Item Penelitian

| Konsep | Variabel | Indikator | Item | Sumber |
|--------|-----------------------|--|---|----------------|
| Budaya | Budaya Organisasi (X) | Inovasi dan pengambilan resiko (X ₁) | a. Dituntut untuk menciptakan inovasi atau kreatif. (X _{1.1}) b. Dituntut untuk berani mengambil resiko. (X _{1.2}) | Robbins (2002) |
| | | Orientasi terhadap detail (X ₂) | a. Dituntut untuk teliti dalam bekerja. (X _{2.1}) b. Dituntut untuk memperhatikan hal-hal kecil dalam pekerjaan. (X _{2.2}) | |
| | | Orientasi Terhadap Hasil (X ₃) | a. Mengutamakan sesuai kualitas dan kuantitas berdasarkan standart perusahaan. (X _{3.1}) b. Lebih mengutamakan hasil kerja dari pada proses. (X _{3.2}) | |
| | | Orientasi terhadap Individu (X ₄) | a. Adanya manfaat untuk individu dari pekerjaan yang diberikan. (X _{4.1}) b. Membentuk pribadi yang jujur dan menghargai hak orang lain. (X _{4.2}) | |
| | | Orientasi terhadap Tim (X ₅) | a. Dituntut untuk saling bekerja sama. (X _{5.1}) b. Sering dituntut untuk bekerja dalam tim. (X _{5.2}) | |
| | | Keagresifan (X ₆) | a. Karyawan menyukai persaingan atau kompetisi. (X _{6.1}) b. Karyawan dituntut | |

| | | | | |
|----------------|------------------------------|---|---|----------------|
| | | | prokatif atau berinisiatif sebelum adanya perintah. (X _{6,2}) | |
| | | Stabilitas (X ₇) | <ul style="list-style-type: none"> a. Karyawan menciptakan lingkungan yang stabil. (X_{7,1}) b. Dituntut bekerja sesuai dengan peraturan. (X_{7,2}) | |
| Kepuasan Kerja | Kepuasan Kerja Karyawan. (Z) | Kepuasan terhadap pekerjaan itu sendiri (Z ₁) | <ul style="list-style-type: none"> a. Pekerjaan yang manantang. (Z_{1,1}) b. Pekerjaan sesuai dengan keahlian. (Z_{1,2}) c. Pekerjaan yang menarik. (Z_{1,3}) | Luthans (2006) |
| | | Kepuasan terhadap gaji (Z ₂) | <ul style="list-style-type: none"> a. Kesesuaian gaji dengan pekerjaan. (Z_{2,1}) b. Adanya tunjangan yang diberikan. (Z_{2,2}) c. Adanya tunjangan yang diberikan apabila melebihi target pekerjaan. (Z_{2,3}) | |
| | | Kepuasan terhadap rekan kerja (Z ₃) | <ul style="list-style-type: none"> a. Kerjasama antar rekan kerja. (Z_{3,1}) b. Dukungan, nasihat, dan bantuan antar sesama rekan dalam pekerjaan. (Z_{3,2}) c. Adanya pertolongan dari rekan kerja apabila benar membutuhkan. (Z_{3,3}) | |
| | | Kepuasan terhadap kondisi kerja (Z ₄) | <ul style="list-style-type: none"> a. Lingkungan yang memadai. (Z_{4,1}) b. Fasilitas yang diberikan kepada karyawan. (Z_{4,2}) c. Hubungan yang baik antar rekan kerja. (Z_{4,3}) | |

| | | | | |
|--|------------|---|---|-----------------|
| <i>Organizational Citizenship Behavior</i> | OCB (Y) | <i>Altruism</i> (Y ₁) | <ul style="list-style-type: none"> a. Membantu rekan kerja yang membutuhkan. (Y_{1.1}) b. Membantu proses orientasi karyawan. (Y_{1.2}) c. Menggantikan rekan kerja apabila rekan kerja tidak bisa hadir. (Y_{1.3}) | Organ (1998) |
| | | <i>Conscientiousness</i> (Y ₂) | <ul style="list-style-type: none"> a. Tiba lebih awal, sehingga siap bekerja pada saat jadwal dimulai. (Y_{2.1}) b. Menyelesaikan tugas sebelum <i>deadline</i>. (Y_{2.2}) c. Datang dengan segera apabila dibutuhkan. (Y_{2.3}) | |
| | | <i>Sportmanship</i> (Y ₃) | <ul style="list-style-type: none"> a. Melakukan pekerjaan dengan suka hati. (Y_{3.1}) b. Saling memberikan toleransi sesama karyawan. (Y_{3.2}) c. Sama-sama menjadi penengah apabila terjadi konflik. (Y_{3.3}) | |
| | | <i>Courtesy</i> (Y ₄) | <ul style="list-style-type: none"> a. Menjalani kerjasama sesama rekan kerja. (Y_{4.1}) b. Koordinasi dengan baik dalam tugas. (Y_{4.2}) c. Saling menghindari konflik antar karyawan. (Y_{4.3}) | |
| | | <i>Civic Virtue</i> (Y ₅) | <ul style="list-style-type: none"> a. Terlibat secara keseluruhan kegiatan-kegiatan organisasi. (Y_{5.1}) b. Saling tanggung jawab dalam organisasi. (Y_{5.2}) c. Saling menjaga kesopanan terhadap karyawan lain. (Y_{5.3}) | |

4. Skala Pengukuran

Dalam penelitian, pengukuran variabel-variabel dimaksudkan sebagai suatu usaha untuk mendapatkan deskripsi empirik dan konsep-konsep yang telah diberikan. Dalam penelitian ini, skala pengukuran yang digunakan adalah *Skala Likert*. Menurut Sugiono (2010:132) “*Skala Likert* digunakan untuk mengukur sikap, pendapat, dan persepsi seseorang atau kelompok orang tentang fenomena sosial”. Dalam penelitian ini menggunakan kuesioner dengan menggunakan lima alternatif jawaban yang harus dipilih oleh responden dan pemberian nilai bobot terdiri dari satu sampai lima. Pernyataan yang dipilih responden dimulai dari pernyataan positif dengan nilai terbesar dan pernyataan negatif dengan nilai terendah. Menurut Sugiyono (2010:132) berikut ini contoh jawaban dan skor yang diberikan untuk setiap item pertanyaan, sebagai berikut:

Tabel 3.2 Penentuan Skor Jawaban Responden

| No | Jawaban | Notasi | Skor |
|----|---------------------|--------|------|
| 1 | Sangat Setuju | SS | 5 |
| 2 | Setuju | S | 4 |
| 3 | Ragu-Ragu | N | 3 |
| 4 | Tidak Setuju | TS | 2 |
| 5 | Sangat Tidak Setuju | STS | 1 |

Sumber: Sugiyono (2010:132)

Dari keseluruhan hasil nilai yang dikumpulkan berdasarkan keseluruhan skor, kemudian dilakukan perhitungan untuk mencari pengaruh antar variabel.

D. Populasi dan Sampel

1. Populasi

Menurut Arikunto (2010:173) Mendefinikasikan Populasi adalah keseluruhan subjek penelitian”. Penelitian ini menggunakan populasi sehingga populasi dalam penelitian ini adalah karyawan Kusuma Agrowisata Kota Batu bagian divisi perhotelan yang berjumlah 153 populasi.

2. Sampel

Menurut Arikunto (2010:174) “Sampel adalah sebagian atau wakil populasi yang diteliti”. Sedangkan menurut Sugiyono (2010:116) Sampel adalah bagian dari jumlah dan karakteristik yang dimiliki oleh populasi tersebut”. Jadi dapat dikatakan sampel adalah sebagian atau wakil dari populasi yang diteliti. Untuk penentuan jumlah sampel peneliti menggunakan rumus slovin, sebagai berikut:

$$n = \frac{N}{1+Ne^2}$$

(Sumber: Sugiyono,2010:120)

Keterangan:

n = jumlah sampel
 N = jumlah populasi
 e = toleransi kesalahan

Berdasarkan uraian di atas jumlah sampel setelah dihitung yaitu berjumlah. Dalam pembagian sampel dalam penelitian ini terbagi menjadi beberapa departemen yang akan menjadi sampel penelitian.

Tabel 3.3 Pembagian sampel

| Departement | Jumlah Karyawan | Jumlah Sampel |
|-----------------------------|------------------------|----------------------|
| FO (<i>Front Office</i>) | 15 | 6 |
| FB (<i>Food Beverage</i>) | 38 | 15 |
| <i>House Keeping</i> | 24 | 10 |
| HRD | 5 | 1 |
| <i>Accounting</i> | 10 | 4 |
| <i>Engginering</i> | 11 | 4 |
| <i>Marketing</i> | 10 | 4 |
| <i>Sport</i> | 27 | 11 |
| <i>BTT</i> | 13 | 5 |
| Total | 153 | 60 |

Sumber : Data Perusahaan.

3. Teknik Pengambilan Sampel

Dalam penelitian ini sampel yang diambil adalah karyawan yang bekerja di PT Kusuma Agrowisata Kota Batu. Untuk menentukan penduduk mana yang akan dijadikan sumber data, maka pengambilan sampelnya berdasarkan daerah populasi yang telah ditetapkan. Sampel dalam penelitian ini merupakan yaitu karyawan yang bekerja di Kusuma Agrowisata Divisi Perhotelan. Dalam penelitian peneliti menggunakan teknik *proportionate random sampling*. Alasan peneliti yaitu karena populasi mempunyai anggota unsur yang tidak homogen dan setara secara proporsional (Sugiyono,

2015:82). Sampel dari penelitian ini yaitu karyawan dari Divisi perhotelan Kusuma Agrowisata Kota Batu yang berjumlah 60 orang.

E. Pengumpulan Data

1. Sumber Data

Menurut Arikunto (2010:172) “Sumber data dalam penelitian adalah subjek dari mana data dapat diperoleh”. Ada dua jenis data yang digunakan dalam penelitian yaitu data primer, dan data sekunder.

a. Data primer

Menurut Sarwono (2006:8) “Data primer merupakan adalah data yang berasal dari sumber asli atau pertama”. Data ini harus dicari secara langsung melalui responden secara langsung. Dalam mendapatkan data peneliti memberikan kuesioner kepada responden secara langsung. Dalam penelitian ini respondennya adalah karyawan yang bekerja di Divisi Perhotelan Kusuma Agrowisata Kota Batu.

b. Data sekunder

Menurut Sarwono (2006:11) “Data sekunder merupakan data yang sudah tersedia sehingga kita tinggal mencari dan mengumpulkan”. Data sekunder dari penelitian ini diperoleh melalui pengumpulan data dari Kusuma Agrowisata Kota Batu.

2. Metode Pengumpulan Data

Untuk memperoleh data yang diperlukan dan data harus valid dan relevan, peneliti menggunakan teknik pengumpulan data dengan cara membagikan kuesioner kepada karyawan Divisi Perhotelan Kusuma Agrowisata Kota Batu.

3. Instrumen Penelitian

Lebih Arikunto (2010:203) “Instrumen penelitian adalah alat atau fasilitas yang digunakan oleh peneliti dalam mengumpulkan data agar pekerjaannya lebih mudah dan hasilnya lebih baik, dalam arti lebih cermat, lengkap, dan sistematis sehingga lebih mudah diolah”. Untuk jenis Instrumen yang digunakan dalam penelitian ini sebagai berikut:

a) Kuesioner

Kuesioner merupakan daftar pertanyaan kepada seluruh responden, kuesioner berisi daftar pertanyaan yang sesuai dengan pokok permasalahan yang diteliti. Hal ini berguna untuk memperoleh data primer guna untuk pengujian hipotesis.

b) Dokumentasi

Menurut Arikunto (2010:201) “Dokumentasi, berasal dari kata dokumen, yang artinya barang-barang tertulis. Dokumentasi dilakukan dengan menggunakan alat-alat seperti catatan, alat tulis yang difungsikan untuk mencatat langsung data yang diperlukan. Data berasal dari dokumen yang sudah ada di perusahaan yang menunjang penelitian.

F. Uji Validitas dan Reliabilitas

1. Uji Validitas

Menurut Arikunto (2006:68) “Validitas merupakan suatu ukuran yang menunjukkan tingkat-tingkat kevalidan atau keaslian suatu instrumen. Dalam penelitian akan memiliki validitas yang tinggi apabila

suatu instrumennya benar-benar valid. Valid tidaknya suatu instrumen dapat diketahui dengan membandingkan indeks korelasi *product moment pearson* dengan level signifikan 5% dengan nilai kritisnya. Bila probabilitas hasil korelasi lebih kecil dari 0,05 (5%) maka dinyatakan valid dan sebaliknya dinyatakan tidak valid.

2. Uji Reliabilitas

Uji reliabilitas menunjukkan tingkat kemantapan, keajegan, dan ketepatan suatu alat ukur atau uji yang digunakan untuk mengetahui sejauh mana pengukuran relatif konsisten apabila dilakukan pengujian ulang. Uji ini digunakan untuk mengetahui sejauh mana jawaban seseorang konsisten atau stabil dari waktu ke waktu. Instrumen dapat dikatakan andal atau reliabel bila memiliki koefisien keandalan reliabilitas sebesar 0,6 atau lebih. Uji reliabilitas yang digunakan adalah dengan *Alpha Cronbach*. Bila alpha lebih kecil dari 0,6 maka dinyatakan tidak reliabel dan sebaliknya dinyatakan reliabel. Menurut Arikunto (2006:178), “Reliabilitas merupakan suatu instrumen yang cukup dapat dipercaya untuk digunakan sebagai alat pengumpul dapat, karena instrumen tersebut sudah baik”. Arikunto (2006: 196) perhitungan reliabilitas penelitian ini menggunakan rumus *Cronbach's Alpha*, dengan rumus sebagai berikut:

$$r = \left[\frac{k}{(k-1)} \right] \left[1 - \frac{\sum \sigma_b^2}{\sigma_1^2} \right]$$

keterangan:

r = reliabilitas instrumen

k = banyak butir pertanyaan

$\sum \sigma_b^2$ = jumlah varian butir

σ_1^2 = varian total

Hasil dinyatakan dalam bentuk koefisien, semakin mendekati 1, mengidentifikasi semakin tinggi koefisien internal reliabilitasnya. Koefisien reliabilitas (r) antara 0,8 sampai dengan 1,0 dikategorikan baik, koefisien reliabilitas (r) antara 0,6 sampai dengan 0,79 dinyatakan reliabilitas dapat diterima, sedangkan koefisien reliabilitas (r) kurang dari 0,60 dinyatakan reliabilitas kurang baik.

G. Hasil Uji Validitas dan Reabilitas.

Uji validitas dan uji reliabilitas dalam penelitian ini dilakukan melalui program SPSS *for windows* ver. 24.0 dengan menggunakan korelasi *product moment* menghasilkan masing-masing *item* pertanyaan dengan skor *item* pertanyaan secara keseluruhan.

Hasil dari uji *item* pada variabel Budaya Organisasi (X), Kepuasan Kerja (Z) dan *Organizational Citizenship Behavior* (Y) semuanya dinyatakan valid. Hasil dari uji *item* pada variabel Budaya Organisasi (X), Kepuasan Kerja (Z) dan *Organizational Citizenship Behavior* (Y) semuanya juga dinyatakan reliabel. Selengkapnya untuk mengetahui secara detail terkait rincian hasil uji validitas dan reliabilitas akan dijelaskan menggunakan tabel. Tabel 3.4 menjelaskan tentang

hasil uji validitas dan Tabel 3.5 akan menjelaskan tentang hasil uji reliabilitas yang dapat dilihat pada halaman selanjutnya.

1) Hasil Uji Validitas

Tabel 3.4 Hasil Uji Validitas

| Variabel Penelitian | Item | Koefisien Korelasi (r) | Sig. | Keterangan |
|-----------------------|------|----------------------------|-------|------------|
| Budaya Organisasi (X) | X1.1 | 0,773 | 0,000 | Valid |
| | X1.2 | 0,734 | 0,000 | Valid |
| | X2.1 | 0,486 | 0,006 | Valid |
| | X2.2 | 0,438 | 0,015 | Valid |
| | X3.1 | 0,521 | 0,003 | Valid |
| | X3.2 | 0,451 | 0,012 | Valid |
| | X4.1 | 0,545 | 0,002 | Valid |
| | X4.2 | 0,655 | 0,000 | Valid |
| | X5.1 | 0,708 | 0,000 | Valid |
| | X5.2 | 0,682 | 0,000 | Valid |
| | X6.1 | 0,549 | 0,002 | Valid |
| | X6.2 | 0,552 | 0,002 | Valid |
| | X7.1 | 0,515 | 0,004 | Valid |
| | X7.2 | 0,427 | 0,018 | Valid |
| Kepuasan Kerja (Z) | Z1.1 | 0,418 | 0,021 | Valid |
| | Z1.2 | 0,566 | 0,001 | Valid |
| | Z1.3 | 0,691 | 0,000 | Valid |
| | Z2.1 | 0,529 | 0,003 | Valid |
| | Z2.2 | 0,421 | 0,020 | Valid |
| | Z2.3 | 0,482 | 0,007 | Valid |
| | Z3.1 | 0,373 | 0,043 | Valid |
| | Z3.2 | 0,451 | 0,012 | Valid |
| | Z3.3 | 0,427 | 0,019 | Valid |
| | Z4.1 | 0,588 | 0,001 | Valid |
| | Z4.2 | 0,548 | 0,002 | Valid |
| | Z4.3 | 0,743 | 0,000 | Valid |
| OCB (Y) | Y1.1 | 0,541 | 0,002 | Valid |
| | Y1.2 | 0,704 | 0,000 | Valid |
| | Y1.3 | 0,550 | 0,002 | Valid |
| | Y2.1 | 0,669 | 0,000 | Valid |
| | Y2.2 | 0,649 | 0,000 | Valid |
| | Y2.3 | 0,769 | 0,000 | Valid |
| | Y3.1 | 0,623 | 0,000 | Valid |
| | Y3.2 | 0,775 | 0,000 | Valid |
| | Y3.3 | 0,507 | 0,004 | Valid |

| | | | | |
|--|------|-------|-------|-------|
| | Y4.1 | 0,545 | 0,002 | Valid |
| | Y4.2 | 0,644 | 0,000 | Valid |
| | Y4.3 | 0,832 | 0,000 | Valid |
| | Y5.1 | 0,769 | 0,000 | Valid |
| | Y5.2 | 0,715 | 0,000 | Valid |
| | Y5.3 | 0,832 | 0,000 | Valid |

Sumber: Data diolah 2018

2) Hasil Uji Reliabilitas

Tabel 3.5 Hasil Uji Reliabilitas

| Variabel | Cronbach's Alpha | Keterangan |
|--|------------------|------------|
| Budaya Organisasi (X) | 0,745 | Reliabel |
| Kepuasan Kerja (Z) | 0,727 | Reliabel |
| <i>Organizational Citizenship Behavior</i> (Y) | 0,761 | Reliabel |

Sumber: Data diolah 2018

Dari data yang disajikan pada 6 dapat diketahui bahwa *Alpha Cronbach* memenuhi syarat yaitu $\geq 0,6$, sehingga dapat disimpulkan bahwa semua variabel sudah dinyatakan reliabel dan dapat digunakan untuk penelitian.

H. Analisis Data

Setelah peneliti mengumpulkan seluruh data yang ada, maka untuk langkah selanjutnya yaitu melakukan analisis data sesuai dengan metode yang ada, agar data mentah dapat dipahami sekaligus permasalahan yang muncul dan dikemukakan. Dalam penelitian ilmiah sangat diperlukan untuk menganalisis data karena dengan menganalisis data akan muncul perumusan pemecahan dan kesimpulannya. Dalam penelitian ini perumusan masalah yang telah dikemukakan sebelumnya maka analisis yang digunakan sebagai berikut:

1. Analisis Statistik Deskriptif

Menurut Sugiyono (2010:206) yang dimaksud dengan statistik deskriptif merupakan Statistik yang digunakan untuk menganalisa data dengan cara

mendeskripsikan atau menggambarkan data yang telah terkumpul sebagaimana adanya tanpa bermaksud membuat kesimpulan yang berlaku untuk umum atau generalisasi. Setelah data penelitian terkumpul untuk selanjutnya yaitu mengolah data, kemudian mentabulasikan data ke dalam bentuk tabel dan setelah itu data dibahas dalam bentuk deskriptif.

2. Analisis Inferensial

Analisis ini merupakan metode analisis dengan menggunakan data yang berbentuk angka dan analisis dengan cara membandingkan perhitungan dan pengaplikasian data dengan menggunakan rumus. Data penelitian ini berasal dari responden yang diteliti dan dianalisis menggunakan SPSS. Sedangkan analisis yang digunakan dalam penelitian ini yaitu:

a) Analisis Jalur

Analisis jalur atau (*Path Analysis*) merupakan pengembangan langsung bentuk regresi berganda dengan tujuan untuk memberikan estimasi tingkat kepentingan (*magnitude*) dan signifikansi (*significance*) hubungan sebab akibat hipotekal dalam seperangkat variabel (Webley dalam Sunyoto 2012:1). Dalam analisis jalur *path* akan membantu peneliti untuk mengetahui hubungan langsung maupun tidak langsung dari variabel penyebab (eksogen) terhadap variabel akibat (endogen). Sarwono (2002:17) mendefinisikan path analysis sebagai teknik yang menganalisis hubungan sebab akibat yang inheren antar variabel yang disusun berdasarkan urutan temporer dengan

menggunakan koefisien jalur sebagai besaran nilai dalam menentukan besarnya pengaruh variabel exogenous terhadap variabel endogenous.

Analisis jalur bertujuan untuk mencari besarnya pengaruh variabel bebas terhadap variabel terikat secara gabungan maupun secara parsial, menguji kecocokan model didasarkan data riset dengan teori yang ada, serta melakukan penguraian korelasi antara variabel dengan melihat besarnya pengaruh langsung, pengaruh tidak langsung, pengaruh total dan pengaruh faktor lain. Koefisien jalur (p) sama dengan koefisien regresi yang sudah distandarisasi (*standardized regression coefficient*) atau disebut juga bobot beta (β) mempunyai makna sebagai jumlah perubahan dalam variabel endogenous yang dihubungkan dengan perubahan (kenaikan atau penurunan) dalam suatu standar deviasi pada variabel *exogenous* saat dilakukan pengendalian pengaruh terhadap variabel *endogenous* lainnya.

Besarnya pengaruh langsung dari suatu variabel exogenous terhadap variabel endogenous tertentu, dinyatakan oleh besarnya nilai numerik koefisien jalur (*path coefficient*) dari *exogenous* ke *endogenous*. Koefisien jalur dalam SPSS terdapat dalam tabel *Coefficient* pada kolom Beta (β). Sarwono (2002:140) menyatakan pengujian model path analysis dilakukan dengan cara menggunakan nilai probabilitas atau nilai sig. pada Tabel Keluaran ANOVA. Uji angka probabilitas (sig.) penelitian, untuk melakukan uji hipotesis menggunakan angka probabilitas (sig.) dengan langkah sebagai berikut:

1) Membuat hipotesis: H_0 : Tidak ada pengaruh linear antara variabel exogenous dan variabel endogenous. H_1 : Ada pengaruh linear antara variabel exogenous dan variabel endogenous.

2) Menghitung nilai probabilitas (sig.) penelitian

3) Menentukan nilai probabilitas kriteria sebesar 0,05 (Sig. default IBM SPSS ialah sebesar 0,05, nilai ini dapat disesuaikan dengan tingkat kepercayaan yang diinginkan).

4) Menentukan kriteria pengambilan keputusan sebagai berikut:

a. Jika probabilitas (sig.) penelitian $< 0,05$, maka H_0 ditolak dan H_1 diterima

b. Jika probabilitas (sig.) penelitian $> 0,05$, maka H_0 diterima dan H_1 ditolak

5) Mengambil Keputusan

Dalam penggunaan analisis jalur (*path*), terdapat hal-hal yang harus diperhatikan dan perlu dilakukan diantaranya:

1. Peneliti melakukan standarisasi data penelitian dari masing-masing variabel, dan variabel dari penelitian ini yaitu:

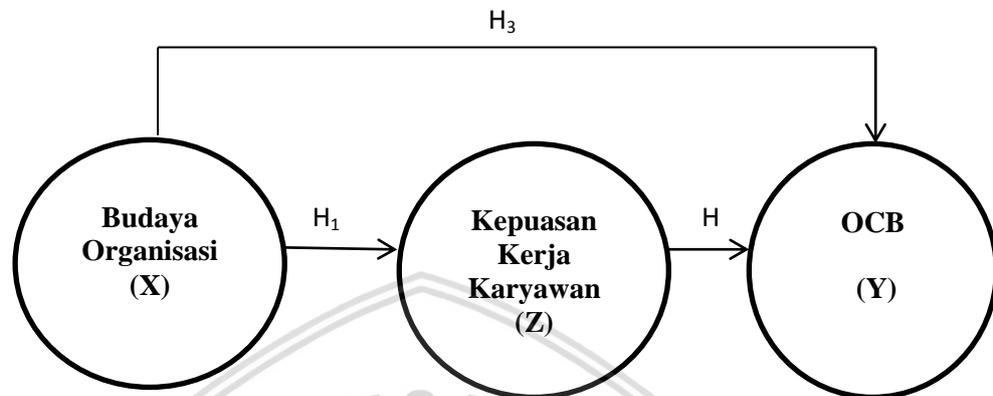
X = Budaya Organisasi

Z = Kepuasan Kerja Karyawan

Y = OCB

Dalam penelitian sebagai variabel eksogennya yaitu: X , dan variabel endogennya yaitu Y , dan Z (variabel *intervening*)

2. Berikut ini diagram jalur path yang telah ditentukan peneliti yaitu:



Gambar 3. 1
Diagram jalur (*Path analysis*)

b) Uji Hipotesis

Pengujian hipotesis ini bertujuan untuk menguji apakah hipotesis yang dilakukan oleh peneliti ini dapat diterima atau tidak dan uji t dilakukan untuk menguji pengaruh variabel-variabel bebas secara parsial terhadap variabel terikat. Menurut Riduan dan Kuncoro (2011:117) “hipotesis penelitian yang akan diuji dirumuskan menjadi hipotesis statistik sebagai berikut:

$$H_a : \rho_{yx_1} > 0$$

$$H_0 : \rho_{yx_1} = 0$$

Secara individual uji statistik yang digunakan adalah uji t yang dihitung dengan rumus Schumacker, Lomax dan Kusnendi dalam Riduan dan Kuncoro (2011:117)

$$t_k = \frac{\rho_k}{se_{\rho_k}}$$

Keterangan:

Statistik se_{ρ_k} diperoleh dari hasil komputasi pada *SPSS* untuk analisis regresi setelah data ordinal di transformasikan ke interval.

Selanjutnya menurut Riduan dan Kuncoro (2011:123) untuk mengetahui signifikansi analisis jalur bandingkan antara nilai probabilitas 0,05 dengan probabilitas *Sig* dengan dasar pengambilan keputusan sebagai berikut:

1. Jika nilai probabilitas 0,05 lebih kecil atau sama dengan nilai probabilitas *Sig* atau ($0,05 \leq Sig$), maka H_0 diterima dan H_a ditolak, artinya tidak signifikan.
2. Jika nilai probabilitas 0,05 lebih besar atau sama dengan nilai probabilitas *Sig* atau ($0,05 \geq Sig$), maka H_0 ditolak dan H_a diterima, artinya signifikan.

BAB IV

HASIL DAN PEMBAHASAN

A. Gambaran Umum

1. Sejarah Kusuma Agrowisata

PT. Kusuma Satria Dinasasri Wisatajaya (Kusuma Agrowisata) didirikan oleh Ir. Edy Antoro pada lahan seluas 4 ha pada tahun 1989. Berdasarkan pengalaman kerja sebagai seorang pengawas perkebunan kopi di PT. Perkebunan Nusantara XII di daerah Bondowoso, beliau mendirikan usaha di bidang agrowisata apel. Beliau menjual hasil panen apel ke pedagang sebelum berusaha di bidang agrowisata. Hasil panen dijual ke Surabaya karena harga apel di pasar lokal Batu sedang rendah disebabkan panen raya. Harga penjualan apel di Surabaya ternyata lebih rendah daripada harga penjualan apel ditingkat pedagang Batu sehingga mengalami kerugian.

Akhirnya Bapak Edi menjual apel langsung ke pembeli dengan konsep agrowisata, yaitu memetik sendiri di kebun. Tahun 1990 Kusuma Agrowisata menanam apel pada lahan seluas 10 ha dan jeruk seluas 2 ha. Badan usaha PT. Kusuma Satria Dinasasri Wisatajaya diresmikan pada tanggal 29 Mei 1990. Nama “Kusuma Agrowisata” sendiri berasal dari nama perusahaan yaitu PT. Kusuma Satria Dinasasri Wisatajaya. Peresmian sarana agrowisata ditandai dengan peletakan batu pertama yang dilakukan pada tanggal 20 Desember 1990 oleh pemilik sekaligus

penyandang dana tunggal yaitu Bapak Jacob Djojosebagio. Tahun 1992 mulai membangun *Cottage* sebanyak 16 kamar kemudian pada tahun berikutnya (1993) menambah kamar menjadi 66 buah dan fasilitas yang lain diantaranya kolam renang, restoran, dan ruang pertemuan. Tahun 1995 dibangun hotel tiga lantai sehingga total kamarnya menjadi 152 kamar. Tahun 1996 dibangun rumah kaca (*green house*) untuk tanaman hias dan menanam jenis kopi Arabika kerdil varietas Kartika 1 seluas 9 ha dan berikutnya pada tahun 1997 membuka usaha *Estate dan travel*. Tahun 1998 hingga 2000 menambah jenis tanaman untuk wisata agro yaitu stroberi dan membangun *green house* lagi untuk sayur dan tanaman jenis hidroponik lainnya. Tahun itu pula dibangun *home industry* dengan bahan utama buah apel.

2. LOKASI PENELITIAN

Pemilihan lokasi penelitian yaitu di Kusuma Agrowisata Divisi Perhotelan. Kusuma Agrowisata terletak di Kelurahan Ngaglik, Kecamatan Batu, Kota Batu, Propinsi Jawa Timur dan berkantor pusat di Jalan Abdul Gani Atas PO. BOX36 Batu, Jawa Timur. Kusuma Agrowisata Resort & Convention Hotel terletak di pusat kota tujuan wisata di Jawa Timur. Sekitar 30 menit dari pusat perbelanjaan dan hiburan pusat kota dan sekitar 2 jam perjalanan dari ibu kota Jawa Timur, Surabaya. Anda juga dapat bersantai dan menikmati kebun apel, jeruk, strawberry.

Hotel ini memiliki 152 kamar terdiri dari 103 kamar superior dan 49 kamar luxurios yang terletak di Cottages yang terdiri dari *Superior*, *Deluxe*, *Junior Suite* dan *Executive Cottages* yang terdiri dari taman. Semua kamar memiliki teras pribadi, tempat tidur yang nyaman, pancuran dengan air dingin & hangat, telepon sambungan langsung, TV Multi Channel dari INDEXISION dan Program Film, Layanan Kamar 24 jam dan Wifi Gratis di Semua Area.

Kota Batu terletak di 800 meter di atas permukaan laut, dengan suhu dingin 17-25,6 derajat Celcius. Kota Batu adalah daerah di Jawa Timur yang dikelilingi oleh pegunungan. Secara geografis, Batu adalah daerah tropis. Potensi daerah ini berasal dari properti produk agro, buah-buahan, sayuran, panorama gunung dan perbukitan. Ketika para pengunjung tiba di kota Batu, udara pegunungan yang segar akan menyambut.

3. Visi dan Misi

a. Visi Kusuma Agrowisata

Membangun Kusuma Agrowisata Group menjadi perusahaan yang terpercaya, terkemuka, yang tangguh dan mampu bersaing di pasar global.

b. Misi Kusuma Agrowisata

Menghasilkan produk dan jasa yang dapat diterima dan dapat memberikan kepuasan konsumen mendapat keuntungan

untuk kelangsungan dan pengembangan usaha serta kesejahteraan karyawan.

4. Slogan Kusuma Agrowisata

Dalam perusahaan Kusuma Agrowisata Kota Batu memiliki slogan yang sesuai dengan namanya yaitu “KUSUMA” yang memiliki arti sebagai berikut:

K = Kerjasama

- 1) Mengutamakan kerjasama antar karyawan, antar bagian, antar divisi dan antar departemen dalam mencapai VISI dan MISI perusahaan.
- 2) Memahami bahwa setiap karyawan adalah bagian penting dari keseluruhan proses, sehingga setiap karyawan harus proaktif menjalankan peran dan tugasnya, serta mengutamakan kepentingan perusahaan.
- 3) Mengembangkan semangat Super Team, bukan Super Man.
- 4) Kerjasama yang dilaksanakan bersifat positif untuk kemajuan Kusuma Agrowisata Group.
- 5) Menciptakan sistem kerja yang dinamis, fleksibel, dan efektif dengan dasar-dasar *Team Work* yang kuat dan kepatuhan pada *System Operating Procedure (SOP)*.

U = Usaha

- 1) Dalam menjalankan usahanya, Kusuma Agrowisata Group mendasarkan kepada Ketuhanan Yang Maha Esa dan peraturan yang berlaku di Negara Republik Indonesia.
- 2) Perusahaan bersama seluruh karyawan menjalankan usahanya untuk kemajuan perusahaan dan kesejahteraan bersama, serta memberikan manfaat untuk masyarakat sekitar.
- 3) Setiap karyawan selalu berusaha memberikan hasil kerja yang terbaik.
- 4) Setiap karyawan bertanggung jawab untuk ikut menjaga kelangsungan usaha dan keamanan Kusuma Agrowisata Group.
- 5) Segala sesuatu yang bersifat mengganggu kelangsungan usaha atau keamanan perusahaan, dapat dikategorikan sebagai ancaman, sehingga dihadapi secara bersama-sama pimpinan dan seluruh karyawan Kusuma Agrowisata Group.

S = Sinergi

- 1) Dalam memaksimalkan usahanya, Kusuma Agrowisata Group mengutamakan terciptanya sinergi usaha antar Divisi yang saling menguntungkan bagi perkembangan.

- 2) Memahami pentingnya keterkaitan satu bagian dengan bagian lain, dan mengupayakan terjalinnya hubungan kerja yang sehat dan baik dengan seluruh rekan kerja.
- 3) Setiap pimpinan dan karyawan senantiasa berusaha menciptakan suasana kerja yang dinamis, harmonis, konsisten sehingga setiap orang akan terpacu untuk terus meningkatkan potensinya.
- 4) Tidak menutup diri, mudah bergaul dan mampu menyesuaikan diri dengan berbagai tipe atau karakter orang yang berbeda, sehingga terbentuk *Team Work* yang kuat.
- 5) Saling sapa, saling senyum, saling setia, saling percaya, saling mendukung, saling melengkapi dan saling membantu.

U = Ulet

- 1) Setiap karyawan bekerja dengan usaha yang maksimal, ulet tangguh, kreatif, inovatif, smart, dan pantang menyerah.
- 2) Setiap karyawan turut berperan aktif memberikan kontribusi dalam mencapai hasil yang terbaik dengan suasana kompetisi yang sehat.
- 3) Menjalankan sistem komunikasi yang transparan atau terbuka dan memberikan manfaat bagi terciptanya stabilitas kerja.

- 4) Bekerja dengan rajin, tekun, tertib, ikhlas, cerdas, cermat, dan taat pada perintah atasannya.
- 5) Fokus pada usaha memperkuat kepercayaan pelanggan, memahami kebutuhan dan tahu cara memenuhi kepuasan pelanggan melalui peningkatan kualitas produk efektivitas biaya dan pelayanan prima.

M = Mandiri

- 1) Bersikap mandiri, tidak tergantung dan tidak memberi beban kepada pihak lain.
- 2) Memiliki empati, peduli, cepat tanggap dan sigap menanggapi perubahan situasi atau kesulitan orang lain.
- 3) Bersikap proaktif atau tidak menunggu perintah atau membiarkan keadaan memburuk, dan menjadi pemicu efektivitas kerja team.
- 4) Perhatian pada hal-hal yang bisa dirubah, dan tidak mengawatirkan hal-hal yang tidak bisa dirubah.
- 5) Selalu mencari jalan keluar terhadap kendala yang dihadapi, sehingga target tercapai.

A = Andalan

- 1) Setiap karyawan dapat diandalkan dalam menjalankan fungsi dan tugas tanggung jawabnya.

- 2) Memiliki loyalitas tinggi pada perusahaan, menempatkan kepentingan bersama di atas kepentingan pribadi, dengan pikiran yang positif mematuhi keputusan management.
- 3) Memikirkan dan berani mengajukan usulan atau saran, mengembangkan ide atau gagasan dan melakukan tindak lanjut atas gagasan tersebut atau menerapkan cara-cara baru yang lebih baik.
- 4) Menggunakan wawasan lintas batas dan melakukan terobosan yang lebih baik untuk kemajuan Kusuma Agrowisata Group.
- 5) Rajin mengembangkan keunikan khusus Kusuma Agrowisata Group sebagai potensi untuk menaikkan nilai jual produk divisi atau gabungan divisi sehingga dapat meningkatkan daya saing di pasar global.

5. Departemen dalam Divisi Perhotelan

Dalam Divisi Hotel Kusuma Agrowisata dibagi menjadi beberapa departemen diantaranya:

- 1) *Front Office* (FO)
 - a. Memberikan pelayanan terhadap pengunjung yang datang.
 - b. Memberikan informasi-informasi mengenai perusahaan kepada pengunjung.
 - c. Sebagai koordinator di bagian pelayanan terhadap pengunjung yang datang.

2) *Food Beverage*

- a. Bertanggung jawab atas makanan yang disajikan kepada pengunjung.
- b. Menyajikan makanan kepada pengunjung dengan ramah.
- c. Memberikan pelayanan-pelayanan kepada pengunjung yang berhubungan dengan makanan dan minuman yang disajikan.

3) *House Keeping*

- a. Berperan menjaga kebersihan di lingkungan Kusuma Agrowisata divisi hotel.
- b. Memberikan pelayanan kepada pengunjung dengan sebaik mungkin.
- c. Menjaga keamanan di lingkungan kerja.

4) *HRD*

- a. Mengelola dan memberikan kontrol penuh terhadap karyawan.
- b. Ikut serta dalam memberikan pelayanan terhadap pengunjung yang hadir.
- c. Menjadi *leader* bagi karyawan dan bertanggung jawab atas seluruh karyawan.

5) *Acocounting*

- a. Bertanggung jawab mengendalikan operasional keuangan hotel.



- b. Mengatur segala transaksi yang berhubungan dengan perusahaan.
- c. Memberikan pelayanan administrasi kepada pengunjung.

6) *Marketing*

- a. Mengenalkan produk-produk perusahaan kepada pengunjung.
- b. Memberikan laporan mengenai pemasukan kepada atasan.
- c. Menawarkan produk atau jasa apa saja yang diberikan kepada pengunjung yang datang.

7) *Sport*

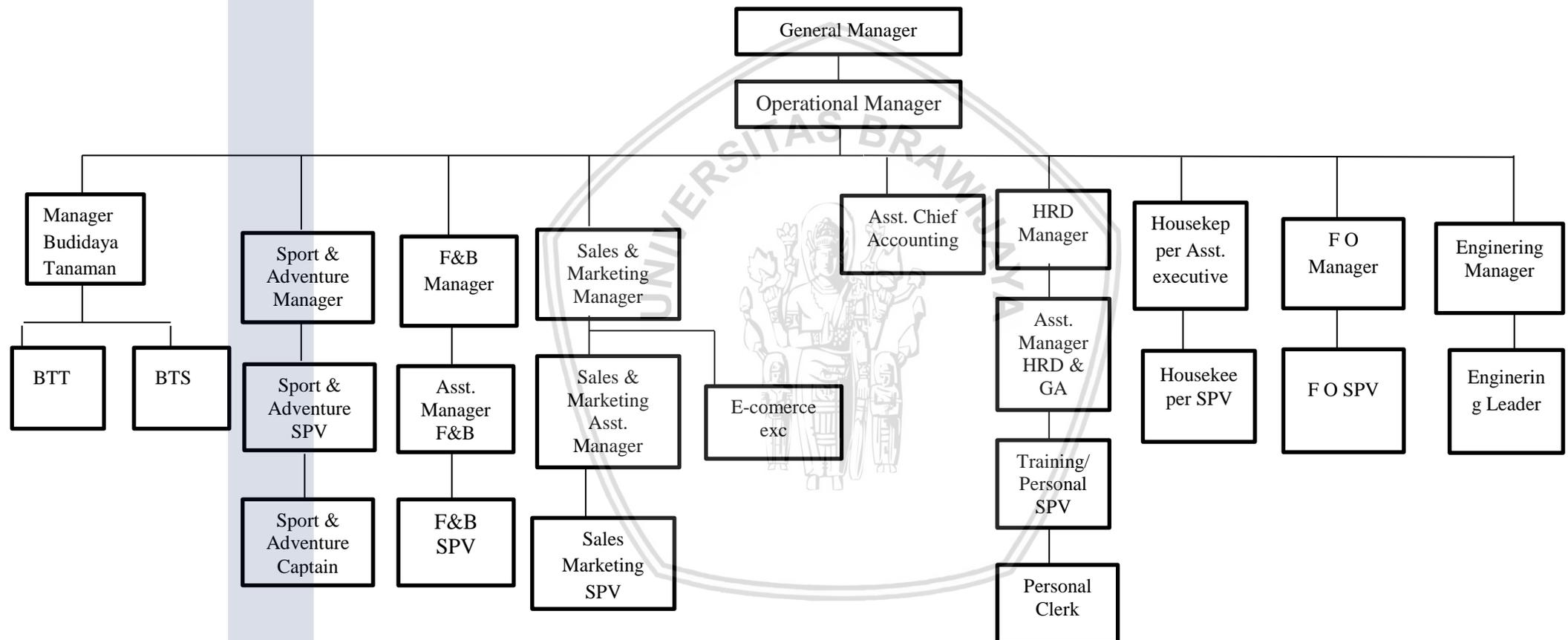
- a. Mengelola sarana olahraga yang disediakan perusahaan.
- b. Memberikan pelayanan atas fasilitas olahraga yang diberikan kepada pengunjung.
- c. Bertanggung jawab atas seluruh fasilitas-fasilitas olahraga.

8) *BTT*

- a. Menjaga dan mengelola tanaman-tanaman yang dibudidayakan.
- b. Bertanggung jawab atas tanaman jangka panjang atau tahunan.

6. Struktur Organisasi.

STRUKTUR ORGANISASI KUSUMA AGROWISATA KOTA BATU DIVISI HOTEL



Gambar 4.1 Struktur Organisasi

Sumber: Data Kusuma Agrowisata Kota Batu Divisi Hotel.

7. Personalia

a. Jumlah karyawan

Saat ini jumlah karyawan yang bekerja di Kusuma Agrowisata Kota Batu Divisi Perhotelan adalah 153 karyawan yang terbagi dalam berbagai departemen. Berikut departemen dan jumlah karyawan di Kusuma Agrowisata Kota Batu Divisi Perhotelan.

Tabel 4.1 Jumlah karyawan.

| Departement | Jumlah Karyawan |
|---------------------------|------------------------|
| <i>FO (Front Office)</i> | 15 |
| <i>FB (Food Beverage)</i> | 38 |
| <i>House Keeping</i> | 24 |
| <i>HRD</i> | 5 |
| <i>Accounting</i> | 10 |
| <i>Engginering</i> | 11 |
| <i>Marketing</i> | 10 |
| <i>Sport</i> | 27 |
| <i>BTT</i> | 13 |
| Total | 153 |

Sumber: Data Kusuma Agrowisata divisi hotel.

b. Pengaturan jam kerja karyawan

Dalam Kusuma Agrowisata terdapat pembagian jam kerja karyawan yang terbagi menjadi 3 shift pada setiap harinya.

Tabel 4.2 Jam kerja karyawan.

| | | |
|---|-------|--------------------------------|
| 1 | Pagi | Pukul 06.00 sampai pukul 14.00 |
| 2 | Siang | Pukul 14.00 sampai pukul 22.00 |
| 3 | Malam | Pukul 22.00 sampai pukul 06.00 |

Sumber : Data perusahaan Kusuma Agrowisata Divisi Hotel

B. Gambaran Umum Responden

Berdasarkan hasil penelitian sampel yang telah dilakukan peneliti kepada karyawan Kusuma Agrowisata Kota Batu Divisi Hotel sebanyak 60 karyawan yang terbagi menjadi beberapa karakteristik yaitu:

1. Karakteristik Responden Berdasarkan Jenis Kelamin.

Jumlah responden berdasarkan jenis kelamin karyawan dapat dilihat di bawah ini:

Tabel 4.3 Karakteristik responden berdasarkan jenis kelamin.

| Jenis Kelamin | Jumlah | Persentase |
|---------------|-----------|-------------|
| Laki – Laki | 32 | 53% |
| Perempuan | 28 | 47% |
| Total | 60 | 100% |

Sumber : Data primer diolah 2018

Dari tabel diatas dapat diketahui bahwa responden laki-laki berjumlah 32 responden (53%), sedangkan responden perempuan sebanyak 28 responden (47%). Berdasarkan keterangan tersebut dapat diketahui bahwa karyawan didominasi oleh laki-laki.

2. Karakteristik Responden Berdasarkan Tingkat Pendidikan.

Jumlah responden berdasarkan tingkat pendidikan karyawan dapat dilihat di tabel dibawah ini:

Tabel 4.4 Karakteristik responden berdasarkan tingkat pendidikan.

| Tingkat Pendidikan | Jumlah | Persentase |
|--------------------|-----------|-------------|
| SLTA / Sederajat | 34 | 57% |
| Diploma | 21 | 35% |
| Sarjana S1 / S2 | 5 | 8% |
| Total | 60 | 100% |

Sumber: Data primer diolah 2018

Dari tabel diatas dapat diketahui bahwa responden berdasarkan tingkat pendidikan sebanyak 60 responden. Responden yang memiliki tingkat pendidikan SLTA/ Sederajat sebanyak 34 responden (57%), tingkat pendidikan diploma sebanyak 21 responden (35%) dan tingkat pendidikan sarjana sebanyak 5 responden (8%).

3. Karakteristik Responden Berdasarkan Masa Kerja.

Jumlah responden berdasarkan masa kerja dapat dilihat di bawah ini:

Tabel 4.5 Karakteristik responden berdasarkan masa kerja.

| Masa Kerja | Jumlah | Persentase |
|-------------|--------|------------|
| < 1 Tahun | 15 | 25% |
| 1 – 3 Tahun | 16 | 27% |
| 3 – 5 Tahun | 11 | 18% |

| | | |
|--------------|-----------|------------|
| > 5 Tahun | 18 | 30% |
| Total | 60 | 100 |

Sumber: Data primer diolah 2018

Dari tabel diatas dapat diketahui bahwa responden berdasarkan masa kerja di Kusuma Agrowisata Divisi Hotel sebanyak 60 responden, terdapat 15 responden (25%) dengan masa kerja kurang dari 1 tahun, 16 responden (27%) dengan masa kerja 1-3 tahun, 11 responden (18%) dengan masa kerja 3 - 5 tahun, dan 18 responden (30%) dengan masa kerja diatas 5 tahun. Dari pernyataan tersebut dapat diketahui bahwa responden paling banyak untuk masa kerja yaitu responden dengan masa kerja diatas 5 tahun.

4. Karakteristik Responden Berdasarkan Usia.

Jumlah responden berdasarkan umur atau usia dapat dilihat di bawah ini:

Tabel. 4.6 Karakteristik responden berdasarkan Usia

| Usia | Jumlah | Persentase |
|---------------|-----------|-------------|
| < 25 Tahun | 19 | 32% |
| 25 – 35 Tahun | 22 | 37% |
| 36 – 45 Tahun | 11 | 18% |
| > 45 Tahun | 8 | 13% |
| Total | 60 | 100% |

Dari tabel diatas dapat diketahui bahwa dari 60 responden karyawan berdasarkan usia responden sebanyak 19 responden (32%)

dengan usia kurang dari 25 tahun, 22 responden (37%) dengan usia antara 25-35 tahun, 11 responden (18%) dengan usia antara 36-45 tahun, dan sebanyak 8 responden (13%) dengan usia diatas 45 tahun. Dari pernyataan diatas dapat diketahui bahwa responden terbanyak berdasarkan usia yaitu responden dengan usia dibawah 25 tahun.

5. Karakteristik Responden Berdasarkan Bagian Kerja.

Jumlah responden berdasarkan bagian kerja dapat dilihat di bawah ini:

Tabel 4.7 Distribusi bagian kerja responden.

| Departement | Jumlah | Presentasi |
|-----------------------------|---------------|-------------------|
| FO (<i>Front Office</i>) | 6 | 10% |
| FB (<i>Food Baverage</i>) | 15 | 25% |
| <i>House Keeping</i> | 10 | 16% |
| HRD | 1 | 2% |
| <i>Accounting</i> | 4 | 7% |
| <i>Engginering</i> | 4 | 7% |
| <i>Marketing</i> | 4 | 7% |
| <i>Sport</i> | 11 | 18% |
| <i>BTT</i> | 5 | 8% |
| Total | 60 | 100% |

Sumber : Data primer diolah 2018

Berdasarkan tabel diatas dapat dilihat bahwa 60 responden yang telah mengisi kuisisioner terbagi menjadi 8 bagian kerja yaitu

Front office 6 orang (10%), *Food Beverage* 15 responden (25%),
House Keeping 10 responden (16%), *HRD* 1 responden (2%),
Accounting 4 responden (7%), *Engginering* 4 responden (7%),
Sport 11 responden (18%), *BTT* 5 responden (8%).



Tabel 4.8
Departement berdasarkan Usia Responden

| Departement | Usia | | | | Total |
|-----------------------------|------------|-------------|-------------|-----------|------------------|
| | < 25 tahun | 25-35 tahun | 36-45 tahun | >45 Tahun | |
| FO (<i>Front Office</i>) | - | 1 (2%) | 3 (5%) | 2 (3%) | 6 (10%) |
| FB (<i>Food Beverage</i>) | 4 (7%) | 6 (10%) | 5 (8%) | - | 15 (25%) |
| <i>House Keeping</i> | 4 (7%) | 6 (10%) | - | - | 10 (17%) |
| HRD | - | - | - | 1 (2%) | 1 (2%) |
| <i>Accounting</i> | - | 2 (3,3%) | - | 2 (3,3%) | 4 (7%) |
| <i>Engginering</i> | - | 3(5%) | - | 1 (1%) | 4(7%) |
| <i>Marketing</i> | 3 (5%) | - | - | 1 (2%) | 4 (7%) |
| <i>Sport</i> | 6 (10%) | 2 (3%) | 3 (5%) | - | 11 (18%) |
| <i>BTT</i> | 2 (3%) | 2 (3%) | - | 1 (2%) | 5 (8%) |
| Total | 19 (32%) | 22 (37%) | 11 (18%) | 8 (13%) | 60 (100%) |

Sumber : Data primer diolah 2018

Berdasarkan tabel diatas dapat diketahui bahwa Responden yaitu karyawan Kusuma Agrowisata Kota Batu Divisi Hotel terbagi menjadi 9 Departement. Berikut ini penjelasan karakteristik responden berdasarkan departemen dengan usia responden, dalam departement FO (*Front Office*) terdapat 1 (2%) responden dengan rentan usia 25-35 tahun, 3 (5%) responden dengan rentan usia 36-45 tahun, 2 (3%) responden dengan usia diatas 45 tahun. Dalam departement FB (*Food Beverage*) terdapat 4 (7%) responden dengan usia kurang dari 25 tahun, 6 (10%) responden dengan rentan usia 25-35 tahun, 5 (8%) responden dengan rentan usia 36-45 tahun. Departement *House Keeping* terdapat

4 (7%) responden dengan usia kurang dari 25 tahun, 6 (10%) responden dengan rentan usia 25-35 tahun. Dalam departement HRD hanya 1 (2%) responden dengan usia diatas 45 tahun. Departement *Accounting* sebanyak 2(3,3%) responden dengan rentan usia 25-35 tahun, dan 2 (3,3%) responden dengan usia diatas 45 tahun. Departement *Engginering* terdapat 3(5%) responden dengan rentan usia 25-35 tahun, dan 1(1%) responden dengan usia diatas 45 tahun. Dalam departement *Marketing* terdapat 3(5%) responden dengan usia kurang dari 25 tahun, dan 1 (2%) responden dengan usia diatas 45 tahun. Departement *Sport* terdapat sebanyak 6 (10%) dengan usia kurang dari 25 tahun, sebanyak 2(3%) responden dengan usia rentan 25-35 tahun, dan 3(5%) responden dengan rentan usia 36-45 tahun. Dalam departement BTT terdapat 2(3%) responden dengan usia kurang dari 25 tahun, sebanyak 2(3%) responden dengan rentan usia 25-35 tahun, dan 1(2%) responden dengan usia lebih dari 45 tahun.

Tabel 4.9
Tingkat Pendidikan berdasarkan Masa Kerja

| Tingkat Pendidikan | Masa Kerja | | | | Total |
|--------------------|------------|-----------|------------|-----------|-----------|
| | < 1 tahun | 1-3 tahun | 3-5 tahun | > 5 tahun | |
| SLTA /Sederajat | 15 (25%) | 9 (15%) | 10 (16,6%) | - | 34 (57%) |
| Diploma | - | 7 (12%) | 1 (1%) | 13 (22%) | 21 (35%) |
| S1/S2 | - | - | - | 5 (8%) | 5 (8%) |
| Total | 15 (25%) | 16 (27%) | 11 (18%) | 18 (30%) | 60 (100%) |

Sumber: Data primer diolah 2018

Berdasarkan tabel 4.9 dapat diketahui terdapat 60 responden yaitu karyawan Kusuma Agrowisata Kota Batu Divisi Hotel dan berikut ini merupakan karakteristik responden berdasarkan tingkat pendidikan dengan masa kerja

karyawan. Dalam tingkat pendidikan SLTA/Sederajat sebanyak 15(25%) responden dengan masa kerja kurang dari tahun, 9(15%) responden dengan masa kerja antara 1-3 tahun, dan 10(16,6%) responden dengan masa kerja 3-5 tahun. Dalam tingkat pendidikan Diploma sebanyak 7(12%) responden dengan masa kerja 1-3 tahun, 1(1%) responden dengan masa kerja 3-5 tahun, dan sebanyak 13(22%) responden dengan masa kerja diatas 5 tahun. Tingkat pendidikan Sarjana S1/S2 sebanyak 5(8%) responden dengan masa kerja lebih dari 5 tahun.



C. Analisis Data

1. Analisis Deskriptif

Pada bagian ini akan diketahui distribusi frekuensi item-item dari variabel Budaya Organisasi (X), Kepuasan Kerja (Z), dan *Organizational Citizenship Behavior* (Y) secara keseluruhan yang diperoleh dari jawaban responden melalui kuisioner. Berdasarkan kuisioner yang telah diberikan kepada 60 responden pada masing-masing item dapat dibuat rumus seperti yang dikemukakan oleh Supranto (2008:74), tabel penskoran *skala likert* dapat ditentukan besarnya kelas (pajang interval dengan rumus) sebagai berikut:

Tabel 4.10 Interpretasi Rata-Rata Jawaban Responden

| No | Interval rata-rata | Pernyataan |
|----|--------------------|---|
| 1 | 1 – 1,8 | Sangat Tidak Baik / sangat tidak setuju |
| 2 | >1,8 – 2,6 | Tidak Baik / tidak setuju |
| 3 | >2,6 – 3,4 | Netral |
| 4 | >3,4 – 4,2 | Baik / setuju |
| 5 | >4,2 – 5 | Sangat Baik / sangat setuju |

Berdasarkan kuisioner yang telah diberikan kepada 60 orang responden, maka untuk mengetahui mayoritas jawaban responden pada masing-masing item dapat dibuat rumus sturges sebagai berikut :

$$\text{Interval Kelas (c)} = (X_n - X_1) : k$$

dimana c = perkiraan besarnya

k = banyaknya kelas

X_n = nilai skor tertinggi

X_1 = nilai skor terendah

$$c = (5-1) : 5$$

$$c = 4 : 5 = 0,8$$

a. Distribusi Frekuensi Variabel Budaya Organisasi (X)

Variabel Budaya Organisasi terdapat empat belas item pertanyaan yang diberikan kepada responden untuk dijawab. Jawaban responden dapat dilihat pada Tabel 4.11

Tabel 4.11
Distribusi Frekuensi Variabel Budaya Organisasi (X)

| Item | SS | | S | | RR | | TS | | STS | | Rata-rata | |
|------------|----|-------|----|-------|----|-------|----|------|-----|------|-----------|-----------|
| | f | % | f | % | f | % | f | % | f | % | Item | Indikator |
| X1.1 | 25 | 41.67 | 29 | 48.33 | 5 | 8.33 | 1 | 1.67 | 0 | 0.00 | 4.30 | 4.13 |
| X1.2 | 10 | 16.67 | 39 | 65.00 | 10 | 16.67 | 1 | 1.67 | 0 | 0.00 | 3.97 | |
| X2.1 | 25 | 41.67 | 31 | 51.67 | 2 | 3.33 | 2 | 3.33 | 0 | 0.00 | 4.32 | 4.22 |
| X2.2 | 14 | 23.33 | 39 | 65.00 | 7 | 11.67 | 0 | 0.00 | 0 | 0.00 | 4.12 | |
| X3.1 | 12 | 20.00 | 37 | 61.67 | 10 | 16.67 | 1 | 1.67 | 0 | 0.00 | 4.00 | 3.94 |
| X3.2 | 8 | 13.33 | 39 | 65.00 | 11 | 18.33 | 2 | 3.33 | 0 | 0.00 | 3.88 | |
| X4.1 | 10 | 16.67 | 44 | 73.33 | 5 | 8.33 | 1 | 1.67 | 0 | 0.00 | 4.05 | 4.21 |
| X4.2 | 27 | 45.00 | 29 | 48.33 | 3 | 5.00 | 1 | 1.67 | 0 | 0.00 | 4.37 | |
| X5.1 | 22 | 36.67 | 31 | 51.67 | 7 | 11.67 | 0 | 0.00 | 0 | 0.00 | 4.25 | 4.36 |
| X5.2 | 31 | 51.67 | 26 | 43.33 | 3 | 5.00 | 0 | 0.00 | 0 | 0.00 | 4.47 | |
| X6.1 | 16 | 26.67 | 26 | 43.33 | 15 | 25.00 | 2 | 3.33 | 1 | 1.67 | 3.90 | 3.93 |
| X6.2 | 8 | 13.33 | 42 | 70.00 | 9 | 15.00 | 1 | 1.67 | 0 | 0.00 | 3.95 | |
| X7.1 | 6 | 10.00 | 41 | 68.33 | 11 | 18.33 | 2 | 3.33 | 0 | 0.00 | 3.85 | 3.95 |
| X7.2 | 14 | 23.33 | 36 | 60.00 | 9 | 15.00 | 1 | 1.67 | 0 | 0.00 | 4.05 | |
| Grand Mean | | | | | | | | | | | 4.10 | |

Sumber : data primer diolah 2018

Keterangan:

X1.1 Karyawan dituntut untuk menciptakan inovasi atau kreatif.

X1.2 Karyawan dituntut untuk berani mengambil resiko.

X2.1 Karyawan dituntut untuk teliti dalam bekerja.

X2.2 Karyawan dituntut untuk memperhatikan hal-hal kecil dalam pekerjaan.

X3.1 Karyawan mengutamakan hasil secara kualitas dan kuantitas berdasarkan standart perusahaan.

X3.2 Karyawan lebih mengutamakan hasil kerja dari pada proses.

X4.1 Karyawan mendapatkan manfaat atas pekerjaan.

X4.2 Karyawan menjadi pribadi yang lebih baik dengan Budaya Organisasi.

X5.1 Karyawan dituntut untuk saling bekerja sama.

X5.2 Karyawan lebih sering dituntut bekerja dalam tim.

X6.1 Karyawan menyukai persaingan dan kompetisi.

X6.2 Karyawan dituntut proaktif atau berinisiatif sebelum adanya perintah.

X7.1 Karyawan dituntut menciptakan lingkungan yang stabil.

X7.2 Karyawan dituntut bekerja sesuai dengan peraturan.

Berdasarkan Tabel 4.11 didapatkan Statistik deskriptif variabel Budaya organisasi, hasil penilaian responden untuk indikator Budaya Organisasi adalah sebagai berikut :

Dari hasil kuisioner yang telah disebarakan oleh peneliti mengenai Budaya Organisasi yang terdiri dari berbagai indikator. Indikator Inovasi dan pengambilan resiko berdasarkan item dalam indikator ini yaitu karyawan dituntut untuk menciptakan inovasi dan kreatif (X1.1) yang memiliki nilai rata-rata sebesar 4,30 yang artinya item ini memiliki penilaian yang sangat baik menurut responden atau responden rata-rata menjawab sangat setuju terhadap item ini. Sedangkan item untuk karyawan dituntut untuk mengambil resiko (X1.2) memiliki nilai rata-rata 3,97 yang artinya item ini dikategorikan baik atau responden rata-rata menjawab setuju terhadap item karyawan yang dituntut untuk mengambil berani resiko. Total rata-rata indikator inovasi dan pengambilan resiko dapat diketahui mendapatkan nilai rata-rata 4.13 yang artinya penilaian indikator ini dikategorikan baik.

Sedangkan Indikator Orientasi terhadap detail terdapat beberapa item dalam indikator ini yaitu karyawan dituntut untuk teliti dalam bekerja dan karyawan dituntut untuk memperhatikan hal-hal kecil dalam pekerjaan. Untuk item pertama yaitu karyawan dituntut untuk teliti dalam bekerja (X2.1) memperoleh nilai rata-rata 4,32 artinya item ini memiliki penilaian yang sangat baik menurut responden atau responden rata-rata menjawab sangat setuju terhadap item ini. Sedangkan item yang kedua yaitu karyawan dituntut untuk

memperhatikan hal-hal kecil (X2.2) memperoleh nilai rata-rata 4,12 yang artinya item ini dikategorikan baik atau responden rata-rata menjawab setuju terhadap item ini. Dapat diketahui nilai rata-rata indikator orientasi terhadap detail memiliki nilai rata-rata sebesar 4.22 yang artinya indikator ini memiliki penilaian yang baik menurut responden.

Dalam Indikator Orientasi Terhadap Hasil memiliki beberapa item diantaranya Karyawan mengutamakan hasil secara kualitas dan kuantitas berdasarkan standart perusahaan (X3.1) dan karyawan lebih mengutamakan hasil kerja dari pada proses (X3.2). Dalam item yang pertama yaitu Karyawan mengutamakan hasil secara kualitas dan kuantitas berdasarkan standart perusahaan memperoleh nilai rata-rata 4,00 yang artinya item ini dikategorikan baik atau responden rata-rata menjawab setuju terhadap item ini. Sedangkan dalam item karyawan lebih mengutamakan hasil kerja dari pada proses memperoleh nilai rata-rata 3,88 yang artinya item ini dikategorikan baik atau responden rata-rata menjawab setuju terhadap item ini. Indikator orientasi terhadap hasil memiliki nilai rata – rata sebesar 3,94. Hal ini menunjukkan bahwa indikator tersebut memiliki penilaian yang baik menurut responden.

Untuk indikator Orientasi terhadap Individu memiliki beberapa item diantaranya karyawan mendapatkan manfaat atas pekerjaan (X4.1) dan Karyawan menjadi pribadi yang lebih baik (X4.2). Berdasarkan item yang pertama yaitu karyawan mendapatkan manfaat atas pekerjaan memperoleh nilai rata-rata 4,05 yang artinya item ini dikategorikan baik atau responden rata-rata menjawab setuju terhadap item ini. Sedangkan dalam item yang kedua yaitu

Karyawan menjadi pribadi yang lebih baik memperoleh nilai rata-rata 4,37 yang artinya item ini memiliki penilaian yang sangat baik menurut responden atau responden rata-rata menjawab sangat setuju terhadap item ini. Indikator orientasi terhadap individu memiliki nilai rata – rata sebesar 4,21. Hal ini menunjukkan bahwa indikator tersebut memiliki penilaian yang sangat baik menurut responden.

Dalam Indikator Orientasi terhadap Tim memiliki beberapa item diantaranya karyawan dituntut untuk saling bekerja sama (X5.1) dan karyawan lebih sering dituntut bekerja dalam tim (X5.2). Berdasarkan item yang pertama yaitu karyawan dituntut untuk saling bekerja sama mendapatkan nilai rata-rata 4,25 yang item ini memiliki penilaian yang sangat baik menurut responden atau responden rata-rata menjawab sangat setuju terhadap item ini. Sedangkan item yang kedua yaitu karyawan lebih sering dituntut bekerja dalam tim memperoleh nilai rata-rata 4,47 yang artinya item ini memiliki penilaian yang sangat baik menurut responden atau responden rata-rata menjawab sangat setuju terhadap item ini. Indikator orientasi terhadap tim memiliki nilai rata – rata sebesar 4,36. Hal ini menunjukkan bahwa indikator tersebut memiliki penilaian yang sangat baik menurut responden.

Dalam Indikator Keagresifan memiliki beberapa item diantaranya karyawan menyukai persaingan dan kompetisi (X6.1) dan karyawan dituntut proaktif sebelum adanya perintah (X6.2). Berdasarkan item pertama yaitu karyawan menyukai persaingan dan kompetisi (X6.1) memperoleh penilaian rata-rata 3,90 yang artinya item ini memiliki penilaian yang baik atau responden rata-rata menjawab setuju terhadap item ini. Sedangkan item yang kedua yaitu

karyawan dituntut proaktif sebelum adanya perintah (X6.2) memperoleh penilaian rata-rata 3,95 yang artinya item ini memiliki penilaian yang baik atau responden rata-rata menjawab setuju terhadap item ini. Dapat diketahui indikator keagresifan memiliki nilai rata – rata sebesar 3,93. Hal ini menunjukkan bahwa indikator tersebut memiliki penilaian yang baik menurut responden.

Sedangkan indikator Stabilitas memiliki beberapa indikator diantaranya karyawan dituntut menciptakan lingkungan yang stabil (X7.1) dan karyawan dituntut bekerja sesuai dengan peraturan (X7.2). Berdasarkan item yang pertama yaitu karyawan dituntut menciptakan lingkungan yang stabil (X7.1) memperoleh penilaian rata-rata 3,85 yang artinya item ini memiliki penilaian yang baik atau responden rata-rata menjawab setuju terhadap item ini. Sedangkan item yang kedua yaitu dituntut bekerja sesuai dengan peraturan (X7.2) memperoleh penilaian rata-rata 4,05 yang artinya item ini memiliki penilaian yang baik atau responden rata-rata menjawab setuju terhadap item ini. Sedangkan rata-rata indikator stabilitas memiliki nilai rata – rata sebesar 3,95. Hal ini menunjukkan bahwa indikator tersebut memiliki penilaian yang baik menurut responden.

Secara keseluruhan Hasil statistik deskriptif variabel Budaya Organisasi pada Tabel 4.11 dapat diketahui bahwa penilaian responden mengenai variabel Budaya Organisasi. Rata-rata jawaban responden terhadap item keseluruhan pada variabel Budaya Organisasi berkisar memperoleh nilai rata-rata 4,10. Dari nilai tersebut menunjukkan bahwa penilaian responden tentang variabel Budaya Organisasi termasuk dalam kategori yang baik. Hal ini menunjukkan bahwa

responden karyawan Kusuma Agrowisata Divisi Hotel Kota Batu rata-rata menjawab setuju bahwa Budaya Organisasi sudah berjalan dengan baik.

b. Distribusi Frekuensi Variabel Kepuasan Kerja (Z)

Variabel Kepuasan Kerja terdapat dua belas pertanyaan yang diberikan kepada responden untuk dijawab. Jawaban responden dapat dilihat pada Tabel 4.12 :

Tabel 4.12
Distribusi Frekuensi Variabel Kepuasan Kerja (Z)

| Item | SS | | S | | RR | | TS | | STS | | Rata-rata | |
|------------|----|-------|----|-------|----|-------|----|------|-----|------|-----------|-----------|
| | f | % | f | % | F | % | f | % | f | % | Item | Indikator |
| Z1.1 | 11 | 18.33 | 38 | 63.33 | 10 | 16.67 | 1 | 1.67 | 0 | 0.00 | 3.98 | 4.00 |
| Z1.2 | 8 | 13.33 | 39 | 65.00 | 12 | 20.00 | 1 | 1.67 | 0 | 0.00 | 3.90 | |
| Z1.3 | 13 | 21.67 | 41 | 68.33 | 6 | 10.00 | 0 | 0.00 | 0 | 0.00 | 4.12 | |
| Z2.1 | 14 | 23.33 | 24 | 40.00 | 18 | 30.00 | 4 | 6.67 | 0 | 0.00 | 3.80 | 3.96 |
| Z2.2 | 15 | 25.00 | 35 | 58.33 | 9 | 15.00 | 1 | 1.67 | 0 | 0.00 | 4.07 | |
| Z2.3 | 17 | 28.33 | 27 | 45.00 | 16 | 26.67 | 0 | 0.00 | 0 | 0.00 | 4.02 | |
| Z3.1 | 5 | 8.33 | 43 | 71.67 | 10 | 16.67 | 2 | 3.33 | 0 | 0.00 | 3.85 | 4.04 |
| Z3.2 | 9 | 15.00 | 45 | 75.00 | 6 | 10.00 | 0 | 0.00 | 0 | 0.00 | 4.05 | |
| Z3.3 | 20 | 33.33 | 36 | 60.00 | 1 | 1.67 | 3 | 5.00 | 0 | 0.00 | 4.22 | |
| Z4.1 | 13 | 21.67 | 42 | 70.00 | 3 | 5.00 | 2 | 3.33 | 0 | 0.00 | 4.10 | 4.12 |
| Z4.2 | 15 | 25.00 | 40 | 66.67 | 4 | 6.67 | 1 | 1.67 | 0 | 0.00 | 4.15 | |
| Z4.3 | 16 | 26.67 | 35 | 58.33 | 9 | 15.00 | 0 | 0.00 | 0 | 0.00 | 4.12 | |
| Grand Mean | | | | | | | | | | | 4.03 | |

Sumber : data primer diolah 2018

Keterangan :

Z1.1 Karyawan merasa senang dengan pekerjaan yang menantang.

Z1.2 Pekerjaanyang diberikan karyawan sesuai dengan keahlian.

Z1.3 Karyawan merasa senang dengan pekerjaan yang menarik.

Z2.1 Karyawan memperoleh gaji yang sesuai dengan pekerjaan.

Z2.2 Karyawan memperoleh tunjangan atas pekerjaan.

Z2.3 Karyawan memperoleh tambahan imbalan apabila mampu melebihi porsi tugas yang diberikan.

Z3.1 Karyawan merasa cocok dengan rekan kerja.

Z3.2 Karyawan memperoleh dukungan dari rekan kerja.

Z3.3 Karyawan memperoleh pertolongan dari rekan kerja apabila membutuhkan pertolongan.

Z4.1 Karyawan merasa mendapatkan lingkungan yang nyaman.

Z4.2 Karyawan mendapatkan fasilitas yang memadai dari perusahaan.

Z4.3 Karyawan merasa saling menjaga hubungan baik antar sesama karyawan.

Berdasarkan Tabel 4.12 didapatkan Statistik deskriptif variabel Kepuasan Kerja, hasil penilaian responden untuk indikator Kepuasan Kerja yang memiliki berbagai indikator, dari tabel tersebut dapat diketahui nilai rata-rata setiap indikator. Berdasarkan hasil rata-rata penilaian responden mengenai indikator Kepuasan Kerja yaitu, Indikator Kepuasan terhadap pekerjaan itu sendiri yang memiliki yang memiliki beberapa item diantaranya yaitu karyawan merasa senang dengan pekerjaan yang menantang (Z1.1), Pekerjaan yang diberikan karyawan sesuai dengan keahlian (Z1.2), dan karyawan merasa senang dengan pekerjaan yang menarik (Z1.3). Berdasarkan item yang pertama yaitu karyawan merasa senang dengan pekerjaan yang menantang memperoleh nilai rata-rata 3,98 yang artinya item ini memiliki penilaian yang baik atau responden rata-rata menjawab setuju terhadap item ini. Untuk item kedua yaitu pekerjaan yang diberikan karyawan sesuai dengan keahlian yang memiliki penilaian rata-rata 3,90 yang artinya responden menilai item ini baik atau responden rata-rata menjawab setuju terhadap item ini. Sedangkan pada item yang ketiga yaitu pekerjaan yang menarik memiliki penilaian responden dengan nilai rata-rata 4,12 artinya item ini memiliki penilaian yang baik atau responden rata-rata menjawab setuju terhadap item ini. Dapat diketahui bahwa indikator kepuasan terhadap pekerjaan itu sendiri memiliki nilai rata – rata sebesar 4,00. Hal ini menunjukkan bahwa indikator tersebut memiliki penilaian yang baik menurut responden.

Sedangkan Indikator Kepuasan terhadap gaji yang memiliki beberapa item diantaranya karyawan memperoleh gaji yang sesuai dengan pekerjaan (Z2.1),

karyawan memperoleh tunjangan atas pekerjaan (Z2.2) dan karyawan memperoleh tambahan imbalan apabila mampu porsi tugas yang diberikan (Z2.3). Responden memberikan penilaian terhadap item pertama yaitu karyawan memperoleh gaji yang sesuai dengan pekerjaan (Z2.1) dari penilaian responden dapat diketahui rata-rata penilain item ini sebesar 3,80 yang artinya responden menilai item ini baik atau responden rata-rata menjawab setuju terhadap item ini. Untuk item yang kedua yaitu karyawan memperoleh tunjangan atas pekerjaan (Z2.2) responden memberikan penilaian dengan nilai rata-rata 4,07 yang artinya responden menilai item ini baik atau responden rata-rata menjawab setuju terhadap item ini. Sedangkan pada item ketiga yaitu karyawan memperoleh tambahan imbalan apabila mampu porsi tugas yang diberikan (Z2.3) responden memberikan penilaian dengan nilai rata-rata 4,02 yang artinya responden menilai item ini baik atau responden rata-rata menjawab setuju terhadap item ini. Indikator Kepuasan terhadap gaji memiliki nilai rata – rata sebesar 3,96. Hal ini menunjukkan bahwa indikator tersebut memiliki penilaian yang baik menurut responden.

Responden memberikan penilaian terhadap indikator Kepuasan terhadap rekan kerja yang memiliki beberapa item diantaranya Karyawan merasa cocok dengan rekan kerja (Z3.1), Karyawan memperoleh dukungan dari rekan kerja (Z3.2) dan karyawan memperoleh pertolongan dari rekan kerja apabila membutuhkan pertolongan (Z3.3). Responden memberikan jawaban atas item pertama yaitu Karyawan merasa cocok dengan rekan kerja (Z3.1) dengan penilaian rata-rata 3,85 yang artinya responden menilai item ini baik atau

responden rata-rata menjawab setuju terhadap item ini. Pada item kedua yaitu Karyawan memperoleh dukungan dari rekan kerja (Z3.2) berdasarkan jawaban responden memiliki penilaian rata-rata 4,05 yang artinya responden menilai item ini baik atau responden rata-rata menjawab setuju terhadap item ini. Sedangkan pada item ketiga yaitu karyawan memperoleh pertolongan dari rekan kerja apabila membutuhkan pertolongan (Z3.3) responden menjawab item ini dengan rata-rata 4,22 yang artinya responden rata-rata menjawab sangat setuju bahwa responden memperoleh pertolongan dari rekan kerja. Dapat diketahui bahwa indikator kepuasan terhadap rekan kerja memiliki nilai rata – rata sebesar 4,04. Hal ini menunjukkan bahwa indikator tersebut memiliki penilaian yang baik menurut responden.

Sedangkan Indikator Kepuasan terhadap kondisi kerja terdapat beberapa item diantaranya karyawan merasa mendapatkan lingkungan yang nyaman (Z4.1), karyawan mendapatkan fasilitas yang memadai dari perusahaan (Z4.2) dan karyawan merasa saling menjaga hubungan baik antar sesama karyawan (Z4.3). Responden memberikan jawaban terhadap item pertama yaitu karyawan merasa mendapatkan lingkungan yang nyaman (Z4.1) berdasarkan jawaban responden diketahui rata-rata jawaban responden yaitu 4,10 yang artinya item ini dinilai baik oleh responden dan responden rata-rata menjawab setuju terhadap item ini. Pada item yang kedua yaitu karyawan mendapatkan fasilitas yang memadai dari perusahaan (Z4.2) responden memberikan jawaban dengan penilaian rata-rata 4,15 yang yang artinya responden menilai item ini baik atau responden rata-rata menjawab setuju terhadap item ini. Sedangkan pada item yang ketiga yaitu

karyawan merasa saling menjaga hubungan baik antar sesama karyawan (Z4.3) responden memberikan jawaban dengan nilai rata-rata 4,12 yang artinya responden rata-rata menjawab setuju terhadap item ini. Indikator kepuasan terhadap kondisi kerja memiliki nilai rata – rata sebesar 4,12. Hal ini menunjukkan bahwa indikator tersebut memiliki penilaian yang baik menurut responden.

Secara keseluruhan Hasil statistik deskriptif variabel Kepuasan Kerja pada Tabel 4.12 dapat disimpulkan bahwa penilaian responden tentang variabel Kepuasan Kerja. Responden telah menjawab seluruh item dari indikator Kepuasan Kerja. Berdasarkan hasil perhitungan item-item Kepuasan Kerja diketahui rata-rata keseluruhan penilaian item yaitu sebesar sebesar 4,03. Nilai tersebut menunjukkan bahwa penilaian responden tentang variabel Kepuasan Kerja termasuk dalam kategori yang baik atau responden Kusuma Agrowisata Kota Batu rata-rata setuju bahwa kepuasan kerja karyawan dapat terpenuhi.

c. Distribusi Frekuensi Variabel *Organizational Citizenship Behavior* (Y)

Dalam variabel *Organizational Citizenship Behavior* terdapat lima belas item pertanyaan yang diberikan kepada responden untuk dijawab. Jawaban responden dapat dilihat pada Tabel 4.13 :

Tabel 4.13
Distribusi Frekuensi Variabel *Organizational Citizenship Behavior* (Y)

| Item | SS | | S | | RR | | TS | | STS | | Rata-rata | |
|------------|----|-------|----|-------|----|-------|----|------|-----|------|-----------|-----------|
| | F | % | f | % | f | % | f | % | f | % | Item | Indikator |
| Y1.1 | 18 | 30.00 | 38 | 63.33 | 4 | 6.67 | 0 | 0.00 | 0 | 0.00 | 4.23 | 4.19 |
| Y1.2 | 19 | 31.67 | 38 | 63.33 | 3 | 5.00 | 0 | 0.00 | 0 | 0.00 | 4.27 | |
| Y1.3 | 12 | 20.00 | 42 | 70.00 | 5 | 8.33 | 1 | 1.67 | 0 | 0.00 | 4.08 | |
| Y2.1 | 9 | 15.00 | 36 | 60.00 | 14 | 23.33 | 1 | 1.67 | 0 | 0.00 | 3.88 | 3.98 |
| Y2.2 | 14 | 23.33 | 33 | 55.00 | 11 | 18.33 | 2 | 3.33 | 0 | 0.00 | 3.98 | |
| Y2.3 | 15 | 25.00 | 35 | 58.33 | 10 | 16.67 | 0 | 0.00 | 0 | 0.00 | 4.08 | |
| Y3.1 | 8 | 13.33 | 44 | 73.33 | 8 | 13.33 | 0 | 0.00 | 0 | 0.00 | 4.00 | 4.08 |
| Y3.2 | 16 | 26.67 | 41 | 68.33 | 1 | 1.67 | 2 | 3.33 | 0 | 0.00 | 4.18 | |
| Y3.3 | 11 | 18.33 | 42 | 70.00 | 7 | 11.67 | 0 | 0.00 | 0 | 0.00 | 4.07 | |
| Y4.1 | 14 | 23.33 | 42 | 70.00 | 2 | 3.33 | 2 | 3.33 | 0 | 0.00 | 4.13 | 4.09 |
| Y4.2 | 11 | 18.33 | 32 | 53.33 | 15 | 25.00 | 2 | 3.33 | 0 | 0.00 | 3.87 | |
| Y4.3 | 22 | 36.67 | 34 | 56.67 | 2 | 3.33 | 2 | 3.33 | 0 | 0.00 | 4.27 | |
| Y5.1 | 9 | 15.00 | 34 | 56.67 | 17 | 28.33 | 0 | 0.00 | 0 | 0.00 | 3.87 | 4.03 |
| Y5.2 | 12 | 20.00 | 38 | 63.33 | 9 | 15.00 | 1 | 1.67 | 0 | 0.00 | 4.02 | |
| Y5.3 | 18 | 30.00 | 39 | 65.00 | 1 | 1.67 | 2 | 3.33 | 0 | 0.00 | 4.22 | |
| Grand Mean | | | | | | | | | | | 4.08 | |

Sumber : data primer diolah 2018

- Y1.1 Karyawan bersedia saling membantu sesama rekan kerja.
 Y1.2 Karyawan membantu proses orientasi karyawan meskipun tak diminta..
 Y1.3 Karyawan bersedia menggantikan rekan kerja.
 Y2.1 Karyawan bersedia tiba lebih awal dalam bekerja.
 Y2.2 Karyawan bersedia menyelesaikan tugas sesuai deadline.
 Y2.3 Karyawan datang dengan segera apabila dibutuhkan.
 Y3.1 Karyawan melakukan pekerjaan dengan sikap senang dan bangga.
 Y3.2 Karyawan saling memberikan toleransi terhadap karyawan lain.
 Y3.3 Karyawan menjadi penengah apabila timbul konflik.
 Y4.1 Karyawan saling menjalin kerjasama antar sesama rekan kerja.
 Y4.2 Karyawan saling berkoordinasi dalam tugas yang diberikan.
 Y4.3 Karyawan berusaha menghindari konflik antar karyawan.
 Y5.1 Karyawan terlibat secara keseluruhan kegiatan-kegiatan organisasi.
 Y5.2 Karyawan saling bertanggung jawab atas tugas yang diberikan.
 Y5.3 Karyawan saling menjaga kesopanan dalam perusahaan.

Berdasarkan Tabel 4.13 didapatkan Statistik deskriptif variabel *Organizational Citizenship Behavior*, hasil penilaian responden untuk indikator *Organizational Citizenship Behavior* adalah sebagai berikut :

OCB memiliki beberapa indikator yang digunakan dalam penelitian ini yaitu, Indikator *Altruism* memiliki beberapa item di dalamnya yaitu Karyawan bersedia saling membantu sesama rekan kerja (Y1.1), karyawan membantu proses orientasi karyawan meskipun tak diminta (Y1.2) dan karyawan bersedia menggantikan rekan kerja (Y1.3). Berdasarkan jawaban responden terhadap item pertama yaitu Karyawan bersedia saling membantu sesama rekan kerja (Y1.1) item ini memperoleh rata-rata sebesar 4,23 yang artinya item ini mendapatkan penilaian sangat baik atau rata-rata responden menjawab sangat setuju. Pada item kedua yaitu karyawan membantu proses orientasi karyawan meskipun tak diminta (Y1.2) pada item ini penilaian jawaban responden berkisar pada nilai 4,27 yang artinya responden rata-rata sangat setuju terhadap item ini. Sedangkan pada item ketiga yaitu karyawan bersedia menggantikan rekan kerja (Y1.3) item ini memperoleh nilai rata-rata sebesar 4,08 yang artinya item ini mendapatkan penilaian baik dan responden rata-rata menjawab setuju terhadap item ini. Dapat diketahui indikator *altruism* memiliki nilai rata – rata sebesar 4,19. Hal ini menunjukkan bahwa indikator tersebut memiliki penilaian yang baik menurut responden.

Sedangkan Indikator *Conscientiousness* yang memiliki beberapa item diantaranya karyawan bersedia tiba lebih awal dalam bekerja (Y2.1), karyawan bersedia menyelesaikan tugas sesuai deadline (Y2.2) dan karyawan datang dengan segera apabila dibutuhkan (Y2.3). Responden memberikan rata-rata jawaban dari item pertama dengan rata-rata sebesar

3,88 yang artinya item ini mendapatkan penilaian baik dan responden rata-rata menjawab setuju terhadap item ini. Pada item kedua yaitu karyawan bersedia menyelesaikan tugas sesuai *deadline* (Y2.2) responden memberikan nilai rata-rata sebesar 3,98 yang artinya responden rata-rata menjawab setuju bahwa karyawan bersedia menyelesaikan tugas sesuai *deadline*. Sedangkan pada item ketiga yaitu karyawan datang dengan segera apabila dibutuhkan (Y2.3) responden memberikan penilaian terhadap item ini dengan nilai rata-rata 4,08 yang artinya rata-rata responden menjawab setuju terhadap item ini. Indikator *Conscientiousness* memiliki nilai rata – rata sebesar 3,98. Hal ini menunjukkan bahwa indikator tersebut memiliki penilaian yang sangat baik menurut responden

Dalam Indikator *Sportmanship* yang memiliki beberapa item diantaranya karyawan melakukan pekerjaan dengan sikap senang dan bangga (Y3.1), karyawan saling memberikan toleransi terhadap karyawan lain (Y3.2) dan karyawan menjadi penengah apabila timbul konflik (Y3.3). Responden memberikan penilaian atau jawaban terhadap item pertama yaitu karyawan melakukan pekerjaan dengan sikap senang dan bangga (Y3.1) dengan nilai rata 4,00 yang artinya responden rata-rata setuju terhadap item ini. Pada item kedua yaitu), karyawan saling memberikan toleransi terhadap karyawan lain (Y3.2) responden menjawab dengan nilai rata-rata 4,18 yang artinya responden rata-rata setuju bahwa responden saling memberikan toleransi terhadap karyawan lain. Sedangkan pada item ketiga yaitu karyawan menjadi penengah apabila timbul konflik (Y3.3)

responden memberikan jawaban dengan nilai rata-rata 4,27 yang artinya responden sangat setuju bahwa responden menjadi penengah apabila timbul konflik. Indikator *sportmanship* memiliki nilai rata – rata sebesar 4,08. Hal ini menunjukkan bahwa indikator tersebut memiliki penilaian yang baik menurut responden.

Untuk Indikator *Courtesy* memiliki beberapa item diantaranya karyawan saling menjalin kerjasama antar sesama rekan kerja (Y4.1), karyawan saling berkoordinasi dalam tugas yang diberikan (Y4.2) dan karyawan berusaha menghindari konflik antar karyawan (Y4.3). Responden memberikan penilaian atau jawaban pada item pertama yaitu karyawan saling menjalin kerjasama antar sesama rekan kerja (Y4.1) dengan nilai rata-rata 4,13 yang artinya responden rata-rata setuju terhadap item ini. Pada item kedua yaitu karyawan saling berkoordinasi dalam tugas yang diberikan (Y4.2) responden menjawab dengan nilai rata-rata 3,87 yang artinya responden rata-rata menjawab setuju bahwa responden saling berkoordinasi dalam tugas. Sedangkan pada item ketiga yaitu karyawan berusaha menghindari konflik antar karyawan (Y4.3) responden memberikan jawaban dengan nilai rata-rata 4,27 yang artinya bahwa responden sangat setuju bahwa karyawan saling menghindari konflik antar karyawan. Indikator *Courtesy* memiliki nilai rata – rata sebesar 4,09. Hal ini menunjukkan bahwa indikator tersebut memiliki penilaian yang baik menurut responden.

Sedangkan Indikator *Civic Virtue* memiliki beberapa item diantaranya karyawan terlibat secara keseluruhan kegiatan-kegiatan organisasi (Y5.1), karyawan saling bertanggung jawab atas tugas yang diberikan (Y5.2) dan karyawan saling menjaga kesopanan dalam perusahaan (Y5.3). Pada item pertama yaitu karyawan terlibat secara keseluruhan kegiatan-kegiatan organisasi (Y5.1) responden memberikan jawaban item ini dengan nilai rata-rata 3,87 yang artinya responden rata-rata setuju terhadap item atau pernyataan ini. Pada item kedua yaitu karyawan saling bertanggung jawab atas tugas yang diberikan (Y5.2) responden memberikan penilaian rata-rata sebesar 4,02 yang artinya responden rata-rata menjawab setuju terhadap item ini. Sedangkan item yang ketiga yaitu karyawan saling menjaga kesopanan dalam perusahaan (Y5.3) responden memberikan jawaban dengan nilai rata-rata 4,22 yang artinya responden sangat setuju bahwa karyawan saling menjaga kesopanan dalam perusahaan. Indikator *Civic Virtue* memiliki nilai rata – rata sebesar 4,03. Hal ini menunjukkan bahwa indikator tersebut memiliki penilaian yang baik menurut responden.

Secara keseluruhan dari hasil statistik deskriptif variabel *Organizational Citizenship Behavior* pada Tabel 4.13 dapat diketahui responden telah memberikan jawaban terhadap keseluruhan item-item dari indikator OCB dari keseluruhan jawaban tersebut dapat diketahui bahwa rata-rata jawaban responden menunjukkan nilai 4,08 yang artinya responden Kusuma Agrowisata Kota Batu rata-rata setuju dan nilai

tersebut menunjukkan bahwa penilaian responden tentang variabel *Organizational Citizenship Behavior* termasuk dalam kategori yang baik.

2. Hasil Uji Analisis Jalur (*Path Analysis*)

a. Koefisien Jalur Budaya Organisasi terhadap Kepuasan Kerja

Berikut ini merupakan hasil uji koefisien jalur terhadap kepuasan kerja dapat dilihat di tabel 4.14

Tabel 4.14 Hasil Uji Koefisien Jalur terhadap Kepuasan Kerja

Sub Struktur I : $Z = 0,681 X$

| Variabel bebas | Koefisien Jalur (Beta) | t hitung | Sig. | Keterangan |
|-----------------------|------------------------|----------|-------|------------|
| Budaya Organisasi (X) | 0,681 | 7,090 | 0,000 | Signifikan |
| Variabel terikat | Z | | | |
| R square (R^2) | : 0,464 | | | |

Sumber: data primer diolah 2018

1) Pengujian Koefisien Jalur Budaya Organisasi terhadap Kepuasan Kerja.

Hasil pengujian secara langsung pengaruh Budaya Organisasi terhadap Kepuasan Kerja dapat dilihat pada Tabel 4.14. Hipotesis penelitian yang diuji sebagai berikut:

Hipotesis 1 : Budaya Organisasi berpengaruh signifikan terhadap Kepuasan Kerja.

Tabel 4.14 menunjukkan koefisien jalur budaya organisasi terhadap Kepuasan Kerja sebesar 0,681 yang berarti bahwa dengan semakin meningkatnya Budaya Organisasi akan memberikan peningkatan terhadap Kepuasan Kerja, hasil uji t didapatkan nilai t_{hitung} sebesar 7,090 atau lebih besar dari t_{tabel} yang diperoleh yaitu 1,671 dan nilai sig. sebesar

0,000 (Sig.<0,05), maka keputusannya adalah H_0 ditolak, dan H_a diterima, sehingga Budaya organisasi memberikan pengaruh yang tinggi terhadap Kepuasan Kerja berarti hipotesis yang menyatakan Budaya Organisasi berpengaruh signifikan terhadap Kepuasan Kerja diterima.

Nilai koefisien determinasi sebesar 0,464 atau 46,4%. Hasil ini menunjukkan bahwa kontribusi Budaya Organisasi terhadap Kepuasan Kerja sebesar 46,4%, sedangkan kontribusi variabel-variabel lain di luar model penelitian ini sebesar 53,6%.

b. Koefisien Jalur Kepuasan Kerja terhadap *Organizational Citizenship Behavior*

Berikut ini merupakan hasil uji koefisien jalur terhadap *Organizational Citizenship Behavior* dapat dilihat di tabel 4.15

Tabel 4.15 Hasil Uji Koefisien Jalur *Organizational Citizenship Behavior*

Sub Struktur II : $Y = 0,303 X + 0,496 Z$

| Variabel bebas | Koefisien Jalur (Beta) | t hitung | Sig. | Keterangan |
|--------------------|------------------------|----------|-------|------------|
| X | 0,303 | 2,481 | 0,016 | Signifikan |
| Z | 0,496 | 4,058 | 0,000 | Signifikan |
| Variabel terikat | Y | | | |
| R square (R^2) | : 0,543 | | | |

Sumber: data promer diolah

1) Pengujian Koefisien Jalur Kepuasan Kerja terhadap *Organizational Citizenship Behavior*

Hasil pengujian pengaruh Kepuasan Kerja terhadap *Organizational Citizenship Behavior* dapat dilihat pada Tabel 4.14. Hipotesis penelitian yang diuji sebagai berikut:

Hipotesis 2 : Kepuasan Kerja berpengaruh signifikan terhadap *Organizational Citizenship Behavior*.

Tabel 4.15 menunjukkan koefisien jalur Kepuasan Kerja terhadap *Organizational Citizenship Behavior* sebesar 0,496 yang berarti bahwa dengan semakin meningkatnya Kepuasan Kerja akan memberikan peningkatan terhadap *Organizational Citizenship Behavior*, hasil uji t didapatkan nilai t_{hitung} sebesar 4,058 atau lebih besar dari t_{tabel} yang diperoleh dengan nilai 1,671 dan nilai sig. sebesar 0,000 (Sig.<0,05), maka keputusannya adalah H_0 ditolak, dan H_a diterima, sehingga Kepuasan Kerja memberikan pengaruh yang tinggi terhadap *Organizational Citizenship Behavior* berarti hipotesis yang menyatakan Kepuasan Kerja berpengaruh signifikan terhadap *Organizational Citizenship Behavior* diterima.

Nilai koefisien determinasi sebesar 0,543 atau 54,3%. Hasil ini menunjukkan bahwa kontribusi Budaya Organisasi dan Kepuasan Kerja terhadap *Organizational Citizenship Behavior* sebesar 54,3%, sedangkan kontribusi variabel-variabel lain di luar model penelitian ini sebesar 45,7%.

2) Pengujian Koefisien Jalur Budaya Organisasi terhadap *Organizational Citizenship Behavior*

Hasil pengujian pengaruh Budaya Organisasi terhadap *Organizational Citizenship Behavior* dapat dilihat pada Tabel 4.15.

Hipotesis penelitian yang diuji sebagai berikut:

Hipotesis 3 : Budaya Organisasi berpengaruh signifikan terhadap *Organizational Citizenship Behavior*

Tabel 4.15 menunjukkan koefisien jalur budaya organisasi terhadap *Organizational Citizenship Behavior* sebesar 0,303 yang berarti bahwa dengan semakin meningkatnya Budaya Organisasi akan memberikan peningkatan terhadap *Organizational Citizenship Behavior*, hasil uji t didapatkan nilai t_{hitung} sebesar 2,481 atau lebih besar dari t_{tabel} yang diperoleh dengan nilai 1,671 dan nilai sig. sebesar 0,016 (Sig.<0,05), maka keputusannya adalah H_0 ditolak, dan H_a diterima, sehingga Budaya organisasi memberikan pengaruh yang tinggi terhadap *Organizational Citizenship Behavior* berarti hipotesis yang menyatakan Budaya Organisasi berpengaruh signifikan terhadap *Organizational Citizenship Behavior* diterima.

3) Pengujian Kepuasan Kerja sebagai Variabel *Intervening* dalam Hubungan Budaya Organisasi terhadap *Organizational Citizenship Behavior*

Pada hubungan Budaya Organisasi dengan *Organizational Citizenship Behavior* terdapat dugaan variabel Kepuasan Kerja sebagai variabel *intervening* atau Hipotesis keempat. Perhitungan besarnya pengaruh Kepuasan Kerja sebagai variabel *intervening* adalah sebagai berikut:

Persamaan struktural:

$$Y = PYX + (PZX \times PYZ)$$

Direct Effect (pengaruh langsung) Budaya Organisasi terhadap *Organizational Citizenship Behavior* sebesar 0,303

$$\begin{aligned} \text{Indirect Effect (IE)} &= PZX \times PYZ \\ &= 0,681 \times 0,496 \\ &= 0,338 \end{aligned}$$

$$\begin{aligned} \text{Total Efect (TE)} &= PYX + (PZX \times PYZ) \\ &= 0,303 + 0,338 \\ &= 0,641 \end{aligned}$$

Dari hasil perhitungan tersebut menunjukkan bahwa Kepuasan Kerja terbukti sebagai variabel *intervening* dalam hubungan antara Budaya Organisasi dengan *Organizational Citizenship Behavior*. Hal ini dibuktikan dengan hasil perhitungan *Indirect Effect* yang bernilai 0,338. Total pengaruh (*Total Effect*) Budaya Organisasi terhadap *Organizational Citizenship Behavior* melalui Kepuasan Kerja sebesar 0,631.

Pengaruh langsung, pengaruh tidak langsung, dan total pengaruh hubungan antar variabel telah disajikan dalam sebuah ringkasan hasil. Ringkasan tersebut dalam dilihat pada Tabel 4.16.

Tabel 4.16 Total Pengaruh Langsung, Tidak Langsung dan Total Pengaruh

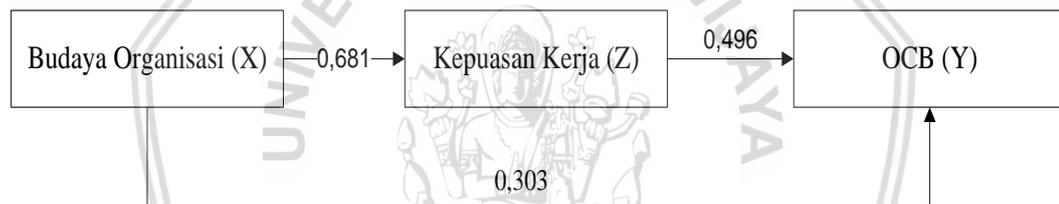
| Hubungan Variabel | pengaruh Langsung | Pengaruh Tidak langsung | Total Pengaruh | keterangan |
|-------------------|-------------------|-------------------------|----------------|------------|
| X → Z | 0,681 | - | 0,681 | Signifikan |
| X → Y | 0,303 | 0,338 | 0,641 | Signifikan |
| Z → Y | 0,496 | - | 0,496 | Signifikan |

Sumber: Data primer diolah 2018

3. Hubungan Antar Jalur

Dari keseluruhan perhitungan yang telah dilakukan, penelitian ini menghasilkan koefisien jalur antar variabel. Gambar 4.2 menampilkan diagram hasil analisis jalur secara keseluruhan. Koefisien variabel Budaya Organisasi terhadap Kepuasan Kerja sebesar 0,681. Koefisien variabel Kepuasan Kerja terhadap *Organizational Citizenship Behavior* sebesar 0,496. Koefisien variabel Budaya Organisasi terhadap *Organizational Citizenship Behavior* sebesar 0,303.

Model diagram jalurnya dapat digambarkan sebagai berikut :



Gambar 4.2. Diagram Model Jalur Variabel Budaya Organisasi, Kepuasan Kerja, dan *Organizational Citizenship Behavior*

Keterangan:

X sebagai variabel *exogenous* (bebas) Budaya Organisasi

Z sebagai variabel *mediator* (antara) Kepuasan Kerja

Y sebagai variabel *endogenous* (terikat) *Organizational Citizenship Behavior*

Diagram hasil analisis jalur pada Gambar 4.2 mempunyai persamaan sebagai berikut:

$$\text{Sub Struktur I} \quad : Z = 0,681 X$$

$$\text{Sub Struktur II} \quad : Y = 0,303 X + 0,496 Z$$

4. Pembahasan Hasil Penelitian

Budaya Organisasi yang dimiliki perusahaan perlu diterapkan dengan sebaik mungkin karena Budaya Organisasi merupakan nilai-nilai yang terkandung dalam organisasi atau perusahaan yang digunakan anggota atau karyawan sebagai landasan untuk berorganisasi. Perlunya pihak Kusuma Agrowisata Divisi Hotel Kota Batu untuk mempertahankan dan memberikan pengarahannya Budaya Organisasi yang dimiliki kepada karyawan. Perusahaan yang menerapkan Budaya Organisasi dengan baik atau kuat akan membawa pengaruh baik terhadap kepuasan kerja dan perilaku *Organizational Citizenship Behavio*. Berdasarkan penjelasan tersebut, berikut ini adalah pembahasan atas uji hasil hipotesis penelitian:

1) Pengaruh Budaya Organisasi (X) terhadap Kepuasan Kerja (Z).

Berdasarkan Analisis statistik inferensial dengan menggunakan analisis jalur (*path analysis*), maka hipotesis pertama yang menyatakan terdapat pengaruh antara Budaya Organisasi terhadap Kepuasan Kerja, hipotesis ini terbukti dan dapat diterima. Berdasarkan koefisien jalur budaya organisasi terhadap Kepuasan Kerja sebesar 0,681 yang berarti bahwa dengan semakin meningkatnya Budaya Organisasi akan memberikan peningkatan terhadap Kepuasan Kerja. Berdasarkan hasil uji t didapatkan nilai t_{hitung} sebesar 2,481 atau lebih besar dari t_{tabel} yang diperoleh dengan nilai 1,671 dan nilai sig. sebesar 0,016 (Sig.<0,05), maka keputusannya adalah H_0 ditolak, dan H_a diterima, sehingga Budaya organisasi memberikan pengaruh yang tinggi terhadap *Organizational*

Citizenship Behavior berarti hipotesis yang menyatakan Budaya Organisasi berpengaruh signifikan terhadap *Organizational Citizenship Behavior* diterima.

Dalam penelitian ini dibuktikan bahwa variabel Budaya Organisasi berpengaruh terhadap Kepuasan Kerja. Pengaruh tersebut didasari oleh tingginya penerapan Budaya Organisasi oleh Kusuma Agrowisata Divisi Hotel Kota Batu yang memberikan tuntutan kepada karyawan menciptakan inovasi dan kreasi, sehingga membuat karyawan menjadi lebih kreatif dalam bekerja dan mampu memberikan inovasi-inovasi yang berguna untuk perusahaan, karyawan juga dituntut untuk berani mengambil resiko agar karyawan mampu mengeluarkan kemampuan terbaiknya, karyawan dituntut memperhatikan hal-hal kecil agar kedepannya karyawan tidak mudah melakukan kesalahan, karyawan juga dituntut bekerja dalam tim yang akan mempercepat terselesainya pekerjaan serta karyawan juga dituntut untuk menciptakan lingkungan yang stabil yaitu salah satunya dengan menjaga hubungan baik terhadap semua rekan kerja.

Berdasarkan tuntutan yang diberikan oleh karyawan akan membentuk Kepuasan Kerja yang tinggi yaitu karyawan yang dituntut kreatif dalam bekerja akan merasa senang karena lebih tertantang untuk mengeluarkan kreatifitasnya dan karena kesesuaian pekerjaan yang diberikan sesuai dengan keahlian akan membuat karyawan menjadi senang, karyawan akan memperoleh gaji yang sesuai apabila tuntutan dari perusahaan yaitu karyawan yang dituntut untuk teliti dalam bekerja,

karyawan yang menyelesaikan pekerjaan sesuai standart perusahaan. Kepuasan Kerja karyawan juga akan tinggi apabila tuntutan untuk karyawan yang dituntut untuk saling bekerja sama, saling mentaati peraturan, dan saling menciptakan lingkungan yang stabil, dengan terlaksananya tuntutan tersebut karyawan akan memperoleh dukungan dari rekan kerja, mendapatkan fasilitas yang layak karena lingkungan yang layak untuk bekerja.

Dengan pengaruh yang signifikan dari Budaya Organisasi terhadap Kepuasan Kerja dalam penelitian ini didukung oleh penelitian sebelumnya yaitu penelitian dari Ida Bagus Gede (2014) yang menyatakan Budaya Organisasi berpengaruh signifikan terhadap kepuasan Kerja Karyawan.

2) Pengaruh Kepuasan Kerja (Z) Terhadap *Organizational Citizenship Behavior* (Y)

Berdasarkan Analisis statistik inferensial dengan menggunakan analisis jalur (*path analysis*), maka hipotesis kedua yang menyatakan terdapat pengaruh antara Kepuasan Kerja terhadap *Organizational Citizenship Behavior*, hipotesis ini terbukti dan dapat diterima. Hasil koefisien jalur Kepuasan Kerja terhadap *Organizational Citizenship Behavior* sebesar 0,496 yang berarti bahwa dengan semakin meningkatnya Kepuasan Kerja akan memberikan peningkatan terhadap *Organizational Citizenship Behavior*, hasil uji t didapatkan nilai t_{hitung} sebesar 4,058 atau lebih besar dari t_{tabel} yang diperoleh dengan nilai 1,671 dan nilai sig. sebesar 0,000 (Sig.<0,05), maka keputusannya adalah H_0

ditolak, dan H_a diterima, sehingga Kepuasan Kerja memberikan pengaruh yang tinggi terhadap *Organizational Citizenship Behavior* berarti hipotesis yang menyatakan Kepuasan Kerja berpengaruh signifikan terhadap *Organizational Citizenship Behavior* diterima.

Dalam penelitian ini Kepuasan Kerja yang tinggi yang didapat oleh karyawan Kusuma Agrowisata Kota Batu berpengaruh terhadap perilaku OCB karyawan. Kepuasan yang didapat karyawan yaitu karyawan memperoleh gaji yang sesuai, tunjangan, dan imbalan apabila mampu melebihi pekerjaan diberikan, serta Kepuasan Kerja karyawan yang didapat juga berupa karyawan merasa cocok dengan rekan kerja, mereka mendapatkan fasilitas dan lingkungan yang layak. Berdasarkan Kepuasan yang tinggi dari karyawan Kusuma Agrowisata Kota Batu perilaku karyawan untuk berperilaku OCB akan semakin meningkat dengan karyawan yang merasa gaji dan tunjangannya sesuai akan membuat karyawan berperilaku seperti karyawan bersedia menyelesaikan tugas dengan melebihi deadline, karyawan mengerjakan dengan sungguh-sungguh dan dengan sikap yang senang.

Tidak hanya itu Kepuasan Kerja Karyawan Kusuma Agrowisata divisi Hotel Kota Batu yang tinggi juga berasal dari rasa kecocokan karyawan terhadap rekan kerja yang saling memberikan dukungan dan dorongan dalam pekerjaan akan membuat perilaku OCB karyawan Kusuma Agrowisata Divisi Hotel Kota Batu akan tinggi, karyawan akan berperilaku OCB yaitu berupa karyawan yang bersedia menggantikan

rekan kerja yang berhalangan hadir, karyawan akan saling menghindari konflik, karyawan akan segera datang apabila dibutuhkan, dan saling menjalin koordinasi ketika ditugaskan dalam tim. Karyawan yang memperoleh kepuasan terhadap lingkungan kerja juga akan mampu meningkatkan perilaku OCB menjadi tinggi. Karyawan akan berperilaku OCB yaitu karyawan akan bersedia tiba lebih awal karena lingkungan kerja yang cocok, karyawan akan menjaga lingkungan dan kesopanan agar tidak timbul masalah dan karyawan akan saling membantu proses orientasi terhadap karyawan lain. Berpengaruhnya Kepuasan Kerja Karyawan yang tinggi terhadap OCB didukung oleh penelitian yang dilakukan oleh Wahyu, Tutuk (2016) bahwa Kepuasan Kerja berpengaruh terhadap Organizational Citizenship Behavior (OCB). Kondisi tersebut dapat terjadi karena pada saat karyawan merasa puas dalam bekerja maka karyawan cenderung memiliki persepsi positif dan mendorong karyawan untuk berkontribusi terhadap perusahaan.

3) Pengaruh Budaya Organisasi (X) terhadap *Organizational Citizenship Behavior* (Y).

Berdasarkan Analisis statistik inferensial dengan menggunakan analisis jalur (path analysis), maka hipotesis ketiga yang menyatakan terdapat pengaruh antara Budaya Organisasi terhadap *Organizational Citizenship Behavior*, hipotesis ini terbukti dan dapat diterima. Berdasarkan koefisien jalur Budaya Organisasi terhadap *Organizational Citizenship Behavior* sebesar 0,303 dengan semakin kuatnya Budaya

Organisasi akan memberikan peningkatan terhadap *perilaku Organizational Citizenship Behavior*, hasil uji t didapatkan nilai t_{hitung} sebesar 2,481 atau lebih besar dari t_{tabel} yang diperoleh dengan nilai 1,671 dan nilai sig. sebesar 0,016 (Sig.<0,05), maka keputusannya adalah H_0 ditolak, dan H_a diterima, sehingga Budaya organisasi memberikan pengaruh yang tinggi terhadap *Organizational Citizenship Behavior* berarti hipotesis yang menyatakan Budaya Organisasi berpengaruh signifikan terhadap *Organizational Citizenship Behavior* diterima.

Dalam penelitian ini pengaruh Budaya Organisasi berpengaruh terhadap perilaku OCB karyawan Kusuma Agrowisata Divisi Hotel Kota Batu menjadi tinggi. Budaya Organisasi yang diterapkan oleh karyawan yang dituntut untuk menciptakan lingkungan yang stabil, karyawan yang memperoleh manfaat atas pekerjaannya salah satunya yaitu menambah pengalaman, dan dengan Budaya Organisasi karyawan tersebut menjadi pribadi yang lebih baik, sehingga perilaku OCB karyawan menjadi tinggi. Perilaku OCB karyawan yang dipengaruhi Budaya Organisasi diantaranya yaitu karyawan yang dengan sukarela membantu karena karyawan yang sering dituntut untuk bekerja sebagai tim, karyawan yang dengan bersedia menggantikan rekan kerja apabila tidak hadir dikarenakan Budaya Organisasi yang menuntut untuk saling bekerja sama, karyawan yang bersedia tiba lebih awal dikarenakan Budaya Organisasi yang karyawan menciptakan lingkungan yang stabil.

Peran Budaya Organisasi yang mempengaruhi perilaku OCB didukung dengan pendapat Trisia (2014) yang menyatakan bahwa Budaya Organisasi sebagai kondisi awal yang utama yang dapat memicu terjadinya OCB pada karyawan sehingga budaya organisasi dapat berperan besar dalam mempengaruhi terciptanya OCB yang baik pada setiap individu.

4) Kepuasan Kerja (Z) sebagai Variabel *Intervening* dalam Hubungan Budaya Organisasi (X) terhadap *Organizational Citizenship Behavior* (Y).

Berdasarkan Analisis statistik inferensial dengan menggunakan analisis jalur (*path analysis*), maka hipotesis keempat yang menyatakan terdapat dugaan pengaruh antara Budaya Organisasi terhadap *Organizational Citizenship Behavior*, dengan Kepuasan Kerja sebagai variabel *intervening*. Dari hasil perhitungan tersebut menunjukkan bahwa Kepuasan Kerja terbukti sebagai variabel *intervening* dalam hubungan antara Budaya Organisasi dengan *Organizational Citizenship Behavior*. Berdasarkan hasil perhitungan *Indirect Effect* yang bernilai 0,338. Sehingga total pengaruh (*Total Effect*) Budaya Organisasi terhadap *Organizational Citizenship Behavior* melalui Kepuasan Kerja sebesar 0,631.

Pengaruh Budaya Organisasi terhadap OCB dengan Kepuasan Kerja sebagai variabel *intervening* didasari dengan penerapan Budaya Organisasi dalam Kusuma Agrowisata Kota Batu Divisi Hotel, karyawan yang

dituntut untuk menciptakan inovasi dan kreatif akan menjadikan karyawan merasa senang dan tertantang terhadap pekerjaan, sehingga karyawan tersebut mampu berkontribusi dengan berperilaku OCB seperti karyawan yang menyelesaikan pekerjaan lebih awal dari pada *deadline* yang diberikan. Karyawan yang dituntut untuk saling bekerja sama dan sering bekerja secara tim akan membentuk kepuasan terhadap rekan kerja, karyawan akan merasa cocok dengan rekan kerja dan karyawan tersebut akan mampu berperilaku OCB seperti karyawan yang bersedia menggantikan rekan kerja, karyawan yang mampu berkoordinasi tugas dengan baik, serta karyawan saling menghindari konflik antar karyawan. Penerapan Budaya Organisasi yang menuntut karyawan untuk mampu menciptakan lingkungan yang stabil akan membuat karyawan merasa nyaman dan mendapatkan fasilitas yang memadai, hal tersebut akan membentuk perilaku OCB yang tinggi seperti karyawan yang bersedia tiba lebih, dan mampu membantu orientasi karyawan meskipun tidak diminta.

Dalam penelitian ini membuktikan bahwa total pengaruh tidak langsung lebih besar dari pengaruh langsung, hal ini membuktikan bahwa Kepuasan Kerja merupakan variabel yang mengintervening OCB dengan sempurna atau penuh.

BAB V

PENUTUP

A. Kesimpulan

Penelitian ini dilakukan untuk mengetahui variabel mana sajakah yang mempunyai pengaruh *Organizational Citizenship Behavior*(Y) dengan Kepuasan Kerja (Z) sebagai variabel intervening dan variabel bebas dari penelitian ini yaitu Budaya Organisasi (X). Penelitian ini dilakukan kepada karyawan Kusuma Agrowisata Kota Batu Divisi Perhotelan. Berdasarkan permasalahan yang telah dirumuskan, hasil analisis dan pengujian hipotesis yang telah dilakukan pada bab sebelumnya, maka dari penelitian yang dilakukan dapat diambil kesimpulan sebagai berikut:

Berdasarkan analisis deskriptif dan analisis jalur dalam penelitian ini dapat disimpulkan bahwa:

1. Hasil perhitungan rata – rata item yang telah dijawab oleh responden terhadap indikator variabel Budaya Organisasi memiliki nilai sebesar 4,10. Dari nilai tersebut menunjukkan bahwa penilaian responden tentang variabel Budaya Organisasi termasuk dalam kategori yang baik atau responden rata-rata menjawab setuju terhadap item-item dari indikator Budaya Organisasi. Dalam penelitian dapat disimpulkan bahwa Budaya Organisasi yang diterapkan oleh Kusuma Agrowisata Divisi Hotel dikategorikan kuat atau berjalan dengan baik.

Berdasarkan hasil perhitungan rata – rata yang diperoleh dari penilaian keseluruhan item-item variabel Kepuasan Kerja memiliki nilai sebesar 4,03. Nilai tersebut menunjukkan bahwa penilaian responden tentang variabel Kepuasan Kerja termasuk dalam kategori yang baik atau responden rata-rata menjawab setuju terhadap item-item dari Kepuasan Kerja Karyawan. Dapat disimpulkan bahwa Kepuasan Kerja Karyawan pada Kusuma Agrowisata Kota Batu dikategorikan tinggi.

Hasil perhitungan rata – rata berdasarkan jawaban responden atas item-item yang diberikan terhadap indikator variabel *Organizational Citizenship Behavior* memiliki nilai sebesar 4,08. Nilai tersebut menunjukkan bahwa penilaian responden tentang variabel *Organizational Citizenship Behavior* termasuk dalam kategori yang baik atau responden rata-rata menjawab setuju terhadap keseluruhan item dari OCB. Dapat disimpulkan bahwa perilaku OCB dari karyawan Kusuma Agrowisata Divisi Hotel Kota Batu dikategorikan tinggi.

2. Hasil penelitian menunjukkan bahwa variabel Budaya Organisasi memiliki pengaruh yang signifikan terhadap Kepuasan Kerja Karyawan. Hal ini dibuktikan dengan nilai sig. (0,000) < 0,05. Hal ini menunjukkan bahwa Budaya Organisasi mempunyai pengaruh yang signifikan terhadap variabel Kepuasan Kerja Karyawan.
3. Hasil penelitian menunjukkan bahwa variabel Kepuasan Kerja berpengaruh signifikan terhadap *Organizational Citizenship Behavior* karena memiliki nilai sig.(0,000) < 0,05 yang berarti ada pengaruh yang signifikan.

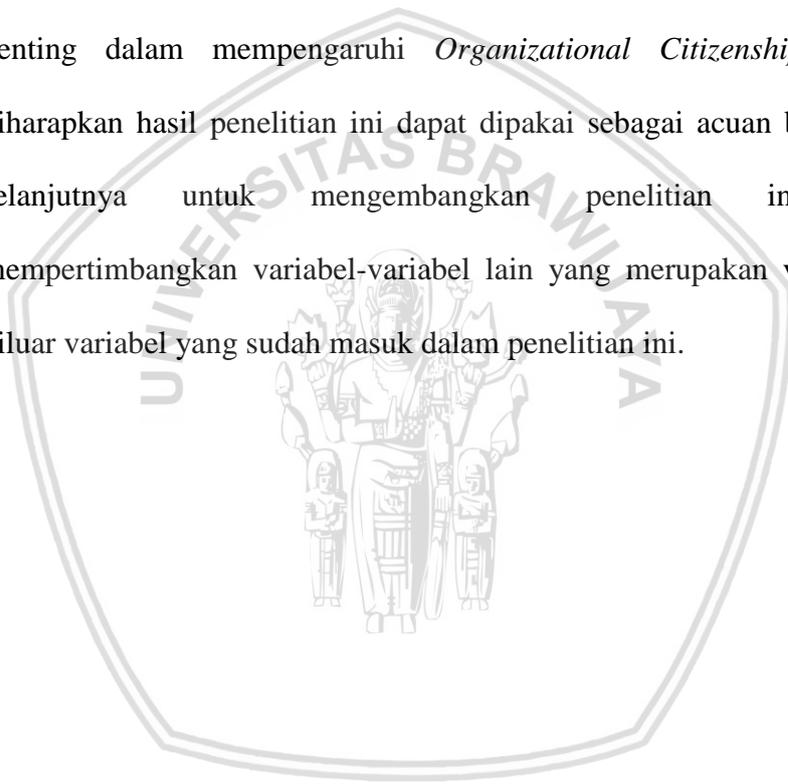
4. Hasil penelitian menunjukkan bahwa variabel Budaya Organisasi berpengaruh signifikan terhadap *Organizational Citizenship Behavior*. Hal ini dibuktikan dengan nilai sig. (0,000) < 0,05. Hal ini menunjukkan bahwa Budaya Organisasi mempunyai pengaruh yang signifikan terhadap variabel *Organizational Citizenship Behavior*.

B. Saran

Berdasarkan kesimpulan di atas, dapat dikemukakan beberapa saran yang diharapkan dapat bermanfaat bagi perusahaan maupun bagi pihak-pihak lain. Adapun saran yang diberikan, antara lain:

1. Diharapkan pihak perusahaan terus memberikan penyuluhan mengenai bagaimana Budaya Organisasi dapat diterapkan secara turun temurun kepada karyawannya, karena variabel Budaya Organisasi mempunyai pengaruh yang signifikan terhadap Kepuasan Kerja dan *Organizational Citizenship Behavior*.
2. Diharapkan pihak perusahaan memperhatikan lingkungan yang stabil karena dalam penelitian ini terbukti bahwa item ini mendapatkan nilai rata-rata paling kecil dari keseluruhan item dari indikator Budaya Organisasi sehingga perusahaan lebih memperhatikan lingkungan agar lebih stabil.
3. Diharapkan pihak perusahaan lebih memperhatikan Gaji yang diberikan kepada karyawan karena dalam penelitian item penilaian terhadap gaji mendapatkan rata-rata paling rendah. Kusuma Agrowisata Kota Batu hendaknya memberikan gaji yang sesuai sehingga karyawan memperoleh Kepuasan Kerja.

4. Diharapkan perusahaan lebih memberikan kegiatan-kegiatan yang menarik kepada karyawan karena dalam item karyawan teribat secara keseluruhan kegiatan organisasi menunjukkan rata-rata paling rendah. Sehingga karyawan akan memberikan perilaku OCB terhadap perusahaan Kusuma Agrowisata Divisi Hotel Kota Batu.
5. Mengingat variabel bebas dalam penelitian ini merupakan hal yang sangat penting dalam mempengaruhi *Organizational Citizenship Behavior* diharapkan hasil penelitian ini dapat dipakai sebagai acuan bagi peneliti selanjutnya untuk mengembangkan penelitian ini dengan mempertimbangkan variabel-variabel lain yang merupakan variabel lain diluar variabel yang sudah masuk dalam penelitian ini.



DAFTAR PUSTAKA

- Adi, Rianto. 2004. *Metodologi Penelitian Sosial dan Hukum*. Jakarta: Granit.
- Arikunto, Suharsimi. 2006. *Prosedur Penelitian (Suatu Pendekatan Praktik)*. Jakarta: PT. Rineka Cipta.
- _____. 2010. *Prosedur Penelitian (Suatu Pendekatan Praktik)*. Jakarta: PT. Rineka Cipta.
- Dewi, Yanti Astika. 2016. *Pengaruh Kepuasan Kerja Terhadap Organizational Citizenship Behavior (OCB) Dengan Komitmen Organisasional Sebagai Variabel Mediasi*. Jurnal Manajemen Unud, Vol. 5, No.9, 2016:5643-5670.
- Gede, Ida Bagus. 2014. *Pengaruh Budaya Organisasi dan Kepuasan Kerja Terhadap Motivasi Kerja Karyawan Pada Hardrock Hotel Bali*. E-Jurnal Ekonomi dan Bisnis Universitas Udayana 3.5 (2014) : 276-288.
- Greenberg, J. And Robert A. Baron. 2003. *Behavior in Organization International Edition*, New Jersey: Prentice Hall.
- Handoko, Hani. 2014. *Manajemen Personalia dan Sumber Daya Manusia*. Cetakan ke 21. Edisi ke 2. Yogyakarta: BPFE.
- Hardaningtias Dwi, 2007. *Pengaruh Tingkat Kecerdasan Emosi dan Sikap Terhadap Budaya Organisasi dalam Pembentukan OCB*, UNAIR
- Herawan, K. 2015. *Pengaruh Budaya Organisasi Terhadap Kepuasan Kerja Karyawan (Studi Pada PT. Bank Rakyat Indonesia (persero) Kantor Cabang Kota Malang Kawi)*. Universitas Brawijaya, Malang: Tidak diterbitkan
- Jonathan, Sarwono. 2006. *Metode Penelitian Kuantitatif dan Kualitatif*. Yogyakarta :Graha Ilmu
- Luthans, Fred. 2006. *Perilaku Organisasi*. (Alih Bahasa V.A Yuwono, dkk),Edisi Bahasa Indonesia. Yogyakarta: ANDI
- Nazir, Moh. 2003. *Metode Penelitian*. Jakarta: Ghalia Indonesia.
- _____. 2009. *Metode Penelitian*. Jakarta: Ghalia Indonesia.
- Oemar, Yohanes. 2013. *Judul Pengaruh Budaya Organisasi, Kemampuan Kerja dan Komitmen Organisasi Terhadap Organizational Citizenship Behavior*

- (OCB) Pegawai pada BAPPEDA Kota Pekanbaru. *Jurnal Aplikasi Manajemen* Volume 11 Nomor 1 Maret 2103.
- Organ, D.W., Podsakoff, P.M., & MacKenzie S.P., 2006. *Organizational Citizenship Behavior: Its nature, incidents, and consequences*. London: Sage Publications.
- Podsakoff, P., S.MacKenzie, J. Paine & D. Bachrach. 2000. *Organizational Citizenship Behaviors: A Critical Review of The Theoretical and Empirical Literature and Suggestions for Future Research*. *Journal of Management*, vol. 26, no. 3, h. 513-563. Elsevier Science, Inc
- Riani, L, A. 2011. *Budaya Organisasi*. Yogyakarta: Graha Ilmu.
- Rivai, Veithzal. 2004. *Manajemen Sumber Daya Manusia Untuk Perusahaan. Cetakan Pertama*. Jakarta: PT Raja Grafindo Persada.
- Robbins, Stephen P. 2001, *Organizational Behavior*, Upper Saddle River, New Jersey Prentice- Hall Inc.
- _____. 2002. *Perilaku Organisasi: Konsep, Kontroversi, dan Aplikasi Alih Bahasa: Hadyana Pujaatmaka*. Jakarta: Prenhallindo.
- Robbins, S. P., Judge, T. A. 2007. *Perilaku Organisasi*. Edisi 12. Jakarta: Salemba Empat.
- _____. 2008. *Perilaku Organisasi*. Buku 2, Jakarta: Salemba Empat.
- Robbins, P. Stephen & Timothy A. Judge. 2009. *Perilaku Organisasi Edisi 12 Buku 1*. Jakarta: Salemba Empat.
- Sarwono, Jonathan. 2006. *Metodologi Penelitian Kuantitatif dan Kualitatif*. Cetakan Pertama. Yogyakarta: Graha Ilmu.
- Senge, P. M. 1996. *Disiplin Kelima*. Binarupa Aksara. Jakarta.
- Singarimbun, Masri dan Effendy, Sofyan. 2006. *Metode Penelitian Survey*, Edisi Revisi. Jakarta: LP3ES
- Sofyandi, Herman. 2013. *Manajemen Sumber Daya*. Yogyakarta: Edisi Pertama. Graha Ilmu.
- Sugiyono. 2010. *Metode Penelitian*. Bandung: Alfabeta.
- Sunyoto, Danang. 2012. *Model Analisis Jalur untuk Riset Ekonomi*. Bandung: Yrama Widya.
- Sutrisno, Edi. 2009. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: Kencana.

- Tampubolon, P. Manahan., Sikumbak, Kisma F. 2004. *Perilaku Keorganisasian Edisi Pertama*. Jakarta: Ghalia Indonesia.
- Tan, Nguyen Phi. 2013. *The Relationship between Organizational Culture and Job Satisfaction among Professional Staff in Vietnamese Construction Companies*. *Vietnam: International Journal of Research in Commerce, IT & Management*, Vol.3, No. 1, 1 -13
- Tika, P. 2006. *Budaya Organisasi Dan Peningkatan Kinerja Perusahaan*. Jakarta: PT Bumi Aksara.
- Titisari, Purnamie. 2014. *Peranan Organizational Citizenship Behavior (OCB) Dalam Meningkatkan Kinerja Karyawan*. Jakarta: Mitra Wacana Media.
- Trisia, Annisa. 2014. *Pengaruh Budaya Organisasi Terhadap Organizational Citizenship Behavior (OCB) Pegawai Tetap di Kantor Pusat PT. Garuda Indonesi (PERSERO) Tbk*. *Jurnal Departemen Ilmu Administrasi, Fakultas Ilmu Sosial dan Ilmu Politik, Universitas Indonesia*.
- Triwibowo, Wahyu. 2016. *Pengaruh Kepuasan Kerja Terhadap Organizational Citizenship Behavior (OCB) Dengan Komitmen Organisasi Sebagai Variabel Mediasi*. *Jurnal Program Studi Manajemen, Fakultas Ekonomika dan Bisnis Universitas Kristen Satya Wacana*.
- Umar, Husein. 2008. *Metode Riset Bisnis*. Jakarta : Gramedia
- Wibowo. 2010. *Manajemen Kinerja*. Edisi ketiga. Jakarta: Rajawali pers.
- _____. 2013. *Manajemen Kinerja*. Edisi Ketiga. Jakarta: PT Raja Grafindo
- _____. (2015) . *Perilaku Dalam Organisasi*. Edisi Kedua. Jakarta: PT Raja Grafindo Persada.

Internet

<http://www.kusuma-agrowisata.com/>

<http://www.kusuma-hotel.com/>

