

**PENGARUH BUDAYA ORGANISASI DAN
KEPUASAN KERJA GENERASI Y TERHADAP
*ORGANIZATIONAL CITIZENSHIP BEHAVIOR***

**(STUDI PADA KARYAWAN GENERASI Y PT. BPR TUNAS ARTHA
JAYA ABADI KANTOR PUSAT)**

SKRIPSI

**Diajukan untuk Menempuh Ujian Sarjana
pada Fakultas Ilmu Administrasi Universitas Brawijaya**

**ICHA AULIZA QISTHY
145030200111022**



**UNIVERSITAS BRAWIJAYA
FAKULTAS ILMU ADMINISTRASI
JURUSAN ADMINISTRASI BISNIS
PROGRAM STUDI ADMINISTRASI BISNIS
KONSENTRASI MANAJEMEN SUMBER DAYA MANUSIA
MALANG
2018**

TANDA PERSETUJUAN SKRIPSI

Judul : Pengaruh Budaya Organisasi dan Kepuasan Kerja Generasi Y terhadap *Organizational Citizenship Behavior* (Studi pada Karyawan Generasi Y PT. BPR Tunas Artha Jaya Abadi Kantor Pusat)

Disusun oleh : Icha Auliza Qisthy

NIM : 145030200111022

Fakultas : Ilmu Administrasi

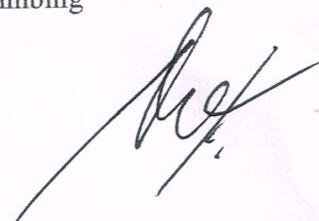
Program Studi : Administrasi Bisnis

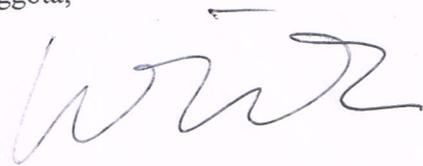
Konsentrasi/Minat : Administrasi Bisnis

Malang, 9 Mei 2018

Dosen Pembimbing
Ketua,

Anggota,


Dr. Mochammad Al Musadieg, MBA
NIP. 19580501 198403 1 001


Muh. Cahyo Widyo Sulisty, S.E., MBA
NIK. 2013048303181001

TANDA PENGESAHAN

Telah dipertahankan di depan majelis penguji skripsi, Fakultas Ilmu Administrasi Universitas Brawijaya, pada:

Hari : Rabu

Tanggal : 25 April 2018

Jam : 08.00

Skripsi atas nama : Icha Auliza Qisthy

Judul : Pengaruh Budaya Organisasi dan Kepuasan Kerja Generasi Y terhadap *Organizational Citizenship Behavior* (Studi pada Karyawan Generasi Y PT. BPR Tunas Artha Jaya Abadi Kantor Pusat)

dan dinyatakan

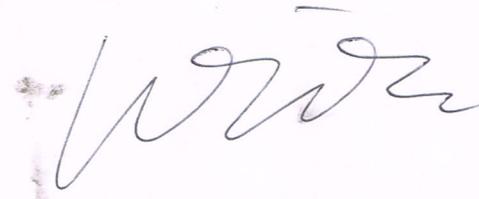
LULUS

MAJELIS PENGUJI

Ketua,

Anggota,

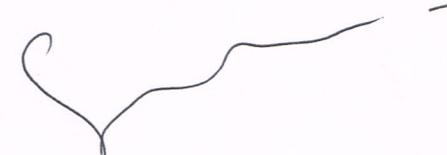

Dr. Mochammad Al Musadieq, MBA
NIP. 19580501 198403 1 001


Muh. Cahyo Widyo Sulistyvo, S.E., MBA
NIK. 2013048303181001

Anggota,

Anggota,


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


Yudha Prakasa, S.AB., M.AB
NIP. 19870127 201504 1 004

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 yang secara tertulis dikutip dalam naskah ini dan disebut dalam sumber kutipan dan daftar pustaka.

Apabila di dalam naskah skripsi ini dapat dibuktikan 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 (Undang-Undang Nomor 20 Tahun 2003, Pasal 25 ayat 2 dan Pasal 70).

Malang, 2 April 2018

Mahasiswa,



Icha Auliza Qisthy

NIM. 145030200111022

CURICULLUM VITAE

DATA PRIBADI	
Nama	: Icha Auliza Qisthy
NIM	: 145030200111022
Tempat dan Tanggal Lahir	: Malang, 31 Maret 1996
Jenis Kelamin	: Perempuan
Agama	: Islam
Alamat	: Jalan Tunggul Ametung No. 243 Candirenggo, Singosari, Malang
No. Telepon	: 081333381148
E-mail	: ichaaulizaqisthy@gmail.com
RIWAYAT PENDIDIKAN FORMAL	
2000 – 2002	TK Kartika V-14
2002 – 2008	SDN Candirenggo IV Singosari
2008 – 2011	SMP Negeri 1 Singosari
2011 – 2014	SMA Negeri 1 Lawang
2014 – 2018	Fakultas Ilmu Administrasi, Universitas Brawijaya
RIWAYAT ORGANISASI	
2008 – 2009	Koordinator Fotografi SMP Negeri 1 Singosari
2009 – 2010	Pengurus MPK SMP Negeri 1 Singosari
2009 – 2010	Ketua Koordinator Artikel SMP Negeri 1 Singosari
PENGALAMAN KERJA	
2017	PT. TASPEN (Persero) Kantor Cabang Malang (Magang)

Judul Publikasi : Pengaruh Budaya Organisasi dan Kepuasan Kerja Generasi Y terhadap *Organizational Citizenship Behavior* (Studi pada Karyawan Generasi Y PT. BPR Tunas Artha Jaya Abadi Kantor Pusat)



RINGKASAN

Icha Auliza Qisthy, 2018, **Pengaruh Budaya Organisasi dan Kepuasan Kerja Generasi Y terhadap *Organizational Citizenship Behavior*** (Studi pada Karyawan Generasi Y PT. BPR Tunas Artha Jaya Abadi Kantor Pusat), Dr. Mochammad Al Musadieg M.BA, Muhammad Cahyo Widyo Sulisty S.E, M.BA, Hal 183 + xvii

Dalam suatu organisasi terdapat berbagai sumber daya sebagai penggerak aktivitasnya, namun sumber daya manusia memegang peran penting dalam pencapaian keberhasilan. Pada masa kompetitif saat ini, organisasi mulai menyadari bahwa partisipasi para karyawan yang mau bekerja melebihi tugas formal sangat dibutuhkan untuk meningkatkan efektifitas organisasi. Dalam penelitian ini akan dibahas faktor internal dan faktor eksternal yang mempengaruhi timbulnya OCB, yaitu Budaya Organisasi yang merupakan kondisi awal munculnya OCB, dan Kepuasan Kerja Generasi Y. Generasi Y merupakan orang-orang yang lahir di antara tahun 1981 – 1999 yang bersifat kurang loyal, membutuhkan fleksibilitas, dan pujian yang konstan. Untuk itu, banyaknya populasi Generasi Y menjadikan organisasi harus mampu menghadapi tantangan untuk dapat mengelolanya.

Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui pengaruh Budaya Organisasi dan Kepuasan Kerja Generasi Y terhadap *Organizational Citizenship Behavior*. Terdapat 6 variabel yang terdapat dalam penelitian ini, yaitu *Market Culture*, *Adhocracy Culture*, *Hierarchy Culture*, *Clan Culture*, Kepuasan Kerja Generasi Y, dan OCB-O. Metode penelitian yang digunakan dalam penelitian ini adalah metode penelitian kuantitatif. Subyek penelitian adalah karyawan generasi Y PT. BPR Tunas Artha Jaya Abadi Kantor Pusat. Pengumpulan data menggunakan angket yang disebar kepada 50 orang responden. Teknik analisis data yang digunakan adalah analisis regresi linier berganda. Hipotesis dalam penelitian ini diuji menggunakan Uji Parsial (T) dan Uji Simultan (F).

Hasil penelitian menunjukkan bahwa pengaruh secara *Market Culture*, *Adhocracy Culture*, *Hierarchy Culture*, *Clan Culture*, Kepuasan Kerja Generasi Y terhadap OCB-O memiliki persentase sebesar 75,6%. Secara parsial, *Market Culture*, *Clan Culture*, dan Kepuasan Kerja Generasi Y memiliki pengaruh yang signifikan terhadap OCB-O, namun *Adhocracy Culture* dan *Hierarchy Culture* berpengaruh tidak signifikan terhadap OCB-O.

Kata kunci: Budaya Organisasi, Kepuasan Kerja Generasi Y, *Organizational Citizenship Behavior*

SUMMARY

Icha Auliza Qisthy, 2018, **The Impact of Organization Culture and Work Satisfaction of Y Generation Toward Organizational Citizenship Behavior** (Study on The Generation Y Employees of PT. BPR Tunas Artha Jaya Abadi Central Office), Dr. Mochammad Al Musadieg M.BA, Muhammad Cahyo Widyo Sulisty S.E, M.BA, Hal 183 + xvii

In an organization there are some resources as their controller of its daily basis, but the human resources hold the most important role in its successful achievements. In this competitive era, organization starts to realize that the employers' participations in which eager to work harder than their formal jobs are needed to increase the effectiveness of the organization. This study will discuss the internal and external factors that affect the existence of OCB, which is the Organization Culture that becomes the prior condition of the OCB existence, and the work satisfaction of Y's Generation. Y's Generation consists of people that were born around 1981-1999 that have less royal characteristics, need flexibility and constant praise. Thus, the huge number of Y's Generation encourages organization to be aware of facing challenges and how to manage it.

This study aimed to know The Impact of Organization Culture and Work Satisfaction of Y's Generation toward Organizational Citizenship Behavior. There are six variables in this study. They are Market Culture, Adhocracy Culture, Hierarchy Culture, Clan Culture, Work Satisfaction Of Y's Generation, and OCB-O. This study used qualitative method. The subject of this study is the Y Generation employers in the head office of PT. BPR Tunas Artha Jaya Abadi. The data collection was applied by questionnaires as the instrument that were given to 50 respondents. The data analysis technique being used in this study was an analysis of double-linier regression. The hypothesis of this study was tested by Partial Test (T) and Simultaneous Test (F).

The result of this study showed that the impact of Market Culture, Adhocracy Culture, Hierarchy Culture, Clan Culture, and Work Satisfaction Of Y Generation toward OCB-O is 75,6%. Partially, Market Culture, Clan Culture and Job Satisfaction of Y Generation have significant impact toward OCB-O. On the other hand, Adhocracy Culture and Hierarchy Culture did not have significant impact toward OCB-O.

Keywords : Organization Culture, Job Satisfaction of Y Generation, Organizational Citizenship Behavior

LEMBAR PERSEMBAHAN

Ku persembahkan Skripsi ini untuk orang tercinta dan tersayang atas kasihnya yang berlimpah:

Teristimewa Ayah dan Ibu Tercinta, Tersayang, dan Terkasih

Ku persembahkan Skripsi ini untuk Ayah dan Ibu, atas kasih sayang, semangat, dan bimbingan selama ini. Banyak hal yang ingin Saya ungkapkan, tetapi tidak dapat Saya tulis satu persatu. Terima kasih telah menjadi api semangat yang selalu berkobar dalam diri Saya agar sanggup menghadapi dunia luar yang sebenarnya.

Untuk yang Terhormat, para Dosen Pembimbingku

Terima kasih pada Pak Musadieg dan Pak Cahyo atas dedikasinya yang sedemikian rupa sehingga Saya dapat menyelesaikan Skripsi ini dengan baik.

Semoga semangat pengabdianmu akan terus menyala hingga ujung usia.

Tidak lupa untuk Sahabat seperjuangan (Rizky, Elsa, Friska, Dita, dan Yudha)

Tidak terasa kalian telah berjalan bersamaku sejauh ini. Semoga pengorbanan dan perjuangan kita semua dibalut dengan tawa dan kegalauan akan berbuah manis.

Terima kasih untuk selalu menyemangati, membantu, dan menguatkanmu.

Semangat selalu teman-teman dan jangan lupakan aku. Semoga kita akan bertemu lagi suatu saat.

Dengan segala ketulusan hati,

Icha Auliza Qisthy

ABSTRAK

Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui pengaruh Budaya Organisasi dan Kepuasan Kerja Generasi Y terhadap *Organizational Citizenship Behavior*. Terdapat 6 variabel yang terdapat dalam penelitian ini, yaitu *Market Culture*, *Adhocracy Culture*, *Hierarchy Culture*, *Clan Culture*, Kepuasan Kerja Generasi Y, dan OCB-O. Metode penelitian yang digunakan dalam penelitian ini adalah metode penelitian kuantitatif. Subyek penelitian adalah karyawan generasi Y PT. BPR Tunas Artha Jaya Abadi Kantor Pusat. Pengumpulan data menggunakan angket yang disebar kepada 50 orang responden. Teknik analisis data yang digunakan adalah analisis regresi linier berganda. Hipotesis dalam penelitian ini diuji menggunakan Uji Parsial (T) dan Uji Simultan (F). Hasil penelitian menunjukkan bahwa pengaruh secara *Market Culture*, *Adhocracy Culture*, *Hierarchy Culture*, *Clan Culture*, Kepuasan Kerja Generasi Y terhadap OCB-O memiliki persentase sebesar 72,8%. Secara parsial, *Market Culture*, *Clan Culture*, dan Kepuasan Kerja Generasi Y memiliki pengaruh yang signifikan terhadap OCB-O, namun *Adhocracy Culture* dan *Hierarchy Culture* berpengaruh tidak signifikan terhadap OCB-O.

Kata Kunci: *Budaya Organisasi, Kepuasan Kerja Generasi Y, Organizational Citizenship Behavior*

ABSTRACT

This study aimed to know The Impact of Organization Culture and Work Satisfaction of Y's Generation toward Organizational Citizenship Behavior. There are six variables in this study. They are Market Culture, Adhocracy Culture, Hierarchy Culture, Clan Culture, Work Satisfaction Of Y's Generation, and OCB-O. This study used qualitative method. The subject of this study is the Y Generation employers in the head office of PT. BPR Tunas Artha Jaya Abadi. The data collection was applied by questionnaires as the instrument that were given to 50 respondents. The data analysis technique being used in this study was an analysis of double-linier regression. The hypothesis of this study was tested by Partial Test (T) and Simultaneous Test (F). The result of this study showed that the impact of Market Culture, Adhocracy Culture, Hierarchy Culture, Clan Culture, and Work Satisfaction Of Y Generation toward OCB-O is 72,8%. Partially, Market Culture, Clan Culture and Job Satisfaction of Y Generation have significant impact toward OCB-O. On the other hand, Adhocracy Culture and Hierarchy Culture did not have significant impact toward OCB-O.

Keywords: *Organization Culture, Job Satisfaction of Y Generation, Organizational Citizenship Behavior*

KATA PENGANTAR

Penulis mengucapkan puji syukur kehadiran Allah SWT yang telah melimpahkan rahmat, taufik, dan hidayah-Nya, sehingga dapat diselesaikannya penulisan skripsi yang berjudul “**Pengaruh Budaya Organisasi dan Kepuasan Kerja Generasi Y Terhadap *Organizational Citizenship Behavior***”. Skripsi ini merupakan tugas akhir yang diajukan untuk memenuhi syarat memperoleh gelar Sarjana Administrasi Bisnis (S.AB) pada Program Studi Administrasi Bisnis, Jurusan Administrasi Bisnis, Fakultas Ilmu Administrasi, Universitas Brawijaya.

Penulis menyadari bahwa dalam penyusunan Skripsi ini, penulis mendapatkan bantuan dari beberapa pihak terkait. Untuk itu, ucapan terima kasih yang sedalam-dalamnya penulis sampaikan kepada semua pihak yang telah membantu terwujudnya penulisan Skripsi ini. Penghargaan yang tinggi dihanturkan terutama kepada:

1. Bapak Prof. Dr. Bambang Supriyono, M.S., selaku Dekan Fakultas Ilmu Administrasi Universitas Brawijaya
2. Bapak Dr. Mochammad Al Musadieg, M.B.A., selaku Ketua Jurusan Administrasi Bisnis Fakultas Ilmu Administrasi Universitas Brawijaya dan selaku Dosen Ketua Pembimbing yang telah meluangkan waktu untuk membimbing, mengarahkan, dan memberi dorongan kepada penulis dalam penyusunan Skripsi
3. Bapak Mohammad Iqbal, S.Sos., M.IB., D.B.A., selaku Sekretaris Jurusan Administrasi Bisnis Fakultas Ilmu Administrasi Universitas Brawijaya

4. Bapak Dr. Drs. Wilopo, M.AB., selaku Ketua Program Studi Jurusan Administrasi Bisnis Fakultas Ilmu Jurusan Administrasi Bisnis Fakultas Ilmu Administrasi Universitas Brawijaya
5. Muhammad Cahyo Widyo Sulisty, S.E., M.B.A., selaku Dosen Anggota Pembimbing yang telah meluangkan waktu untuk membimbing, mengarahkan, dan memberi dorongan kepada penulis dalam penyusunan Skripsi
6. Bapak Trias Nurzain S.E, M.M., selaku Direktur Utama dan Sudarman S.E., selaku Kepala SKAI PT. BPR Tunas Artha Jaya Abadi, yang telah memberikan izin, pengarahan, dan membantu selama berlangsungnya proses penelitian Skripsi
7. Kedua orang tua, Fatin Zuroida dan Arif Nurcahyo S.E., M.Pd., adik-adik, Danastri Olivia Qisthy dan Nessya Enelita Qisthy, yang tidak henti-hentinya memberi doa dan motivasi pada penulis agar segera menyelesaikan penulisan Skripsi ini
8. Seluruh Dosen Pengajar Jurusan Administrasi Bisnis yang telah memberikan ilmu pada penulis semasa kuliah
9. Teman-teman terdekat penulis, Arman Ramadhan, Rizky Novita, Friska Ayu, Pradita Putri, Reyna Thohiroh, Elza Desiana, Ayu Dyah, Aditya Ramadhan, Adlina Permatasari, Salma Kautsariva, Wahyu Puspa, Ichsan Hardiansyah, dan Sadam Husain, yang selama ini telah banyak memberi semangat, dukungan, kemudahan-kemudahan, dan meluangkan waktu untuk tempat berkeluh kesah

10. Bagi semua pihak yang telah membantu penulis dan ikut berkontribusi dalam menyelesaikan Skripsi ini

Semoga semua yang disebutkan di atas mendapat imbalan kebaikan di dunia dan di akhirat dari Allah SWT. Aamiin.

Akhir kata, penulis menyadari karya ilmiah ini masih jauh dari kesempurnaan. Oleh karena itu, sumbang saran dan kritik dari pembaca sangat diharapkan untuk penyempurnaan penelitian lebih lanjut.

Malang, Maret 2018

Penulis



DAFTAR ISI

	Halaman
MOTTO	i
TANDA PERSETUJUAN SKRIPSI	ii
TANDA PENGESAHAN	iii
PERNYATAAN ORISINALITAS SKRIPSI	iv
RINGKASAN	v
SUMMARY	vi
LEMBAR PERSEMBAHAN	vii
KATA PENGANTAR	viii
DAFTAR ISI	xi
DAFTAR TABEL	xv
DAFTAR GAMBAR	xvi
DAFTAR LAMPIRAN	xvii
BAB I PENDAHULUAN	
A. Latar Belakang	1
B. Rumusan Masalah	15
C. Tujuan Penelitian	16
D. Kontribusi Penelitian	16
E. Sistematika Pembahasan	17
BAB II TINJAUAN PUSTAKA	
A. Tinjauan Empiris	19
1. Saadah (2016).....	19
2. Serpian (2016).....	20
3. Utami (2016).....	21
4. Budiman, Anantadjaya, dan Prameswari (2014).....	22
5. Mohanty dan Rath (2012).....	23
B. Tinjauan Teoritis	26
1. Budaya Organisasi.....	26
a. Pengertian Budaya Organisasi	26
b. Dimensi Budaya Organisasi	27
c. Lahirnya Budaya Organisasi.....	31
1) Unsur Pemberentukan Budaya Organisasi	31
2) Proses Terbentuknya Budaya Organisasi.....	32
d. Tingkatan Budaya Organisasi.....	33
e. Peran dan Fungsi Budaya Organisasi	34
2. Kepuasan Kerja Generasi Y	36
a. Kepuasan Kerja.....	36
b. Generasi Y	39
3. <i>Organizational Citizenship Behavior</i>	44
a. Pengertian <i>Organizational Citizenship Behavior</i>	44
b. Faktor-faktor yang mempengaruhi <i>Organizational</i>	

<i>Citizenship Behavior</i>	46
c. Aspek-aspek <i>Organizational Citizenship Behavior</i>	48
d. Motif yang Mendasari <i>Organizational Citizenship Behavior</i>	50
e. Manfaat <i>Organizational Citizenship Behavior</i>	51
C. Pengaruh Budaya Organisasi dan Kepuasan Kerja Terhadap <i>Organizational Citizenship Behavior</i>	52
1. Pengaruh Budaya Organisasi Terhadap <i>Organizational Citizenship Behavior</i>	52
2. Pengaruh Kepuasan Kerja Terhadap <i>Organizational Citizenship Behavior</i>	53
D. Model Konsep dan Hipotesis Penelitian	54
1. Model Konsep	54
2. Hipotesis Penelitian.....	55

BAB III METODE PENELITIAN

A. Jenis Penelitian.....	58
B. Lokasi Penelitian	59
C. Konsep, Variabel, Definisi Operasional, dan Skala Pengukuran... ..	59
1. Konsep.....	59
2. Variabel	61
3. Definisi Operasional.....	63
4. Skala Pengukuran.....	66
D. Populasi dan Sampel	67
1. Populasi	67
2. Sampel.....	68
E. Teknik Pengumpulan Data.....	70
1. Sumber Data.....	70
2. Instrumen Penelitian	71
a. Kuesioner.....	71
b. Dokumentasi.....	71
c. Observasi	72
d. Wawancara	72
3. Pengujian Instrumen.....	72
a. Uji Validitas.....	72
b. Uji Reliabilitas.....	76
F. Metode Analisis Data	77
1. Analisis Statistika Deskriptif.....	77
2. Analisis Statistika Inferensial.....	78
a. Uji Asumsi Klasik	78
1) Uji Normalitas.....	79
2) Uji Multikolinieritas.....	80
3) Uji Autokorelasi.....	81
4) Uji Heteroskedastisitas.....	81
b. Analisis Regresi Linier Berganda.....	82



1) Persamaan Regresi	83
2) Koefisien Determinasi	83
c. Uji Hipotesis	85
1) Uji Simultan (F)	85
2) Uji Parsial (T)	86

BAB IV HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

A. Gambaran Umum Perusahaan.....	88
1. Sejarah PT. Tunas Artha Jaya Abadi.....	88
2. Lokasi PT. Tunas Artha Jaya Abadi.....	90
3. Visi dan Misi PT. Tunas Artha Jaya Abadi.....	91
4. Struktur Organisasi PT. Tunas Artha Jaya Abadi	91
5. Deskripsi Jabatan dalam Struktur Organisasi.....	93
6. Personalia PT. Tunas Artha Jaya Abadi	98
7. Pemasaran PT. Tunas Artha Jaya Abadi	100
8. Produk PT. Tunas Artha Jaya Abadi	101
B. Deskripsi Responden.....	103
1. Deskripsi Responden Berdasarkan Tingkat Pendidikan	103
2. Deskripsi Responden Berdasarkan Masa Kerja	105
3. Deskripsi Responden Berdasarkan Jabatan	106
4. Deskripsi Responden Berdasarkan Status Perkawinan	107
5. Deskripsi Responden Berdasarkan Jenis Kelamin	109
C. Analisis Data	110
1. Analisis Statistika Deskriptif.....	110
a. Distribusi Jawaban Responden Variabel <i>Market Culture</i> ...	110
b. Distribusi Jawaban Responden Variabel <i>Adhocracy Culture</i>	114
c. Distribusi Jawaban Responden Variabel <i>Hierarchy Culture</i>	117
d. Distribusi Jawaban Responden Variabel <i>Clan Culture</i>	121
e. Distribusi Jawaban Responden Variabel Kepuasan Kerja Generasi Y	124
f. Distribusi Jawaban Responden Variabel OCB-O.....	126
2. Analisis Statistika Inferensial.....	124
a. Uji Asumsi Klasik	129
1) Uji Normalitas.....	129
2) Uji Heteroskedastisitas.....	131
3) Uji Multikolinieritas.....	133
4) Uji Autokorelasi.....	134
b. Analisis Regresi Berganda.....	135
1) Persamaan Regresi	136
2) Koefisien Determinasi	138
c. Uji Hipotesis	139
1) Hipotesis Uji F (Simultan).....	140
2) Hipotesis Uji T (Parsial)	141

D. Pembahasan.....	139
1. Pengaruh Secara Simultan.....	139
2. Pengaruh Secara Parsial	139
BAB V PENUTUP	
A. Kesimpulan	153
B. Saran.....	154
DAFTAR PUSTAKA	157
LAMPIRAN.....	171

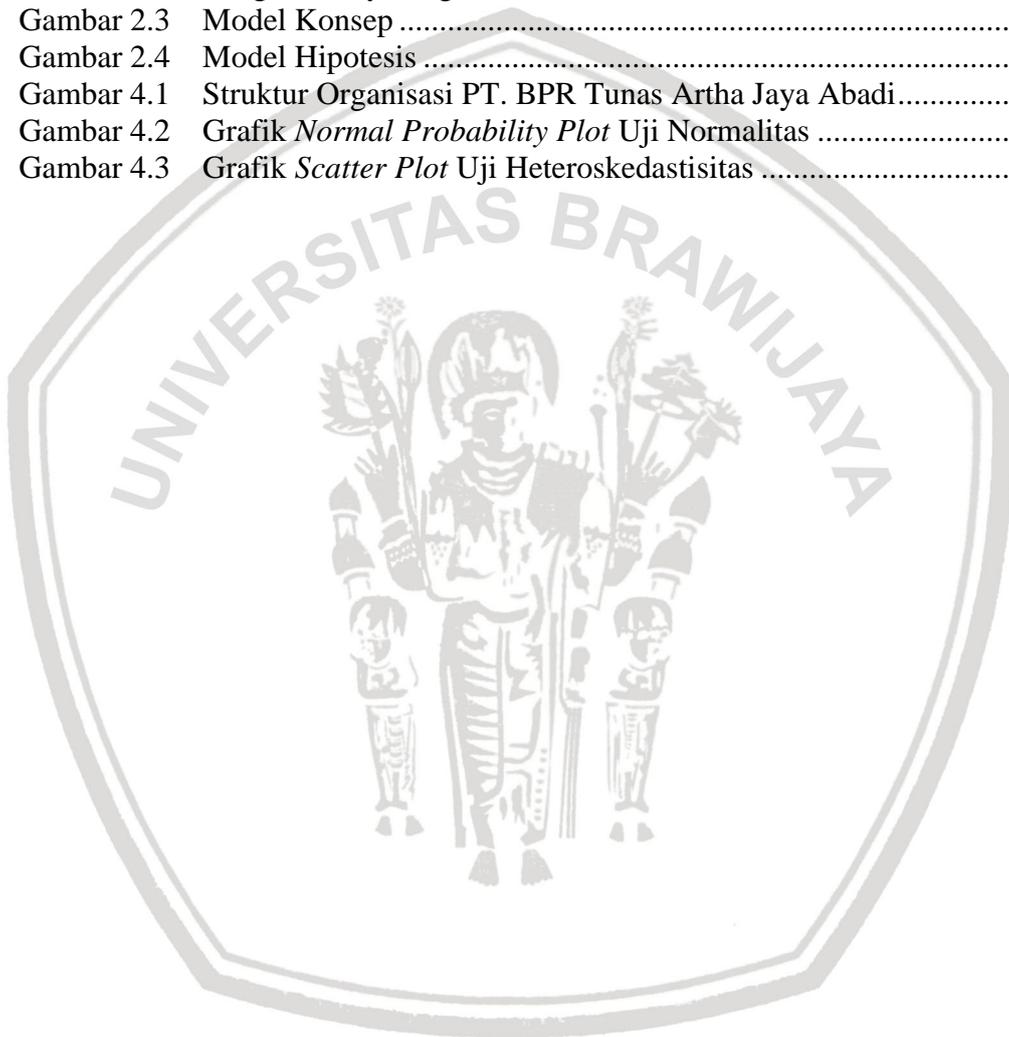


DAFTAR TABEL

No	Judul	Halaman
Tabel 1.1	Tingkat Absensi dan Keterlambatan Karyawan.....	4
Tabel 1.2	Kejadian Historis Generasi Y di Indonesia.....	11
Tabel 1.3	Tingkat <i>Labour Turnover</i> Karyawan Generasi Y	14
Tabel 2.1	Ringkasan Tinjauan Empiris	24
Tabel 2.2	Kriteria Tipe Budaya Organisasi.....	30
Tabel 2.3	Perbedaan Karakteristik dan Harapan Generasi Y dan Generasi Sebelumnya	41
Tabel 3.1	Konsep, Variabel, Indikator dan Item.....	63
Tabel 3.2	Pengukuran Menggunakan Skala Likert	67
Tabel 3.3	Daftar Karyawan Sampel Penelitian	68
Tabel 3.4	Hasil Uji Validitas Instrumen Penelitian	75
Tabel 3.5	Hasil Uji Reliabilitas Instrumen Penelitian.....	76
Tabel 3.6	Interpretasi Kuat dan Lemahnya Korelasi	84
Tabel 4.1	Pendidikan Terakhir Karyawan	99
Tabel 4.2	Distribusi Frekuensi Tingkat Pendidikan Responden.....	103
Tabel 4.3	Distribusi Frekuensi Masa Kerja Responden.....	100
Tabel 4.4	Distribusi Frekuensi Jabatan Responden	105
Tabel 4.5	Distribusi Frekuensi Status Pernikahan Responden.....	106
Tabel 4.6	Distribusi Frekuensi Jenis Kelamin Responden	107
Tabel 4.7	Distribusi Jawaban Responden Variabel <i>Market Culture</i>	110
Tabel 4.8	Distribusi Jawaban Responden Variabel <i>Adhocracy Culture</i>	114
Tabel 4.9	Distribusi Jawaban Responden Variabel <i>Hierarchy Culture</i>	118
Tabel 4.10	Distribusi Jawaban Responden Variabel <i>Clan Culture</i>	121
Tabel 4.11	Distribusi Jawaban Responden Variabel Kepuasan Kerja Generasi Y.....	124
Tabel 4.12	Distribusi Jawaban Responden Variabel OCB-O	127
Tabel 4.13	Uji Normalitas Kolmogorov-Smirnov	130
Tabel 4.14	Hasil Uji Heteroskedastisitas <i>Glejser</i>	133
Tabel 4.15	Uji Multikolinieritas.....	134
Tabel 4.16	Uji Autokorelasi.....	135
Tabel 4.17	Hasil Uji Regresi Linier Berganda Variabel Bebas Terhadap Variabel Terikat	136
Tabel 4.18	Hasil Uji Determinasi.....	138
Tabel 4.19	Hasil Statistik Regresi Linier Berganda.....	140

DAFTAR GAMBAR

No	Judul	Halaman
Gambar 1.1	Penduduk Indonesia Menurut Kelompok Umur dan Jenis Kelamin	9
Gambar 1.2	Perbandingan Presentase Generasi Karyawan	13
Gambar 2.1	Proses Terbentuknya Budaya Organisasi	32
Gambar 2.2	Fungsi Budaya Organisasi	36
Gambar 2.3	Model Konsep	55
Gambar 2.4	Model Hipotesis	56
Gambar 4.1	Struktur Organisasi PT. BPR Tunas Artha Jaya Abadi.....	92
Gambar 4.2	Grafik <i>Normal Probability Plot</i> Uji Normalitas	129
Gambar 4.3	Grafik <i>Scatter Plot</i> Uji Heteroskedastisitas	132



DAFTAR LAMPIRAN

No	Judul	Halaman
Lampiran 1	Kuesioner.....	59
Lampiran 2	Tabulasi Jawaban Responden.....	171
Lampiran 3	Hasil Uji Reliabilitas dan Validitas	177
Lampiran 4	Data Ketidakhadiran Pegawai PT. BPR Tunas Artha Jaya Abadi.....	181
Lampiran 5	Surat Keterangan Riset.....	183



BAB I

PENDAHULUAN

A. Latar Belakang

Perkembangan era globalisasi yang terjadi saat ini memicu persaingan dunia bisnis yang semakin kompetitif. Para pelaku bisnis saling berlomba-lomba agar dapat memenangkan persaingan. Kondisi ini otomatis menuntut setiap organisasi bisnis untuk memiliki *added value* atau keunggulan yang berguna untuk kelangsungan hidup organisasi. Keunggulan ini dapat ditinjau dari beberapa aspek, baik dari segi kualitas, biaya atau *cost*, maupun sumber daya manusianya. Keunggulan-keunggulan tersebut merupakan faktor terpenting agar organisasi dapat mencapai tujuan-tujuan yang telah ditetapkan. Mangkuprawira (2007:86) menggolongkan tujuan organisasi menjadi dua, yaitu tujuan untuk perusahaan dan untuk karyawan, keduanya adalah kesatuan yang tidak dapat dipisahkan.

Salah satu faktor yang kini menjadi fokus utama sebuah organisasi adalah faktor sumber daya manusia. Rivai (2009:1) mengungkapkan bahwa pengelolaan sumber daya manusia dalam sebuah perusahaan harus dijadikan prioritas utama guna meningkatkan kinerja, mengembangkan Budaya Organisasi yang mendukung penerapan inovasi dan fleksibilitas. Menurut Ndraha (1999:11), sebagai penunjang keberlangsungan hidup sebuah perusahaan, sumber daya manusia merupakan faktor yang memiliki suatu keunikan tersendiri di samping faktor-faktor lainnya, karena manusia memiliki akal, perasaan, kemampuan, pengetahuan, dorongan, dan karya yang berbeda-beda antara individu yang satu

dengan individu lainnya. Sumber daya manusia yang unggul diperlukan guna meningkatkan keunggulan bersaing, dimana keunggulan bersaing dapat dicapai melalui kinerja tiap-tiap individual. Kinerja yang baik dipicu oleh perilaku karyawan yang sesuai harapan. Perilaku yang menjadi harapan organisasi untuk mendapatkan keunggulan bersaing tidak hanya *in-role*, yaitu sesuai dengan *job description*, tetapi juga *extra-role* (Huang *et al.*, 2012:515). Perilaku *extra-role* ini seringkali digunakan sebagai indikator karyawan yang baik. Huang *et al.* (2012:515) juga berpendapat bahwa *extra-role* merupakan peran tambahan yang dimiliki karyawan atau sering disebut sebagai *Organizational Citizenship Behaviour*.

Organizational Citizenship Behaviour (OCB) menurut Robbins (2008:31) merupakan perilaku pilihan yang tidak menjadi bagian dari kewajiban kerja formal seorang karyawan, namun dapat mendukung berfungsinya organisasi tersebut secara efektif. OCB juga menjadi suatu cerminan adanya kerjasama tim yang *solid* dalam sebuah organisasi. Organ (1988:6) mendefinisikan OCB sebagai suatu bentuk perilaku yang berupa inisiatif individual, yaitu perilaku yang tidak bergantung dengan sistem *reward* pada organisasi dan perilaku yang dapat meningkatkan efektivitas sebuah organisasi.

Organizational Citizenship Behavior (OCB) saat ini menjadi subjek yang sangat menarik dalam literatur manajemen karena dapat mempengaruhi efektifitas organisasi (Robbins, 2008:29). Menurut Podsakoff *et al.* (2009:513), tingkat OCB karyawan yang tinggi dalam organisasi akan menurunkan tingkat perputaran dan ketidakhadiran karyawan, serta dapat meningkatkan produktifitas. OCB tidak

hanya terdiri dari kumpulan perilaku karyawan yang berada di luar deskripsi kerja formal karyawan, akan tetapi OCB juga memiliki arti penting bagi keberhasilan organisasi, seperti perilaku membantu, sportifitas, loyalitas terhadap organisasi, kepatuhan pada organisasi, dan inisiatif individu (Podsakoff *et al.*, 2010:544).

Shweta (2010:27) menyatakan, “OCB merupakan bentuk usaha yang dilakukan berdasarkan kebijaksanaan karyawan yang memberikan manfaat bagi organisasi tanpa mengharapkan imbalan apapun.” Tujuan adanya OCB menurut Robbins (2006:276) yaitu untuk menciptakan tindakan saling membantu antar karyawan, meminimalisir konflik yang tidak perlu, serta menghormati peraturan organisasi. Luthans (2006:78) berpendapat bahwa dasar kepribadian merupakan perilaku yang merefleksikan ciri karyawan yang suka menolong, bekerja dengan bersungguh-sungguh, memiliki ide kreatif untuk dapat disumbangkan demi kemajuan berorganisasi, dapat bertoleransi terhadap situasi yang kurang menyenangkan di tempat kerja, tidak mengeluh, dan memiliki keinginan untuk memberikan yang terbaik bagi organisasi. Moorhead (2013:74) juga mengatakan bahwa OCB mengacu kepada perilaku seorang individu yang memberikan dampak positif kepada organisasinya, seperti munculnya sikap-sikap karyawan yang secara sukarela melakukan kegiatan ekstra di tempat kerja.

William dan Anderson (1991:602) membagi OCB menjadi dua dimensi, yaitu:

1. *Organizational Citizenship Behaviour towards Organizational (OCB-O)*
OCB-O adalah OCB yang dilakukan seorang karyawan untuk ditujukan kepada organisasi secara keseluruhan, dan memiliki pengaruh secara langsung terhadap keberhasilan organisasi, misalnya menjaga aset perusahaan, mengikuti aturan perusahaan, dan lain sebagainya. Perilaku

yang termasuk OCB-O adalah *Sportmanship*, *Civic Virtue*, dan *Conscientiousness*.

2. *Organizational Citizenship Behaviour towards Individual (OCB-I)*

OCB-I adalah OCB yang dilakukan seorang karyawan untuk ditujukan kepada tiap-tiap individu dalam organisasi, bisa kepada rekan kerja maupun kepada supervisor/subordinatnya. Misalnya membantu rekan kerja yang sedang berlebih beban kerja, membantu atasan, dan lain sebagainya. Perilaku yang termasuk OCB-I adalah *Altruism* dan *Courtesy*.

Pembagian OCB menjadi dua ini menjadi penting karena penelitian-penelitian selanjutnya mengungkapkan bahwa motif seseorang bisa berbeda dan melakukan jenis OCB yang berbeda (Arthaud, 2012:792). Seseorang yang melakukan OCB-O sangat bergantung dengan kebijakan perusahaan atau sangat bergantung pada konteks organisasi (Lavelle *et al.*, 2008:340), sementara seseorang yang melakukan OCB-I lebih pada *personal relationship* atau hubungan antar karyawan.

Penelitian ini mendalami pada salah satu dimensi, yaitu OCB-O. Hal tersebut dilatarbelakangi oleh hasil dari observasi menunjukkan bahwa karyawan PT. BPR Tunas Artha Jaya Abadi Kantor Pusat memiliki perilaku OCB-O yang relatif rendah. Perilaku tersebut tercermin dari beberapa karyawan yang tidak menghargai peraturan yang berlaku dalam organisasi, seperti datang terlambat, dan kurang sigap ketika bekerja. Hal tersebut juga dapat dibuktikan melalui tabel berikut:

Tabel 1.1

**Tingkat Absensi dan Keterlambatan Karyawan
PT. BPR Tunas Artha Jaya Abadi Kantor Pusat Tahun 2018**

Generasi	Tingkat Keterlambatan	Tingkat Absensi (per Orang)			
		Alasan	Izin	Sakit	Cuti
Generasi Y	60,5%	10	11	13	12
Generasi X	39,5%	2	2	6	10

Sumber: PT. BPR Tunas Artha Jaya Abadi Kantor Pusat

Berdasarkan tabel tersebut dapat diketahui bahwa karyawan Generasi Y pada PT. BPR Tunas Artha Jaya Abadi Kantor Pusat memiliki OCB-O yang relatif rendah dibandingkan karyawan Generasi Y. Ketidakhadiran karyawan merupakan sikap yang dapat menurunkan produktivitas organisasi. Sebagian karyawan umumnya bekerja untuk memenuhi standar kerja yang telah ditetapkan oleh organisasinya, namun karyawan tidak dengan sukarela melakukan kegiatan ekstra di tempat kerja, kurang bertoleransi terhadap situasi yang tidak menyenangkan di tempat kerja, dan sering mengeluh. Adanya perilaku tersebut tentunya akan mempengaruhi terhadap keberhasilan organisasi, sehingga diharapkan penelitian ini dapat menjadi langkah preventif organisasi untuk dapat meningkatkan kualitas sumber daya manusianya.

Penelitian yang dilakukan Podsakoff *et al.* (2010) menemukan bahwa OCB memiliki pengaruh pada keberhasilan organisasi. Besarnya pengaruh yang disumbangkan oleh OCB terhadap keberhasilan organisasi akan menjadi sangat penting untuk menyelidiki variabel yang dapat meningkatkan OCB dalam organisasi. Secara lebih spesifik, Podsakoff *et al.* (2010:545) menyebutkan bahwa kepribadian karyawan, persepsi karyawan tentang keadilan, perilaku pemimpin, kepuasan kerja karyawan, dan berbagai karakteristik tugas merupakan antecedent OCB. Sementara itu, Organ *et al.* (2006:57) menyatakan bahwa terdapat dua jenis faktor yang dapat mempengaruhi OCB yaitu faktor yang berasal dari individu (internal) maupun yang berasal dari luar individu (eksternal). Pada penelitian ini yang akan diteliti adalah dalam konteks eksternal dan internal, yaitu Budaya Organisasi dan Kepuasan Kerja.

Syalfatiera (2013:15), “Budaya Organisasi merupakan kondisi awal munculnya OCB, oleh sebab itu organisasi dapat berperan besar dalam mempengaruhi terciptanya OCB pada karyawan”. Robbins (2006:277) mengartikan Budaya Organisasi sebagai suatu pandangan yang dianut oleh tiap anggota dalam organisasi. Masing-masing organisasi memiliki karakteristik berbeda, hal inilah yang membuat suatu organisasi berbeda dengan organisasi lainnya. Khan *et al.* (2011:254) juga menyatakan bahwa Budaya Organisasi dapat mempengaruhi perilaku karyawan yang berdampak pada efisiensi organisasi. Budaya Organisasi yang secara langsung membentuk perilaku para anggotanya, otomatis dapat menjadi pemicu terciptanya perilaku etis maupun perilaku tidak etis. Oleh karena itu, untuk membentuk OCB, perlu membangun Budaya Organisasi yang kuat karena Budaya Organisasi memiliki pengaruh munculnya perilaku para karyawan.

PT. BPR Tunas Artha Jaya Abadi merupakan perusahaan keluarga yang bergerak dalam sektor perbankan. Perusahaan keluarga dikenal memiliki Budaya Organisasi yang kuat dibanding perusahaan pada umumnya. Hal ini disebabkan karena pada hakekatnya perusahaan keluarga adalah organisasi bisnis yang didirikan, dimiliki, dan dikelola oleh sebuah keluarga. Budaya Organisasi yang digambarkan dalam *Company Profile* PT. BPR Tunas Artha Jaya Abadi mencerminkan perilaku etos kerja yang ulet, disiplin, semangat yang tinggi, jujur, loyal, dan pantang menyerah. Budaya Organisasi tersebut turun dari nilai-nilai yang dianut dan diyakini oleh pendiri PT. BPR Tunas Artha Jaya Abadi. Nilai-nilai yang dimaksud adalah *Asmaul Husna*. Pendiri PT. BPR Tunas Artha Jaya

Abadi, Mukhayat Syah melandaskan kegiatan bisnisnya dengan nilai-nilai spiritual, yang kemudian diringkas menjadi 7 prinsip kerja, yaitu jujur, tanggung jawab, visioner, disiplin, kerjasama, adil, dan peduli. Tujuh prinsip inilah yang menjadi pedoman atau arahan bagi para karyawan mengenai bagaimana harus bekerja dan berinteraksi dengan *stakeholder* dan karyawan lain.

PT. BPR Tunas Artha Jaya Abadi menggabungkan dua aspek yang diyakini mampu menciptakan kekuatan yang dahsyat ketika bersinergi, yaitu aspek bisnis dan spiritual. Aspek spiritual dianggap penting untuk menciptakan hubungan kemanusiaan, baik antara perusahaan dengan *customer* maupun antar karyawan dalam perusahaan. Kualitas hubungan kemanusiaan yang baik secara tidak langsung akan mendukung pertumbuhan bisnis.

Perusahaan keluarga selalu memiliki daya tarik tersendiri untuk diteliti. Menurut Ester dalam Handoko (2014:13), dari sekitar 160 ribu perusahaan yang ada di Indonesia, 90 persen di antaranya adalah perusahaan keluarga. Dengan jumlahnya yang dominan, tentu berpengaruh pada roda perekonomian negara, baik untuk sektor devisa maupun penyediaan lapangan kerja. Meski demikian, banyak perusahaan keluarga yang gagal bertahan. Salah satu faktor penyebab kegagalan perusahaan keluarga, menurut Sobirin (2009:34) dan Cameron (2006:11), adalah diabaikannya Budaya Organisasi (*Organizational Culture*) atau Budaya Perusahaan (*Corporate Culture*). Seperti telah disinggung sebelumnya, bahwa perusahaan keluarga didirikan dan dikelola oleh sebuah keluarga sehingga Budaya Organisasi yang ada berasal dari nilai-nilai keluarga tersebut. Di sisi lain, tidak semua perusahaan keluarga hanya mempekerjakan anggota keluarganya

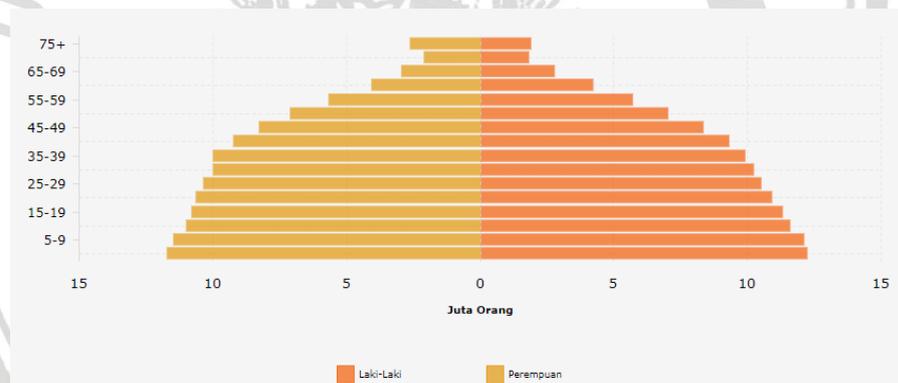
saja, melainkan juga mempekerjakan karyawan yang tidak memiliki hubungan keluarga dengan pemilik perusahaan, atau karyawan *non-family*. Demikian halnya dengan PT. BPR Tunas Artha Jaya Abadi.

Kehadiran karyawan *non-family* menjadi tantangan tersendiri bagi PT. BPR Tunas Artha Jaya Abadi, yang termasuk perusahaan keluarga. Seperti diungkapkan oleh Klein (2007:21), *non-family member* punya pandangan dan asumsi yang mungkin berbeda dengan *owner*. Selain itu, perusahaan keluarga berdasar penelitian yang pernah ada dipercaya menjadi sebuah lingkungan yang berpotensi menghadirkan stres (Stewart, 2001:299). Dari penelitian Stewart tersebut disimpulkan bahwa perbedaan budaya antara karyawan *family* dan *non-family* menjadi salah satu isu penting yang dapat memicu permasalahan dalam perusahaan keluarga. Namun, kecenderungan karyawan *non-family* yang memiliki perbedaan asumsi tidak terjadi di PT. BPR Tunas Artha Jaya Abadi. Karyawan *non-family* mampu melebur dengan Budaya Organisasi yang ada di PT. BPR Tunas Artha Jaya Abadi dan menunjukkan keakraban antar karyawan. Pimpinan PT. BPR Tunas Artha Jaya Abadi berhasil menularkan budaya akrab dengan karyawan lain tanpa melihat tinggi-rendahnya jabatan. Hal ini terlihat dari hasil observasi, peneliti melihat karyawan tak segan bergurau dengan *cleaning service* dan saling merangkul sebagai bentuk kedekatan.

Selain budaya, Permana (2011:12) berpendapat bahwa organisasi juga perlu memperhatikan Kepuasan Kerja para karyawannya. Kepuasan Kerja yang dimiliki karyawan tentu berbeda-beda dengan yang lain. Perbedaan tersebut dapat dipengaruhi oleh diantaranya perbedaan jenis kelamin, perbedaan usia, perbedaan

tingkat pendidikan, masa kerja, dan perbedaan kemampuan. Perbedaan-perbedaan tersebut tentunya akan berpengaruh terhadap produktivitas seorang karyawan. Penelitian yang dilakukan Chileshe (2010), Sarwar (2013), dan Saner (2012) menunjukkan bahwa perbedaan usia memiliki pengaruh besar terhadap Kepuasan Kerja karyawan.

Meuse dalam Sitepu (2012:1), membagi 4 generasi angkatan kerja di dalam perusahaan, yakni: (i) *matures*, lahir antara tahun 1929 hingga 1945; (ii) *Boomers*, lahir tahun 1946 hingga 1964; (iii) *Xers*, lahir tahun 1965 hingga 1979; dan (iv) *Generation Y* atau *millenials* yang lahir tahun 1980 hingga tahun 1999. Di Indonesia sendiri, proporsi penduduk didominasi oleh penduduk yang lahir di antara 1981 – 2000. Hal tersebut dapat dibuktikan melalui Gambar 1.1 berikut:



Gambar 1.1
Penduduk Indonesia Menurut Kelompok Umur dan Jenis Kelamin

Sumber: Badan Pusat Statistik Tahun 2016

Seperti yang telah diketahui pada Gambar 1.1, banyaknya populasi penduduk berusia di bawah 30 tahun, Indonesia memiliki modal penting untuk pertumbuhan ekonomi, yakni generasi muda, dinamis dan jumlah tenaga kerja yang besar (Ratanjee, 2013:10). Generasi muda tersebut dikenal juga dengan

sebutan Generasi Y atau *Millenials*. Hal tersebut menjadikan organisasi di Indonesia harus mampu menghadapi tantangan untuk dapat mengelola sumber daya manusia, khususnya Generasi Y.

Generasi ini di Indonesia biasa disebut dengan Generasi Y atau Generasi *Millenials* disebut juga sebagai Generasi Langgas, yang memiliki arti makna “bebas” (Sebastian, 2016:18). Makna bebas ini memiliki pengertian bahwa generasi ini sangat bebas memilih sekolah dan jurusan, bebas memilih pekerjaan, dan bebas memilih usaha yang dijalankan. Sebutan Generasi Langgas ini pertama kali diperkenalkan umum saat Sumpah Pemuda tahun 2015 yang dimuat di harian Kompas dengan judul “Energi Kreatif Generasi Langgas” (Sebastian, 2016:23). Istilah Generasi Langgas ini muncul karena adanya perbedaan atau penambahan kejadian di suatu daerah atau lokasi yang membedakan *shared history* dengan generasi yang sama di belahan dunia lain, yang berpengaruh terhadap perbedaan karakter, cara berpikir, dan berperilaku antar anggota Generasi Y.

Pembahasan tentang Generasi Y atau Generasi Langgas di Indonesia masih sangat terbatas, sehingga banyak penelitian yang ada secara langsung menggunakan batasan tahun lahir untuk membedakannya. Akan tetapi, banyaknya perbedaan mengenai penggunaan tahun lahir membuat generasi ini sulit untuk dikategorikan, Twenge *et al.* (2010), Suleman dan Nelson (2011), Wong *et al.* (2008) merumuskan Generasi Y antara tahun 1978 dan 2002; Tolbize (2008) merumuskan Generasi Y antara tahun 1980 dan 1999; Campton dan Hodge (2006) merumuskan Generasi Y antara 1980 dan 2002; Kersten (2002) merumuskan Generasi Y antara tahun 1980 dan 2000; Hess dan Jepsen (2009), Meier dan

Crocker (2010), Beekman (2011), Cekada (2012) merumuskan Generasi Y antara tahun 1982 dan 2005. Oleh karena itu, di Indonesia generasi Y atau Langgas ini adalah mereka yang lahir antara tahun 1980 dan 2000 yang pertama kali diperkenalkan pada Sumpah Pemuda tahun 2015 (Sebastian, 2016:23).

Penjelasan paragraf diatas jelas memperlihatkan adanya perbedaan penggunaan tahun kelahiran sebagai acuan dalam mendefinisikan Generasi Y, akan tetapi pembatasan tahun kelahiran tetap digunakan dalam penelitian ini dengan tujuan untuk membatasi ruang lingkup Generasi Y dengan generasi lainnya. Konsep generasi sendiri mengacu pada konteks historis di mana orang-orang dilahirkan, yang memiliki tahun kelahiran dan pengalaman yang sama, serta memiliki sikap, nilai, kepercayaan dan perilaku yang dipengaruhi oleh berbagai faktor yang mempengaruhi secara bergantian (Kupperschmidt, 2000). Tabel berikut menjelaskan mengenai kejadian-kejadian historis yang dialami oleh Generasi Y atau Generasi Langgas di Indonesia.

Tabel 1.2
Kejadian Historis Generasi Y di Indonesia

Observasi	Generasi Sebelumnya	Generasi Y
Pemerintah/Politik	Sentralisasi pusat, jatuhnya pemerintahan order baru, reformasi politik, jatuhnya Timor timur, 3 partai	Desentralisasi dan pemberian otonomi daerah dengan sistem multipartai
Stabilitas Politik	Pemerintahan statis	Dinamis, proses sosial politik
Kebebasan Pers	Diatur dengan ketat	Kebebasan berpendapat
Kejadian Independen Lainnya	Munculnya pager, ponsel dan internet	<i>Digital dan social network</i>

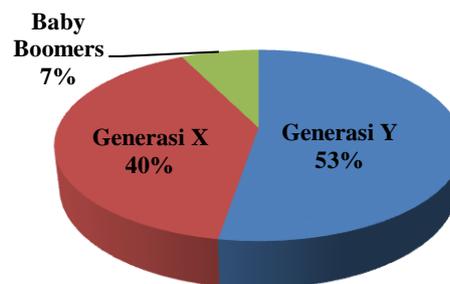
Sumber: Luntungan, dkk (2014:2)

Kejadian-kejadian tersebut yang membedakan Generasi Y dengan generasi lainnya, sehingga mengembangkan nilai dan kepribadian yang mempengaruhi perasaan individu terhadap lingkungan kerja organisasi, nilai apa yang diinginkan ditempat kerja dan bagaimana merencanakan untuk memuaskan hasrat tersebut (Luntungan dkk, 2014:2).

Menurut pemaparan Cran (2010:9), Generasi Y merupakan generasi yang tidak setia terhadap perusahaan. Hal ini berarti dalam menghadapi ketidaknyamanan, Generasi Y akan cenderung memilih *resign* daripada loyalitas. Rata-rata Generasi Y berganti pekerjaan 20 kali sepanjang hidup dan hal tersebut sangat berbeda dengan generasi tradisional yang bertahan bersama perusahaan hingga pensiun (Cran, 2010:10). Ketidaksetiaan Generasi Y juga diungkapkan oleh beberapa penelitian misalkan penelitian tahunan yang dilakukan *PayScale* dan *Millennial Branding* pada 2016 yang mengungkapkan bahwa Generasi Y tidak akan bertahan lama di sebuah perusahaan. 26% responden Generasi Y menyatakan mereka akan bertahan selama 1 tahun atau kurang dari itu, dan hanya sekitar 13% Generasi Y yang bertahan selama sekurangnya 5 tahun bersama perusahaan yang sama. Penelitian yang dilakukan Gibson *et al.* (2009) juga menunjukkan bahwa Generasi Y memberikan penilaian yang relatif rendah terhadap loyalitas, hal ini menegaskan bahwa mereka merupakan generasi yang suka berpindah kerja dan cepat bosan bila kesempatan pengembangan karir tidak tersedia dengan cepat. Menurut studi yang dilakukan PWC pada 2011, Generasi Y atau *Millenials* gemar mencari kesempatan baru, walaupun mereka tidak sedang aktif mencari pekerjaan baru. Dari penelitian tersebut didapatkan data bahwa

hanya 18% Generasi Y yang berencana bertahan pada posisi pekerjaan yang sekarang untuk jangka panjang.

Tantangan inilah yang juga dihadapi oleh PT. BPR Tunas Artha Jaya Abadi saat ini, dimana Generasi Y (karyawan yang lahir pada 1 Januari 1980 – 31 Desember 1999) merupakan populasi karyawan yang paling besar di kantor pusat, Kediri. Dari 95 karyawan kantor pusat per data statistik karyawan Januari 2018, karyawan tetap yang masuk dalam kategori usia Generasi Y sebesar 52,63% (50 karyawan). Rata-rata usia Generasi Y tersebut adalah 30 tahun dengan lama bekerja di PT BPR Tunas Artha Jaya Abadi Kantor Pusat rata-rata 5 tahun 4 bulan. Berdasarkan jenis kelamin, jumlah karyawan Generasi Y pria sebanyak 36 orang (72%) sedangkan karyawan Generasi Y wanita sebanyak 14 (28%).



Gambar 1.2
Perbandingan Presentase Generasi Karyawan
PT. BPR Tunas Artha Jaya Abadi Kantor Pusat

Sumber: Data Statistik Karyawan Januari 2018

PT. BPR Tunas Artha Jaya Abadi menghadapi permasalahan loyalitas Generasi Y yang ditunjukkan dengan tingginya angka pengunduran diri karyawan yang masuk kategori usia Generasi Y. Eny Nurtanti, selaku Kepala Bidang SDM dan Umum menyatakan bahwa pada lima tahun terakhir, angka pengunduran diri

karyawan PT. BPR Tunas Artha Jaya Abadi Kantor Pusat mencapai angka lebih besar dari 5 persen. Bahkan pada tahun 2015 dan tahun 2016 mendapati angka diatas 10 persen. Pernyataan yang diungkapkan oleh Eny Nurtanti tersebut dapat dibuktikan melalui tabel berikut:

Tabel 1.3
Tingkat *Labour Turnover* Karyawan Generasi Y
PT. BPR Tunas Artha Jaya Abadi Kantor Pusat

Tahun	Jumlah Karyawan Awal Tahun	Jumlah Karyawan		Jumlah Karyawan Akhir Tahun	Jumlah Karyawan Rata-rata	Tingkat LTO (%)
		Masuk	Keluar			
2013	119	3	7	115	117	5,9%
2014	115	10	11	114	114,5	9,6%
2015	114	17	14	117	115,5	12%
2016	117	5	18	104	110,5	16%
2017	104	8	17	95	99,5	17%

Sumber: PT. BPR Tunas Artha Jaya Abadi

Menurut pengakuan Eny Nurtanti, alasan keluarnya karyawan rata-rata disebabkan oleh ketidakpuasan karyawan terhadap lingkungan kerja dan tidak sebandingnya antara kompensasi dengan beban kerja yang diterima, sehingga para karyawan berusaha mencari pekerjaan lain yang dianggap lebih sesuai. Mengingat usia pensiun normal adalah 55 tahun, dimana para generasi *baby boomers*, karyawan dengan tahun kelahiran 1946 – 1964 sudah atau akan segera memasuki masa pensiun, maka rendahnya loyalitas karyawan terutama dalam kategori usia Generasi Y akan menimbulkan masalah regenerasi yang berdampak pada keberlangsungan bisnis perusahaan.

Berangkat dari hal-hal tersebut di atas, dalam penelitian ini penulis akan melakukan penelitian pengujian mengenai “**Pengaruh Budaya Organisasi dan Kepuasan Kerja Generasi Y Terhadap *Organizational Citizenship Behavior***

(Studi pada Karyawan Generasi Y PT BPR Tunas Artha Jaya Abadi Kantor Pusat)”.
Pusat)”.

B. Rumusan Masalah

Sesuai dengan yang telah diuraikan mengenai penelitian tentang pengaruh dari Budaya Organisasi dan Kepuasan Kerja Generasi Y terhadap *Organizational Citizenship Behavior* karyawan Generasi Y PT. BPR Tunas Artha Jaya Abadi Kantor Pusat, maka dirumuskan pertanyaan sebagai berikut:

1. Apakah *Market Culture* berpengaruh signifikan terhadap *Organizational Citizenship Behavior-Organization* (OCB-O)?
2. Apakah *Adhocracy Culture* berpengaruh signifikan terhadap *Organizational Citizenship Behavior-Organization* (OCB-O)?
3. Apakah *Hierarchy Culture* berpengaruh signifikan terhadap *Organizational Citizenship Behavior-Organization* (OCB-O)?
4. Apakah *Clan Culture* berpengaruh signifikan terhadap *Organizational Citizenship Behavior-Organization* (OCB-O)?
5. Apakah Kepuasan Kerja Generasi Y berpengaruh signifikan terhadap *Organizational Citizenship Behavior-Organization* (OCB-O)?
6. Apakah *Market Culture*, *Adhocracy Culture*, *Hierarchy Culture*, *Clan Culture* dan Kepuasan Kerja Generasi Y secara simultan berpengaruh signifikan terhadap *Organizational Citizenship Behavior-Organization* (OCB-O)?

C. Tujuan Penelitian

Sebagaimana yang telah diuraikan pada bagian latar belakang dan perumusan masalah, maka tujuan penelitian mengenai penelitian ini sebagai berikut:

1. Menguji dan menganalisis pengaruh *Market Culture* terhadap *Organizational Citizenship Behavior-Organization* (OCB-O)
2. Menguji dan menganalisis pengaruh *Adhocracy Culture* terhadap *Organizational Citizenship Behavior-Organization* (OCB-O)
3. Menguji dan menganalisis pengaruh *Hierarchy Culture* terhadap *Organizational Citizenship Behavior-Organization* (OCB-O)
4. Menguji dan menganalisis pengaruh *Clan Culture* terhadap *Organizational Citizenship Behavior-Organization* (OCB-O)
5. Menguji dan menganalisis pengaruh Kepuasan Kerja Generasi Y terhadap *Organizational Citizenship Behavior-Organization* (OCB-O)
6. Menguji dan menganalisis pengaruh simultan *Market Culture, Adhocracy Culture, Hierarchy Culture, Clan Culture* dan Kepuasan Kerja Generasi Y terhadap *Organizational Citizenship Behavior-Organization* (OCB-O)

D. Kontribusi Penelitian

Hasil penelitian ini diharapkan dapat memberikan manfaat sebagai berikut:

1. Kontribusi Akademis

Penelitian ini diharapkan mampu memberikan kontribusi di bidang ilmu pengetahuan dan pengembangan konsep, sehingga dapat dijadikan referensi dalam manajemen sumber daya manusia.

2. Kontribusi Praktis

a. Bagi PT. BPR Tunas Artha Jaya Abadi Kantor Pusat

Diharapkan mampu memberikan masukan pada pihak manajemen organisasi untuk dijadikan sebagai bahan pertimbangan bagi organisasi khususnya dalam hal pengelolaan sumber daya manusianya.

b. Kontribusi bagi Peneliti

Diharapkan dapat bermanfaat baik secara teoritis maupun praktis bagi penulis dalam memahami dan meningkatkan pengetahuan mengenai konsep Budaya Organisasi, Kepuasan Kerja Generasi Y, dan *Organizational Citizenship Behavior*.

E. Sistematika Pembahasan

Penulisan ini disusun dalam lima bab dengan sistematika sebagai berikut:

BAB I : PENDAHULUAN

Dalam Bab ini, diuraikan latar belakang penelitian dan rumusan masalah yang berkaitan dengan judul penelitian, tujuan dan manfaat penelitian yang akan menjadi pertimbangan pada hasil penelitian, dan sistematika penulisan yang berisi penjabaran singkat mengenai hal-hal yang disusun dalam penelitian.

BAB II : TINJAUAN PUSTAKA

Bab ini berisi tentang pembahasan atas tinjauan teoritis yang mendukung penelitian dan digunakan sebagai acuan serta hipotesis dari penelitian. Tinjauan teoritis tersebut menyajikan keterkaitan antara beberapa konsep yang dipergunakan sebagai variabel dalam penelitian.

BAB III : METODE PENELITIAN

Bab ini berisi jenis penelitian, lokasi penelitian, konsep, variabel, definisi operasional, skala pengukuran, populasi dan sampel, metode pengumpulan data, serta metode analisis data.

BAB IV : HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

Bab ini berisi pembahasan data hasil penelitian yang terdiri dari penyajian dan analisis data, serta pengujian hipotesis.

BAB V : KESIMPULAN DAN SARAN

Bab ini berisi kesimpulan serta saran dari hasil penelitian.

BAB II

TINJAUAN PUSTAKA

A. Tinjauan Empiris

1. Saadah (2016)

Penelitian ini berjudul “Pengaruh *Servant Leadership*, Persepsi Terhadap Budaya Organisasi dan Perbedaan Generasi X dan Y Terhadap *Organizational Citizenship Behavior (OCB)*”. Penelitian dilakukan pada Pegawai Negeri Sipil (PNS) Direktorat Pembinaan Guru Pendidikan Dasar Kemendikbud. Dalam penelitian diketahui:

a. Variabel independen terdiri dari:

- 1) *Servant Leadership* (X_1)
- 2) Persepsi terhadap Budaya Organisasi (X_2)
- 3) Perbedaan generasi X dan Y (X_3)

b. Variabel dependen terdiri dari:

Organizational Citizenship Behaviour (Y)

Penelitian ini menggunakan kuesioner tertutup yang dilakukan kepada seluruh pegawai negeri sipil Direktorat Pembinaan Guru Pendidikan Dasar yang lahir pada rentang tahun 1965-2000. Metode analisis yang digunakan dalam penelitian ini menggunakan metode analisis regresi linier berganda. Hasil analisis hipotesis menyimpulkan bahwa *Servant Leadership*, persepsi terhadap Budaya Organisasi berpengaruh positif terhadap *Organizational*

Citizenship Behaviour. Namun perbedaan generasi X dan Y tidak berpengaruh positif terhadap *Organizational Citizenship Behaviour*.

2. Serpian (2016)

Penelitian ini berjudul “*The Effect of Organizational Culture and Job Satisfaction on Organizational Commitment, Organizational Citizenship Behavior, and Intention to Leave*”. Penelitian dilakukan pada Karyawan BNI *Life Insurance* Regional Makassar. Dalam penelitian diketahui:

a. Variabel independen terdiri dari:

- 1) *Organizational Culture* (X_1)
- 2) *Job Satisfaction* (X_2)

b. Variabel dependen terdiri dari:

- 1) *Organizational Commitment* (Y_1)
- 2) *Organizational Citizenship Behavior* (Y_2)
- 3) *Intention to Leave* (Y_3)

Penelitian ini menggunakan jenis penelitian kausal dengan pendekatan kuantitatif. Metode analisis yang digunakan dalam penelitian ini adalah analisis jalur. Hasil penelitian menunjukkan bahwa:

- a. *Organizational Culture* (X_1) berpengaruh signifikan terhadap Komitmen Organisasional (Y_1), *Organizational Citizenship Behavior* (Y_2), dan *Intention to Leave* (Y_3)

- b. Kepuasan Kerja berpengaruh signifikan terhadap *Organizational Commitment* (Y_1), *Organizational Citizenship Behavior* (Y_2), dan *Intention to Leave* (Y_3)
- c. *Organizational Commitment* (Y_1) berpengaruh secara signifikan terhadap *Organizational Citizenship Behavior* (Y_2)
- d. *Organizational Commitment* (Y_1) berpengaruh tidak signifikan terhadap *Intention to Leave* (Y_3)
- e. *Organizational Citizenship Behavior* (Y_2) berpengaruh tidak signifikan terhadap *Intention to Leave* (Y_3)

3. Utami (2016)

Penelitian ini berjudul “Analisis Pengaruh Karakteristik individu, Komitmen Organisasi, Budaya Organisasi dan Kepuasan Kerja Terhadap *Organization Citizenship Behavior*”. Penelitian dilakukan pada karyawan PT Pos Indonesia Kantor Cabang Sukoharjo. Dalam penelitian diketahui:

a. Variabel independen terdiri dari:

- 1) Karakteristik individu (X_1)
- 2) Komitmen Organisasi (X_2)
- 3) Budaya Organisasi (X_3)
- 4) Kepuasan Kerja (X_4)

b. Variabel dependen terdiri dari:

Organization Citizenship Behavior (Y)

Penelitian ini menggunakan jenis penelitian deskriptif dengan pendekatan kuantitatif. Analisis data yang digunakan dalam penelitian ini adalah analisis regresi linier berganda. Hasil penelitian menunjukkan bahwa: variabel yang dominan pengaruhnya terhadap *Organizational Citizenship Behavior* (Y) pada pegawai PT Pos Indonesia Kantor Cabang Sukoharjo adalah variabel Budaya Organisasi (X_3), karena nilai koefisien regresinya paling besar yaitu 0,444 di antara koefisien regresi variabel bebas yang lain, yaitu karakteristik individu (X_1) sebesar 0,150, komitmen organisasi (X_2) sebesar 0,203 dan kepuasan kerja (X_4) sebesar 0,217.

4. Budiman, Anantadjaya, dan Prasetyawati (2014)

Penelitian ini berjudul “*Does Job Satisfaction Influence Organizational Citizenship Behavior? An Empirical Study in Selected 4-Star Hotels in Jakarta, Indonesia*”. Penelitian dilakukan pada Karyawan Seluruh Hotel Bintang 4 di Jakarta. Dalam penelitian diketahui:

- a. Variabel independen terdiri dari:

Job Satisfaction (X)

- b. Variabel dependen terdiri dari:

Organizationally-focussed OCB (Y)

Pengumpulan data dalam penelitian ini dilakukan melalui kuesioner terhadap 97 responden. Melalui *Structural Equation Modelling* (SEM) diperoleh hasil bahwa:

- a. *Job Satisfaction* (X) berpengaruh secara positif sebesar 15% terhadap *Organizationally-focussed OCB* (Y). Meskipun berpengaruh secara positif, namun memiliki pengaruh yang sangat lemah
- b. Kontribusi indikator-indikator *Job Satisfaction* dapat ditinjau sebagai berikut: 1) Indikator *Promotion* berkontribusi sebesar 62%; 2) Indikator *Supervisor* berkontribusi sebesar 72%; 3) Indikator *Nature of Work* berkontribusi sebesar 85%; 4) Indikator *Co-worker* berkontribusi sebesar 81%; 5) Indikator *Pay* berkontribusi sebesar 83%
- c. Kontribusi indikator-indikator *Organizationally-focussed OCB* dapat ditinjau sebagai berikut: 1) *Conscientiousness* berkontribusi sebesar 93%; 2) *Civic Virtue* berkontribusi sebesar 82%; 3) *Sportmanship* berkontribusi sebesar 89%

5. Mohanty dan Rath (2012)

Penelitian ini berjudul “*Influence of Organizational Culture on Organizational Citizenship Behavior: A Three-Sector Study*”. Penelitian dilakukan pada Karyawan organisasi Manufaktur, IT, dan Perbankan. Dalam penelitian diketahui:

- a. Variabel independen terdiri dari:
Organizational Culture (X)
- b. Variabel dependen terdiri dari:
Organizational Citizenship Behavior (Y)

Pengumpulan data dalam penelitian ini dilakukan melalui kuesioner terhadap 380 responden. Melalui *Structural Equation Modelling* (SEM) diperoleh hasil bahwa *Organizational Culture* pada organisasi Manufaktur, Perbankan, dan IT berpengaruh secara signifikan terhadap *Organizational Citizenship Behavior*. Pengaruh tersebut masing-masing mendapat perolehan nilai sebesar 0,626 pada organisasi Perbankan, 0,635 pada organisasi IT, dan 0,764 pada organisasi Manufaktur.

Tabel 2.1
Ringkasan Tinjauan Empiris

No	Peneliti dan Judul Penelitian	Metode Analisis	Hasil Penelitian
1.	Saadah, Eneng Siti (2016) “Pengaruh <i>Servant Leadership</i> , Persepsi Terhadap Budaya Organisasi dan Perbedaan Generasi X dan Y Terhadap <i>Organizational Citizenship Behaviour</i> (OCB)”	Regresi linier berganda	Secara simultan <i>Servant Leadership</i> , persepsi terhadap Budaya Organisasi dan perbedaan generasi X dan Y berpengaruh positif terhadap <i>Organizational Citizenship Behaviour</i> . Secara parsial, <i>Servant Leadership</i> dan persepsi terhadap Budaya Organisasi berpengaruh positif terhadap <i>Organizational Citizenship Behaviour</i> . Namun Perbedaan Generasi X dan Y berpengaruh tidak signifikan terhadap <i>Organizational Citizenship Behaviour</i> .
2	Serpian (2016) “ <i>The Effect of Organizational Culture and Job Satisfaction on Organizational Commitment, Organizational Citizenship Behavior, and Intention to Leave</i> ”	Analisis Jalur	Secara parsial, <i>Organizational Culture</i> dan <i>Job Satisfaction</i> berpengaruh signifikan terhadap Komitmen Organisasional, <i>Organizational Citizenship Behavior</i> , dan <i>Intention to Leave</i> , sedangkan <i>Organizational Citizenship Behavior</i> berpengaruh tidak signifikan terhadap <i>Intention to Leave</i> (Y ₃)

Lanjutan Tabel 2.1

No	Peneliti dan Judul Penelitian	Metode Analisis	Hasil Penelitian
3.	Utami, Novariani Indri (2016) “Analisis Pengaruh Karakteristik individu, Komitmen Organisasi, Budaya Organisasi dan Kepuasan Kerja Terhadap <i>Organization Citizenship Behavior</i> ”	Regresi Linier Berganda	Variabel yang dominan pengaruhnya terhadap <i>Organizational Citizenship Behavior</i> (Y) pada pegawai PT Pos Indonesia Kantor Cabang Sukoharjo adalah variabel Budaya Organisasi (X_3), karena nilai koefisien regresinya paling besar yaitu 0,444 di antara koefisien regresi variabel bebas yang lain (karakteristik individu (X_1) sebesar 0,150, komitmen organisasi (X_2) sebesar 0,203 dan kepuasan kerja (X_4) sebesar 0,217).
4.	Budiman, Arif, Samuel Anantadjaya, dan Dea Prasetyawati (2014) “Does Job Satisfaction Influence <i>Organizational Citizenship Behavior</i> ? An Empirical Study in Selected 4-Star Hotels in Jakarta, Indonesia”	<i>Structural Equation Modelling</i> (SEM)	<i>Job Satisfaction</i> (X) berpengaruh secara positif sebesar 15% terhadap <i>Organizationally-focussed OCB</i> (Y). Meskipun berpengaruh secara positif, namun memiliki pengaruh yang sangat lemah.
5.	Mohanty, Jagannath, dan Bhabani P. Rath (2012) “Influence of <i>Organizational Culture on Organizational Citizenship Behavior: A Three-Sector Study</i> ”	<i>Structural Equation Modelling</i> (SEM)	<i>Organizational Culture</i> pada organisasi Manufaktur, Perbankan, dan IT berpengaruh secara signifikan terhadap <i>Organizational Citizenship Behavior</i> . Pengaruh tersebut masing-masing mendapat perolehan nilai sebesar 0,626 pada organisasi Perbankan, 0,635 pada organisasi IT, dan 0,764 pada organisasi Manufaktur.

Sumber: Data primer diolah, 2018

B. Tinjauan Teoritis

1. Budaya Organisasi

a. Pengertian Budaya Organisasi

Gibson (1996:27) mengartikan “Budaya Organisasi adalah suatu keyakinan dan norma-norma yang dimiliki bersama oleh para anggota dalam suatu organisasi”. Schein (2004:12) mendefinisikan, “Budaya Organisasi adalah sebuah corak dari asumsi-asumsi dasar, yang ditemukan maupun dikembangkan oleh sebuah organisasi untuk belajar mengatasi persoalan yang terjadi”. Mangkunegara (2005:113) menyatakan, “Budaya Organisasi adalah seperangkat sistem keyakinan, nilai-nilai, dan norma yang dikembangkan dalam organisasi untuk dijadikan pedoman tingkah laku bagi anggota-anggotanya untuk mengatasi masalah adaptasi eksternal dan integrasi internal”. Menurut Robbins (2008:256), Budaya Organisasi dapat berisikan falsafah, ideologi, nilai-nilai, anggapan keyakinan, harapan, sikap dan norma-norma yang dimiliki secara bersama serta mengikat dalam suatu komunitas tertentu.

Berdasarkan beberapa pendapat diatas dapat disimpulkan bahwa Budaya Organisasi merupakan kerangka kerja yang menjadi pedoman perilaku sehari-hari karyawan untuk mencapai tujuan organisasi. Pencapaian tujuan organisasi dapat dicerminkan dari nilai-nilai budaya yang dianut oleh seluruh komponen sumber daya manusia yang ada dalam organisasi. Budaya Organisasi adalah perekat sosial yang mengikat anggota-anggotanya

melalui pembagian nilai, alat simbolis, atau ide sosial. Kuat lemahnya Budaya Organisasi tergantung pada keterpaduan, kesepakatan nilai dan komitmen individu terhadap tujuan bersama (Kritner dan Kinichi, 2000:72). Budaya Organisasi juga seringkali dijadikan sebuah acuan sehingga menjadi karakteristik dari suatu organisasi. Dengan demikian antara satu organisasi dengan organisasi lainnya mempunyai kebiasaan yang berbeda meskipun memiliki aktivitas bisnis yang sama.

b. Dimensi Budaya Organisasi

Budaya Organisasi memiliki beberapa karakteristik yang dapat digunakan untuk mengetahui gambaran mengenai Budaya Organisasi tersebut. Gambaran tersebut kemudian dijadikan dasar untuk menilai sebuah Budaya Organisasi. Menurut Robbins (2008:256) terdapat tujuh karakteristik utama dalam Budaya Organisasi, yaitu:

- 1) Inovasi dan keberanian mengambil resiko
Sejauh mana karyawan didorong untuk bersikap inovatif dan berani mengambil resiko.
- 2) Perhatian pada detail-detail
Sejauh mana karyawan diharapkan menjalankan presisi, analisis, perhatian pada hal-hal detail.
- 3) Orientasi hasil
Sejauh mana pihak manajemen berfokus lebih pada hasil ketimbang pada teknik dan proses yang digunakan untuk mencapai hasil tersebut
- 4) Orientasi orang
Sejauh mana keputusan-keputusan pihak manajemen mempertimbangkan efek dari hasil atas orang yang berada di dalam organisasi.
- 5) Orientasi tim
Sejauh mana kegiatan-kegiatan kerja diorganisir dengan tim ketimbang pada individu-individu

- 6) Keagresifan
Sejauh mana anggota organisasi bersikap agresif dan kompetitif ketimbang santai
- 7) Stabilitas
Sejauh mana kegiatan-kegiatan organisasi menekankan *status quo* dalam pertumbuhan organisasi

Dalam penelitiannya, Deshpande (2004:5) memperkenalkan dimensi

Budaya Organisasi, diantaranya:

- 1) *Competitive Culture* (Kompetitif)
Budaya kompetitif bercirikan mengedepankan pencapaian kompetisi, dan menekankan hasil pekerjaan yang telah ditargetkan.
- 2) *Innovative Culture* (Inovatif)
Budaya inovatif memiliki kecenderungan menemukan inovasi baru, menjunjung tinggi komitmen, organisasi dinamis, membangun karakter, dan berorientasi ke pelayanan pelanggan.
- 3) *Bureaucratic Culture* (Birokratis)
Budaya birokrasi menekankan mempertahankan organisasi yang telah ada, memiliki aturan formal, melakukan koordinasi yang efektif, dan mengedepankan stabilitas dan efisiensi dalam melaksanakan tujuan organisasi.
- 4) *Community Culture* (Komunitas)
budaya sosial anggota organisasi merasa ikut memiliki seperti organisasi milik keluarga, memiliki moral organisasi yang dijunjung bersama, organisasi menjunjung tinggi rasa kekeluargaan dan menjunjung nilai-nilai yang ada dalam organisasi.

Ukuran-ukuran budaya yang dikembangkan oleh Deshpande ini memiliki kesamaan dengan karakteristik yang disampaikan oleh Robbins, namun lebih ringkas, efektif untuk diterapkan, dan dapat diterima oleh praktisi.

Luthans (2009:72) juga membagi Budaya Organisasi ke dalam lima karakteristik, yaitu:

- 1) *Observed behavioral regularities* (Keteraturan Perilaku yang Diamati)
Karakter yang terlihat ketika anggota organisasi saling berinteraksi.
- 2) *Norms* (Norma-norma)
Norma dalam konteks organisasi merupakan pedoman untuk bertindak sesuai prinsip yang dipegang oleh lingkungan di sekitar lingkungan organisasi

- 3) *Dominant values* (Nilai-nilai yang Dominan)
Nilai-nilai dominan adalah nilai utama yang diharapkan dari organisasi untuk dikerjakan oleh para anggotanya.
- 4) *Philosophy* (Filosofi)
Kepercayaan dan prinsip yang dimiliki oleh organisasi untuk melakukan kegiatannya. Filosofi menjelaskan tentang tujuan organisasi secara keseluruhan. Filosofi seringkali dimasukkan ke dalam pernyataan misi atau visi.
- 5) *Rules* (Aturan-aturan)
Aturan-aturan yang tegas dan sengaja diciptakan oleh organisasi untuk mengatur para karyawannya agar berjalan sesuai dengan arah organisasi.
- 6) *Organizational climate* (Iklim Organisasi)
Suasana internal lingkungan organisasi yang dirasakan anggotanya selama mereka beraktivitas dalam rangka tercapainya tujuan organisasi.

Cameron dan Quinn dalam Rangkuti (2011:33) membagi budaya menjadi empat dimensi, yaitu:

- 1) *Market Culture*
Market Culture adalah Budaya Organisasi yang memiliki asumsi budaya pasar yang tidak ramah, kompetitif, serta perilaku konsumen yang cenderung memilih dan tertarik pada nilai-nilai, sehingga menempatkan organisasi pada bisnis yang selalu berusaha meningkatkan persaingan. Tugas utama manajemen adalah mengendalikan organisasi untuk mencapai produktivitas, hasil, tujuan, serta keuntungan.
- 2) *Adhocracy Culture*
Adhocracy Culture adalah Budaya Organisasi yang menuntut inovasi dan inisiatif serta menciptakan produk baru dan jasa untuk mengantisipasi dan persiapan kebutuhan di masa depan. Tugas utama manajemen adalah mendukung dan mendorong terciptanya semangat kewirausahaan dan kreativitas.
- 3) *Clan Culture*
Clan Culture adalah Budaya Organisasi yang memiliki karakter kekeluargaan, dimana terdapat lingkungan yang dapat mengatur dengan baik organisasi melalui *teamwork*, pengembangan SDM, serta memberlakukan konsumen sebagai rekanan. Tugas utama dari manajemen adalah mengendalikan dan membina karyawan sehingga mendorong karyawan untuk berpartisipasi.

4) *Hierarchy Culture*

Hierarchy Culture adalah Budaya Organisasi yang ditandai dengan bentuk perusahaan yang resmi, stabil, dan terstruktur. Tugas utama manajemen adalah memproduksi barang dan jasa secara efisien.

Keempat metode tersebut disebut dengan OCAI (*Organizational Culture Assessment Instrument*). Untuk menganalisis tipe budaya melalui OCAI, Cameron dan Quinn dalam Rangkuti (2011:34) juga mengembangkan CVF (*Competing Value Framework*) yang berguna untuk memudahkan identifikasi Budaya Organisasi. CVF tersebut tersusun dari Karakter Dominan, Tipe Kepemimpinan, Tipe Manajemen, Perkat Organisasi, Penekanan Strategi, dan Kriteria Keberhasilan, yang selanjutnya dapat dipetakan ke dalam tabel berikut:

Tabel 2.2
Kriteria Tipe Budaya Organisasi

Kriteria	Market	Adhocracy	Hierarchy	Clan
Karakter Dominan	Orientasi pada tujuan	Dinamis dan Kewirausahaan	Tempat terstruktur dan terkendali	Keluargaan
Tipe Kepemimpinan	Agresif, berorientasi pada hasil	Inovatif dan berani mengambil resiko	Koordinator, mengatur, dan berorientasi pada efisiensi	Mentor, fasilitator
Tipe Manajemen	Agresif, berorientasi pada hasil	Inovatif dan berani mengambil resiko	Koordinator, mengatur, dan berorientasi pada efisiensi	Mentor, fasilitator
Perkat Organisasi	Prestasi dan pencapaian hasil, agresif dan kemenangan	Komitmen untuk menciptakan inovasi dan pengembangan	Peraturan dan kebijakan formal	Kesetiaan dan rasa saling percaya
Penekanan Strategi	Kompetisi dan prestasi, mencapai	Penemuan baru, mencoba hal-	Efisiensi, stabilitas, kontrol dan	Pengembangan SDM, kepercayaan

Lanjutan Tabel 2.2

Kriteria	<i>Market</i>	<i>Adhocracy</i>	<i>Hierarchy</i>	<i>Clan</i>
	target	hal baru	kelancaran	yang tinggi, keterbukaan, serta partisipasi
Kriteria Keberhasilan	Menang kompetisi, menjadi pemimpin di pasar kompetitif	Produk atau layanan terbaru, pemimpin dalam produk atau layanan terbaru	Efisiensi, dapat diandalkan, jadwal rutin, dan produk dengan biaya rendah	Pengembangan SDM, <i>teamwork</i> , komitmen anggota, kepedulian, terhadap anggota

Sumber: Rangkuti (2011:35)

c. Lahirnya Budaya Organisasi

Budaya di dalam sebuah organisasi tidak muncul dengan sendirinya, tetapi perlu melalui proses pembentukan terlebih dahulu. Hal tersebut sesuai dengan pendapat ahli di atas yang mengartikan bahwa Budaya Organisasi merupakan sekumpulan nilai dan pola perilaku untuk dianut, dimiliki bersama oleh semua anggota organisasi dan diturunkan dari generasi ke generasi.

1) Unsur-unsur Pembentukan Budaya Organisasi

Ada beberapa unsur yang berpengaruh terhadap pembentukan Budaya Organisasi. Menurut Deal and Kenedy dalam Tika (2006:16) terdapat lima unsur pembentukan budaya sebagai berikut:

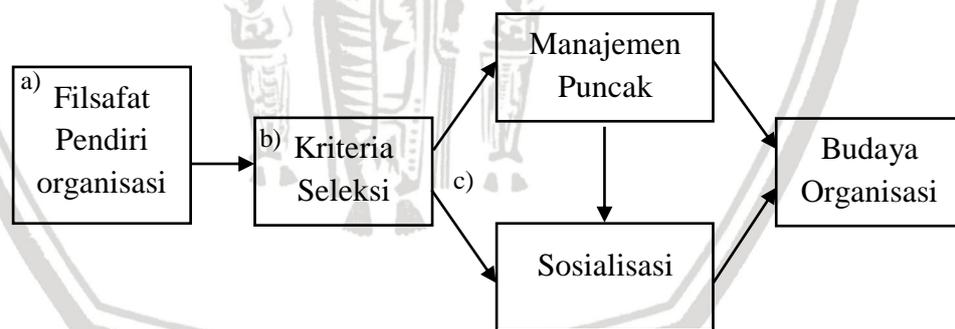
a) Lingkungan Usaha

Kelangsungan hidup organisasi ditentukan oleh kemampuan dalam menanggapi peluang maupun tantangan lingkungan. Lingkungan usaha merupakan unsur yang menentukan mengenai cara agar tujuan organisasi dapat tercapai. Lingkungan usaha meliputi pesaing, pelanggan, teknologi, pemasok, dan kebijakan pemerintah.

- b) 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.
- c) Pahlawan
 Pahlawan merupakan salah satu tokoh yang ikut melatarbelakangi lahirnya nilai-nilai budaya dalam organisasi. Pahlawan dapat berasal dari pendiri perusahaan, para manajer, kelompok organisasi atau perorangan yang berhasil menciptakan nilai-nilai organisasi.
- d) Ritual
 Ritual merupakan deretan kegiatan berulang yang memperkuat adanya nilai-nilai, tujuan, dan orang yang dianggap penting dalam sebuah organisasi. Ritual digunakan sebagai sarana simbolis untuk menghormati pahlawan-pahlawannya.
- e) Jaringan Budaya
 Jaringan budaya adalah jaringan komunikasi informal yang berfungsi sebagai saluran komunikasi dalam organisasi. Arus komunikasi inilah yang menguatkan Budaya Organisasi.

2) Proses Terbentuknya Budaya Organisasi

Robbins (2008:734) menguraikan proses terbentuknya Budaya Organisasi yang dapat digambarkan sebagai berikut:



Gambar 2.1

Proses Terbentuknya Budaya Organisasi

Sumber: Robbins (2008:734)

- a) Budaya Organisasi diciptakan berdasarkan latar belakang, asumsi-asumsi dasar, nilai-nilai, kepercayaan dan ideologi yang ditetapkan oleh pendiri. Pada tahap ini, pendiri memiliki peran yang sangat besar, karena bagaimana visi dan misi organisasi yang



bersangkutan tidak lepas pada bagaimana nilai-nilai pendiri tersebut.

- b) Terjadi proses seleksi anggota organisasi untuk mencari kesesuaian antara nilai-nilai individu dengan filosofi organisasi. Budaya Organisasi harus dapat memenuhi kriteria sebagai pedoman yang digunakan untuk mempekerjakan karyawan.
- c) Manajemen puncak menentukan budaya tersebut apakah dapat diterima atau tidak. Tindakan yang dilakukan manajemen puncak ini tidak dibatasi oleh nilai-nilai atau ideologi manapun.

d. Tingkatan Budaya Organisasi

Schein (2004:112) berpendapat bahwa Budaya Organisasi didasarkan pada tiga tingkatan, yaitu:

- 1) Tingkatan Asumsi Dasar (*Basic Assumption*)
Tingkatan asumsi dasar menjadi inti dan aspek paling penting dari Budaya Organisasi. Tingkatan asumsi dasar merupakan asumsi-asumsi dasar yang telah ada sebelumnya (*taken for granted*) dan menjadi panduan perilaku bagi para anggota organisasi dalam memandang suatu permasalahan. Jika asumsi dasar dipegang teguh, maka anggota organisasi akan merumuskan perilaku berdasarkan kesepakatan yang telah ditetapkan. Asumsi-asumsi dasar umumnya sulit diubah dan kehadirannya cenderung tidak dipertentangkan.
- 2) Tingkatan nilai-nilai yang diyakini (*Expoused Values*)
Dalam organisasi terdapat nilai-nilai yang dicanangkan oleh tokoh-tokoh pendiri organisasi, yang kemudian dijadikan sebagai pegangan. Nilai-nilai tersebut didukung oleh perangkat keyakinan, norma, serta aturan-aturan operasional mengenai perilaku organisasi. Hal-hal tersebut membentuk kesadaran dan secara eksplisit diucapkan maupun dilakukan karena telah berfungsi sebagai moral yang memandu anggota organisasi dalam menghadapi situasi tertentu. Nilai-nilai dijadikan dasar pertimbangan mengenai apa yang benar dan apa yang salah. Tingkatan ini lebih sadar daripada asumsi dasar.
- 3) Tingkatan Artifak (*Artifact*)
Artifak adalah sesuatu yang dapat dilihat namun sulit untuk ditirukan. Artifak bisa berupa teknologi, seni atau sesuatu yang dapat didengar. Artifak merupakan tingkatan budaya yang tampak di permukaan. Artifak adalah sebuah fenomena yang dapat dilihat, didengar, dan dirasakan ketika seseorang memasuki sebuah kelompok meskipun kelompok tersebut yang masih asing baginya. Hal lain yang termasuk ke dalam artifak adalah produk yang tampak (*visible product*) dari organisasi seperti rancangan lingkungan fisik, bahasa, teknologi,

produk, kreasi-kreasi artistik, gaya dalam berbusana, pengungkapan emosi, mitos atau cerita tentang organisasi, nilai-nilai organisasi yang dipublikasikan, ritual, perayaan, dan sebagainya. Untuk tujuan analisa, tingkatan ini juga menyertakan perilaku tampak (*visible behaviour*) dari kelompok dan proses-proses organisasi dimana perilaku secara rutin dilakukan.

Ketiga lapisan tersebut secara tegas menunjukkan kehidupan organisasi, dan secara intuisi menggabungkannya ke dalam keahlian eksekutif yang digunakan untuk mengelola orang-orang untuk merumuskan strategi dan merubah organisasi.

e. Peran dan Fungsi Budaya Organisasi

Budaya Organisasi mempunyai peran yang sangat besar dalam upaya pencapaian tujuan organisasi. Akan tetapi, Budaya Organisasi juga dapat menghambat perkembangan organisasi apabila Budaya Organisasi memberi dampak yang buruk terhadap kehidupan organisasi. Di bawah ini dikemukakan peran budaya yang dikemukakan oleh Robbins (2008:283):

- 1) Budaya menciptakan perbedaan yang jelas antara satu organisasi dan yang lain
- 2) Budaya menggambarkan sebuah identitas para anggota-anggota yang ada di dalam suatu organisasi
- 3) Budaya mempermudah timbulnya komitmen
- 4) Budaya merupakan sebuah alat untuk mempersatukan organisasi dengan memberikan standar-standar yang tepat untuk dilakukan oleh karyawan
- 5) Budaya sebagai mekanisme pembuat kendali yang memandu dan membentuk sikap serta perilaku karyawan

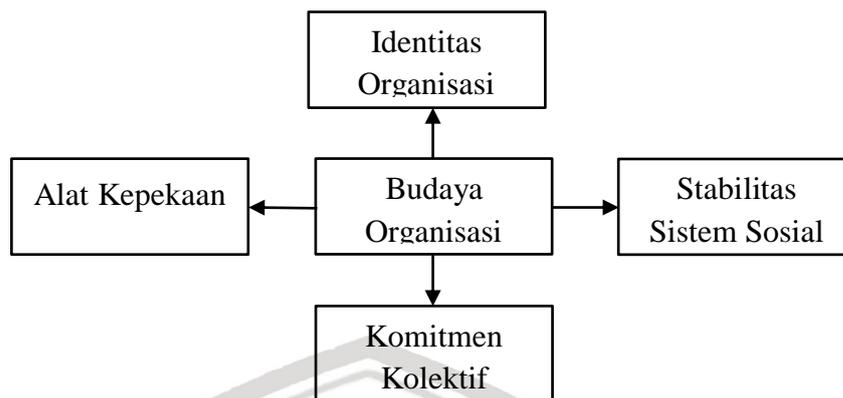
Peran Budaya Organisasi menurut Wirawan (2007:35) yaitu, 1) Identitas organisasi; 2) Menyatukan organisasi; 3) Reduksi konflik; 4) Komitmen pada organisasi atau kelompok; 5) Reduksi ketidakpastian; 6)

Menciptakan konsistensi; 7) Motivasi; 8) Kinerja organisasi; 9) Keselamatan kerja; 10) Sumber keunggulan kompetitif.

Selain itu, Budaya Organisasi juga dinilai efektif untuk meningkatkan efektifitas kinerja organisasi. Fungsi Budaya Organisasi menurut Tika (2006:14) adalah sebagai berikut:

- 1) Sebagai batas pembeda terhadap lingkungan, organisasi maupun kelompok
- 2) Sebagai perekat bagi karyawan dalam suatu organisasi sehingga dapat mempunyai rasa memiliki, partisipasi dan rasa tanggung jawab atas kemajuan perusahaan
- 3) Mempromosikan stabilitas sistem sosial, sehingga lingkungan kerja menjadi positif, nyaman dan konflik dapat diatur secara efektif
- 4) Sebagai mekanisme kontrol dalam memandu dan membentuk sikap serta perilaku karyawan
- 5) Sebagai integrator karena adanya sub budaya baru. Dapat mempersatukan kegiatan para anggota perusahaan yang terdiri dari sekumpulan individu yang berasal dari budaya yang berbeda
- 6) Membentuk perilaku karyawan, sehingga karyawan dapat memahami bagaimana mencapai tujuan organisasi
- 7) Sebagai sarana untuk menyelesaikan masalah-masalah pokok organisasi
- 8) Sebagai acuan dalam menyusun perencanaan perusahaan
- 9) Sebagai alat komunikasi antara atasan dengan bawahan atau sebaliknya, serta antar anggota organisasi
- 10) Sebagai penghambat berinovasi. Hal ini terjadi apabila Budaya Organisasi tidak mampu mengatasi masalah-masalah yang menyangkut lingkungan eksternal dan integritas internal

Kreitner (2005:83-86) juga menyatakan bahwa Budaya Organisasi memiliki empat fungsi, yaitu sebagai identitas organisasi, sebagai alat yang menimbulkan kepekaan, sebagai alat stabilitas sistem sosial, dan komitmen kolektif". Keempat fungsi tersebut dapat digambarkan sebagai berikut:



Gambar 2.2
Fungsi Budaya Organisasi

Sumber: Kreitner (2003:85)

Dari berbagai pendapat mengenai fungsi Budaya Organisasi di atas, dapat diketahui bahwa budaya itu berguna bagi organisasi dan karyawan. Hal ini dikarenakan budaya dapat mendorong terciptanya komitmen organisasi dan meningkatkan konsistensi sikap kerja karyawan. Budaya menyampaikan kepada karyawan bagaimana pekerjaan dilakukan dan apa saja yang bernilai penting.

2. Kepuasan Kerja Generasi Y

a. Kepuasan Kerja

Kepuasan Kerja menurut Mathis dan Jackson (2006:121) adalah “Keadaan emosional yang positif yang merupakan hasil dari evaluasi pengalaman kerja seseorang”. Ketidakpuasan Kerja muncul ketika harapan seseorang tidak terpenuhi. Selanjutnya, Mathis dan Jackson (2006:121) mengatakan bahwa faktor yang menentukan Kepuasan Kerja adalah apa yang diharapkan oleh karyawan dari pekerjaannya dan apa yang mereka

terima sebagai penghargaan dari pekerjaannya. Robbins (2008:36) menyatakan, “Kepuasan Kerja adalah sikap individu secara umum terhadap pekerjaannya”. Seseorang dengan tingkat Kepuasan Kerja yang tinggi mempunyai sikap yang positif terhadap pekerjaannya, sebaliknya seseorang yang tidak puas dengan pekerjaannya mempunyai sikap negatif terhadap pekerjaan tersebut. Menurut Davis dan Newstrom (1989:193), “Kepuasan Kerja adalah seperangkat perasaan menguntungkan atau tidak menguntungkan bagaimana karyawan melihat pekerjaan mereka”.

Handoko (2010:95) berpendapat bahwa Kepuasan Kerja adalah keadaan emosional yang menyenangkan atau tidak menyenangkan, dimana para karyawan memandang pekerjaan mereka. Kepuasan Kerja mencerminkan perasaan seseorang terhadap pekerjaannya yang nampak dalam sikap positif karyawan terhadap pekerjaan dan segala sesuatu yang dihadapi di lingkungan kerjanya. Locke dalam Luthans (2006:243) menyebutkan, “Kepuasan Kerja adalah keadaan emosi yang senang atau emosi positif yang berasal dari penilaian pekerjaan atau pengalaman kerja seseorang”. Lebih lanjut, Luthans (2006:243) juga mengatakan bahwa Kepuasan Kerja adalah hasil dari persepsi karyawan mengenai seberapa baik pekerjaan mereka memberikan hal yang dinilai penting.

Terdapat banyak teori yang mengulas mengenai Kepuasan Kerja, namun salah satu teori yang paling populer dan sering dibahas adalah teori yang dikembangkan oleh Frederick Herzberg, yang disebut dengan teori dua

faktor. Teori Herzberg ini memiliki pandangan bahwa Kepuasan Kerja berasal dari keberadaan motivator intrinsik dan bahwa Kepuasan Kerja berasal dari ketidakberadaan faktor-faktor ekstrinsik (Gibson *et al.*, 1996:197). Studi Herzberg menghasilkan dua kesimpulan, yaitu (Herzberg dalam Gibson, 1996:197):

- 1) Terdapat satu kelompok kondisi ekstrinsik, yang meliputi upah, keamanan kerja, kondisi kerja, status, prosedur perusahaan, mutu penyeliaan, dan mutu hubungan interpersonal antar sesama rekan kerja, atasan, dan bawahan. Keberadaan kondisi-kondisi tersebut menyebabkan ketidakpuasan bagi karyawan;
- 2) Terdapat satu kelompok kondisi intrinsik, yang meliputi pencapaian prestasi, pengakuan, tanggung jawab, kemajuan, pekerjaan itu sendiri, dan kemungkinan untuk berkembang.

Tidak adanya kondisi-kondisi ini bukan berarti membuktikan keadaan yang sangat tidak puas, tetapi apabila kondisi-kondisi ini terpenuhi, maka Kepuasan Kerja juga akan meningkat, sehingga akan meningkatkan pula produktifitas karyawan.

Faktor-faktor yang berkaitan dengan pekerjaan akan menentukan Kepuasan Kerja. Menurut Robbins (2002:36), terdapat beberapa faktor penting yang lebih banyak mendatangkan Kepuasan Kerja, yaitu:

- 1) Pekerjaan yang secara mentalitas memberikan tantangan
Pekerjaan yang memberikan tantangan adalah pekerjaan-pekerjaan yang memberikan kesempatan untuk menggunakan keterampilan dan kemampuan karyawan, menawarkan tugas-tugas yang bervariasi, kebebasan, dan umpan balik tentang seberapa baik karyawan bekerja.
- 2) Penghargaan yang layak
Penghargaan yang layak adalah keinginan karyawan terhadap sistem penggajian dan kebijakan promosi yang mereka rasa wajar, tidak membingungkan dan sejalan dengan harapan karyawan.

- 3) Kondisi kerja yang menunjang
Karyawan menaruh perhatian besar terhadap kondisi kerjanya, baik dari segi kenyamanan pribadi, maupun kemudahan untuk melakukan pekerjaan dengan baik.
- 4) Rekan kerja yang mendukung.
Bagi sebagian besar karyawan, dengan bekerja diharapkan karyawan dapat memenuhi kebutuhan untuk berinteraksi sosial.

b. Generasi Y

Generasi Y atau yang lebih dikenal sebagai Generasi *Millennials* menurut Schultz (2012:36) merupakan manusia yang lahir pada tahun 1981 – 1999. Generasi Y tumbuh seiring dengan kejadian yang mengubah dunia, seperti perkembangan teknologi. Menurut Wesner (2008:89), Generasi Y merupakan generasi pertama yang menghabiskan masa hidupnya dalam lingkungan digital yang akan mempengaruhi bagaimana mereka hidup dan bekerja. Selain itu, kebanyakan Generasi Y yang telah bekerja menunjukkan sikap cenderung bertentangan dengan peraturan.

Salah satu tantangan baru bagi dunia kerja adalah tingginya jumlah Generasi Y yang masuk kedalam dunia kerja dengan keistimewaan yang cenderung berbeda dengan generasi-generasi sebelumnya. International (2008:3) mengungkapkan, Generasi Y merupakan generasi terbesar dalam sejarah dengan sekitar 79,8 juta anggota, melebihi jumlah Generasi *Baby Boomers*. Ciri-ciri Generasi Y yang diramalkan International (2008:3) pada setiap tahap kehidupannya akan sangat berbeda, seperti berikut ini:

- 1) Pada saat muda, Generasi Y ini sangat tergantung pada kerjasama kelompok

- 2) Pada saat mereka mulai dewasa mereka akan berubah menjadi orang-orang yang lebih bersemangat ketika dihadapkan pada bekerja dalam tim
- 3) Pada saat paruh baya, mereka akan semakin energetik, berani mengambil keputusan, dan kebanyakan mereka mampu menjadi pemimpin yang kuat
- 4) Pada saat mereka tua, mereka akan menjadi sekelompok orang tua yang mampu memberikan kontribusi dan kritikan kepada masyarakat

Generasi Y adalah generasi terbaru yang masuk ke dalam dunia kerja.

Dalam bekerja, menurut Schultz (2012:37) Generasi Y lebih mengutamakan adanya *feedback*, yang berupa penghargaan dan pujian secara konstan dari atasan mereka. Menurut Wesner (2008:90), angkatan ini memiliki harga diri yang tinggi, *enterpreneurial*, antusias terhadap pekerjaan, menyukai tantangan, dan menginginkan pengakuan. Apabila ada kesempatan di luar perusahaan yang memberikan jaminan untuk berkembangnya karir profesi, maka Generasi Y memiliki kecenderungan yang lebih besar untuk meninggalkan perusahaan. Selain itu, Generasi Y juga memiliki kebutuhan yang tinggi atas kebebasan dalam mengajukan ide segar dan kreatif di tempat kerja.

Generasi Y yang lahir pada perkembangan teknologi informasi dan jenjang pendidikan yang tinggi tidak selalu dinilai positif. Hansen (2009:18), mengungkapkan *stereotype* yang berkembang pada Generasi Y adalah pemalas, menyukai hal-hal yang instan, kurang loyal, egois dan manja. Meskipun banyak *stereotype* yang berkembang mengenai Generasi Y, mereka sebenarnya juga menyukai kebebasan dalam belajar, bekerja, maupun berbisnis. Karakteristik Generasi Y tersebut mendorong tren

dimana anak muda sekarang lebih selektif dalam memilih pekerjaan yang sesuai, dan hal ini tidak lepas dari *work value* yang mereka miliki.

Menurut Zemke dalam Tolbize (2008:4), Generasi Y dinilai sebagai Generasi Yang bekerja dalam tim secara lebih baik, lebih kooperatif, dan lebih optimis pada masa depan dibandingkan dengan Generasi *Baby Boomers* dan Generasi X. Generasi Y tidak suka prosedur pengawasan yang ketat dan jadwal kerja yang kaku. Generasi Y akan lebih lama bertahan dalam pekerjaan atau perusahaan yang telah menggunakan teknologi canggih, pekerjaan yang menantang dan yang mereka anggap menyenangkan. Generasi ini juga disebutkan sebagai Generasi Yang mendukung perbedaan dan mencari adanya *work-life balance*. Berikut merupakan serangkaian ekspektasi kerja yang diinginkan oleh Generasi Y menurut International (2008:5):

- 1) Penghargaan atas hasil kerja yang dicapai
- 2) Diberi kesempatan dalam setiap penanganan masalah yang ada
- 3) Kemudahan untuk mengakses teknologi terbaru
- 4) Adanya *work-life balance*
- 5) Fleksibilitas dalam bekerja dimanapun dan kapanpun
- 6) Lebih mengutamakan kemakmuran

Tabel 2.3
Perbedaan Karakteristik dan Harapan Generasi Y dan Generasi Sebelumnya

No	Pembeda	Generasi Sebelumnya	Generasi Y
1.	Etika kerja	<i>Workaholic</i>	Bekerja dengan organisasi, bukan bekerja untuk organisasi
2.	Harapan	a. Tidak terlalu mengharap <i>feedback</i>	a. Lebih menyukai <i>feedback</i> berupa penghargaan secara

Lanjutan Tabel 2.3

No	Pembeda	Generasi Sebelumnya	Generasi Y
		b. Lingkungan kerja formal dapat meningkatkan produktivitas c. Bekerja secara independen	konstan agar dapat berkembang b. Lingkungan kerja fleksibel dan menyenangkan dapat meningkatkan produktivitas c. Bekerja bersama teman
3.	Sikap terhadap teknologi	<i>Digital immigrants</i> (lahir dalam peralihan antara tanpa digital ke dunia digital), tidak terlalu menggantungkan hidupnya pada teknologi	<i>Digital natives</i> (penduduk dunia maya, lahir ketika era digital sudah ada), sangat menggantungkan hidupnya pada teknologi
4.	Loyalitas	Menjunjung tinggi loyalitas dan komitmen pada perusahaan	Kurang loyal pada perusahaan, namun banyak mendedikasikan ide untuk kemajuan perusahaan

Sumber: Tolbize (2008:8)

Para ahli mencatat bahwa perbedaan dalam nilai, persepsi, dan komunikasi gaya antar generasi dapat menyebabkan konflik di tempat kerja. Oleh karena itu, pihak manajemen perlu menemukan cara untuk mengelola para kelompok generasi dapat bekerja dengan efektif di tempat kerja (Ballenstedt dan Rosenberg, 2008:18). Para peneliti telah menetapkan tiga tema yang dapat menggambarkan sikap generasi ini terhadap pekerjaan dan karir, yaitu (Brown, 2009:10):

1) Fleksibilitas

Generasi Y menginginkan fleksibilitas dalam bekerja dan berkarir. Generasi Y meyakini bahwa mereka berhak mendapatkan kebebasan ketika bekerja dan dapat menyelesaikan tugas yang sama dengan generasi lain. Lebih jauh, karena keakraban mereka dengan teknologi, *Millennial* percaya bahwa mereka dapat bekerja lebih efisien. Lebih khusus lagi, mereka dapat menghilangkan apa yang mereka anggap membuang waktu. Dalam hal fleksibilitas karir, Generasi Y terbukti sering berganti

pekerjaan. Berdasarkan temuan dari survei *New Paradigm* pada tahun 2006 yang melakukan survei pada dari 1.750 orang berusia 13 hingga 20-tahun di AS dan Kanada, melaporkan bahwa sebanyak 30% dari Generasi Y sedang mencari pekerjaan baru yang sesuai dengan ekspektasi mereka. *Millennials* juga telah menunjukkan kesediaannya untuk membawa organisasi kepada perubahan yang lebih baik, asalkan mereka diberikan apresiasi yang tinggi. Keinginan Generasi Y untuk mendapatkan fleksibilitas dan mendapatkan keseimbangan dalam hidup, dapat menjadi penyebab utama Generasi Y berpindah-pindah pekerjaan. Berbeda dengan orangtua mereka (Generasi *Boomer*), yang lebih cenderung tipe *Workaholics*, *Millennials* lebih menekankan pada hubungan keluarga daripada bekerja.

2) Pembelajaran Keberlanjutan

Dalam bekerja, Generasi Y akan terus mencari penghargaan dan saran dari atasan mereka, hal ini kemungkinan besar merupakan dampak dari ikatan yang kuat dan umpan balik yang konstan dari orang tua mereka. Generasi Y mengakui peran yang dimainkan oleh pengetahuan dalam kemajuan karier dan dicari kesempatan untuk belajar dari atasan mereka dan Generasi Yang lebih tua. Selain itu, Generasi Y memandang kegagalan sebagai motivator dan bukan sebagai sesuatu yang harus dihindari. Dengan demikian, Generasi Y melihat kegagalan sebagai peluang untuk meningkatkan kinerja pekerjaan.

3) Berorientasi Tim

Selain hal-hal yang telah disebutkan, studi yang dilakukan oleh BSG Concours pada tahun 2007 menyatakan bahwa Generasi Y merasa nyaman ketika bekerja dalam tim. Tidak hanya Generasi Y, Generasi X juga menunjukkan etika kerja tim yang kuat, mereka lebih suka untuk bekerja sebagai sekelompok individu untuk berkolaborasi dalam menyelesaikan tugas guna keberhasilan bersama. Namun sebaliknya, Generasi Y lebih suka bekerja dengan tim untuk mencapai keberhasilan individu.

Lebih lanjut, Sharkawi *et al.* (2016:192) menyatakan bahwa terdapat tiga

indikator penting untuk mengukur Kepuasan Kerja Generasi Y, yaitu:

1) *Career Concerns*

Generasi Y sangat menghendaki pekerjaan yang memiliki arah jenjang karir yang jelas dan cepat.

2) *Work Styles*

Generasi Y menjadikan lingkungan kerja sebagai motivasi utama yang mereka cari di tempat kerja. Mereka mencari persahabatan, berteman dengan rekan kerja, dan bekerja dengan orang-orang yang mereka senangi.

3) *Professional Expectations*

Dalam ekspektasinya, Generasi Y menginginkan pemimpin dengan keterampilan manajemen yang baik, menyenangkan dan mudah bergaul, memahami dan peduli, fleksibel dan *open minded*, serta dapat menghargai karyawan. Selain itu, Generasi Y juga sangat mengharapkan adanya umpan balik dari pimpinannya. Umpan balik apa pun harus diberikan dengan jujur dan jelas, namun bernada positif.

3. *Organizational Citizenship Behaviour (OCB)*

a. *Pengertian Organizational Citizenship Behavior (OCB)*

Huang *et al.* (2012:515) menjelaskan, setidaknya di dalam sebuah organisasi terdapat tiga kategori perilaku pekerja, yaitu:

- 1) Merasa terikat terhadap suatu organisasi
- 2) Menyelesaikan suatu pekerjaan dengan bertindak sesuai pada prinsip-prinsip yang telah diatur oleh organisasi
- 3) Melakukan aktivitas yang inovatif dan spontan melebihi persepsi perannya, yang berguna dalam pencapaian tujuan organisasi.

Kategori ketiga dari pernyataan Huang tersebut, sering disebut sebagai *Organizational Citizenship Behaviour (OCB)*, *The Extra-Role Behaviour*, atau Perilaku Kewargaan Organisasi. OCB digambarkan dengan karyawan yang mau memberikan kinerja melebihi harapan. Robbins (2008:40) mendefinisikan OCB sebagai perilaku pilihan yang tidak menjadi bagian dari kewajiban kerja formal seorang karyawan, namun mendukung berfungsinya organisasi tersebut secara efektif. Shweta (2010:29) menyatakan bahwa OCB ditandai dengan usaha dalam bentuk apapun yang dilakukan berdasarkan kebijaksanaan karyawan dan bermanfaat bagi organisasi tanpa mengharapkan imbalan apapun.

Organ *et al.* (2006:32) mendefinisikan, “OCB adalah perilaku individual yang bersifat bebas (*discretionary*), merupakan pilihan dan berasal dari inisiatif individual, tidak berkaitan dengan sistem *reward* organisasi, tetapi secara agregat dapat meningkatkan efektivitas organisasi.” OCB ini melibatkan beberapa perilaku meliputi perilaku menolong orang lain, menjadi *volunteer* untuk tugas-tugas ekstra, patuh terhadap aturan dan prosedur di tempat kerja. Organ *et al.* (2006:34) juga menguraikan definisi OCB ke dalam beberapa poin sebagai berikut:

- 1) Perilaku individu yang bebas
Maksudnya adalah tidak adanya perilaku yang diatur dalam sebuah organisasi, setiap individu memiliki pilihan secara bebas, apakah akan memunculkan perilaku kewargaan organisasi atau tidak, karena seseorang tidak akan dihukum karena tidak mempraktekkan perilaku tersebut.
- 2) Tidak secara eksplisit diakui oleh sistem penghargaan formal
Perilaku tersebut tidak dicantumkan dalam deskripsi pekerjaan atau kontrak kerja.
- 3) Mendorong efisiensi dan efektifitas organisasi
Perilaku kewargaan organisasi muncul pada setiap individu, kelompok, hingga pada tingkatan organisasi secara luas. Perilaku kewargaan organisasi secara umum juga telah dikaitkan dengan indikator efisiensi dan efektivitas pada organisasi seperti: efisiensi operasi, kepuasan pelanggan, kinerja keuangan, dan pertumbuhan pendapatan. Perilaku kewargaan organisasi sangat penting untuk menunjang keefektifan jangka panjang.

Kumar *et al.* (2009:75) juga menguraikan pendapat mengenai OCB ke dalam beberapa poin-poin penting yakni:

- 1) Perilaku bebas pekerja yang tidak diharapkan maupun diperlukan, oleh karena itu organisasi tidak dapat memberikan penghargaan atas munculnya perilaku ataupun memberikan hukuman atas ketiadaan perilaku tersebut.

- 2) Perilaku individu yang memberikan manfaat bagi organisasi, akan tetapi tidak secara langsung maupun eksplisit diakui dalam sistem penghargaan formal organisasi
- 3) Perilaku yang tergantung pada setiap individu, untuk memunculkan ataupun menghilangkan perilaku tersebut dalam lingkungan kerja
- 4) Perilaku yang memicu terciptanya efektifitas dan efisiensi kerja tim dan organisasi, sehingga memberikan kontribusi bagi produktifitas organisasi secara keseluruhan.

Dari beberapa pengertian di atas, dapat disimpulkan bahwa OCB merupakan:

- 1) Perilaku sukarela yang mengedepankan kepentingan organisasi, bukan merupakan tindakan yang terpaksa
- 2) Perilaku yang tidak diperintahkan dan tidak berkaitan secara langsung dengan sistem *reward* yang formal

b. Faktor-faktor yang Mempengaruhi *Organizational Citizenship Behavior* (Perilaku Kewargaan Organisasi)

Berikut merupakan faktor-faktor yang memicu timbulnya OCB menurut Podsakoff *et al* (1990:134), yaitu:

- 1) Karakteristik Individu
Dalam karakteristik individu, hanya difokuskan pada dua faktor, yaitu faktor moral dan faktor disposisional. Faktor moral meliputi kepuasan kerja, komitmen organisasional, dan persepsi keadilan, sedangkan faktor disposisional mencakup keramahan, kesadaran diri, dan faktor-faktor lain yang dapat timbul dari dalam diri karyawan.
- 2) Karakteristik Organisasi
Dukungan-dukungan yang diberikan oleh para *staff* dan kekompakan tim dalam menjalankan tugas juga berhubungan dengan OCB, sehingga dapat diasumsikan bahwa terdapat keterkaitan yang kuat antara dukungan organisasional yang diberikan terhadap OCB.

3) Karakteristik Tugas

Karakteristik tugas memiliki hubungan yang konsisten terhadap OCB. Karakteristik tugas meliputi jenis tugas yang berpotensi untuk memicu terbentuknya OCB.

4) Karakteristik Kepemimpinan

Karakteristik kepemimpinan memiliki hubungan yang positif dengan OCB. Karakteristik ini meliputi gaya kepemimpinan yang dapat mendukung terbentuknya OCB di dalam organisasi.

Menurut Organ *et al.* dalam Rahmawati (2017:99), OCB dipengaruhi oleh dua faktor, yaitu:

1) Faktor Internal

a) Kepuasan Kerja

Kepuasan kerja yang dimiliki akan menjadikan karyawan untuk cenderung berbicara positif tentang organisasinya, bersikap peduli terhadap lingkungan pekerjaannya, dan bekerja di atas target secara sukarela. Selain itu, dengan adanya kepuasan, karyawan akan menjadi lebih patuh terhadap panggilan tugas.

b) Komitmen Organisasi

Komitmen organisasi merupakan keinginan karyawan untuk tetap bertahan menjadi anggota dalam organisasi.

c) Kepribadian

Perbedaan individu merupakan faktor yang berperan penting dalam diri seorang karyawan.

d) Moral Karyawan

Moral adalah tabiat atau kelakuan. Moral berisikan ajaran atau ketentuan mengenai baik dan buruk suatu tindakan yang dilakukan secara sengaja.

e) Motivasi

Motivasi merupakan kesediaan untuk melakukan usaha yang tinggi demi mencapai sasaran organisasi sebagaimana disyaratkan oleh kemampuan usaha itu untuk memuaskan sejumlah kebutuhan individu.

2) Faktor Eksternal

a) Gaya Kepemimpinan

Gaya kepemimpinan merupakan orientasi aktifitas pemimpin ketika mempengaruhi aktifitas bawahan agar bersedia melaksanakan tugas guna mencapai tujuan dan sasaran organisasi.

- b) Kepercayaan pada Pimpinan
Kepercayaan adalah rasa percaya yang dimiliki seseorang kepada orang lain yang didasarkan pada integritas, reliabilitas dan perhatian.
- c) Budaya Organisasi
Budaya Organisasi merupakan nilai bersama yang dianut oleh anggota untuk membedakan antara suatu organisasi dengan organisasi yang lain.

c. Aspek-aspek *Organizational Citizenship Behavior* (OCB)

Seperti yang telah diketahui, Organ (2006:32) menyatakan bahwa OCB disebut juga sebagai *extra role behavior*, menjadi alat untuk mengelola ketergantungan antar karyawan dalam unit kerja, bisa mengembangkan pencapaian *outcomes* kolektif, mengurangi kebutuhan organisais dalam menangani kelangkaan menjadi fungsi pemeliharaan yang sederhana, sehingga bisa meningkatkan produktivitas sumber daya, menignkatkan kemampuan karyawan dalam menyelesaikan pekerjaan melalui waktu, perencanaan, penjadwalan, dan penyelesaian masalah dengan lebih efisien. Dimensi OCB menurut Organ *et al.* (2006:43) adalah sebagai berikut:

- 1) *Altruism* (Altruisme)
Altruism adalah perilaku berinisiatif untuk membantu rekan kerja dalam organisasi secara sukarela. Perilaku ini juga memiliki kecenderungan untuk meletakkan kepentingan orang lain di atas kepentingan pribadinya. Secara lebih rinci, komponen *altruism* memiliki ciri-ciri sebagai berikut:
 - a) Memiliki empati, atau kemampuan untuk merasakan perasaan yang dialami oleh orang lain
 - b) Bertindak secara sukarela, tidak mengharapkan imbalan
- 2) *Courtesy* (Kesopanan)
Courtesy adalah perilaku individu yang menjaga hubungan baik dengan rekan kerjanya untuk terhindar dari perselisihan. Individu

tersebut akan senantiasa menghargai orang lain. Secara lebih rinci, komponen *courtesy* memiliki ciri-ciri sebagai berikut:

- a) Menghormati hak-hak dan privasi orang lain
- b) Senantiasa menghindari perilaku yang dapat menimbulkan konflik atau perselisihan

3) *Sportsmanship* (Sikap sportif)

Sportsmanship adalah kesediaan individu untuk mentoleransi segala bentuk ketidaknyamanan atau resiko yang pasti terjadi tanpa mengeluh. Individu akan cenderung menerima apapun yang ditetapkan oleh organisasi. Secara lebih rinci, komponen *sportsmanship* memiliki ciri-ciri sebagai berikut:

- a) Kemauan untuk tidak mengeluh ataupun mengumpat terhadap segala permasalahan yang terjadi
- b) Tidak memiliki keinginan untuk mencari kesalahan orang lain, apapun permasalahan yang sedang dihadapi

4) *Conscientiousness* (Kesungguhan)

Conscientiousness adalah pengabdian atau dedikasi yang tinggi pada pekerjaan dan keinginan untuk melebihi standar pencapaian dalam setiap aspek. Secara lebih rinci, komponen *conscientiousness* memiliki ciri-ciri sebagai berikut:

- a) Disiplin dalam segala aspek, seperti disiplin waktu, maupun disiplin terhadap peraturan organisasi
- b) Senantiasa mengutamakan efisiensi waktu ketika bekerja

5) *Civic Virtue* (Kepentingan umum)

Civic virtue adalah perilaku individu yang menunjukkan bahwa individu tersebut memiliki sikap kebijaksanaan atau keanggotaan yang baik, menjalankan fungsi-fungsi, dan memberikan dukungan sekalipun tidak diwajibkan guna memberikan kesan baik bagi organisasi. Secara lebih rinci, komponen *civic virtue* memiliki ciri-ciri sebagai berikut:

- a) Memperhatikan perkembangan dan perubahan yang terjadi dalam organisasi
- b) Mengambil inisiatif untuk memberikan rekomendasi atau saran inovatif untuk meningkatkan kualitas organisasi secara keseluruhan

Kemudian, Organ menambahkan lagi dua perilaku OCB, yaitu

Peacekeeping atau tindakan menghindari dan menyelesaikan terjadinya

konflik, dan *Cheerleading* atau tindakan memberi bantuan kepada rekan

kerja agar bisa mencapai prestasi yang lebih tinggi. Podsakoff *et al*

(1990:129) menambahkan bahwa para manajer cenderung untuk memasukkan aspek-aspek OCB: *Altruism, Courtesy, Cheerleading*, dan *Peacekeeping* ke dalam satu aspek *Helping Behavior*, yaitu aspek yang berkaitan dengan memberikan pertolongan pada orang lain. Sementara itu, Williams dan Anderson (1991:602) mengelompokkan dimensi OCB ke dalam dua kategori yang berbeda yaitu:

- 1) OCB-I (*Organizational Citizenship Behavior towards Individual*)
OCBI merupakan perilaku-perilaku yang secara langsung memberikan manfaat bagi individu lain dan secara tidak langsung juga dapat memberikan kontribusi pada organisasi, misalnya memberikan perhatian personal pada karyawan lain. Perilaku OCBI mengarah pada individu dalam organisasi, terdiri dari *Altruism, Peacekeeping, Cheerleading*, dan *Courtesy*.
- 2) OCB-O (*Organizational Citizenship Behavior towards Organizational*)
OCB-O merupakan perilaku-perilaku yang secara langsung memberikan manfaat bagi organisasi pada umumnya, misalnya kedisiplinan di tempat kerja melebihi norma yang berlaku, dan menaati peraturan-peraturan informal yang ada untuk memelihara ketertiban. Perilaku OCB-O ini terdiri dari *Conscientiousness, Sportsmanship* dan *Civic virtue*.

d. Motif yang mendasari *Organizational Citizenship Behaviour*

Seperti halnya sebagian besar perilaku yang lain, tidak ada penyebab tunggal dalam OCB. Salah satu pendekatan dalam perilaku organisasi berasal dari kajian McClelland yang dikenal dengan teori Ach (Hardaningtyas, 2005:4). Manusia memiliki tiga tingkatan motivasi:

- 1) Motif berprestasi, mendorong orang untuk menunjukkan suatu standar keistimewaan. mencari prestasi dari tugas, kesempatan atau kompetensi
- 2) Motif afiliasi, mendorong untuk mewujudkan, memelihara dan memperbaiki hubungan dengan orang lain

- 3) Motif kekuasaan, mendorong orang untuk mencari status dan situasi di mana mereka dapat mengontrol pekerjaan atau tindakan orang lain

Kerangka motif berprestasi, afiliasi dan kekuasaan telah ditetapkan untuk memahami OCB guna memahami mengapa karyawan menunjukkan OCB.

e. Manfaat *Organizational Citizenship Behavior*

OCB dapat mengubah suasana organisasi menjadi lebih menyenangkan, penuh semangat, dan kerjasama. Dengan adanya suasana tersebut, diharapkan ketegangan diantara para karyawan berkurang, sehingga berguna untuk meningkatkan produktivitas organisasi. Hal ini juga dibenarkan oleh Smith dalam Shweta (2010:27) yang mengungkapkan bahwa OCB dapat melancarkan kehidupan sosial dalam suatu organisasi, OCB memberikan pengaruh efektif pada organisasi. Podsakoff *et al.* (1990:138) menerangkan, OCB mempengaruhi keefektifan organisasi karena beberapa alasan:

- 1) OCB meningkatkan produktivitas rekan kerja dan manajerial
- 2) OCB menghemat penggunaan sumber daya yang dimiliki manajemen maupun organisasi secara keseluruhan
- 3) OCB dijadikan sebagai dasar yang efektif untuk koordinasi kegiatan kelompok kerja
- 4) OCB dapat meningkatkan kemampuan organisasi untuk mendapatkan dan mempertahankan sumber daya manusia yang profesional
- 5) OCB meningkatkan stabilitas kinerja organisasi
- 6) OCB meningkatkan kemampuan organisasi untuk beradaptasi secara lebih efektif terhadap perubahan lingkungan di sekitarnya

C. Pengaruh Budaya Organisasi dan Kepuasan Kerja Terhadap *Organizational Citizenship Behavior*

1. Pengaruh Budaya Organisasi Terhadap *Organizational Citizenship Behavior*

Menurut Oemar (2013:66), banyak faktor yang mempengaruhi munculnya perilaku OCB, salah satunya adalah Budaya Organisasi (*organization culture*). Manfaat dari penerapan Budaya Organisasi yang baik adalah dapat meningkatkan jiwa gotong royong, meningkatkan kebersamaan, saling terbuka satu sama lain, meningkatkan jiwa kekeluargaan, membangun komunikasi yang lebih baik, meningkatkan produktivitas kerja, tanggap dengan perkembangan dunia luar, yang sebagian besar merupakan bagian dari OCB. Hal tersebut sesuai dengan pendapat Organ (Novliadi, 2007:25) yang mengemukakan bahwa faktor-faktor yang dapat mempengaruhi perilaku OCB yang paling penting adalah Budaya Organisasi. Budaya Organisasi merupakan suatu kondisi awal yang memicu terjadinya OCB. Budaya Organisasi dapat menjadi penyebab atas berkembangnya OCB dalam suatu organisasi. Pada umumnya di dalam sebuah organisasi yang memiliki Budaya Organisasi yang kuat, karyawan merasa lebih ingin melakukan pekerjaannya melebihi apa yang telah disyaratkan dalam uraian pekerjaan.

Penelitian yang dilakukan oleh Kartono (2011) yang menemukan bahwa ada hubungan yang positif dan pengaruh yang signifikan antara Budaya Organisasi terhadap *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) pada

karyawan Bank Mandiri Kanwil VI Bandung, yang artinya OCB yang dilakukan karyawan akan meningkat jika tingkat sikap karyawan pada Budaya Organisasinya tinggi. Dalam penelitian yang dilakukan oleh Karim (2010:29), Budaya Organisasi bersama dengan etos kerja dan disiplin kerja berpengaruh terhadap OCB pada pegawai administrator pelabuhan Tanjung Priok.

Selain itu, penelitian yang dilakukan diberbagai negara oleh Badawy dan Magdy (2017), Mohanty (2012), Kar (1999), Ebrahimpour (2011), Purnama (2013), Earley dan Calic (2016), Mohant dan Rath (2012), dan Kwantes (2008) secara serempak menyatakan bahwa terdapat hubungan yang positif antara Budaya Organisasi dan OCB.

2. Pengaruh Kepuasan Kerja Terhadap *Organizational Citizenship Behavior*

Menurut Siders yang dikutip dalam penelitian Djati dan Rini (2011:261) menjelaskan bahwa meningkatnya perilaku OCB dipengaruhi oleh dua faktor utama, yaitu faktor yang berasal dari dalam diri karyawan dan faktor yang berasal dari luar diri karyawan. Faktor internal terdiri dari kepuasan kerja, komitmen, kepribadian, moral karyawan, motivasi, dan sebagainya, sedangkan faktor eksternal terdiri dari gaya kepemimpinan, kepercayaan pada pimpinan, Budaya Organisasi, dan sebagainya. Hal ini juga didukung oleh penelitian yang dilakukan oleh Amperawan (2016) yang dilakukan pada 107 dosen Universitas Islam Syarif Kasim yang menunjukkan bahwa ada pengaruh yang signifikan Kepuasan Kerja terhadap *Organizational Citizenship Behavior* Karyawan. Hal

tersebut juga didukung oleh penelitian yang dilakukan Foote (2008), Mohamed (2016), Intaraprasong (2012), Swaminathan *et al.* (2012), Mohammad (2011), Jena dan Goswami (2013), Jenaabadi (2013), Pavalache-Ilie (2014), Zahran (2015), Mehboob (2012), dan Chen (2011) yang menyatakan bahwa terdapat hubungan yang positif antara Kepuasan Kerja dan OCB.

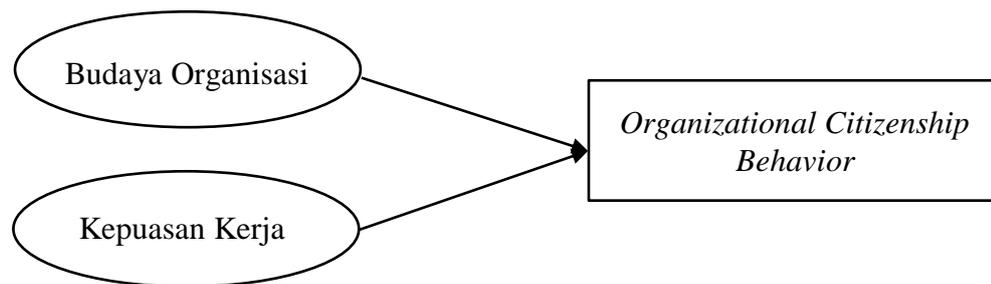
D. Model Konsep dan Hipotesis Penelitian

1. Model Konsep

Menurut Singarimbun dan Effendi (2009:34), model konsep merupakan suatu fenomena yang secara generalisasi dari sekelompok fenomena tertentu, konsep dapat digunakan untuk menggambarkan berbagai fenomena yang sejenis. Jonker *et al.* (2011:4) menguraikan fungsi model konsep ke dalam tiga fungsi, antara lain:

- a. Fungsi pertama, model konsep sangat erat hubungannya dengan teori dalam literatur yang digunakan. Dengan bantuan model konseptual, peneliti dapat menunjukkan bagaimana melihat fenomena yang menjadi fokus dalam penelitiannya.
- b. Fungsi kedua adalah model konsep dapat membantu penataan masalah, mengidentifikasi faktor-faktor relevan, dan kemudian memberikan koneksi yang membuatnya lebih mudah untuk memetakan bingkai masalahnya.
- c. Fungsi ketiga adalah model konsep selalu digunakan untuk menghubungkan ke dalam sistem teori.

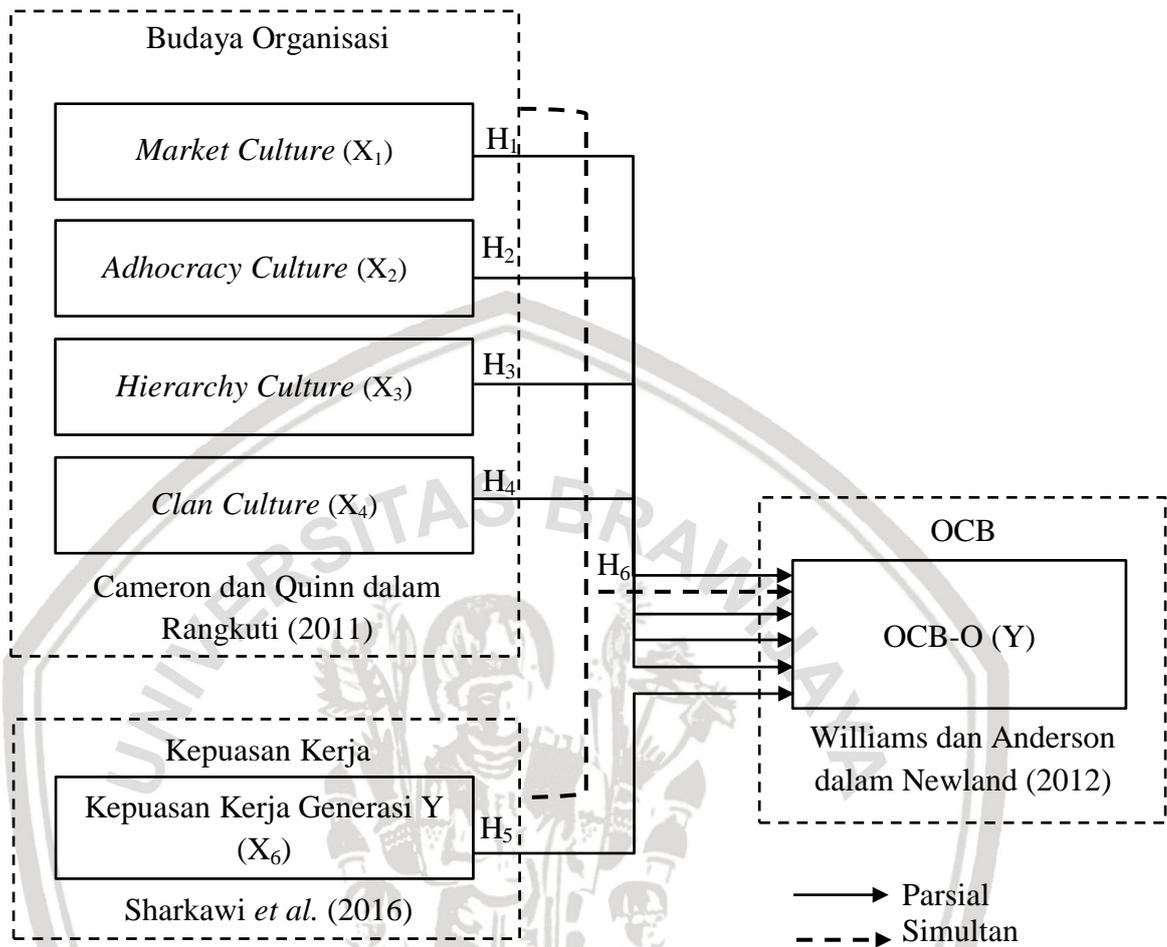
Berdasarkan teori-teori yang telah diuraikan sebelumnya mengenai pengaruh Budaya Organisasi dan Kepuasan Kerja terhadap *Organizational Citizenship Behavior*, maka didapatkan tiga konsep penelitian yaitu:



Gambar 2.3
Model Konsep

2. Hipotesis Penelitian

Kerlinger (2006:30) menyatakan bahwa hipotesis adalah pernyataan dugaan (*conjectural*) tentang hubungan antara dua variabel atau lebih. Hipotesis digunakan sebagai pedoman untuk mengarahkan penelitian dan memberikan kerangka untuk menyusun kesimpulan yang akan dihasilkan. Hipotesis selalu mengambil bentuk kalimat pernyataan (*declarative*). Model hipotesis penelitian ini dapat digambarkan sebagai berikut:



Gambar 2.4
Model Hipotesis

Dalam penelitian ini terdapat dua variabel yang saling berkaitan, yaitu variabel bebas dan variabel terikat. Variabel bebas adalah variabel yang diduga menjadi salah satu sumber timbulnya variabel terikat (Y). Variabel bebas dalam penelitian ini adalah *Market Culture* (X_1), *Adhocracy Culture* (X_2), *Hierarchy Culture* (X_3), *Clan Culture* (X_4), dan Kepuasan Kerja Generasi Y (X_5). Variabel terikat adalah variabel yang diduga menjadi akibat karena adanya variabel bebas (X), variabel terikat dalam penelitian ini adalah OCB-O

(Y). Oleh karena itu, model hipotesis yang dapat disimpulkan dalam penelitian ini adalah:

H₁ :Terdapat pengaruh secara parsial yang signifikan dari *Market Culture* (X₁) terhadap OCB-O

H₂ :Terdapat pengaruh secara parsial yang signifikan dari *Adhocracy Culture* (X₂) terhadap OCB-O

H₃ :Terdapat pengaruh secara parsial yang signifikan dari *Hierarchy Culture* (X₃) terhadap OCB-O

H₄ :Terdapat pengaruh secara parsial yang signifikan dari *Clan Culture* (X₄) terhadap OCB-O

H₅ :Terdapat pengaruh secara parsial yang signifikan dari Kepuasan Kerja Generasi Y (X₆) terhadap OCB-O

H₆ :Terdapat pengaruh secara simultan yang signifikan dari *Market Culture* (X₁), *Adhocracy Culture* (X₂), *Hierarchy Culture* (X₃), *Clan Culture* (X₄), dan Kepuasan Kerja Generasi Y (X₆) terhadap OCB-O

BAB III

METODE PENELITIAN

A. Jenis Penelitian

Pendekatan yang digunakan dalam penelitian ini adalah kuantitatif. Menurut Sugiyono (2012:8), “Metode penelitian kuantitatif dapat diartikan sebagai metode penelitian yang berlandaskan pada filsafat *positivism*, digunakan untuk meneliti pada populasi atau sampel tertentu, pengumpulan data menggunakan instrumen penelitian, analisis data bersifat kuantitatif/statistik, dengan tujuan untuk menguji hipotesis yang telah diterapkan.”

Penelitian ini merupakan studi yang bertujuan untuk pengujian hipotesis. Menurut Sekaran (2009:162), “Studi yang termasuk dalam pengujian hipotesis biasanya menjelaskan sifat hubungan tertentu, atau menentukan perbedaan antar kelompok atau kebebasan (indenpendensi) dua atau lebih faktor dalam suatu situasi.” Ditinjau dari tingkat ekplanasi, penelitian ini merupakan penelitian asosiatif dengan bentuk hubungan kausal. Menurut Suryani dan Hendryadi (2015:120), “Hubungan kausal adalah hubungan yang bersifat sebab akibat, variasi variabel bebas akan mempengaruhi variasi variabel terikat (Y).” Penelitian ini menguji pengaruh *Market Culture*, *Adhocracy Culture*, *Hierarchy Culture*, *Clan Culture*, dan Kepuasan Kerja Generasi Y terhadap *Organizational Citizenship Behavior*.

B. Lokasi Penelitian

Penelitian ini dilakukan pada salah satu perusahaan swasta di bidang perbankan, yaitu PT. BPR Tunas Artha Jaya Abadi Kantor Pusat yang bertempat di Jalan Soekarno Hatta No. 25, Desa Doko, Kecamatan Ngasem, Kabupaten Kediri, Jawa Timur. PT. BPR Tunas Artha Jaya Abadi merupakan sebuah perusahaan perbankan yang berpusat di Kabupaten Kediri. PT. BPR Tunas Artha Jaya Abadi berfungsi tidak hanya sekedar menyalurkan kredit kepada para pengusaha mikro, kecil dan menengah, tetapi juga menerima simpanan dari masyarakat.

C. Konsep, Variabel, Definisi Operasional, dan Skala Pengukuran

1. Konsep

Menurut Singarimbun (2009:37), “konsep merupakan istilah yang digunakan untuk menggambarkan secara abstrak kejadian, keadaan, kelompok maupun individu yang menjadi pusat perhatian dalam ilmu sosial. Konsep dapat juga diartikan sebagai abstraksi dari suatu fenomena yang kemudian dirumuskan secara generalisasi dari sejumlah karakteristik kejadian, keadaan, kelompok atau individu”. Kerlinger (2006:34) juga berpendapat bahwa konsep mengungkapkan abstraksi yang secara generalisasi telah terbentuk, sedangkan konstruk merupakan konsep yang memiliki pengertian tambahan. Konstruk diciptakan untuk sebuah maksud ilmiah dengan kesenjangan dan kesadaran penuh. Konsep-konsep yang digunakan dalam penelitian ini adalah:

a. Budaya Organisasi

Budaya Organisasi merupakan sebuah tatanan nilai dan keyakinan yang dijadikan sebagai acuan dalam berperilaku dan bersikap para anggota dalam sebuah organisasi. Budaya Organisasi akan mengarahkan cara berperilaku para anggotanya dalam berinteraksi secara internal maupun eksternal. Variabel Budaya Organisasi yang digunakan dalam penelitian ini berdasar pada OCAI (*Organizational Culture Assessment Instrument*). Alasan digunakannya OCAI pada penelitian ini karena OCAI banyak digunakan di berbagai negara. Selain itu, tujuan dari instrumen ini adalah untuk mengidentifikasi Budaya Organisasi saat ini, dan membantu mengidentifikasi pemikiran dari anggota organisasi mengenai budaya yang seharusnya dikembangkan untuk menyesuaikan tantangan yang dihadapi organisasi.

b. Kepuasan Kerja

Kepuasan Kerja adalah sikap individu secara umum terhadap pekerjaannya. Seseorang dengan tingkat Kepuasan Kerja yang tinggi mempunyai sikap yang positif terhadap pekerjaannya, sebaliknya seseorang yang tidak puas dengan pekerjaannya mempunyai sikap negatif terhadap pekerjaan tersebut.

c. *Organizational Citizenship Behavior (OCB)*

Organizational Citizenship Behavior merupakan sebuah perilaku atau kepribadian yang diindikasikan sebagai tindakan balas jasa karyawan pada organisasi dengan merefleksikan ciri sikap yang kooperatif, suka menolong,

perhatian, dan bersungguh-sungguh. Selain itu, *Organizational Citizenship Behavior* merupakan syarat utama yang harus dimiliki para karyawan sebuah organisasi agar mendapatkan kinerja yang terbaik. Hal ini disebabkan karena *Organizational Citizenship Behavior* dapat dijadikan gambaran adanya kualitas kinerja yang tinggi dalam sebuah organisasi.

2. Variabel

Salah satu unsur pokok dalam tiap penelitian adalah variabel. Hal ini disebabkan karena penjabaran variabel-variabel harus dilakukan untuk mengetahui pengukuran konsep dalam penelitian. Lebih lanjut, Arikunto (2010:162) mengemukakan bahwa variabel merupakan objek dari sebuah penelitian, atau sesuatu yang menjadi titik perhatian dalam suatu penelitian. Variabel dalam penelitian ini adalah sebagai berikut:

a. Variabel Independen

Sugiyono (2013:61) mendefinisikan variabel bebas adalah variabel yang menjadi pengaruh maupun sebab perubahan atau munculnya variabel dependen. Dalam penelitian ini yang menjadi variabel independen adalah *Market Culture* (X_1), *Adhocracy Culture* (X_2), *Hierarchy Culture* (X_3), *Clan Culture* (X_4) dan Kepuasan Kerja Generasi Y (X_5).

b. Variabel Dependen

Menurut Sugiyono (2013:61) variabel dependen atau yang biasa disebut dengan variabel terikat merupakan variabel yang dipengaruhi atau menjadi akibat karena adanya variabel independen. Variabel dependen dalam penelitian ini adalah OCB-O (Y).

3. Definisi Operasional

Singarimbun (2009:46) mengartikan definisi operasional variabel sebagai petunjuk pelaksanaan untuk mengukur suatu variabel. Definisi Operasional digunakan untuk memudahkan pengumpulan data, menghindari perbedaan interpretasi dan memberikan penjelasan mengenai variabel yang sudah ditentukan menggunakan indikator masing-masing variabel yang diteliti.

a. Variabel Independen

1) Variabel *Market Culture* (X_1)

Budaya Organisasi yang memiliki asumsi budaya pasar yang tidak ramah, kompetitif, dan perilaku konsumen yang cenderung memilih, sehingga menempatkan organisasi pada bisnis yang selalu berusaha meningkatkan daya saing.

2) Variabel *Adhocracy Culture* (X_2)

Budaya Organisasi yang menuntut inovasi dan inisiatif, mengembangkan produk dan layanan baru, serta mempersiapkan untuk masa depan yang mengarah pada keberhasilan.

3) Variabel *Hierarchy Culture* (X_3)

Budaya Organisasi yang memiliki lingkungan relatif stabil, pekerja maupun pekerjaan di bawah kendali, sehingga tugas dapat diintegrasikan.

4) Variabel *Clan Culture* (X_4)

Budaya Organisasi yang memberdayakan dan membina karyawan, sehingga memudahkan karyawan untuk berpartisipasi, berkomitmen, dan loyal.

5) Variabel Kepuasan Kerja Generasi Y (X_5)

Kepuasan Kerja Generasi Y merupakan sikap, yang berkaitan dengan perasaan karyawan Generasi Y terhadap pekerjaannya. *Kepuasan kerja* merupakan afeksi, maka keberadaanya dapat mempengaruhi perilaku lebih lanjut, baik intensitas atau arahnya.

b. Variabel Terikat

1) *Organizational Citizenship Behavior (Oriented Organizational)*

OCB-O adalah OCB yang dilakukan seorang karyawan untuk ditujukan kepada organisasi secara keseluruhan, dan memiliki pengaruh secara langsung terhadap keberhasilan organisasi, misalnya menjaga aset perusahaan, mengikuti aturan perusahaan, dan lain sebagainya. Perilaku yang termasuk OCB-O adalah *Sportmanship*, *Civic Virtue*, dan *Conscientiousness*.

Berdasarkan pemaparan mengenai variabel, indikator dan item di atas, maka dapat disimpulkan dalam tabel berikut:

Tabel 3.1
Konsep, Variabel, Indikator dan Item

Konsep	Variabel	Indikator	Item	Sumber
Budaya Organisasi	<i>Market Culture</i> (X_1)	Karakter Dominan ($X_{1.1}$)	Organisasi sangat berorientasi pada hasil	Cameron dan Quinn dalam Rangkti (2011)
		Kepemimpinan Organisasi ($X_{1.2}$)	Kepemimpinan dalam organisasi berfokus pada pencapaian hasil	
		Manajemen Personil ($X_{1.3}$)	Manajemen dalam organisasi memiliki tuntutan prestasi kerja yang tinggi	
		Perekat Organisasi ($X_{1.4}$)	Perekat dalam organisasi terletak pada pencapaian tujuan	

Lanjutan Tabel 3.1

Konsep	Variabel	Indikator	Item	Sumber
Budaya Organisasi	<i>Market Culture</i> (X ₁)	Strategi yang Ditekankan (X _{1.5})	Organisasi menekankan pada tindakan kompetitif untuk mencapai produktivitas	Cameron dan Quinn dalam Rangkuti (2011)
		Kriteria Keberhasilan (X _{1.6})	Organisasi mendefinisikan sukses berdasarkan kemenangan dalam berkompetisi	
	<i>Adhocracy Culture</i> (X ₂)	Karakter Dominan (X _{2.1})	Organisasi merupakan tempat yang sangat dinamis	
		Kepemimpinan Organisasi (X _{2.2})	Kepemimpinan dalam organisasi bersifat inovatif	
		Manajemen Personil (X _{2.3})	Manajemen dalam organisasi ditandai dengan kebebasan berinovasi	
		Perekat Organisasi (X _{2.4})	Perekat dalam organisasi adalah komitmen pada pengembangan	
		Strategi yang Ditekankan (X _{2.5})	Organisasi mendorong kemampuan karyawan untuk mencoba hal-hal baru	
		Kriteria Keberhasilan (X _{2.6})	Organisasi mendefinisikan sukses berdasarkan terbentuknya produk terbaru	
	<i>Hierarchy Culture</i> (X ₃)	Karakter Dominan (X _{3.1})	Organisasi merupakan tempat yang sangat terkontrol	
		Kepemimpinan Organisasi (X _{3.2})	Kepemimpin dalam organisasi ini menjalankan peran sebagai koordinator yang memelihara efisiensi	
		Manajemen Personil (X _{3.3})	Manajemen dalam organisasi ditandai dengan stabilitas	
		Perekat Organisasi (X _{3.4})	Perekat dalam organisasi adalah kebijakan formal	
		Strategi yang Ditekankan (X _{3.5})	Organisasi menekankan untuk bekerja di bawah kendali	

Lanjutan Tabel 3.1

Konsep	Variabel	Indikator	Item	Sumber
Budaya Organisasi	<i>Hierarchy Culture</i> (X ₃)	Kriteria Keberhasilan (X _{3,6})	Organisasi mendefinisikan keberhasilan berdasarkan efisiensi	Cameron dan Quinn dalam Rangkuti (2011)
		Karakter Dominan (X _{4,1})	Organisasi merupakan tempat seperti keluarga besar dengan orang-orang yang saling berbagi	
	<i>Clan Culture</i> (X ₄)	Kepemimpinan Organisasi (X _{4,2})	Kepemimpinan dalam organisasi bersifat sebagai mentor yang selalu memberikan bimbingan	
		Manajemen Personil (X _{4,3})	Manajemen dalam organisasi ditandai dengan kerja sama tim	
		Perekat Organisasi (X _{4,4})	Perekat dalam organisasi adalah kepercayaan antar anggota organisasi	
		Strategi yang Ditekankan (X _{4,5})	Organisasi menekankan pada pengembangan SDM	
		Kriteria Keberhasilan (X _{4,6})	Organisasi mendefinisikan sukses atas dasar komitmen karyawan	
Kepuasan Kerja	Kepuasan Kerja Generasi Y (X ₅)	<i>Career Concerns</i> (X _{5,1})	a) Organisasi memberikan jabatan sesuai dengan kemampuan b) Organisasi memberi jenjang karir yang jelas di masa depan	Sharkawi et al. (2016)
		<i>Work Style</i> (X _{5,2})	a) Organisasi memberikan kesempatan karyawan untuk mendapatkan <i>work-life balance</i> b) Organisasi memiliki lingkungan kerja yang menyenangkan	
		<i>Professional Expectations</i> (X _{5,3})	a) Organisasi memberikan pujian yang konstan atas hasil pekerjaan b) Organisasi memiliki pemimpin yang fleksibel	

Lanjutan Tabel 3.1

Konsep	Variabel	Indikator	Item	Sumber
<i>Organizational Citizenship Behavior</i>	OCB-O (Y)	<i>Sportmanship</i> (Y.1)	a) Mudah beradaptasi dengan perubahan yang terjadi b) Tidak mengeluh atas kebijakan yang diberikan	Williams dan Anderson dalam Newland (2012)
		<i>Civic Virtue</i> (Y.2)	a) Peduli terhadap <i>Image</i> organisasi b) Memberikan kontribusi yang bermanfaat bagi organisasi	
		<i>Conscientiousness</i> (Y.3)	a) Kesadaran untuk bertindak sesuai peraturan b) Kesadaran untuk bekerja dengan penuh tanggung jawab	

Sumber: Data primer diolah, 2018

4. Skala Pengukuran

Skala pengukuran adalah acuan yang digunakan dalam penelitian untuk menentukan panjang-pendeknya interval yang ada dalam alat ukur agar pengukuran tersebut lebih akurat, (Sugiyono, 2013:133). Jenis skala pengukuran yang digunakan dalam penelitian ini adalah skala *Likert*. Lebih lanjut, Riduwan (2009:87) mengemukakan bahwa skala *likert* merupakan skala yang biasa digunakan untuk mengukur sikap, pendapat, dan persepsi seseorang atau sekelompok orang tentang suatu kejadian atau gejala sosial. Skala *likert* memiliki instrumen penelitian yang dapat berbentuk *checklist* maupun pilihan ganda. Penggunaan Skala *likert* berupa penjabaran variabel yang kemudian dijadikan sebagai indikator variabel. Indikator tersebut dijadikan sebagai dasar untuk menyusun masing-masing instrumen yang dapat berupa pernyataan atau

pertanyaan yang dijawab responden. Lalu, setiap jawaban yang telah diperoleh selama pelaksanaan penelitian dihubungkan dalam bentuk pernyataan atau dukungan sikap yang diwakilkan dengan kata-kata sebagai berikut:

Tabel 3.2
Pengukuran Menggunakan Skala Likert

No	Jawaban Responden	Skor
1	Sangat Setuju	5
2	Setuju	4
3	Ragu-ragu	3
4	Tidak Setuju	2
5	Sangat Tidak Setuju	1

Sumber: Sugiyono (2013:133)

Setelah mengelompokkan skor yang terdapat dalam skala *likert*, peneliti akan menjumlahkan seluruh skor yang diperoleh dan melakukan perhitungan untuk mencari pengaruh antar variabel.

D. Populasi dan Sampel

1. Populasi

Sugiyono (2013:57) mengemukakan, populasi merupakan sebuah wilayah dari objek atau subjek penelitian yang ditetapkan untuk diteliti, dan ditarik kesimpulannya. Nazir (1983:327) menyatakan bahwa populasi merupakan sesuatu yang berkaitan dengan data, bukan orang atau bendanya. Dari beberapa pendapat yang telah dipaparkan, dapat ditarik kesimpulan bahwa populasi merupakan objek atau subjek yang memenuhi syarat-syarat tertentu berkaitan dengan masalah penelitian dan ada dalam suatu wilayah. Menurut Indrianto dan Supomo (2002:115), "Populasi adalah sekelompok orang, kejadian, atau segala sesuatu yang mempunyai karakteristik tertentu." Populasi

dalam penelitian ini adalah karyawan PT. BPR Tunas Artha Jaya Abadi Kantor Pusat yang lahir pada 1 Januari 1980 – 31 Desember 1999.

2. Sampel

Berdasarkan hasil pengamatan populasi, diperoleh 50 karyawan yang memenuhi kriteria populasi. Seluruh karyawan terpilih tersebut selanjutnya dijadikan sampel penelitian. Menurut Arikunto (2012:104) jika jumlah populasinya kurang dari 100 orang, maka jumlah sampelnya diambil secara keseluruhan, tetapi jika populasinya lebih besar dari 100 orang, maka bisa diambil 10% - 15% atau 20% - 25% dari jumlah populasinya. Berdasarkan penelitian ini jumlah populasinya tidak lebih besar dari 100 orang responden, yaitu sebesar 50 orang karyawan maka jumlah sampel diambil sebesar 100% dari jumlah populasi yang ada pada PT. Tunas Artha Jaya Abadi Kantor Pusat. Dengan demikian penggunaan seluruh populasi tanpa harus menarik sampel penelitian sebagai unit observasi disebut sebagai teknik sensus. Daftar karyawan yang dijadikan sampel pada penelitian ini ditunjukkan pada tabel berikut:

Tabel 3.3
Daftar Karyawan Sampel Penelitian

No	Nama	Tanggal Lahir
1	Muhammad Wildan Nasirudin	18 Oktober 1982
2	Emy Puji Astutik	5 Maret 1981
3	Candra Ahmad Yani	1 Agustus 1981
4	Muhammad Khusnul Arifin	8 Juni 1985
5	Tri Andika Tama	12 November 1991
6	Eka Novitasari	30 Juni 1991
7	Bagus Edi Wibowo	13 Agustus 1986
8	Ambarsasi	2 April 1983
9	Dian Meirawati	16 Mei 1991
10	Tampa Ghati	18 Maret 1980

Lanjutan Tabel 3.3

No	Nama	Tanggal Lahir
11	Wahyu Fithra Kurniawan	20 Juni 1985
12	Lilis Astutik	16 Juli 1995
13	Engga Damayanti	20 Maret 1996
14	Selvia Mariana Mustika	1 Juni 1995
15	Fita Devi Indriati	21 Desember 1982
16	Riza Fauzi Tri Rahayu	22 September 1985
17	Eko Putriana Prastiwi	11 Agustus 1992
18	Nike Dela	1 Mei 1984
19	Agus Rianto	12 Mei 1990
20	Gideon Harry Satrio	10 November 1983
21	Diah Ismaya	6 Oktober 1993
22	Eka Nur Muslikah	3 Oktober 1994
23	Achmad Ovi Wicaksono Misdar	8 Januari 1997
24	Risky Purnamasari	1 Agustus 1993
25	Setyawan	1 Juli 1989
26	Haris Setyadi	13 November 1981
27	Rudi Alfianto	2 Februari 1982
28	Eko Agung Setyawan	23 September 1987
29	Arya Dwi Prasetya Prima	11 Agustus 1986
30	Wendik Setiawan	20 Januari 1983
31	Ade Setyawan	8 Mei 1989
32	Dimas Canggih Bagus Saputra	11 Oktober 1982
33	Pandu Her Sucahyo	22 Februari 1989
34	Sonny Septwanda	2 Februari 1982
35	Sahrul	1 Mei 1987
36	Yoga Higa Ichwan	22 Februari 1993
37	Ahmad Ayub Widodo	16 Mei 1987
38	Adhi Setio	9 April 1988
39	Annisa Rahma Rasyidah	20 Juni 1982
40	Yudik Cahyono Fitrianto	17 Juli 1983
41	Eny Yoan Ningtyas	5 Juni 1983
42	Rina Santi Khoirunnisa	28 Maret 1993
43	Crisfian Ava Prameida	27 Mei 1994
44	Mochammad Ali Imron	8 Desember 1989
45	Zainal Arifin	25 Juni 1988
46	Endra Cahyono	28 Agustus 1989
47	Didi Sukma Wijaya	21 November 1993
48	Doni Kriswidodo	5 Agustus 1987
49	Arie Sujiwa	4 Januari 1980
50	Muhamad Drajad Suprazugo	1 Juli 1997

Sumber: Data Kepegawaian PT. BPR Tunas Artha Jaya Abadi Kantor Pusat

E. Teknik Pengumpulan Data

1. Sumber Data

a. Data Primer

Pengertian data primer menurut Sugiyono (2013:139) data primer adalah data yang berasal dari sumber pertama. Data ini harus didapatkan secara langsung dari para responden, yaitu orang yang dijadikan objek penelitian. Sumber data primer yang digunakan dalam penelitian ini yaitu kuesioner dan wawancara yang diberikan pada Karyawan PT. BPR Tunas Artha Jaya Abadi Kantor Pusat.

b. Data Sekunder

Menurut Sugiyono (2013:141), data sekunder adalah sumber data yang tidak secara langsung memberikan data. Data sekunder bersifat sebagai data pendukung data primer. Macam-macam data yang tergolong ke dalam data sekunder yakni catatan atau dokumentasi, publikasi pemerintah, juga analisis media. Jenis data sekunder yang digunakan dalam penelitian ini adalah dokumentasi. Dokumentasi merupakan salah satu metode pengambilan data dengan memanfaatkan dokumen-dokumen perusahaan yang berisikan informasi mengenai masalah penelitian, seperti dokumen tentang sejarah, visi misi organisasi, ataupun daftar jumlah karyawan dalam organisasi. Data sekunder dalam penelitian ini meliputi sejarah dan profil organisasi, visi dan misi, bagan organisasi, serta jumlah karyawan dan data-data yang berkaitan dengan penelitian ini.

2. Instrumen Penelitian

Arikunto (2010:211) mengungkapkan bahwa instrumen pengumpulan data adalah alat bantu yang dipilih dan digunakan dalam proses mengumpulkan data agar kegiatan tersebut menjadi lebih sistematis. Berikut merupakan instrumen yang digunakan dalam penelitian ini:

a. Kuesioner

Sugiyono (2013:199) berpendapat bahwa kuesioner adalah daftar pertanyaan yang diberikan kepada orang lain yang bersedia menjadi responden. Kuesioner berbentuk daftar pertanyaan yang telah disiapkan oleh peneliti dengan pertanyaan yang berkaitan dengan masalah penelitian. Metode ini dilakukan dengan cara membuat daftar pertanyaan yang berkaitan dengan *Market Culture*, *Adhocracy Culture*, *Hierarchy Culture*, *Clan Culture*, Kepuasan Kerja Generasi Y, serta *Organizational Citizenship Behavior* pada Karyawan PT. BPR Tunas Artha Jaya Abadi Kantor Pusat.

b. Dokumentasi

Sugiyono (2013:240) mengungkapkan bahwa Dokumentasi merupakan catatan peristiwa yang sudah berlalu. Dokumen bisa dalam bentuk tulisan, gambar, atau karya-karya. Dokumen yang berbentuk tulisan misalnya catatan harian, sejarah kehidupan (*life histories*), biografi, peraturan atau kebijakan. Dokumen yang berbentuk gambar misalnya foto, sketsa dan lain-lain. Dokumen yang berbentuk karya yang dapat berupa gambar, film, dan sebagainya. Dokumen yang dibutuhkan dalam penelitian ini meliputi gambaran umum perusahaan, sejarah, visi dan misi, struktur

organisasi, jumlah karyawan, dan data lain yang berkaitan dengan penelitian ini.

c. Observasi

Menurut Hariwijaya (2017:58), “Observasi adalah metode dimana peneliti mengamati langsung obyek yang diteliti.” Lebih lanjut, Hariwijaya juga mengelompokkan Observasi menjadi dua jenis, yaitu Observasi Partisipan dan Observasi Non Partisipan. Observasi Partisipan merupakan observasi yang dilakukan dimana peneliti ikut berpartisipasi sebagai anggota kelompok yang diteliti, sedangkan Observasi Non Partisipan merupakan observasi yang dilakukan dimana peneliti tidak memosisikan dirinya sebagai anggota dari kelompok yang diteliti. Berdasarkan jenis tersebut, penelitian ini menggunakan Observasi Non Partisipan.

d. Wawancara

Sugiyono (2010:194) berpendapat, “Wawancara digunakan sebagai teknik pengumpulan data apabila peneliti akan melaksanakan studi pendahuluan untuk menemukan permasalahan yang harus diteliti, dan juga peneliti ingin mengetahui hal-hal dari responden yang lebih mendalam dan jumlah respondennya sedikit atau kecil.”

3. Pengujian Instrumen

a. Uji Validitas

Pada dasarnya untuk mengungkapkan aspek-aspek suatu variabel-variabel yang diteliti, diperlukan alat ukur yang valid agar kesimpulan penelitian tidak menyimpang dan tidak memberikan gambaran yang jauh

berbeda dari keadaan yang sebenarnya. Apabila variabel penelitian yang diungkap oleh alat ukur yang validitasnya belum teruji, tentu kesimpulan penelitian tidak sepenuhnya dapat dipercaya. Arikunto (2010:211) mengungkapkan bahwa Uji Validitas merupakan suatu ukuran yang digunakan sebagai dasar untuk menentukan tingkat kevalidan suatu instrumen penelitian.

Pengujian Validitas sangat diperlukan dalam suatu penelitian, khususnya yang menggunakan kuesioner dalam memperoleh data. Pengujian Validitas dimaksudkan untuk mengetahui keabsahan menyangkut pemahaman mengenai keabsahan antara konsep dan kenyataan empiris. Sugiyono (2013:133) menyatakan bahwa Uji Validitas digunakan dengan tujuan untuk mengetahui ketepatan data yang diperoleh dengan mengkorelasikan masing-masing *item* dengan skor totalnya. Malhotra (2012:318) mengemukakan bahwa Validitas merupakan instrumen yang digunakan untuk mengukur apa yang seharusnya diukur. Kevalidan *item* ditentukan oleh Indeks Korelasi melalui nilai kritis atau probabilitas. Menurut Sugiyono (2010:183) Validitas suatu *item* dapat diketahui menggunakan rumus berikut:

$$r = \frac{n(\sum xy) - (\sum x)(\sum y)}{\sqrt{[n(\sum x^2) - (\sum x)^2][n(\sum y^2) - (\sum y)^2]}}$$

Keterangan:

- r = Koefisien Korelasi
- n = Banyaknya Sampel
- x = Skor Item x
- y = Skor Item y

Suatu instrumen dalam penelitian dikatakan *valid* apabila mampu mengukur apa yang ingin diukur dan dapat mengungkapkan data dari variabel-variabel yang diteliti secara tepat, (Ghozali, 2001:45). Uji Validitas dalam penelitian ini diuji dengan rumus *Pearson Product Moment* dengan bantuan program SPSS (*Statistical Program for Social Science*) 20.0 for Windows. Agar memperoleh nilai yang signifikan, maka dilakukan uji korelasi dengan membandingkan r_{hitung} dengan r_{tabel} . Keputusan pengujian validitas *item* responden adalah sebagai berikut (Oktavia, 2015:55):

- 1) Nilai r dibandingkan dengan nilai r_{tabel} dengan $df = n - 2$ dan taraf signifikansi sebesar 5%
- 2) *Item* pernyataan yang diteliti dikatakan valid, jika $r_{hitung} \geq r_{tabel}$
- 3) *Item* pernyataan yang diteliti dikatakan tidak valid, jika $r_{hitung} < r_{tabel}$

Uji validitas dalam penelitian ini menggunakan bantuan dari program SPSS for windows. Adapun kriteria yang digunakan dalam menentukan *valid* tidaknya pernyataan yang digunakan dalam penelitian ini adalah sebagai berikut:

$$\begin{aligned} df &= n - 6 \\ &= 50 - 6 \\ &= 44 \quad (\alpha = 0,05) \end{aligned}$$

Maka, didapat $r_{tabel} = 0,290$. Jika r_{hitung} (untuk tiap butir dapat dilihat pada kolom *Correlation*) lebih besar dari r_{tabel} , maka butir pernyataan dikatakan *valid*. Pengujian validitas dalam penelitian ini dilakukan dengan menggunakan *Pearson Correlation*. Berdasarkan pengolahan data, didapatkan hasil uji validitas instrumen penelitian, yaitu:

Tabel 3.4
Hasil Uji Validitas Instrumen Penelitian

No	Item	Correlation	r_{tabel}	Sig.	Keterangan
1	X1.1	0,746	0,290	0,000	Valid
2	X1.2	0,755	0,290	0,000	Valid
3	X1.3	0,665	0,290	0,000	Valid
4	X1.4	0,747	0,290	0,000	Valid
5	X1.5	0,753	0,290	0,000	Valid
6	X1.6	0,657	0,290	0,000	Valid
7	X2.1	0,786	0,290	0,000	Valid
8	X2.2	0,764	0,290	0,000	Valid
9	X2.3	0,845	0,290	0,000	Valid
10	X2.4	0,784	0,290	0,000	Valid
11	X2.5	0,763	0,290	0,000	Valid
12	X2.6	0,844	0,290	0,000	Valid
13	X3.1	0,765	0,290	0,000	Valid
14	X3.2	0,705	0,290	0,000	Valid
15	X3.3	0,621	0,290	0,000	Valid
16	X3.4	0,768	0,290	0,000	Valid
17	X3.5	0,721	0,290	0,000	Valid
18	X3.6	0,612	0,290	0,000	Valid
19	X4.1	0,844	0,290	0,000	Valid
20	X4.2	0,533	0,290	0,000	Valid
21	X4.3	0,836	0,290	0,000	Valid
22	X4.4	0,860	0,290	0,000	Valid
23	X4.5	0,516	0,290	0,000	Valid
24	X4.6	0,847	0,290	0,000	Valid
25	X5.1	0,718	0,290	0,000	Valid
26	X5.1	0,858	0,290	0,000	Valid
27	X5.2	0,724	0,290	0,000	Valid
28	X5.2	0,738	0,290	0,000	Valid
29	X5.3	0,872	0,290	0,000	Valid
30	X5.3	0,737	0,290	0,000	Valid
31	Y1	0,819	0,290	0,000	Valid
32	Y1	0,680	0,290	0,000	Valid
33	Y2	0,819	0,290	0,000	Valid
34	Y2	0,728	0,290	0,000	Valid
35	Y3	0,693	0,290	0,000	Valid
36	Y3	0,819	0,290	0,000	Valid

Sumber: Data primer diolah, 2018

b. Uji Reliabilitas

Arikunto (2010:239), uji reliabilitas adalah suatu indeks berupa angka yang digunakan untuk menentukan sejauh mana instrumen tersebut dapat dipercaya. Hasil penelitian yang reliabel, bila terdapat kesamaan data dalam waktu yang berbeda (Sugiyono 2011:121). Pengujian reliabilitas instrumen menggunakan rumus Cronbach's Alpha dengan bantuan program SPSS 20.0 *for Windows*. Untuk mengetahui besarnya reliabilitas suatu variabel, maka dapat menggunakan rumus sebagai berikut, (Arikunto, 2010:249):

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

Keterangan:

- r = Reliabilitas Instrumen
 k = Jumlah Butir Pertanyaan
 $\sum a_b^2$ = Jumlah Varians Skor Pertanyaan Ke-b
 a_t^2 = Varians Total

Uji reliabilitas dilakukan dengan membandingkan nilai Cronbach's Alpha dengan kriteria sebagai berikut, (Sekaran, 2009:204):

- Jika nilai Cronbach's Alpha $\geq 0,60$ maka suatu variabel dikatakan reliabel
- Jika nilai Cronbach's Alpha $< 0,60$ maka suatu variabel dikatakan tidak reliabel

Hasil uji reliabilitas dalam penelitian ini dapat dilihat dalam tabel berikut:

Tabel 3.5

Hasil Uji Reliabilitas Intrumen Penelitian

No	Variabel	Cronbach's Alpha	Keterangan
1	Market Culture (X ₁)	0,811	Reliabel
2	Adhocracy Culture (X ₂)	0,886	Reliabel
3	Hierarchy Culture (X ₃)	0,853	Reliabel
4	Clan Culture (X ₄)	0,783	Reliabel
5	Kepuasan Kerja Generasi Y (X ₅)	0,860	Reliabel
6	OCBO (Y)	0,876	Reliabel

Sumber: Data primer diolah, 2018

Dari hasil uji reliabilitas instrumen pada Tabel 3.5, dapat dilihat bahwa semua instrumen yang digunakan adalah reliabel, karena telah memenuhi ketentuan pengujian, yaitu $r \text{ Alpha} > 0,60$. Dengan demikian, instrumen dapat digunakan sebagai alat pengukur variabel yang ditetapkan dalam penelitian ini.

F. Metode Analisis Data

Sugiyono (2013:334) menyatakan bahwa analisis data adalah proses mencari dan menyusun secara sistematis data yang diperoleh dari hasil wawancara, catatan lapangan, dan dokumentasi dengan mengorganisasikan data ke dalam kategori, menjabarkan ke dalam unit-unit, melakukan sintesa, menyusun ke dalam pola, memilih mana yang penting dan yang akan dipelajari, dan membuat kesimpulan, analisis data bertujuan agar dapat dipahami dengan mudah, dan temuannya dapat diinformasikan kepada orang lain.

1. Metode Analisis Statistika Deskriptif

Somantri (2006:19) menyatakan bahwa “Statistika Deskriptif merupakan cara pengumpulan data, penyederhanaan angka pengamatan yang diperoleh, serta mengukur pemusatan dan penyebaran data untuk memperoleh informasi yang bermanfaat dan mudah dipahami”. Pasaribu (1975:18) mengemukakan, “Statistika deskriptif adalah bagian dari statistik yang menyusun data yang tidak menyangkut penarikan kesimpulan”. Berdasarkan pendapat-pendapat tersebut, dapat disimpulkan bahwa statistika deskriptif adalah statistik yang membahas mengenai pengumpulan, pengolahan, penyajian, serta penghitungan

data yang digambarkan dalam tabel atau diagram yang bertujuan untuk memberikan manfaat bagi orang lain.

2. Analisis Statistika Inferensial

Subana (2000:12) mengemukakan, “statistika inferensial adalah statistika yang berhubungan dengan penarikan kesimpulan yang bersifat umum dari data yang telah disusun dan diolah”. Statistika inferensial membahas mengenai cara menganalisis data serta mengambil keputusan yang berkaitan dengan estimasi parameter dan pengujian hipotesis (Somantri, 2006:19). Statistika inferensial dinilai lebih efisien dilakukan dalam penelitian ini karena hanya mengambil jumlah sampel dari populasi yang ada. Statistika inferensial membutuhkan pemenuhan asumsi-asumsi yang diambil secara acak dari populasi. Dapat disimpulkan bahwa statistika inferensial merupakan proses pengambilan kesimpulan-kesimpulan berdasarkan data sampel yang lebih sedikit menjadi kesimpulan yang lebih bersifat umum untuk sebuah populasi. Analisis inferensial yang digunakan dalam penelitian ini adalah metode analisis linier berganda.

a. Uji Asumsi Klasik

Menurut Sunyoto (2007:79), uji asumsi klasik merupakan cara untuk mengetahui apakah model regresi yang diperoleh dapat menghasilkan data yang akurat. Jika telah memenuhi asumsi klasik, berarti model regresi ideal (tidak bias). Uji Asumsi Klasik yang harus dipenuhi dalam kriteria sebagai berikut:

1) Uji Normalitas

Menurut Sunyoto (2007:84) uji normalitas bertujuan untuk menguji apakah dalam sebuah model regresi, variabel dependen memiliki distribusi normal atau tidak. Uji normalitas akan menguji data variabel bebas (X) dan data variabel terikat (Y) pada persamaan regresi yang dihasilkan, berdistribusi normal atau berdistribusi tidak normal. Persamaan regresi dikatakan baik. Model regresi yang baik memiliki data normal atau mendekati normal. Uji normalitas data dalam penelitian ini menggunakan Analisis Grafik dan Uji Kolmogorov-Smirnov.

Pengujian Kolmogorov-Smirnov dilakukan dengan melihat dari nilai Kolmogorov-Smirnov Z dan nilai *Asymp.Sig (2-tailed)*. Dasar pengambilan keputusan uji Kolmogorov-Smirnov adalah bila nilai Kolmogorov-Smirnov Z dan *Asymp.Sig (2-tailed)* diatas *level of signifikan 5% (0,05)*, maka dapat disimpulkan bahwa variabel tersebut berdistribusi normal.

Metode kedua yaitu menggunakan Analisis Grafik. Dasar pengambilan keputusan untuk mengetahui adanya normalitas atau tidak melalui Analisis Grafik dapat ditentukan dengan kriteria sebagai berikut (Santoso, 2010:241):

- a) Jika data menyebar di sekitar garis diagonal dan mengikuti arah garis diagonal, maka model regresi memenuhi asumsi normalitas

- b) Jika data menyebar jauh dari garis diagonal dan/atau tidak mengikuti arah garis diagonal, maka model regresi tidak memenuhi asumsi normalitas

2) Uji Multikolinieritas

Sunyoto (2007:79) mengungkapkan bahwa Uji Multikolinieritas dilakukan untuk melihat apakah ada keterkaitan antara variabel-variabel independen. Jika di dalam pengujian ternyata didapatkan sebuah kesimpulan bahwa antar variabel independen tersebut saling terikat, maka pengujian tidak dapat dilakukan ke dalam tahapan selanjutnya. Hal itu disebabkan karena koefisien regresi variabel tersebut tidak dapat ditentukan dan juga dinilai *standard error*nya (∞). Variabel tersebut harus dikeluarkan dari model penelitian, jika tidak dikeluarkan maka hanya dapat digunakan untuk memprediksi dan tidak untuk diinterpretasikan. Mendeteksi ada atau tidaknya multikolinieritas di dalam model regresi dapat dilihat melalui (Kurniawan dan Yuniarto, 2016:140):

a) VIF (*Varians Inflation Factor*)

VIF (*Varians Inflation Factor*) menghasilkan indeks dari jumlah dimana varians dari masing-masing koefisien regresi meningkat secara relatif terhadap situasi dimana semua variabel prediktor berkorelasi.

$$VIF = \frac{1}{1-R_i^2}$$

Keterangan:

R_i^2 = Koefisien determinasi dari regresi variabel bebas

Dengan ketentuan:

- 1) Jika nilai VIF lebih dari 10, maka akan didapat kesimpulan bahwa data yang diuji memiliki multikolinieritas
- 2) Jika nilai VIF dibawah 10, maka akan didapat kesimpulan bahwa data yang diuji tidak memiliki multikolinieritas.

b) *Tolerance* (TOL)

Tolerance (TOL) merupakan kebalikan dari VIF. *Tolerance* dapat diketahui melalui rumus berikut:

$$TOL = \frac{1}{VIF}$$

Dengan ketentuan:

- 1) Apabila nilai *tolerance* lebih besar dari 0,1 maka dapat disimpulkan tidak terjadi multikolinieritas
- 2) Apabila nilai *tolerance* lebih kecil dari 0,1 maka dapat disimpulkan terjadi multikolinieritas

3) Uji Autokorelasi

Pengujian Autokorelasi dilakukan dengan menggunakan metode *Durbin Watson test* (D – W). Model regresi yang baik tidak memiliki autokorelasi. Hasil *Durbin Watson* dibandingkan dengan beberapa kriteria yang dikemukakan oleh Santoso (2010:221), yaitu sebagai berikut:

- 1) Angka D – W di bawah –2 berarti ada autokorelasi negatif
- 2) Angka D – W diantara –2 sampai +2 berarti tidak ada autokorelasi
- 3) Angka D – W di atas +2 berarti ada autokorelasi positif

4) Uji Heteroskedastisitas

Dalam persamaan regresi berganda perlu juga diuji mengenai sama atau tidak varian dari residual observasi yang satu dengan yang lain. Menurut Sunyoto (2007:82), “Heteroskedastisitas terjadi jika variannya berbeda, pada *scatterplot* titik-titiknya mempunyai pola yang teratur, baik menyempit, melebar maupun bergelombang-gelombang, namun jika memiliki varian yang sama disebut Homoskedastisitas”. Model regresi

yang baik adalah yang Homoskedastisitas atau tidak terjadi Heteroskedastisitas. Pengujian heteroskedastisitas dalam penelitian ini menggunakan grafik *Scatter Plot* dan Uji Glejser. Pengujian melalui *Scatter Plot* dikatakan Homokedastisitas apabila tidak membentuk pola tertentu, sedangkan Uji Glejser memiliki dasar pengambilan keputusan sebagai berikut (Sunyoto (2007:84):

- a) Apabila di atas nilai signifikansi 0,05, maka dapat dikatakan homoskedastisitas
- b) Apabila di bawah nilai signifikansi 0,05, maka dapat dikatakan heteroskedastisitas

b. Analisis Regresi Linier Berganda

Analisis regresi pada dasarnya adalah suatu studi mengenai ketergantungan suatu variabel *dependen* terhadap satu atau lebih variabel *independen*, dengan tujuan untuk menaksir dan atau memprediksi rata-rata hitung (*mean*) variabel dependen berdasarkan nilai tetap (*fixed*) variabel independen yang telah diketahui (Gujarati, 2004:202). Kegunaan regresi dalam penelitian salah satunya adalah untuk meramalkan dan memprediksi variabel terikat (Y) apabila variabel bebas (X) diketahui.

Hasil analisis regresi adalah koefisien regresi pada masing-masing variabel independen. Koefisien ini diperoleh dengan cara memprediksi variabel dependen dengan suatu persamaan. Dalam analisis regresi, selain mengukur kekuatan hubungan antara dua variabel atau lebih, juga menunjukkan arah hubungan antara variabel independen dengan variabel dependen.

Berdasarkan tujuan dilakukannya penelitian ini, maka variabel yang dianalisis adalah variabel independen yaitu *Market Culture* (X_1), *Adhocracy Culture* (X_2), *Hierarchy Culture* (X_3), *Clan Culture* (X_4), dan Kepuasan Kerja Generasi Y, sedangkan variabel dependen adalah OCB-O (Y). Dengan memperhatikan karakteristik variabel yang akan diuji, maka uji statistik yang digunakan adalah melalui perhitungan analisis regresi dan korelasi untuk keenam variabel tersebut. Analisis regresi digunakan dalam mengembangkan suatu persamaan untuk meramalkan sesuatu variabel dari variabel lain yang telah diketahui (Arikunto 2011:338), sedangkan analisis korelasi bertujuan untuk menemukan ada tidaknya hubungan (Arikunto 2011:313).

1) Persamaan Regresi

Persamaan regresi linier berganda X_1 , X_2 atas Y adalah sebagai berikut:

$$Y = a + b_1X_1 + b_2X_2$$

Keterangan:

- Y = Variabel terikat
- a = Bilangan konstanta
- X = Variabel bebas
- b = Koefisien variabel bebas

X dikatakan mempengaruhi Y, jika berubahnya nilai X akan menyebabkan adanya perubahan nilai Y, artinya naik turunnya X akan membuat nilai Y juga naik turun, dengan demikian nilai Y akan bervariasi. Namun nilai Y bervariasi tersebut tidak semata-mata disebabkan oleh X, karena masih ada faktor lain yang menyebabkannya.

2) Koefisien Determinasi (R^2)

Menurut Sugiyono (2013:191), “Koefisien determinasi adalah kadar kontribusi variabel bebas terhadap variabel terikat (R^2)”. Koefisien determinasi dilambangkan dengan R^2 , nilai ini menyatakan proporsi variasi keseluruhan dalam nilai variabel dependen yang dapat diakibatkan oleh hubungan linier dengan nilai variabel independen. Nilai koefisien determinasi adalah 0 – 1. Keterbatasan kemampuan variabel independen dalam mempengaruhi variabel dependen ditentukan oleh besarnya nilai R^2 , semakin kecil nilainya maka semakin terbatas kemampuan variabel independen dalam mempengaruhi variabel dependennya. Dalam penggunaan koefisien determinasi dinyatakan dalam persen sehingga harus dikalikan 100%. Koefisien determinasi ini digunakan untuk mengetahui persentase pengaruh yang terjadi dari variabel bebas terhadap variabel tak bebas, dengan asumsi (Riduwan, 2009:136):

$$KP = R^2 \times 100\%$$

Keterangan:

KP = Nilai Koefisien Determinan
R = Nilai Koefisien Korelasi

Berikut merupakan pedoman yang digunakan untuk menentukan kuat – lemahnya korelasi antar variabel:

Tabel 3.6
Interpretasi Kuat dan Lemahnya Korelasi

No	Interval Korelasi	Tingkat Hubungan
1	<0,199	Sangat Rendah
2	0,20 – 0,399	Rendah

Lanjutan Tabel 3.6

No	Interval Korelasi	Tingkat Hubungan
3	0,40 – 0,599	Sedang
4	0,60 – 0,799	Kuat
5	0,80 – 1,000	Sangat Kuat

Sumber: Sugiyono (2013:192)

3) Uji Hipotesis

Dasar pengujian hipotesis dalam penelitian ini menggunakan nilai probabilitas baik untuk diuji secara parsial maupun secara bersama-sama. Secara umum, hipotesis yang dikemukakan dalam penelitian ini adalah (Yusri, 2016:76-77):

H_0 = Tidak terdapat pengaruh antara variabel bebas terhadap variabel terikat

H_a = Terdapat pengaruh antara variabel bebas terhadap variabel terikat

Dengan dasar pengambilan keputusan:

- a) Jika $Sig > 0,05$ (α) maka H_0 ditolak dan H_a diterima
- b) Jika $Sig < 0,05$ (α) maka H_0 diterima dan H_a ditolak

a) Uji Simultan (F)

Sugiyono (2013:257), “Uji Simultan digunakan untuk mengetahui besarnya pengaruh variabel bebas secara bersama-sama terhadap variabel terikat”. Pengambilan keputusan terhadap penolakan atau penerimaan H_0 dalam penelitian ini dilihat dengan membandingkan antara nilai F_{hitung} dengan F_{tabel} serta nilai signifikansi F dengan nilai α (0,05). Rumus yang digunakan menurut Sugiyono (2013:257) adalah:

$$F = \frac{R^2/K}{(1-R^2)/(n-K-1)}$$

Keterangan:

$F_h = F_{hitung}$

R = Koefisien korelasi ganda

K = Jumlah variabel independen

n = Jumlah anggota sampel

Ketentuan penerimaan atau penolakan hipotesis menggunakan perbandingan nilai F_{hitung} dan F_{tabel} adalah sebagai berikut (Yusri, 2016:76):

- 1) Jika $F_{hitung} > F_{tabel}$ maka H_0 ditolak dan H_a diterima, hal ini berarti secara simultan ada pengaruh signifikan dari variabel bebas terhadap variabel terikat
- 2) Jika $F_{hitung} < F_{tabel}$ maka H_0 diterima dan H_a ditolak, hal ini berarti secara simultan tidak ada pengaruh signifikan dari variabel bebas terhadap variabel terikat

b) Uji Parsial (T)

Sugiyono (2013:250) menyatakan bahwa Uji Parsial digunakan untuk mengetahui pengaruh variabel bebas terhadap variabel terikat secara parsial. Perhitungan yang digunakan untuk mengetahui pengaruh variabel terikat terhadap variabel terikat dalam penelitian ini dilakukan dengan membandingkan nilai t_{hitung} dengan nilai t_{tabel} , serta nilai signifikansi t dengan nilai α (0,05). Rumus yang digunakan menurut Sugiyono (2013:250) adalah:

$$t = \frac{r_p \sqrt{n-3}}{\sqrt{1-r_p^2}}$$

Keterangan:

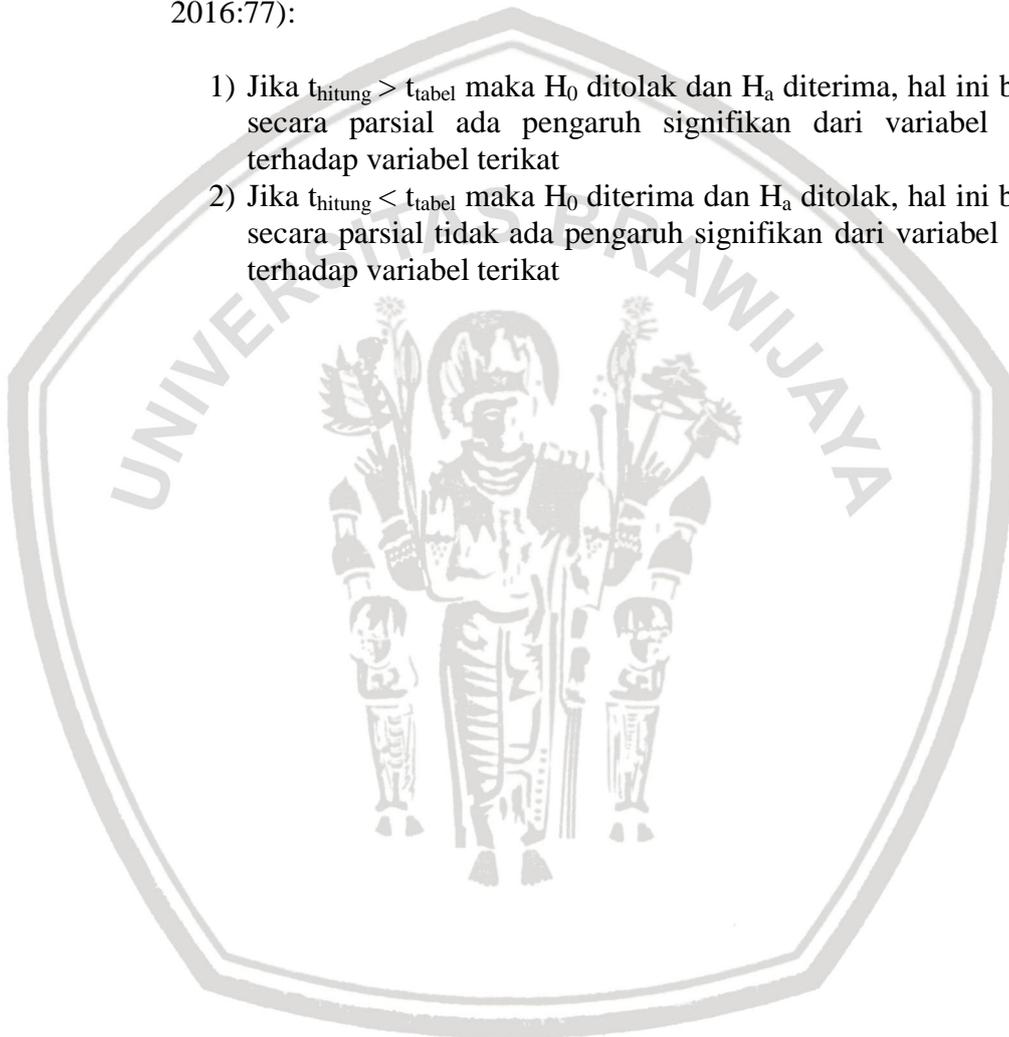
r_p = korelasi parsial

t = t_{hitung}

n = Jumlah anggota sampel

Ketentuan penerimaan atau penolakan hipotesis menggunakan perbandingan nilai t_{hitung} dan t_{tabel} adalah sebagai berikut (Yusri, 2016:77):

- 1) Jika $t_{hitung} > t_{tabel}$ maka H_0 ditolak dan H_a diterima, hal ini berarti secara parsial ada pengaruh signifikan dari variabel bebas terhadap variabel terikat
- 2) Jika $t_{hitung} < t_{tabel}$ maka H_0 diterima dan H_a ditolak, hal ini berarti secara parsial tidak ada pengaruh signifikan dari variabel bebas terhadap variabel terikat



BAB IV

HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

A. Gambaran Umum Perusahaan

1. Sejarah PT. BPR Tunas Artha Jaya Abadi

PT. Bank Perkreditan Rakyat Tunas Artha Jaya Abadi atau yang dikenal dengan Bank Taja adalah salah satu bank perkreditan rakyat terbesar di Kota Kediri, Jawa Timur. Pada awalnya PT. BPR Tunas Artha Jaya Abadi didirikan di Kabupaten Nganjuk, Jawa Timur dengan nama Koperasi Bank Perkreditan Rakyat Tri Bakti, suatu lembaga yang hadir sebagai perwujudan dari kebutuhan akan pelayanan jasa perbankan yang lebih baik dengan berbasis budaya masyarakat lokal. Lembaga tersebut berdiri pada tanggal 27 September 1991.

PT. BPR Tunas Artha Jaya Abadi didirikan dengan tujuan utama untuk mendukung sektor UMKM atau Usaha Mikro, Kecil dan Menengah di Kabupaten Nganjuk, dengan menggunakan pendekatan sosial budaya masyarakat kecil yang diintegrasikan dalam pendekatan bisnis. Hal ini dilakukan karena sektor UMKM di Kabupaten Nganjuk selama ini belum tersentuh sepenuhnya oleh Bank Umum, khususnya di daerah pedesaan yang masih melakukan peminjaman secara tidak resmi pada Rentenir.

PT. BPR Tunas Artha Jaya Abadi memiliki akta pendirian No. 02 tanggal 5 September 2009 yang dibuat oleh notaris Habib, S.H., M.Hum, serta pengesahan Badan Hukum Perseroan oleh Menteri Hukum dan Hak Asasi

Manusia dengan Nomor: AHU-51592.AH.01.01 tanggal 26 Oktober 2009. Seiring dengan berkembangnya perekonomian serta era globalisasi yang menuntut permodalan kuat, pengelolaan perbankan yang sehat dan profesional, serta memperluas jaringan, maka pada tanggal 1 Januari 2011 PT. BPR Tunas Artha Jaya Abadi melakukan penggabungan atau *merger* dengan 4 Bank Perkreditan Rakyat lain, yaitu:

- a. PT. Bank Perkreditan Rakyat Kadiri Kertapersada di Kabupaten Kediri
- b. PT. Bank Perkreditan Rakyat Ngadiluwih Sakti di Kabupaten Kediri
- c. PT. Bank Perkreditan Rakyat Mejayan Permai di Kabupaten Madiun
- d. PT. Bank Perkreditan Rakyat Japonan Indah di Kabupaten Pasuruan

Dalam rangka membantu dan melayani masyarakat secara luas, maka kantor pusat PT. BPR Tunas Artha Jaya Abadi yang berlokasi di Jalan Anjuk Ladang, Desa Sukorejo, Kecamatan Loceret, Kabupaten Nganjuk dipindahkan ke Jalan Soekarno Hatta No. 25, Desa Doko, Kecamatan Ngasem, Kabupaten Kediri, dengan pertimbangan bahwa lokasi di Kabupaten Kediri lebih memiliki prospek pertumbuhan ekonomi, serta untuk melancarkan koordinasi jaringan. Saat ini, jaringan PT. BPR Tunas Artha Jaya Abadi memiliki 13 kantor, yang terdiri dari 1 kantor pusat, 4 kantor cabang, dan 8 kantor pelayanan kas. Kantor-kantor cabang tersebut, yaitu:

- a. PT. Bank Perkreditan Rakyat Tunas Artha Jaya Abadi Kantor Cabang Ngadiluwih di Kabupaten Kediri
- b. PT. Bank Perkreditan Rakyat Tunas Artha Jaya Abadi Kantor Cabang Mejayan di Kabupaten Madiun

- c. PT. Bank Perkreditan Rakyat Tunas Artha Jaya Abadi Kantor Cabang
Japanan di Kabupaten Pasuruan
- d. PT. Bank Perkreditan Rakyat Tunas Artha Jaya Abadi Kantor Cabang
Tawang di Kota Tasikmalaya

2. Lokasi PT. BPR Tunas Artha Jaya Abadi

PT. BPR Tunas Artha Jaya Abadi memiliki 13 kantor, yang terdiri dari 1 kantor pusat, 4 kantor cabang, dan 8 kantor pelayanan kas. Kantor pusat dan kantor cabang tersebut, yaitu:

Kantor Pusat : Jalan Soekarno Hatta No. 25, Doko, Ngasem, Kabupaten
Kediri, Jawa Timur

Kantor Cabang : a. PT. Bank Perkreditan Rakyat Tunas Artha Jaya Abadi
Kantor Cabang Ngadiluwih, di Jalan Raya Kolak, No.
296-B, Banjarejo, Kecamatan Ngadiluwih, Kabupaten
Kediri, Jawa Timur

b. PT. Bank Perkreditan Rakyat Tunas Artha Jaya Abadi
Kantor Cabang Mejayan, di Jalan Raya Kaligunting
No. 22, Mejayan, Caruban, Madiun, Jawa Timur

c. PT. Bank Perkreditan Rakyat Tunas Artha Jaya Abadi
Kantor Cabang Japanan, di Ruko JTC Blok C, No. 5,
Jalan Raya Melikan, Kejapanan, Gempol, Pasuruan,
Jawa Timur

d. PT. Bank Perkreditan Rakyat Tunas Artha Jaya Abadi

Jalan Sutisna Senjaya No.205, Cikalang, Tawang,
Tasikmalaya, Jawa Barat

3. Visi dan Misi PT. BPR Tunas Artha Jaya Abadi

a. Visi PT. BPR Tunas Artha Jaya Abadi

Menjadi Bank Perkreditan Rakyat kebanggaan masyarakat yang unggul dalam pelayanan dan kinerja

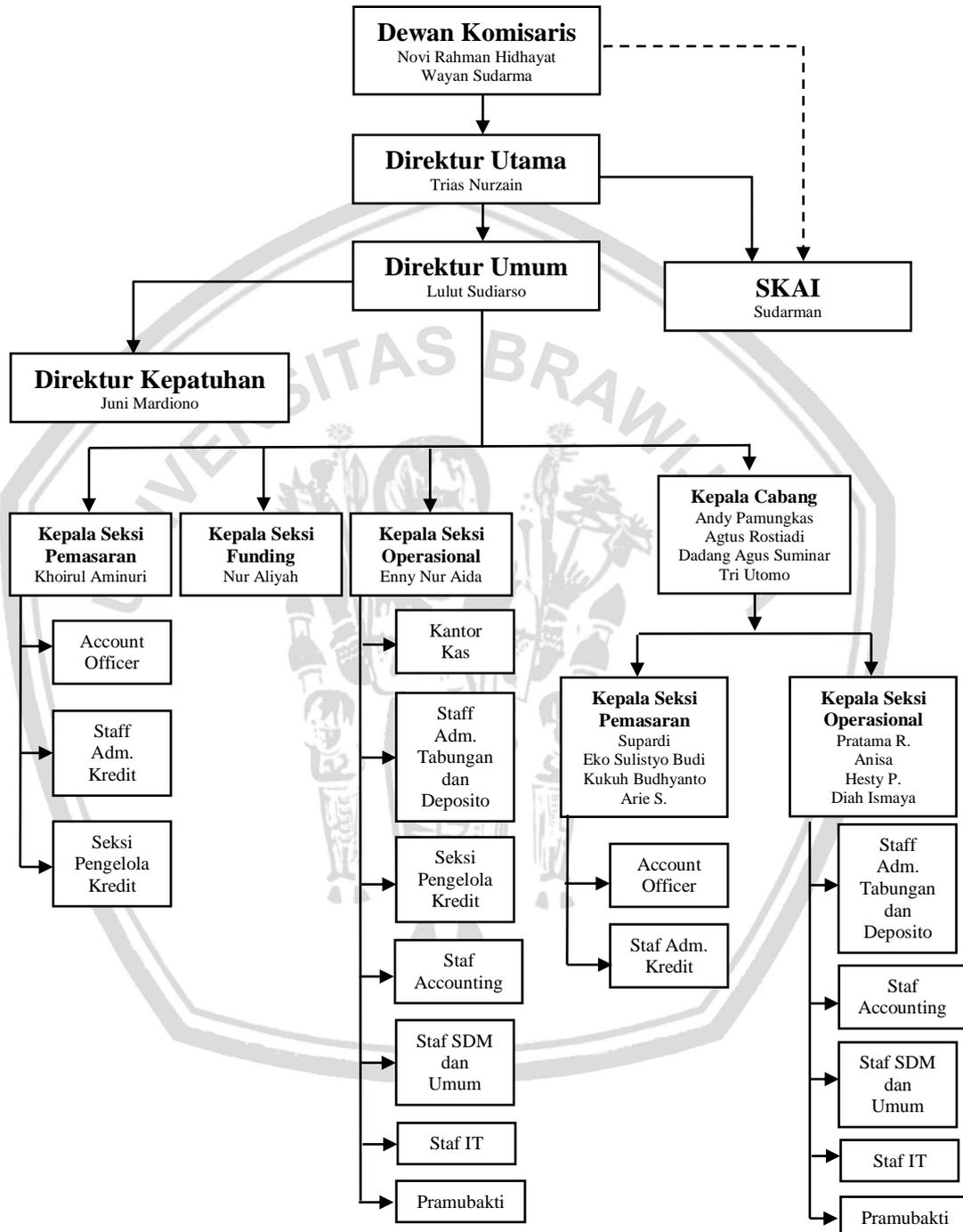
b. Misi PT. BPR Tunas Artha Jaya Abadi

- 1) Memaksimalkan *Stakeholder Value* dengan menyediakan solusi keuangan yang fokus pada segmen pasar korporasi, komersial, dan konsumen
- 2) Ikut menciptakan kondisi pertumbuhan ekonomi nasional yang mampu memberikan andil dalam mencapai tujuan pembangunan
- 3) Mendayagunakan sumber daya yang tersedia bagi upaya pengembangan perusahaan secara berkesinambungan

4. Struktur Organisasi PT. BPR Tunas Artha Jaya Abadi

Struktur organisasi PT. BPR Tunas Artha Jaya Abadi berkembang secara dinamis karena didorong faktor internal dan eksternal. Struktur organisasi di PT. BPR Tunas Artha Jaya Abadi masih bersifat sentralisasi, yang artinya semua keputusan, kebijakan, wewenang menjadi tanggung jawab Dewan Direksi. Struktur organisasi di PT. BPR Tunas Artha Jaya Abadi ditetapkan dalam suatu keputusan tersendiri dengan mengikuti pola struktur fungsional dan staff, dimana wewenang dari pucuk pimpinan mengalir langsung kepada kepala bagian yang memimpin satuan-satuan organisasi menurut jenjang

organisasi. Adapun struktur organisasi PT. BPR Tunas Artha Jaya Abadi dapat dilihat pada Gambar 4.1:



Gambar 4.1
Struktur Organisasi PT. BPR Tunas Artha Jaya Abadi
Sumber: Data primer diolah, 2018

5. Deskripsi Jabatan dalam Struktur Organisasi

a. Dewan Komisaris

- 1) Melakukan pengawasan dengan iktikad baik dan kehati-hatian untuk kepentingan organisasi dan sesuai dengan maksud dan tujuan organisasi
- 2) Tidak mempunyai kepentingan pribadi baik langsung maupun tidak langsung atas tindakan pengurusan direksi yang mengakibatkan kerugian
- 3) Memberikan nasihat kepada direksi untuk mencegah timbul atau berlanjutnya kerugian tersebut

b. Direktur Utama

- 1) Menyusun perencanaan dan melaksanakan koordinasi dalam pelaksanaan tugas direksi serta melakukan pembinaan dan pengendalian
- 2) Mendelegasikan wewenang kepada bawahan yang diatur dalam Keputusan Direksi
- 3) Mewakili perseroan, baik di luar pengadilan maupun di dalam pengadilan
- 4) Membuat dan memelihara daftar pemegang saham, risalah RUPS dan risalah rapat direksi, menyelenggarakan pembukuan, dan melaporkan kepemilikan saham

c. Direktur Umum

- 1) Mengkoordinasikan sumber daya manusia perusahaan dalam bidang operasional
- 2) Direktur Umum bertanggung jawab kepada Direktur Utama

d. SKAI

- 1) Mengevaluasi dan menguji pelaksanaan proses tata kelola, manajemen risiko, dan sistem pengendalian intern sesuai dengan kebijakan yang berlaku
- 2) Menilai dan mengevaluasi efisiensi dan efektivitas di bidang keuangan, akuntansi, operasional, sumber daya manusia, pemasaran, teknologi informasi, dan kegiatan lainnya
- 3) Membuat laporan hasil audit dan menyampaikan laporan tersebut kepada Direktur Utama dan Dewan Komisaris dengan tembusan kepada Direktur Kepatuhan
- 4) Memantau, menganalisa dan melaporkan pelaksanaan tindak lanjut perbaikan yang telah disepakati

e. Direktur Kepatuhan

- 1) Mengusulkan kebijakan kepatuhan atau prinsip-prinsip kepatuhan yang akan ditetapkan oleh Direksi
- 2) Menetapkan sistem dan prosedur kepatuhan yang akan digunakan untuk menyusun ketentuan dan pedoman internal BPR
- 3) Memastikan bahwa seluruh kebijakan, ketentuan, sistem, dan prosedur, serta kegiatan usaha yang dilakukan telah sesuai dengan

ketentuan Otoritas Jasa Keuangan (OJK) dan peraturan perundang-undangan yang berlaku

f. Seksi Pemasaran

- 1) Melaksanakan tugas dan bertanggungjawab atas laporan bulanan dan laporan berkala yang disampaikan kepada Direksi sesuai dengan ketentuan yang berlaku
- 2) Menjaga dan mengusahakan tercapainya laba yang telah ditargetkan BPR
- 3) Mengikuti pengembangan perbankan sehubungan dengan kegiatan pemasaran dan selalu memperhatikan situasi pasar serta melihat faktor-faktor yang mungkin mempengaruhi perkembangannya

g. Seksi *Funding*

- 1) Mengidentifikasi kebutuhan nasabah dan menawarkan produk yang sesuai, serta melakukan penetrasi pasar
- 2) Melakukan upaya pencegahan dan deteksi dini terhadap proses kredit agar berjalan sesuai ketentuan
- 3) Melakukan pendekatan secara rutin terhadap nasabah maupun pihak ketiga
- 4) Melakukan pengawasan terhadap produk-produk yang telah terjual

h. Seksi Operasional

- 1) Mengawasi dan mengendalikan operasi BPR agar terlaksana dengan baik
- 2) Menyusun anggaran atau rencana kerja pada bidang operasional

3) Melaksanakan program kerja sesuai dengan rencana anggaran kantor

i. Kepala Cabang

1) Mempersiapkan, mengusulkan, melakukan negosiasi, merevisi rencana kerja dan anggaran (RKA) dalam rangka mencapai target bisnis yang ditetapkan

2) Membina dan mengkoordinasikan unit-unit kerja di bawahnya untuk mencapai target yang telah ditetapkan

3) Mengawasi semua bawahannya dan unit-unit kerja di bawahnya dalam rangka melaksanakan dan mencapai sasaran dari rencana kerja yang telah ditetapkan

4) Melaksanakan kegiatan pemasaran dana, jasa serta kredit dalam rangka memperluas pangsa pasar

j. *Account Officer*

a) Melakukan analisa kelayakan nasabah dan pengenalan produk terhadap nasabah

b) Menjaga hubungan baik dengan nasabah (*Follow Up*)

c) Memberikan penjelasan terhadap nasabah yang kurang memahami dan memberikan solusi bagi nasabah yang bermasalah

d) Membuat laporan kerja, atau laporan analisa dari nasabah

k. Staf Administrasi Kredit

1) Menyusun rencana kerja dan anggaran yang meliputi perkreditan dalam rangka rencana kerja periodik

2) Mengajukan usulan kerja sama kemitraan dengan lembaga lain

- 3) Melaksanakan kemitraan di bidang penyaluran kredit setelah mendapat persetujuan dari Direktur dan kerja sama untuk menyelesaikan kredit bermasalah
- 4) Melakukan observasi dan kajian terhadap proses penyaluran kredit dan kualitas kredit yang ada dan mengusulkan tindakan terhadap kredit bermasalah atau tindakan

1. Staf Administrasi Tabungan dan Deposito

- 1) Melakukan pencatatan dan administrasi semua portofolio kredit ke dalam sebuah bentuk pelaporan dan pencatatan data yang telah ditentukan, memastikan kebenaran serta melakukan pertanggungjawaban atas laporan tersebut

- m. Staf *Accounting*

- a. Membuat laporan keuangan secara berkala baik harian, mingguan, bulanan, triwulanan, semesteran, dan tahunan
- b. Melakukan rekonsiliasi Rekening Antar Kantor, Antar Bank Aktiva, Antar Bank Pasiva, dan menyelesaikan transaksi-transaksi lainnya yang saling berhubungan (*open item*)
- c. Memantau kegiatan penutupan akun-akun harian dan bulanan di semua Kantor Cabang atau Kantor Pusat, dan memberikan arahan dalam hal terdapat kendala, kesulitan, dan kekeliruan

n. Staf SDM dan Umum

- 1) Melakukan inventarisasi kebutuhan karyawan dan BPR sesuai ketentuan yang berlaku, pembayaran gaji, uang jasa, pesangon, lembur, dan lainnya sesuai ketentuan
- 2) Pengawasan terhadap pengadaan inventaris kantor dan penyusutan serta pengendalian biaya
- 3) Membuat laporan bulanan kepada Direksi

o. Staf IT

- 1) Memilih, memelihara, dan mengembangkan sistem informasi serta teknologi informasi

p. *Legal Officer*

- 1) Memeriksa perlengkapan dan aspek yuridis setiap dokumen permohonan pembiayaan, melakukan transaksi jaminan sesuai dengan harga pasar
- 2) Melakukan pengikatan atau akad pembiayaan dengan calon nasabah
- 3) Melakukan tugas-tugas yang diberikan kepala bagian Direksi

6. Personalia PT. BPR Tunas Artha Jaya Abadi

a. Sumber Daya Manusia

Karyawan adalah aset utama yang dapat mengembangkan PT. BPR Tunas Artha Jaya Abadi Kantor Pusat Kediri. Jumlah karyawan yang dimiliki saat ini terdiri dari:

1) Tenaga Administrasi

- a) Direktur = 2 Orang

- b) Staf SKAI (Sistem Kerja Audit Intern) = 5 Orang
- c) *Funding Officer* = 8 Orang
- d) Staf Administrasi Kredit = 9 Orang
- e) Staf Administrasi Tabungan dan Deposito = 13 Orang
- f) Staf *Accounting* = 4 Orang
- g) Staf SDM dan Umum = 5 Orang
- h) Staf IT = 8 Orang
- i) *Legal Officer* = 2 Orang
- j) Staf Pemasaran = 39 Orang
- 2) *Teller* = 4 Orang
- 3) Satpam = 4 Orang
- 4) Sopir = 2 Orang
- 5) *Cleaning Service* = 3 Orang
- b. Pengembangan Sumber Daya Manusia

Berikut merupakan tabel tingkat pendidikan karyawan PT. BPR Tunas Artha Jaya Abadi Kantor Pusat:

Tabel 4.1
Pendidikan Terakhir Karyawan
PT. BPR Tunas Artha Jaya Abadi Kantor Pusat

No	Tingkat Pendidikan	Jumlah
1	S2	4 Orang
2	S1	58 Orang
3	Diploma	8 Orang
4	SMA/Sederajat	23 Orang
5	SMP	2 Orang
Total		95 Orang

Sumber: Data primer diolah, 2018

Untuk meningkatkan kualitas sumber daya manusia perusahaan merencanakan pembiayaan pelatihan sebesar 5% dari jumlah biaya tenaga kerja setiap tahunnya. Pendidikan dan Pelatihan telah dilakukan dalam bentuk kerjasama antara lain:

- 1) Pendidikan dan Pelatihan yang diadakan oleh Bank Indonesia
- 2) Pendidikan dan Pelatihan yang diadakan oleh PERBARINDO (Perhimpunan Bank Perkreditan Rakyat Indonesia)
- 3) Pendidikan dan Pelatihan yang diadakan oleh PERBAMIDA (Persatuan Bank Milik Daerah)
- 4) Kerjasama dengan LPK (Lembaga Pendidikan Lain)

7. Pemasaran PT. BPR Tunas Artha Jaya Abadi

Harga dalam kebijakan PT. BPR Tunas Artha Jaya Abadi ditentukan besarnya tingkat suku bunga oleh bank, sesuai dengan kondisi pasar dan setiap saat dapat berubah sesuai dengan tingkat bunga yang ada di pasar. Strategi pemasaran yang telah dijalankan oleh PT. BPR Tunas Artha Jaya Abadi selama ini adalah:

- a. Strategi peningkatan pelayanan
 - 1) Peningkatan dengan sistem jemput bola
 - 2) Meningkatkan pelayanan kepada maupun calon nasabah
 - 3) Memberikan kemudahan-kemudahan dalam setiap pengajuan kredit
 - 4) Memberikan pelayanan untuk melakukan transfer ke bank lain, pembayaran air minum, pembayaran listrik, pembayaran telepon, asuransi, pembayaran tiket pesawat maupun kereta api

b. Gerakan promosi

- 1) Promosi dengan memanfaatkan moment-moment tertentu seperti HUT Negara dan Daerah
- 2) Menyelenggarakan undian berhadiah setiap tahun sekali
- 3) Menyelenggarakan kegiatan sosial, seperti memberi sumbangan-sumbangan kepada masyarakat miskin dan anak-anak yatim piatu
- 4) Menjelaskan produk bank kepada nasabah sehingga mengetahui jenis produk yang dipromosikan bank tersebut

8. Produk PT. BPR Tunas Artha Jaya Abadi

a. Produk Simpanan

Simpanan yang dimiliki oleh PT. BPR Tunas Artha Jaya Abadi ada 2 jenis yaitu Tabungan dan Deposito, tabungan tersebut terdiri dari 2 jenis yaitu Tabungan Umum dan Tabungan Wajib, sedangkan untuk Deposito jenis-jenisnya berdasarkan jangka waktunya dengan tingkat bunga yang berbeda-beda.

b. Produk Pinjaman atau Kredit

Kredit yang diberikan PT. BPR Tunas Artha Jaya Abadi kepada masyarakat terdapat 2 jenis, yaitu Kredit Umum dan Kredit Pegawai. Besarnya bunga untuk kredit umum ditentukan oleh melihat persaingan bank lain dan kondisi perekonomian yang ada. Jenis kredit yang diberikan oleh PT. BPR Tunas Artha Jaya Abadi adalah:

- 1) Menurut tujuannya
 - a) Kredit Produktif

Pemberian kredit yang digunakan untuk memperlancar proses produksi atau kredit penggunaannya untuk meningkatkan daya guna sekarang.

b) Kredit Perdagangan

Kredit yang diperoleh yang diperuntukkan untuk tujuan pembelian barang dagangan yang akan dijual kembali.

c) Kredit Konsumtif

Kredit yang diperoleh penggunaannya untuk tujuan pembelian barang-barang yang bersifat konsumtif.

2) Menurut Jangka Waktu

a) Kredit Jangka Pendek

Kredit Jangka Pendek yaitu kredit yang diberikan dengan jangka waktu maksimal 1 tahun.

b) Kredit Jangka Menengah

Kredit Jangka Menengah yaitu kredit yang diberikan dengan jangka waktu 1 sampai 3 tahun.

c) Kredit Jangka Panjang

Kredit Jangka Panjang yaitu kredit yang diberikan dengan jangka waktu di atas 3 tahun dan maksimal 5 tahun

3) Menurut Penggunaannya

a) Kredit Modal Kerja

Pada umumnya kredit modal kerja dengan jangka waktu pendek dan digunakan untuk menambah modal kerja perusahaan.

b) Kredit Investasi

Pada umumnya kredit investasi berjangka menengah atau panjang dipergunakan untuk pembayaran barang-barang modal.

B. Deskripsi Responden

Responden dalam penelitian ini berjumlah 50 orang yang diidentifikasi ke dalam 5 bagian. Berdasarkan data yang diperoleh dari hasil penelitian di lapangan, diperoleh data mengenai tingkat pendidikan, lamanya bekerja status perkawinan, dan jenis kelamin.

1. Deskripsi Responden Berdasarkan Tingkat Pendidikan

Deskripsi responden berdasarkan tingkat pendidikan merupakan gambaran secara umum berkaitan dengan tingkat pendidikan yang dimiliki oleh karyawan PT. BPR Tunas Artha Jaya Abadi Kantor Pusat. Proporsi tingkat pendidikan responden PT. BPR Tunas Artha Jaya Abadi Kantor Pusat dapat dilihat pada Tabel 4.2 berikut:

Tabel 4.2
Distribusi Frekuensi Tingkat Pendidikan Responden

Tingkat Pendidikan	Frekuensi	Persentase (%)
Pascasarjana (S2)	1	2
Sarjana (S1)	31	62
Diploma	5	10
SMA/Sederajat	13	26
Jumlah	50	100

Sumber: Data primer diolah, 2018

Tabel 4.2 menunjukkan bahwa tingkat pendidikan terbesar berada pada tingkat Sarjana (S1), yaitu sebanyak 31 orang atau sebesar 62%, yang kemudian diikuti oleh tingkat SMA/Sederajat sebanyak 13 orang atau sebesar

26%, tingkat Diploma sebanyak 5 orang atau sebesar 10%, dan tingkat Pascasarjana (S2) sebanyak 1 orang atau sebesar 2%. Kondisi ini menunjukkan bahwa 74% sumber daya manusia di PT. BPR Tunas Artha Jaya Abadi Kantor Pusat memiliki kualifikasi tinggi untuk maju dan berkembang, sedangkan sisanya yaitu sebanyak 26% masih perlu ditingkatkan ke jenjang yang lebih tinggi guna mendukung pencapaian kualitas yang lebih baik di masa depan.

Karyawan yang berpendidikan tinggi lebih berpotensi dan produktif dibanding yang berpendidikan rendah, seperti yang diungkapkan Adhanari (2005:7), tingginya tingkat pendidikan karyawan berbanding lurus dengan tingginya tingkat produktivitas karyawan. Artinya, karyawan dengan latar belakang pendidikan yang lebih tinggi juga memiliki produktivitas yang lebih tinggi. Tingkat pendidikan yang dimiliki seorang karyawan akan mempengaruhi pola pikir, sikap dan tindakan dalam menghadapi suatu permasalahan yang timbul khususnya dalam masalah pekerjaan. Karyawan yang mempunyai tingkat pendidikan yang lebih tinggi pada umumnya lebih cepat mengatasi masalah yang dihadapi, daripada orang yang tingkat pendidikannya lebih rendah. Pendidikan mempunyai fungsi untuk meningkatkan kualifikasi tenaga kerja agar dapat lebih produktif. Hal ini dimaksudkan untuk meningkatkan produktivitas tenaga kerja karena pendidikan seseorang diharapkan memiliki kemampuan untuk lebih memahami dalam mengadaptasi perubahan-perubahan di lingkungan kerja dengan lebih cepat.

Pendidikan yang dimiliki karyawan mempengaruhi tingkat produktivitas kerja dari segi kuantitas maupun kualitas. Karyawan yang tingkat pendidikannya tinggi akan mempunyai ketrampilan dalam pelaksanaan kerja sehingga mengurangi kesalahan-kesalahan dalam pelaksanaan kerja. Oleh karena itu, karyawan sebagai sumber daya manusia yang sangat besar peranannya dalam menunjang pelaksanaan kegiatan organisasi sangat perlu untuk diperhatikan oleh pimpinan perusahaan, termasuk pula latar belakang tingkat pendidikannya.

2. Deskripsi Responden Berdasarkan Masa Kerja

Deskripsi responden berdasarkan masa kerja merupakan gambaran secara umum berkaitan yang dengan pengalaman lamanya responden sebagai karyawan PT. BPR Tunas Artha Jaya Abadi Kantor Pusat. Proporsi masa kerja responden PT. BPR Tunas Artha Jaya Abadi Kantor Pusat dapat dilihat pada Tabel 4.3 berikut:

Tabel 4.3
Distribusi Frekuensi Masa Kerja Responden

Masa Kerja	Frekuensi	Persentase (%)
<5 Tahun	24	48
5 – 10 Tahun	21	42
11 – 15 Tahun	5	10
Jumlah	50	100

Sumber: Data primer diolah, 2018

Dalam Tabel 4.3 dapat diketahui bahwa sebanyak 24 orang atau sebesar 48% responden memiliki masa kerja di bawah 5 tahun, 21 orang atau sebesar 42% responden memiliki masa kerja diantara 5 – 10 tahun, dan 5 orang atau sebesar 10% responden memiliki masa kerja 11 – 15 tahun. Lamanya masa

kerja berkaitan dengan kemampuan dan kecakapan karyawan dalam melaksanakan tugas yang diberikan kepadanya. Masa kerja tidak hanya dapat mempengaruhi keterampilan, keahlian, dan kemampuan yang dimiliki saja, akan tetapi pengalaman kerja juga dapat dilihat dari pengalaman seseorang yang telah bekerja atau lamanya bekerja pada suatu organisasi. Semakin lama masa kerja yang dimiliki karyawan dalam suatu organisasi akan semakin terampil juga dalam menjalankan pekerjaannya

Secara garis besar, pengalaman kerja yang dimiliki oleh karyawan PT. BPR Tunas Artha Jaya Abadi Kantor Pusat sebagian besar masih berada di atas 5 tahun, yaitu sebanyak 26 responden atau sebesar 52%. Komposisi tersebut menunjukkan bahwa karyawan di PT. BPR Tunas Artha Jaya Abadi Kantor Pusat memiliki pengalaman yang cukup dalam melaksanakan pekerjaannya.

3. Deskripsi Responden Berdasarkan Jabatan

Deskripsi responden berdasarkan jabatan merupakan gambaran secara umum yang berkaitan dengan jabatan responden sebagai karyawan PT. BPR Tunas Artha Jaya Abadi Kantor Pusat. Proporsi jabatan responden PT. BPR Tunas Artha Jaya Abadi Kantor Pusat dapat dilihat pada Tabel 4.4 berikut:

Tabel 4.4
Distribusi Frekuensi Jabatan Responden

Jabatan	Frekuensi	Persentase (%)
<i>Account Officer</i>	25	50
Staf Adm. Tabungan dan Deposito	6	12
<i>Staff Funding</i>	5	10
Staf Adm. Kredit	11	22
Staf IT	3	6
Jumlah	50	100

Sumber: Data primer diolah, 2018

Dalam Tabel 4.4 dapat diketahui bahwa sebanyak 25 orang atau sebesar 50% responden memiliki jabatan sebagai *Account Officer*, 11 orang atau sebesar 22% responden memiliki jabatan sebagai Staf Administrasi Kredit, 6 orang atau sebesar 12% responden memiliki jabatan sebagai Staf Administrasi Tabungan dan Deposito, 5 orang atau sebesar 10% responden memiliki jabatan sebagai Staf *Funding*, dan 3 orang atau sebesar 6% responden memiliki jabatan sebagai Staf IT.

4. Deskripsi Responden Berdasarkan Status Perkawinan

Deskripsi responden berdasarkan status perkawinan merupakan gambaran secara umum yang berkaitan dengan status perkawinan responden sebagai karyawan PT. BPR Tunas Artha Jaya Abadi Kantor Pusat. Proporsi status perkawinan responden dapat dilihat pada Tabel 4.5 berikut:

Tabel 4.5
Distribusi Frekuensi Status Pernikahan Responden

Status Pernikahan	Frekuensi	Persentase (%)
Lajang	13	26
Menikah	37	74
Jumlah	50	100

Sumber: Data primer diolah, 2018

Tabel 4.5 menunjukkan bahwa status pernikahan karyawan PT. BPR Tunas Artha Jaya Abadi Kantor Pusat memiliki status Menikah sebanyak 37 orang atau sebesar 74% responden dan status Lajang sebanyak 13 orang atau sebesar 26% responden. Status pernikahan tersebut menunjukkan bahwa sebagian besar karyawan yang bekerja pada PT. BPR Tunas Artha Jaya Abadi Kantor Pusat memiliki keluarga. Karyawan yang sudah mempunyai status

pernikahan berarti karyawan tersebut mempunyai tanggung jawab besar terhadap pasangannya dan terhadap keluarga yang dibinanya. Tanggung jawab tersebut meliputi kebutuhan keluarga, baik itu kebutuhan sandang, pangan atau papan. Oleh karena itu, karyawan yang sudah memiliki status pernikahan kehidupan rumah tangga akan mengadakan bermacam-macam aktivitas untuk memenuhi kebutuhannya, yang dinamakan kerja, sedangkan karyawan yang belum mempunyai status pernikahan belum mempunyai tanggungan apapun terhadap orang lain, dalam hal ini adalah terhadap pasangannya.

Besarnya tanggung jawab karyawan dengan status Menikah dapat meningkatkan motivasi karyawan tersebut untuk bekerja. Karyawan tersebut akan lebih giat dalam meningkatkan produktivitas karena mereka berasumsi bahwa tingginya tingkat produktivitas kerja akan mempengaruhi tingginya tingkat kompensasi yang akan didapatkan. Selain itu, banyaknya karyawan yang berstatus menikah juga menunjukkan adanya kematangan dalam berpikir dan menjalankan tugasnya.

5. Deskripsi Responden Berdasarkan Jenis Kelamin

Deskripsi responden berdasarkan jenis kelamin merupakan gambaran secara umum yang berkaitan dengan jenis kelamin responden sebagai karyawan PT. BPR Tunas Artha Jaya Abadi Kantor Pusat. Proporsi jenis kelamin responden PT. BPR Tunas Artha Jaya Abadi Kantor Pusat dapat dilihat pada tabel 4.6 berikut:

Tabel 4.6
Distribusi Frekuensi Jenis Kelamin Responden

Jenis Kelamin	Frekuensi	Persentase (%)
Laki-laki	36	72
Perempuan	14	28
Jumlah	50	100

Sumber: Data primer diolah, 2018

Tabel 4.6 menunjukkan bahwa frekuensi jenis kelamin karyawan yang merupakan responden, yaitu: responden yang berjenis kelamin laki-laki sebanyak 36 orang atau sebesar 72%, sedangkan responden yang berjenis kelamin perempuan sebanyak 14 orang atau sebesar 28%. Banyaknya selisih dari jumlah antara karyawan berjenis kelamin perempuan dan laki-laki menggambarkan bahwa segregasi pekerjaan untuk laki-laki dan perempuan masih terlihat jelas, di mana banyak perempuan memiliki prospek pengembangan karir yang lebih terbatas. Faktor utama yang mempengaruhi rendahnya tingkat partisipasi perempuan dalam angkatan kerja yaitu karena adanya tren terkait alasan perempuan untuk berada di luar angkatan kerja karena kewajiban keluarga. Selain itu, kebijakan organisasi juga dinilai kurang mendukung perempuan untuk berada di angkatan kerja, seperti kurangnya penyediaan cuti persalinan dan pengasuhan anak serta kurangnya pengaturan jam kerja yang fleksibel.

C. Analisis Data

1. Analisis Statistik Deskriptif

a. Distribusi Frekuensi Variabel *Market Culture* (X_1)

Hasil jawaban responden sebagai respon dari angket penelitian yang diberikan tampak dalam tabel berikut:

Tabel 4.7
Distribusi Jawaban Responden

No	Item	Skor Jawaban Responden										Mean
		1		2		3		4		5		
		f	%	f	%	f	%	f	%	f	%	
1	X1.1	0	0	1	2	9	18	16	32	24	48	4,26
2	X1.2	0	0	1	2	1	2	28	56	20	40	4,34
3	X1.3	0	0	1	2	0	0	18	36	31	62	4,58
4	X1.4	0	0	1	2	4	8	17	34	22	44	4,20
5	X1.5	0	0	1	2	1	2	25	50	23	46	4,40
6	X1.6	0	0	1	2	0	0	19	38	30	60	4,56
Rata-rata Keseluruhan Item												4,30

Sumber: Data Primer Diolah, 2018

Keterangan:

X1.1 : Organisasi sangat berorientasi pada hasil

X1.2 : Kepemimpinan dalam organisasi berfokus pada pencapaian hasil

X1.3 : Manajemen dalam organisasi memiliki tuntutan prestasi kerja yang tinggi

X1.4 : Perekat dalam organisasi terletak pada pencapaian tujuan

X1.5 : Organisasi menekankan pada tindakan kompetitif untuk mencapai produktivitas

X1.6 : Organisasi mendefinisikan sukses berdasarkan kemenangan dalam berkompetisi

Berdasarkan Tabel 4.7 dapat diketahui bahwa dari 50 responden yang diteliti secara umum persepsi karyawan terhadap variabel *Market Culture* (X_1) berada pada daerah positif dengan rata-rata skor 4,30 dan hal ini dinyatakan baik. Persepsi tersebut diklasifikasikan menurut masing-masing indikator pernyataan, yaitu Karakter Dominan ($X_{1.1}$), Kepemimpinan

Organisasi ($X_{1.2}$), Manajemen Personil ($X_{1.3}$), Perekat Organisasi ($X_{1.4}$), Strategi yang Ditekankan ($X_{1.5}$), dan Kriteria Keberhasilan ($X_{1.6}$), yang dapat dijabarkan sebagai berikut:

- 1) Pada *item* “Organisasi sangat berorientasi pada hasil”, jawaban sangat setuju sebanyak 24 orang (48%), sebanyak 16 orang (32%) menyatakan setuju, sebanyak 9 orang (18%) menyatakan ragu-ragu, dan sebanyak 2 orang (4%) menyatakan tidak setuju. Berdasarkan hasil tersebut dapat dikatakan bahwa PT. BPR Tunas Artha Jaya Abadi Kantor Pusat merupakan organisasi yang mengedepankan hasil. Hal ini ditunjukkan dengan nilai *mean* $X_{1.1}$ sebesar 4,26. Hasil tersebut diperkuat dengan wawancara pada pra penelitian di lapangan dengan beberapa karyawan yang menyatakan bahwa PT. BPR Tunas Artha Jaya Abadi Kantor Pusat rutin melakukan *Competency Assessment Exercise* setiap tahun untuk memahami sekaligus melihat apakah karyawan sudah memenuhi ekspektasi manajemen.
- 2) Pada *item* “Kepemimpinan dalam organisasi berfokus pada pencapaian hasil”, jawaban sangat setuju sebanyak 20 orang (40%), sebanyak 28 orang (56%) menyatakan setuju, sebanyak 1 orang (2%) menyatakan ragu-ragu, dan sebanyak 1 orang (2%) menyatakan tidak setuju. Berdasarkan hasil tersebut dapat dikatakan bahwa PT. BPR Tunas Artha Jaya Abadi Kantor Pusat memiliki kepemimpinan yang berfokus pada pencapaian hasil. Hal ini ditunjukkan dengan nilai *mean* $X_{1.2}$ sebesar 4,34.

- 3) Pada *item* “Manajemen dalam organisasi memiliki tuntutan prestasi kerja yang tinggi”, jawaban sangat setuju sebanyak 31 orang (62%), sebanyak 18 orang (36%) menyatakan setuju, dan sebanyak 1 orang (2%) menyatakan tidak setuju. Berdasarkan hasil tersebut dapat dikatakan bahwa manajemen dalam PT. BPR Tunas Artha Jaya Abadi Kantor Pusat memiliki tuntutan prestasi kerja yang tinggi. Hal tersebut ditunjukkan dengan perolehan nilai *mean* $X_{1,3}$ sebesar 4,58. Selain itu, hasil tersebut juga diperkuat dengan pengamatan di lapangan yang menyatakan bahwa PT. BPR Tunas Artha Jaya Abadi Kantor Pusat memberi tawaran promosi jabatan apabila karyawan mendapatkan kinerja yang meningkat, sehingga akan memicu karyawan untuk berlomba agar jabatannya tidak tergeser oleh karyawan lain yang lebih kompetitif.
- 4) Pada *item* “Perekat dalam organisasi terletak pada pencapaian tujuan”, jawaban sangat setuju sebanyak 22 orang (44%), sebanyak 17 orang (34%) menyatakan setuju, sebanyak 4 orang (8%) menyatakan ragu-ragu, dan sebanyak 1 orang (2%) menyatakan tidak setuju. Berdasarkan hasil tersebut dapat dikatakan bahwa perekat dalam PT. BPR Tunas Artha Jaya Abadi Kantor Pusat terletak pada pencapaian tujuan. Hal ini ditunjukkan dengan nilai *mean* $X_{1,4}$ sebesar 4,20. Selain itu, hasil tersebut juga diperkuat dengan wawancara pada pra penelitian dengan beberapa karyawan yang menyatakan bahwa PT. BPR Tunas Artha Jaya Abadi menyelenggarakan kegiatan *morning*

briefing yang rutin dilakukan setiap hari Senin dan Rabu untuk memberikan pengarahan pada karyawan terkait pekerjaannya

- 5) Pada *item* “Organisasi menekankan pada tindakan kompetitif untuk mencapai produktivitas”, jawaban sangat setuju sebanyak 23 orang (46%), sebanyak 25 orang (50%) menyatakan setuju, sebanyak 1 orang (2%) menyatakan ragu-ragu, dan sebanyak 1 orang (2%) menyatakan tidak setuju. Berdasarkan hasil tersebut dapat dikatakan bahwa PT. BPR Tunas Artha Jaya Abadi Kantor Pusat memiliki kepemimpinan yang berfokus pada pencapaian hasil. Hal ini ditunjukkan dengan nilai *mean* $X_{1,5}$ sebesar 4,40. Hasil tersebut diperkuat dengan PT. BPR Tunas Artha Jaya Abadi Kantor Pusat yang menetapkan standar insentif dengan sistem keadilan, dimana besarnya insentif merupakan ukuran dari nilai tugas atau tanggung jawab karyawan. Hal tersebut dilakukan organisasi untuk mendorong karyawan agar produktifitasnya tinggi. Wawancara pada pra penelitian dengan beberapa karyawan menemukan fakta bahwa PT. BPR Tunas Artha Jaya Abadi Kantor Pusat sangat sering terjadi fenomena adanya perbedaan jumlah insentif yang diterima karyawan dengan jabatan sama. Perbedaan tersebut merupakan tambahan upah atau bonus karena adanya kelebihan prestasi yang membedakan satu karyawan dengan karyawan yang lain. Pemberian insentif dengan sistem tersebut bermanfaat untuk efisiensi penggunaan SDM, yang baik secara langsung juga dapat membantu stabilitas perusahaan.

6) Pada *item* “Organisasi mendefinisikan sukses berdasarkan kemenangan dalam berkompetisi”, jawaban sangat setuju sebanyak 30 orang (60%), sebanyak 19 orang (38%) menyatakan setuju, dan sebanyak 1 orang (2%) menyatakan tidak setuju. Berdasarkan hasil tersebut dapat dikatakan bahwa PT. BPR Tunas Artha Jaya Abadi Kantor Pusat mendefinisikan sukses berdasarkan kemenangan dalam berkompetisi. Hal ini ditunjukkan dengan nilai *mean* $X_{1.6}$ sebesar 4,56.

b. Distribusi Frekuensi Variabel *Adhocracy Culture* (X_2)

Hasil jawaban responden sebagai respon dari angket penelitian yang diberikan tampak dalam tabel berikut:

Tabel 4.8
Distribusi Jawaban Responden

No	Item	Skor Jawaban Responden										Mean
		1		2		3		4		5		
		f	%	f	%	f	%	f	%	f	%	
1	X2.1	0	0	1	2	1	2	21	42	27	54	4,48
2	X2.2	0	0	0	0	2	4	25	50	23	46	4,42
3	X2.3	0	0	1	2	6	12	18	36	25	50	4,44
4	X2.4	0	0	1	2	1	2	22	44	26	52	4,46
5	X2.5	0	0	0	0	2	4	26	52	22	44	4,40
6	X2.6	0	0	1	2	1	2	24	48	24	48	4,42
Rata-rata Keseluruhan Item												4,44

Sumber: Data Primer Diolah, 2018

Keterangan:

X2.1 : Organisasi merupakan tempat yang sangat dinamis

X2.2 : Kepemimpinan dalam organisasi bersifat inovatif

X2.3 : Manajemen dalam organisasi ditandai dengan kebebasan berinovasi

X2.4 : Perikat dalam organisasi adalah komitmen pada pengembangan

X2.5 : Organisasi mendorong kemampuan karyawan untuk mencoba hal-hal baru

X2.6 : Organisasi mendefinisikan sukses berdasarkan terbentuknya produk terbaru

Berdasarkan Tabel 4.8 dapat diketahui bahwa dari 50 responden yang diteliti secara umum persepsi karyawan terhadap variabel *Adhocracy Culture* (X_2) berada pada daerah positif dengan rata-rata skor 4,44 dan hal ini dinyatakan baik. Persepsi tersebut diklasifikasikan menurut masing-masing indikator pernyataan, yaitu Karakter Dominan ($X_{2.1}$), Kepemimpinan Organisasi ($X_{2.2}$), Manajemen Personil ($X_{2.3}$), Perikat Organisasi ($X_{2.4}$), Strategi yang Ditekankan ($X_{2.5}$), dan Kriteria Keberhasilan ($X_{2.6}$), yang dapat dijabarkan sebagai berikut:

- 1) Pada *item* “Organisasi merupakan tempat yang sangat dinamis”, jawaban sangat setuju sebanyak 27 orang (54%), sebanyak 21 orang (42%) menyatakan setuju, sebanyak 2 orang (4%) menyatakan ragu-ragu, dan sebanyak 1 orang (2%) menyatakan tidak setuju. Berdasarkan hasil tersebut dapat dikatakan bahwa PT. BPR Tunas Artha Jaya Abadi Kantor Pusat merupakan organisasi yang sangat dinamis. Hal ini ditunjukkan dengan nilai *mean* $X_{2.1}$ sebesar 4,48.
- 2) Pada *item* “Kepemimpinan dalam organisasi bersifat inovatif”, jawaban sangat setuju sebanyak 23 orang (46%), sebanyak 25 orang (50%) menyatakan setuju, dan sebanyak 2 orang (4%) menyatakan ragu-ragu. Berdasarkan hasil tersebut dapat dikatakan bahwa PT. BPR Tunas Artha Jaya Abadi Kantor Pusat memiliki kepemimpinan yang bersifat inovatif. Hal ini ditunjukkan dengan nilai *mean* $X_{2.2}$ sebesar 4,42.

- 3) Pada *item* “Manajemen dalam organisasi ditandai dengan kebebasan berinovasi”, jawaban sangat setuju sebanyak 25 orang (50%), sebanyak 18 orang (26%) menyatakan setuju, dan sebanyak 1 orang (2%) menyatakan tidak setuju. Berdasarkan hasil tersebut dapat dikatakan bahwa manajemen dalam PT. BPR Tunas Artha Jaya Abadi Kantor Pusat memiliki kebebasan dalam berinovasi. Hal tersebut ditunjukkan dengan perolehan nilai *mean* $X_{2,3}$ sebesar 4,44.
- 4) Pada *item* “Perekat dalam organisasi adalah komitmen pada pengembangan”, jawaban sangat setuju sebanyak 26 orang (52%), sebanyak 22 orang (44%) menyatakan setuju, sebanyak 1 orang (2%) menyatakan ragu-ragu, dan sebanyak 1 orang (2%) menyatakan tidak setuju. Berdasarkan hasil tersebut dapat dikatakan bahwa perekat dalam PT. BPR Tunas Artha Jaya Abadi Kantor Pusat terletak pada komitmen untuk pengembangan. Hal ini ditunjukkan dengan nilai *mean* $X_{2,4}$ sebesar 4,46. Selain itu, hasil tersebut juga didukung dengan pengamatan di lapangan yang menunjukkan bahwa PT. BPR Tunas Artha Jaya Abadi Kantor Pusat senantiasa membentuk kelompok-kelompok karyawan yang dibangun untuk mendiskusikan peningkatan kualitas jasa, yang merupakan suatu cara lain untuk mendorong adanya partisipasi aktif karyawan ke dalam program program-program organisasi.
- 5) Pada *item* “Organisasi mendorong kemampuan karyawan untuk mencoba hal-hal baru”, jawaban sangat setuju sebanyak 22 orang

(44%), sebanyak 26 orang (52%) menyatakan setuju, dan sebanyak 2 orang (4%) menyatakan ragu-ragu. Berdasarkan hasil tersebut dapat dikatakan bahwa PT. BPR Tunas Artha Jaya Abadi Kantor Pusat merupakan organisasi yang mendorong kemampuan karyawan untuk mencoba hal-hal baru. Hal ini ditunjukkan dengan nilai *mean* $X_{2.5}$ sebesar 4,40. Hasil tersebut juga diperkuat dengan pengamatan di lapangan yang menunjukkan bahwa PT. BPR Tunas Artha Jaya Abadi Kantor Pusat memiliki *Open Space Office* dan sudut-sudut untuk berdiskusi di dalam lingkungan kerja. Desain tersebut digunakan untuk menciptakan lingkungan fisik guna mempermudah karyawan dalam bekerjasama antar unit dan mendiskusikan ide-ide inovasi karyawan.

- 6) Pada *item* “Organisasi mendefinisikan sukses berdasarkan terbentuknya produk terbaru”, jawaban sangat setuju sebanyak 24 orang (48%), sebanyak 24 orang (48%) menyatakan setuju, sebanyak 1 orang (2%) menyatakan ragu-ragu, dan sebanyak 1 orang (2%) menyatakan ragu-ragu tidak setuju. Berdasarkan hasil tersebut dapat dikatakan bahwa PT. BPR Tunas Artha Jaya Abadi Kantor Pusat mendefinisikan sukses berdasarkan terbentuknya produk terbaru. Hal ini ditunjukkan dengan nilai *mean* $X_{2.6}$ sebesar 4,42.

c. Distribusi Frekuensi Variabel *Hierarchy Culture* (X_3)

Hasil jawaban responden sebagai respon dari angket penelitian yang diberikan tampak dalam tabel berikut:

Tabel 4.9
Distribusi Jawaban Responden

No	Item	Skor Jawaban Responden										Mean
		1		2		3		4		5		
		f	%	f	%	f	%	f	%	f	%	
1	X3.1	0	0	1	2	13	26	34	68	2	4	3,74
2	X3.2	0	0	1	2	1	2	26	52	22	44	4,38
3	X3.3	0	0	0	0	8	16	38	76	4	8	3,92
4	X3.4	0	0	1	2	14	28	34	68	1	2	3,72
5	X3.5	0	0	0	0	9	18	36	78	5	10	3,92
6	X3.6	0	0	1	2	1	2	27	54	21	42	4,36
Rata-rata Keseluruhan Item												4,01

Sumber: Data Primer Diolah, 2018

Keterangan:

X3.1 : Organisasi merupakan tempat yang sangat terkontrol

X3.2 : Kepemimpin dalam organisasi ini menjalankan peran sebagai koordinator yang memelihara efisiensi

X3.3 : Manajemen dalam organisasi ditandai dengan stabilitas

X3.4 : Perekat dalam organisasi adalah kebijakan formal

X3.5 : Organisasi menekankan untuk bekerja di bawah kendali

X3.6 : Organisasi mendefinisikan keberhasilan berdasarkan efisiensi

Berdasarkan Tabel 4.9 dapat diketahui bahwa dari 50 responden yang diteliti secara umum persepsi karyawan terhadap variabel *Hierarchy Culture* (X_3) berada pada daerah positif dengan rata-rata skor 4,01 dan hal ini dinyatakan baik. Persepsi tersebut diklasifikasikan menurut masing-masing item pernyataan, yaitu Karakter Dominan ($X_{3.1}$), Kepemimpinan Organisasi ($X_{3.2}$), Manajemen Personil ($X_{3.3}$), Perekat Organisasi ($X_{3.4}$), Strategi yang Ditekankan ($X_{3.5}$), dan Kriteria Keberhasilan ($X_{3.6}$), yang dapat dijabarkan sebagai berikut:

- 1) Pada *item* “Organisasi merupakan tempat yang sangat terkontrol”, jawaban sangat setuju sebanyak 2 orang (4%), sebanyak 34 orang (68%) menyatakan setuju, sebanyak 13 orang (26%) menyatakan

ragu-ragu, dan sebanyak 1 orang (2%) menyatakan tidak setuju. Berdasarkan hasil tersebut dapat dikatakan bahwa PT. BPR Tunas Artha Jaya Abadi Kantor Pusat merupakan organisasi yang cukup terkontrol. Hal ini ditunjukkan dengan nilai *mean* $X_{3,1}$ sebesar 3,74. Namun, hasil tersebut justru bertentangan dengan pra penelitian yang dilakukan, dalam pra penelitian ditemukan fakta bahwa organisasi kurang tegas memberikan sanksi karyawan, hal tersebut dicerminkan dari tindakan indisipliner karyawan dalam menaati peraturan, seperti banyaknya karyawan yang datang terlambat dan tidak segera mengerjakan pekerjaannya ketika berada di kantor.

- 2) Pada *item* “Kepemimpin dalam organisasi ini menjalankan peran sebagai koordinator yang memelihara efisiensi”, jawaban sangat setuju sebanyak 22 orang (44%), sebanyak 26 orang (52%) menyatakan setuju, sebanyak 1 orang (2%) menyatakan ragu-ragu, dan sebanyak 1 orang (2%) menyatakan tidak setuju. Berdasarkan hasil tersebut dapat dikatakan bahwa PT. BPR Tunas Artha Jaya Abadi Kantor Pusat memiliki kepemimpinan yang bertindak sebagai koordinator. Hal ini ditunjukkan dengan nilai *mean* $X_{3,2}$ sebesar 4,38.
- 3) Pada *item* “Manajemen dalam organisasi ditandai dengan stabilitas”, jawaban sangat setuju sebanyak 4 orang (8%), sebanyak 38 orang (76%) menyatakan setuju, dan sebanyak 8 orang (16%) menyatakan ragu-ragu. Berdasarkan hasil tersebut dapat dikatakan bahwa manajemen dalam PT. BPR Tunas Artha Jaya Abadi Kantor Pusat

memiliki kebebasan dalam berinovasi. Hal tersebut ditunjukkan dengan perolehan nilai *mean* $X_{3,3}$ sebesar 3,92.

- 4) Pada *item* “Perekat dalam organisasi adalah kebijakan formal”, jawaban sangat setuju sebanyak 1 orang (2%), sebanyak 34 orang (68%) menyatakan setuju, sebanyak 14 orang (28%) menyatakan ragu-ragu, dan sebanyak 1 orang (2%) menyatakan tidak setuju. Berdasarkan hasil tersebut dapat dikatakan bahwa perekat dalam PT. BPR Tunas Artha Jaya Abadi Kantor Pusat terletak pada kebijakan formal. Hal ini ditunjukkan dengan nilai *mean* $X_{3,4}$ sebesar 3,72.
- 5) Pada *item* “Organisasi menekankan untuk bekerja di bawah kendali”, jawaban sangat setuju sebanyak 5 orang (10%), sebanyak 36 orang (78%) menyatakan setuju, dan sebanyak 9 orang (18%) menyatakan ragu-ragu. Berdasarkan hasil tersebut dapat dikatakan bahwa PT. BPR Tunas Artha Jaya Abadi Kantor Pusat merupakan organisasi yang menekankan untuk bekerja di bawah kendali. Hal ini ditunjukkan dengan nilai *mean* $X_{3,5}$ sebesar 3,92. Seperti yang telah diketahui, organisasi secara rutin melakukan kegiatan *Morning Briefing* setiap hari Senin dan Rabu, kegiatan tersebut bermanfaat sebagai sarana pihak manajemen untuk mengarahkan para karyawannya mengenai tugas-tugas yang menjadi tanggung jawab karyawan. Dalam kegiatan *Morning Briefing*, organisasi selalu menekankan para karyawannya untuk bekerja dengan teliti dan meminimalkan kelalaian yang terjadi.

6) Pada *item* “Organisasi mendefinisikan keberhasilan berdasarkan efisiensi”, jawaban sangat setuju sebanyak 21 orang (42%), sebanyak 27 orang (54%) menyatakan setuju, sebanyak 1 orang (2%) menyatakan ragu-ragu, dan sebanyak 1 orang (2%) menyatakan ragu-ragu tidak setuju. Berdasarkan hasil tersebut dapat dikatakan bahwa PT. BPR Tunas Artha Jaya Abadi Kantor Pusat mendefinisikan sukses berdasarkan efisiensi. Hal ini ditunjukkan dengan nilai *mean* $X_{3,6}$ sebesar 4,36.

d. Distribusi Frekuensi Variabel *Clan Culture* (X_4)

Hasil jawaban responden sebagai respon dari angket penelitian yang diberikan tampak dalam tabel berikut:

Tabel 4.10
Distribusi Jawaban Responden

No	Item	Skor Jawaban Responden										Mean
		1		2		3		4		5		
		f	%	f	%	f	%	f	%	f	%	
1	X4.1	0	0	0	0	5	10	41	82	4	8	3,98
2	X4.2	0	0	1	2	1	2	33	66	12	24	4,26
3	X4.3	0	0	1	2	1	2	25	50	23	46	4,40
4	X4.4	0	0	0	0	6	12	40	80	4	8	3,96
5	X4.5	0	0	1	2	1	2	26	52	22	44	4,38
6	X4.6	0	0	1	2	1	2	24	48	24	48	4,42
Rata-rata Keseluruhan Item												4,23

Sumber: Data Primer Diolah, 2018

Keterangan:

X4.1 : Organisasi merupakan tempat seperti keluarga besar dengan orang-orang yang saling berbagi

X4.2 : Kepemimpinan dalam organisasi bersifat sebagai mentor yang selalu memberikan bimbingan

X4.3 : Manajemen dalam organisasi ditandai dengan kerja sama tim

X4.4 : Perekat dalam organisasi adalah kepercayaan antar anggota organisasi

X4.5 : Organisasi menekankan pada pengembangan SDM

X4.6 : Organisasi mendefinisikan sukses atas dasar komitmen karyawan

Berdasarkan Tabel 4.10 dapat diketahui bahwa dari 50 responden yang diteliti secara umum persepsi karyawan terhadap variabel *Clan Culture* (X_4) berada pada daerah positif dengan rata-rata skor 4,23 dan hal ini dinyatakan baik. Persepsi tersebut diklasifikasikan menurut masing-masing item pernyataan, yaitu Karakter Dominan ($X_{4.1}$), Kepemimpinan Organisasi ($X_{4.2}$), Manajemen Personil ($X_{4.3}$), Perikat Organisasi ($X_{4.4}$), Strategi yang Ditekankan ($X_{4.5}$), dan Kriteria Keberhasilan ($X_{4.6}$), yang dapat dijabarkan sebagai berikut:

- 1) Pada *item* “Organisasi merupakan tempat seperti keluarga besar dengan orang-orang yang saling berbagi”, jawaban sangat setuju sebanyak 4 orang (8%), sebanyak 41 orang (82%) menyatakan setuju, dan sebanyak 5 orang (10%) menyatakan ragu-ragu. Berdasarkan hasil tersebut dapat dikatakan bahwa PT. BPR Tunas Artha Jaya Abadi Kantor Pusat merupakan organisasi yang berperan seperti keluarga besar dengan orang-orang yang saling berbagi. Hal ini ditunjukkan dengan nilai *mean* $X_{4.1}$ sebesar 3,98. Hasil tersebut juga diperkuat dengan hasil wawancara pada pra penelitian yang dilakukan dengan beberapa karyawan yang mengaku bahwa PT. BPR Tunas Artha Jaya Abadi Kantor Pusat memiliki nilai kekeluargaan yang tinggi. Selain itu, adanya kegiatan yang secara rutin dilakukan seperti *halal bi halal* yang diindikasikan dapat memupuk rasa kekeluargaan antar karyawan.

- 2) Pada *item* “Kepemimpinan dalam organisasi bersifat sebagai mentor yang selalu memberikan bimbingan”, jawaban sangat setuju sebanyak 12 orang (24%), sebanyak 33 orang (66%) menyatakan setuju, sebanyak 1 orang (2%) menyatakan ragu-ragu, dan sebanyak 1 orang (2%) menyatakan tidak setuju. Berdasarkan hasil tersebut dapat dikatakan bahwa PT. BPR Tunas Artha Jaya Abadi Kantor Pusat memiliki kepemimpinan yang bertindak sebagai mentor. Hal ini ditunjukkan dengan nilai *mean* $X_{4,2}$ sebesar 4,26.
- 3) Pada *item* “Manajemen dalam organisasi ditandai dengan kerja sama tim”, jawaban sangat setuju sebanyak 23 orang (46%), sebanyak 25 orang (50%) menyatakan setuju, sebanyak 1 orang (2%) menyatakan ragu-ragu, dan sebanyak 1 orang (2%) menyatakan tidak setuju. Berdasarkan hasil tersebut dapat dikatakan bahwa manajemen dalam PT. BPR Tunas Artha Jaya Abadi Kantor Pusat ditandai dengan kerja sama tim. Hal tersebut ditunjukkan dengan perolehan nilai *mean* $X_{4,3}$ sebesar 4,40.
- 4) Pada *item* “Perekat dalam organisasi adalah kepercayaan antar anggota organisasi”, jawaban sangat setuju sebanyak 4 orang (8%), sebanyak 40 orang (80%) menyatakan setuju, dan sebanyak 6 orang (12%) menyatakan ragu-ragu. Berdasarkan hasil tersebut dapat dikatakan bahwa perekat dalam PT. BPR Tunas Artha Jaya Abadi Kantor Pusat terletak pada kepercayaan antar anggota organisasi. Hal ini ditunjukkan dengan nilai *mean* $X_{4,4}$ sebesar 3,96.

- 5) Pada *item* “Organisasi menekankan pada pengembangan SDM”, jawaban sangat setuju sebanyak 22 orang (44%), sebanyak 26 orang (52%) menyatakan setuju, sebanyak 1 orang (2%) menyatakan ragu-ragu, dan sebanyak 1 orang (2%) menyatakan tidak setuju. Berdasarkan hasil tersebut dapat dikatakan bahwa PT. BPR Tunas Artha Jaya Abadi Kantor Pusat merupakan organisasi yang menekankan pada pengembangan SDM. Hal ini ditunjukkan dengan nilai *mean* $X_{4,5}$ sebesar 4,38. Hasil tersebut juga didukung oleh hasil wawancara dengan pihak manajemen PT. BPR Tunas Artha Jaya Abadi Kantor Pusat yang menyatakan bahwa setiap tahunnya organisasi merencanakan anggaran sebesar 5% dari jumlah laba untuk melakukan kegiatan pelatihan dan pengembangan karyawan.
- 6) Pada *item* “Organisasi mendefinisikan sukses atas dasar komitmen karyawan”, jawaban sangat setuju sebanyak 24 orang (48%), sebanyak 24 orang (48%) menyatakan setuju, sebanyak 1 orang (2%) menyatakan ragu-ragu, dan sebanyak 1 orang (2%) menyatakan ragu-ragu tidak setuju. Berdasarkan hasil tersebut dapat dikatakan bahwa PT. BPR Tunas Artha Jaya Abadi Kantor Pusat mendefinisikan sukses berdasarkan komitmen karyawan. Hal ini ditunjukkan dengan nilai *mean* $X_{4,6}$ sebesar 4,42.

e. Distribusi Frekuensi Variabel Kepuasan Kerja Generasi Y

Hasil jawaban responden sebagai respon dari angket penelitian yang diberikan tampak dalam tabel berikut:

Tabel 4.11
Distribusi Jawaban Responden

No	Item	Skor Jawaban Responden										Mean
		1		2		3		4		5		
		f	%	f	%	f	%	f	%	f	%	
1	X5.1	0	0	0	0	10	20	27	54	13	26	4,06
2	X5.1	0	0	1	2	3	6	30	60	16	32	4,22
3	X5.2	0	0	2	4	0	0	27	54	21	42	4,34
4	X5.2	0	0	0	0	11	22	13	26	26	52	4,32
5	X5.3	0	0	1	2	4	8	36	72	9	18	4,06
6	X5.3	0	0	2	4	1	2	30	60	17	34	4,24
Rata-rata Keseluruhan Item												4,03

Sumber: Data Primer Diolah, 2018

Keterangan:

X5.1 : a) Organisasi memberikan jabatan sesuai dengan kemampuan

b) Organisasi memberi jenjang karir yang jelas di masa depan

X5.2 : a) Organisasi memberikan kesempatan karyawan untuk mendapatkan *work-life balance*

b) Organisasi memiliki lingkungan kerja yang menyenangkan

X5.3 : a) Organisasi memberikan pujian yang konstan atas hasil pekerjaan

b) Organisasi memiliki pemimpin yang fleksibel

Berdasarkan Tabel 4.11 dapat diketahui bahwa dari 50 responden yang diteliti secara umum persepsi karyawan terhadap variabel Kepuasan Kerja Generasi Y (X_5) berada pada daerah positif dengan rata-rata skor 4,03 dan hal ini dinyatakan baik. Persepsi tersebut diklasifikasikan menurut masing-masing item pernyataan, yaitu: *Career Concerns* ($X_{5.1}$), *Work Style* ($X_{5.1}$), dan *Professional Expectation* ($X_{5.3}$).

Career Concerns ($X_{5.1}$) mendapatkan 86% respon positif dengan skor rata-rata sebesar 4,14, yang secara umum menyatakan bahwa organisasi telah memberikan jenjang karir yang jelas dan pasti bagi para karyawannya. Hal tersebut diperkuat dengan wawancara pada pra penelitian di lapangan dengan salah seorang karyawan yang menyatakan bahwa PT. BPR Tunas

Artha jaya Abadi Kantor Pusat memiliki pengembangan karir yang cepat dengan mengandalkan kompetensi yang dimiliki karyawan tersebut.

Work Style ($X_{5.1}$) mendapatkan 87% respon positif dengan skor rata-rata sebesar 4,33, yang secara umum menyatakan bahwa organisasi telah memberikan kesempatan bagi karyawan untuk mendapatkan *work-life balance*. Hal tersebut didukung dengan kegiatan pengamatan di lapangan yang menunjukkan bahwa organisasi memiliki kebijakan yang menyatakan bahwa seluruh karyawan berhak mendapatkan cuti selama 14 hari, dan 1,5 bulan untuk cuti pasca melahirkan untuk karyawan perempuan.

Professional Expectation ($X_{5.3}$) mendapatkan 92% respon positif dengan skor rata-rata sebesar 4,28, yang secara umum menyatakan bahwa organisasi telah memenuhi harapan para karyawannya. Hal tersebut didukung dengan hasil wawancara pada pra penelitian dengan beberapa karyawan Generasi Y yang mengaku bahwa PT. BPR Tunas Artha Jaya Abadi Kantor Pusat rata-rata memiliki pemimpin yang dapat bersikap fleksibel, yaitu pemimpin tersebut memiliki pemikiran yang terbuka, tidak memandang otoritas, dan memiliki kepedulian yang tinggi.

f. Distribusi Frekuensi Variabel *Organizational Citizenship Behavior* (OCB-O)

Hasil jawaban responden sebagai respon dari angket penelitian yang diberikan tampak dalam tabel berikut:

Tabel 4.12
Distribusi Jawaban Responden

No	Item	Skor Jawaban Responden										Mean
		1		2		3		4		5		
		f	%	f	%	f	%	f	%	f	%	
1	Y.1	0	0	3	6	4	8	28	56	15	30	4,10
2	Y.1	0	0	1	2	5	10	36	72	8	16	4,02
3	Y.2	0	0	1	2	6	12	30	60	13	26	4,10
4	Y.2	0	0	1	2	1	2	33	66	15	30	4,24
5	Y.3	0	0	1	2	5	10	33	66	11	22	4,08
6	Y.3	0	0	2	4	3	6	33	66	12	24	4,10
Rata-rata Keseluruhan Item												4,11

Sumber: Data Primer Diolah, 2018

Keterangan:

Y.1 : a) Mudah beradaptasi dengan perubahan yang terjadi

b) Tidak mengeluh atas kebijakan yang diberikan

Y.2 : a) Peduli terhadap *Image* organisasi

b) Memberikan kontribusi yang bermanfaat bagi organisasi

Y.3 : a) Kesadaran untuk bertindak sesuai peraturan

b) Kesadaran untuk bekerja dengan penuh tanggung jawab

Berdasarkan Tabel 4.12 dapat diketahui bahwa dari 50 responden yang diteliti secara umum persepsi karyawan terhadap variabel OCB-O (Y) berada pada daerah positif dengan rata-rata skor 4,11 dan hal ini dinyatakan baik. Persepsi tersebut diklasifikasikan menurut masing-masing item pernyataan, yaitu: *Sportmanship* (Y₁), *Civic Virtue* (Y₂), dan *Conscientiousness* (Y₃).

Sportmanship (Y₁) mendapatkan skor sebesar 4,06 atau sebanyak 87% responden memberikan respon positif, yang menyatakan bahwa responden memiliki kemauan, keinginan, dan kemampuan untuk menerima (toleransi) terhadap segala bentuk ketidaknyamanan yang muncul di lingkungan organisasi PT. BPR Tunas Artha Jaya Abadi Kantor Pusat. Hasil tersebut didukung dengan Trias Nurzain selaku Direktur Utama yang menyatakan

bahwa rata-rata karyawan memiliki kesanggupan untuk selalu menerima kebijakan yang ditentukan organisasi, meskipun masih terdapat beberapa karyawan yang menyatakan keberatan dengan kebijakan organisasi karena organisasi dinilai kurang memperhatikan keadaan karyawannya.

Civic Virtue (Y_2) mendapatkan skor sebesar 4,17 atau sebanyak 86% responden memberikan respon positif, yang menyatakan bahwa karyawan memiliki komitmen kepada organisasi secara makro atau keseluruhan seperti berpartisipasi aktif dalam kegiatan organisasi. Hasil tersebut didukung dengan pengamatan di lapangan yang menunjukkan bahwa sebagian besar karyawan selalu berpartisipasi aktif terhadap kegiatan PT. BPR Tunas Artha Jaya Abadi Kantor Pusat, seperti ibadah berjamaah pada hari raya Idul Adha maupun Idul Fitri, pengajian bersama setiap bulan, dan tradisi *halal bi halal* di rumah pendiri organisasi, yang secara rutin setiap tahun dilakukan oleh PT. BPR Tunas Artha Jaya Abadi Kantor Pusat. Karyawan PT. BPR Tunas Artha Jaya Abadi Kantor Pusat menjadikan kegiatan tersebut seolah-olah wajib dilakukan.

Conscientiousness (Y_3) mendapatkan skor sebesar 4,09 atau sebanyak 89% responden menjawab positif, yang menyatakan bahwa karyawan telah mematuhi segala peraturan, prosedur, dan regulasi organisasi meskipun tidak ada pihak yang mengawasi. Namun, pengamatan pada pra penelitian di lapangan justru menunjukkan bahwa karyawan PT. BPR Tunas Artha Jaya Abadi Kantor Pusat memiliki perilaku *Conscientiousness* yang cukup

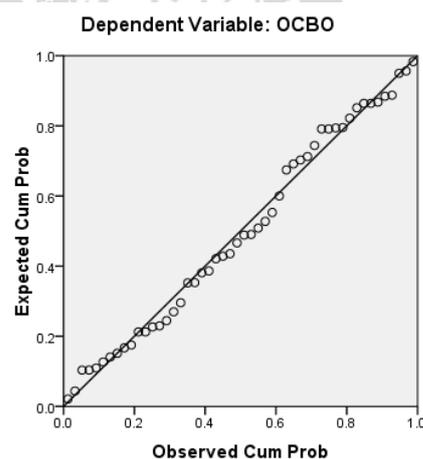
rendah, seperti banyaknya karyawan yang datang terlambat, bekerja kurang serius, dan berpakaian kurang rapi.

2. Analisis Inferensial

a. Uji Asumsi Klasik

1) Uji Normalitas

Uji normalitas digunakan untuk mendeteksi apakah distribusi data variabel bebas dan variabel terikatnya adalah normal. Model regresi yang baik mempunyai distribusi data normal atau mendekati normal. Uji normalitas data dalam penelitian ini menggunakan analisis grafik dan juga menggunakan uji Kolmogorov-Smirnov dengan melihat dari nilai Kolmogorov-Smirnov Z dan nilai *Asymp.Sig (2-tailed)*. Pengujian menggunakan grafik dapat dilihat pada Gambar 4.2 berikut:



Gambar 4.2

Grafik Normal Probability Plot Uji Normalitas

Sumber: Data primer diolah, 2018

Pengambilan keputusan untuk mengetahui adanya normalitas atau tidak dapat ditentukan dengan kriteria sebagai berikut (Santoso, 2010:241):

- a) Jika data menyebar di sekitar garis diagonal dan mengikuti arah garis diagonal, maka model regresi memenuhi asumsi normalitas
- b) Jika data menyebar jauh dari garis diagonal dan/atau tidak mengikuti arah garis diagonal, maka model regresi tidak memenuhi asumsi normalitas

Dari hasil uji normalitas menggunakan grafik pada Gambar 4.2, menunjukkan bahwa titik-titik menyebar di sekitar garis diagonal, serta penyebarannya mengikuti arah garis diagonal, maka dapat disimpulkan bahwa model regresi layak digunakan untuk mengetahui pengaruh variabel *Market Culture*, *Adhocracy Culture*, *Hierarchy Culture*, *Clan Culture*, Kepuasan Kerja Generasi Y, dan OCB-O.

Pengujian normalitas berikutnya menggunakan uji statistik *Kolmogorov-Smirnof* dengan melihat nilai *Kolmogorov-Smirnof Z* dan *Asymp.Sig.* yang dapat dilihat pada Tabel berikut:

Tabel 4.13
Uji Normalitas Kolmogorov-Smirnov
One-Sample Kolmogorov-Smirnov Test

		Unstandardized Residual
N		50
Normal Parameters ^{a,b}	Mean	0E-7
	Std. Deviation	1.68114809
Most Extreme Differences	Absolute	.095
	Positive	.060
	Negative	-.095
Kolmogorov-Smirnov Z		.671
Asymp. Sig. (2-tailed)		.760

a. Test distribution is Normal.

b. Calculated from data.

Sumber: Data primer diolah, 2018

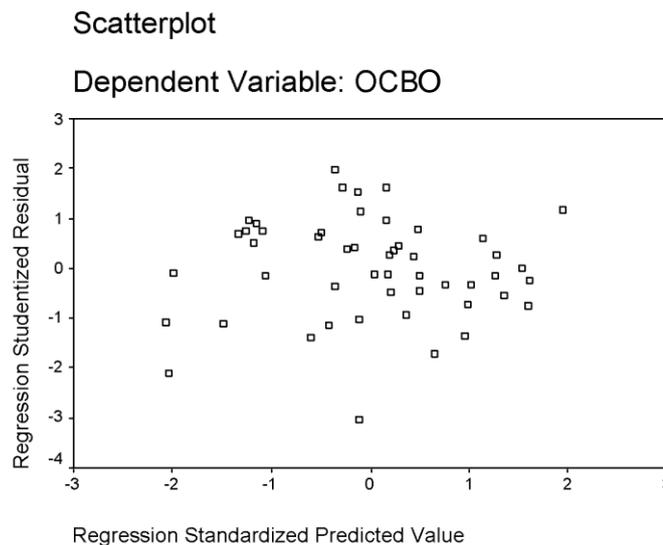
Pada Tabel 4.13 terlihat bahwa *Kolmogorov-Smirnov Z* sebesar 0,671 dan nilai *Asymp.sig.* sebesar 0,760. Seperti yang telah diketahui, dasar pengambilan keputusan dalam uji ini adalah bila nilai *Kolmogorov-Smirnov Z* dan *Asymp.Sig (2-tailed)* diatas *level of signifikan 5% (0,05)*, maka dapat disimpulkan bahwa variabel tersebut berdistribusi normal.

Berdasarkan hasil-hasil pengujian yang telah diuraikan, dapat disimpulkan bahwa uji normalitas yang dilakukan menggunakan analisis grafik maupun uji *Kolmogorov-Smirnov Z* menunjukkan ke arah hasil yang baik dan dapat dikatakan terdistribusi normal.

2) Uji Heteroskedastisitas

Uji Heteroskedastisitas digunakan untuk menguji apakah dalam suatu model regresi terdapat kesamaan atau ketidaksamaan varians antara pengamatan yang satu dengan pengamatan yang lainnya. Jika varians dari nilai residual dari satu pengamatan ke pengamatan yang lain tetap, maka disebut dengan Homokedastisitas. Sebaliknya, jika varians berbeda dari satu pengamatan ke pengamatan yang lainnya, maka disebut Heteroskedastisitas. Model regresi yang baik adalah yang tidak terjadi Heteroskedastisitas, atau dengan kata lain model regresi yang baik adalah yang Homokedastisitas.

Pengujian Heteroskedastisitas dalam penelitian ini menggunakan grafik *Scatter Plot* dan uji *Glejser*. Berikut ini tampilan grafik *Scatter Plot* dari model regresi yang disajikan pada gambar berikut:



Gambar 4.3

Grafik *Scatter Plot* Uji Heterokedastisitas

Sumber: Data primer diolah, 2018

Hasil pengujian menunjukkan bahwa *Scatter Plot* tidak membentuk pola tertentu, sehingga model tepat bila digunakan untuk regresi linier berganda atau asumsi linier memenuhi persyaratan.

Dalam analisis grafik *Scatter Plots* memiliki kelemahan yang cukup signifikan. Oleh karena itu diperlukan uji statistik yang lebih dapat menjamin keakuratan hasil. Uji statistik yang digunakan adalah dengan Uji *Glejser*. Dasar pengambilan keputusan pada pengujian ini adalah sebagai berikut:

- Apabila di atas nilai signifikansi 0,05, maka dapat dikatakan homoskedastisitas
- Apabila di bawah nilai signifikansi 0,05, maka dapat dikatakan heteroskedastisitas

Hasil uji Heteroskedastisitas menggunakan uji *Glejser* dapat dilihat melalui tabel berikut:

Tabel 4.14
Hasil Uji Heteroskedastisitas *Glejser*

Coefficients^a

Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.	Collinearity Statistics	
	B	Std. Error	Beta			Tolerance	VIF
(Constant)	5.894	6.526		.903	.371		
Market	.219	.458	.095	.478	.635	.552	1.812
Adhocracy	.191	.476	.081	.401	.691	.523	1.914
Hierarchy	.149	.079	.428	.487	.629	.377	2.653
Clan	.075	.664	.023	.112	.911	.519	1.929
Gen Y	-.444	.441	-.185	-1.008	.319	.640	1.563

a. Dependent Variable: OCB-O

Sumber: Data primer diolah, 2018

Berdasarkan hasil uji heteroskedastisitas melalui uji *Glejser* pada Tabel 4.14, dapat dilihat bahwa sig. pada masing-masing variabel bernilai lebih dari 0,05, sehingga dapat dikatakan bahwa tidak terjadi heteroskedastisitas dalam model regresi pada penelitian ini.

3) Uji Multikolinieritas

Multikolinieritas merupakan suatu keadaan dimana terjadinya satu atau lebih variabel bebas yang berkorelasi sempurna atau mendekati sempurna dengan variabel bebas lainnya. Hasil regresi dinyatakan tidak bias apabila variabel bebas tidak terjadi Multikolinieritas dilakukan dengan melihat nilai VIF dan nilai *Tolerance* dari masing-masing variabel bebas. Bila nilai VIF lebih kecil dari 10, maka tidak terjadi

Multikolinieritas atau Non Multikolinieritas. Hasil pengujian tersebut dapat dilihat pada Tabel 4.15:

Tabel 4.15
Uji Multikolinieritas
Coefficients^a

Model	Collinearity Statistics	
	Tolerance	VIF
(Constant)		
Market	.552	1.812
Adhocracy	.523	1.914
Hierarchy	.377	2.653
Clan	.519	1.929
Gen Y	.640	1.563

a. Dependent Variable: OCB-O

Sumber: Data Primer Diolah, 2018

Tabel 4.15 menunjukkan bahwa variabel bebas *Market Culture* (X_1), *Adhocracy Culture* (X_2), *Hierarchy Culture* (X_3), *Clan Culture* (X_4), dan Kepuasan Kerja Generasi Y (X_5) memiliki VIF lebih kecil dari 10. Selain itu, ditinjau dari nilai *Tolerance*, seluruh variabel bebas memiliki nilai *Tolerance* di atas 0,1. Dengan demikian kelima variabel bebas tersebut tidak saling berhubungan (Non Multikolinieritas) sehingga dapat digunakan sebagai variabel penelitian.

4) Uji Autokorelasi

Setelah melakukan pengujian terhadap gejala heteroskedastisitas dan multikolinieritas, maka model tersebut juga harus diuji untuk melihat keberadaan gejala autokorelasi. Pengujian autokorelasi dilakukan dengan menggunakan metode *Durbin Watson test* (D – W). Hasil analisis *Durbin*

Watson dibandingkan dengan beberapa kriteria yang dikemukakan oleh Santoso (2010:221), yaitu sebagai berikut:

- a) Angka $D - W$ di bawah -2 berarti ada autokorelasi negatif
- b) Angka $D - W$ diantara -2 sampai $+2$ berarti tidak ada autokorelasi
- c) Angka $D - W$ di atas $+2$ berarti ada autokorelasi positif

Uji autokorelasi pada penelitian ini dapat dilihat pada Tabel 4.16 berikut:

Tabel 4.16
Uji Autokorelasi

Model Summary^b

Model	Durbin-Watson
1	1.689

a. Predictors: (Constant), Market, Adhocracy, Hierarchy, Clan, Gen Y

b. Dependent Variable: OCBO

Sumber: Data primer diolah, 2018

Dalam Tabel 4.16 di atas, dapat diketahui bahwa angka *Durbin-Watson*nya adalah 1,689 yaitu terletak di antara -2 dan $+2$, hal ini menunjukkan tidak adanya autokorelasi.

b. Analisis Regresi Linier Berganda

Setelah dilakukan serangkaian pengujian asumsi klasik dan tidak terdapat penyimpangan, maka langkah selanjutnya adalah melakukan analisis regresi berganda. Analisis regresi dilakukan untuk membuktikan hipotesis yang diajukan dalam penelitian ini, yakni untuk menganalisis pengaruh antara variabel bebas terhadap variabel terikat, baik secara parsial maupun secara bersama-sama.

1) Persamaan Regresi

Persamaan regresi linier berganda dapat dilihat dalam tabel berikut:

Tabel 4.17
Hasil Uji Regresi Linier Berganda Variabel Bebas Terhadap Variabel Terikat

Model	Unstandardized		Standardized	t	Sig.	Collinearity	
	Coefficients		Coefficients			Statistics	
	B	Std. Error	Beta			Tolerance	VIF
(Constant)	3.613	3.190		1.133	.263		
Market	.318	.106	.358	3.010	.004	.566	1.766
Adhocracy	.259	.233	.115	1.114	.271	.523	1.914
Hierarchy	.610	.311	.238	1.963	.056	.377	2.653
Clan	1.025	.215	.443	4.757	.000	.640	1.563
Gen Y	.724	.224	.324	3.232	.002	.552	1.812

a. Dependent Variable: OCB-O

Sumber: Data primer diolah, 2018

Dalam analisis regresi linier berganda dapat diperoleh hasil persamaan regresi sebagai berikut:

$$Y = 3,613 + 0,318X_1 + 0,259X_2 + 0,610X_3 + 1,025X_4 + 0,724X_5$$

Persamaan regresi tersebut di atas dapat digunakan untuk memprediksi besaran skor variabel *Organizational Citizenship Behaviour*, jika skor variabel *Market Culture* (X_1), *Adhocracy Culture* (X_2), *Hierarchy Culture* (X_3), *Clan Culture* (X_4), dan Kepuasan Kerja Generasi Y (X_5) ditentukan. Konstanta sebesar 3,613 menyatakan bahwa jika tidak ada nilai *Market Culture* (X_1), *Adhocracy Culture* (X_2), *Hierarchy Culture* (X_3), *Clan Culture* (X_4), dan Kepuasan Kerja Generasi Y (X_5),

maka OCB-O (Y) karyawan PT. BPR Tunas Artha Jaya Abadi Kantor Pusat bernilai 3,613.

Persamaan diatas juga menunjukkan bahwa variabel independen yang dianalisa berupa variabel *Market Culture* (X_1), *Adhocracy Culture* (X_2), *Hierarchy Culture* (X_3), *Clan Culture* (X_4), dan Kepuasan Kerja Generasi Y (X_5) memberi pengaruh terhadap variabel dependen yaitu OCB-O (Y). Uraian tentang persamaan regresi diatas adalah sebagai berikut:

- a) Nilai koefisien regresi untuk variabel *Market Culture* (X_1) adalah sebesar 0,318, artinya setiap peningkatan *Market Culture* (X_1) maka OCB-O karyawan PT Tunas Artha Jaya Abadi Kantor Pusat akan mengalami peningkatan sebesar 0,318.
- b) Nilai koefisien regresi untuk variabel *Adhocracy Culture* (X_2) adalah sebesar 0,259 dan bertanda positif, artinya setiap peningkatan *Adhocracy Culture* (X_2) maka OCB-O (Y) karyawan PT Tunas Artha Jaya Abadi Kantor Pusat akan mengalami peningkatan sebesar 0,259.
- c) Nilai koefisien regresi untuk variabel *Hierarchy Culture* (X_3) adalah sebesar 0,610 dan bertanda positif, artinya setiap peningkatan *Hierarchy Culture* (X_3) maka OCB-O (Y) karyawan PT Tunas Artha Jaya Abadi Kantor Pusat akan mengalami peningkatan sebesar 0,610.

- d) Nilai koefisien regresi untuk variabel *Clan Culture* (X_4) adalah sebesar 1,025 dan bertanda positif, artinya setiap peningkatan *Clan Culture* (X_4) maka OCB-O (Y) karyawan PT Tunas Artha Jaya Abadi Kantor Pusat akan mengalami peningkatan sebesar 1,025.
- e) Nilai koefisien regresi untuk variabel Kepuasan Kerja Generasi Y (X_5) adalah sebesar 0,724 dan bertanda positif, artinya setiap peningkatan Kepuasan Kerja Generasi Y (X_5) maka OCB-O (Y) karyawan PT Tunas Artha Jaya Abadi Kantor Pusat akan mengalami peningkatan sebesar 0,724.

2) Koefisien Determinasi

Koefisien determinasi adalah kadar kontribusi variabel bebas terhadap variabel terikat. Koefisien determinasi dilambangkan dengan R^2 , nilai ini menyatakan proporsi variasi keseluruhan dalam nilai variabel dependen yang dapat diakibatkan oleh hubungan linier dengan nilai variabel independen. Adapun hasil pengujian koefisien determinasi (R^2) dapat dilihat pada Tabel 4.18 berikut:

Tabel 4.18
Hasil Uji Determinasi

Model Summary				
Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.869 ^a	.756	.728	1.77410

a. Predictors: (Constant), Market, Adhocracy, Hierarchy, Clan, Gen Y

Sumber: Data Primer diolah, 2018

Berdasarkan Tabel 4.18 di atas diperoleh angka *Adjusted R square* sebesar 0,728. Seperti yang telah diuraikan sebelumnya pada Tabel 3.6,

angka 0,728 termasuk ke dalam tingkat hubungan kuat karena berada di kisaran angka 0,600 – 0,799. Hal ini juga menunjukkan bahwa *Market Culture* (X_1), *Adhocracy Culture* (X_2), *Hierarchy Culture* (X_3), *Clan Culture* (X_4), dan Kepuasan Kerja Generasi Y (X_5) berpengaruh terhadap OCB-O (Y) sebesar 72,8%, sedangkan sisanya sebesar 27,2% dipengaruhi oleh variabel lain di luar model regresi ini. Perolehan angka sebesar 72,8% menunjukkan bahwa variabel *Market Culture* (X_1), *Adhocracy Culture* (X_2), *Hierarchy Culture* (X_3), *Clan Culture* (X_4), dan Kepuasan Kerja Generasi Y (X_5) secara kuat berpengaruh terhadap OCB-O (Y).

c. Uji Hipotesis

Dasar pengujian hipotesis dalam penelitian ini menggunakan nilai probabilitas baik untuk diuji secara parsial maupun secara bersama-sama.

Secara umum, hipotesis yang dikemukakan dalam penelitian ini adalah:

H_0 = Tidak terdapat pengaruh antara variabel bebas terhadap variabel terikat

H_a = Terdapat pengaruh antara variabel bebas terhadap variabel terikat

Dasar pengambilan keputusannya adalah:

- 1) Jika $Sig > 0,05$ (α) maka H_0 ditolak dan H_a diterima
- 2) Jika $Sig < 0,05$ (α) maka H_0 diterima dan H_a ditolak

1) Hipotesis Uji F (Simultan)

Uji Simultan digunakan untuk mengetahui besarnya pengaruh variabel bebas secara bersama-sama terhadap variabel terikat. Hasil uji F dapat diketahui melalui Tabel 4.19 berikut:

Tabel 4.19
Hasil Statistik Regresi Linier Berganda

ANOVA ^a					
Model	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1 Regression	428.233	5	85.647	27.212	.000 ^b
Residual	138.487	44	3.147		
Total	566.720	49			

a. Dependent Variable: OCB-O

b. Predictors: (Constant), Market, Adhocracy, Hierarchy, Clan, Gen Y

Sumber: Data primer diolah, 2018

Pengaruh secara bersama-sama variabel *Market Culture* (X_1), *Adhocracy Culture* (X_2), *Hierarchy Culture* (X_3), *Clan Culture* (X_4), dan Kepuasan Kerja Generasi Y (X_5) terhadap OCB-O (Y) dapat diketahui melalui Uji F. Uji F dapat ditentukan dengan membandingkan nilai F_{tabel} dengan F_{hitung} . Nilai F_{tabel} dalam penelitian ini diketahui melalui:

$$\begin{array}{ll} df(n_1) & = k - 1 \\ & = 5 - 1 \\ & = 4 \end{array} \qquad \begin{array}{ll} df(n_2) & = n - k \\ & = 50 - 6 \\ & = 44 \end{array}$$

Merujuk pada hasil perhitungan $df(n_1)$ dan $df(n_2)$, maka dapat diketahui bahwa nilai F_{tabel} dalam penelitian ini adalah 2,58. Hasil pengujian pada Tabel 4.19 di atas menunjukkan bahwa F_{hitung} sebesar 27,212 atau lebih besar dibandingkan nilai F_{tabel} sebesar 2,58. Selain itu, nilai signifikansi F sebesar 0,000 lebih kecil dari 0,05, maka variabel

Market Culture (X_1), *Adhocracy Culture* (X_2), *Hierarchy Culture* (X_3), *Clan Culture* (X_4), dan Kepuasan Kerja Generasi Y (X_5) terhadap secara bersama-sama berpengaruh terhadap OCB-O (Y).

2) Hipotesis Uji T (Parsial)

Pengaruh secara parsial masing-masing variabel bebas terhadap variabel terikat dapat diketahui melalui Uji T. Dalam penelitian ini digunakan dua metode pengambilan keputusan untuk menguji keakuratan hasil uji, metode tersebut yakni:

a) Berdasarkan nilai t_{hitung} dan t_{tabel}

- 1) Jika nilai $t_{hitung} > t_{tabel}$ maka variabel bebas berpengaruh signifikan terhadap variabel terikat
- 2) Jika nilai $t_{hitung} < t_{tabel}$ maka variabel bebas tidak berpengaruh signifikan terhadap variabel terikat

Uji t_{tabel} dalam penelitian ini diketahui melalui:

$$\begin{aligned}t_{tabel} &= (\alpha) ; (n - K - 1) \\ &= (0,05) ; (50 - 5 - 1) \\ &= (0,05) ; 44\end{aligned}$$

Maka dapat dipahami bahwa nilai t_{tabel} adalah sebesar 1,680. Penjelasan yang berkenaan dengan variabel bebas yang memiliki pengaruh secara parsial terhadap masing-masing variabel terikat adalah sebagai berikut:

a) Pengaruh *Market Culture* (X_1) Terhadap OCB-O (Y)

Berdasarkan Tabel 4.17 dapat diperoleh nilai t_{hitung} variabel *Market Culture* (X_1) sebesar 3,010 dengan nilai signifikansi sebesar 0,004. Hal ini menunjukkan bahwa nilai t_{hitung} lebih besar daripada nilai t_{tabel} 1,680 dan nilai signifikansi lebih kecil daripada 0,05. Hasil ini mengandung arti bahwa variabel *Market Culture* (X_1) berpengaruh secara parsial terhadap OCB-O (Y). Nilai koefisien regresi parsial adalah positif, yaitu sebesar 0,318, berarti apabila nilai *Market Culture* (X_1) naik sebesar satu satuan, maka nilai OCB-O (Y) akan meningkat sebesar 0,318 dengan asumsi variabel bebas lainnya bernilai konstan.

b) Pengaruh *Adhocracy Culture* (X_2) Terhadap OCB-O (Y)

Berdasarkan Tabel 4.17 dapat diperoleh nilai t_{hitung} variabel *Adhocracy Culture* (X_2) sebesar 1,114 dengan nilai signifikansi sebesar 0,271. Hal ini menunjukkan bahwa nilai t_{hitung} lebih besar daripada nilai t_{tabel} 1,680 dan nilai signifikansi lebih besar daripada 0,05. Hasil ini mengandung arti bahwa variabel *Adhocracy Culture* (X_2) tidak berpengaruh secara parsial terhadap OCB-O (Y). Nilai koefisien regresi parsial adalah positif, yaitu sebesar 0,259, berarti apabila nilai *Adhocracy Culture* (X_2) naik sebesar satu satuan, maka nilai OCB-O (Y) akan meningkat sebesar 0,259 dengan asumsi variabel bebas lainnya bernilai konstan.

c) Pengaruh *Hierarchy Culture* (X_3) Terhadap OCB-O (Y)

Berdasarkan Tabel 4.17 dapat diperoleh nilai t_{hitung} variabel *Hierarchy Culture* (X_3) sebesar 1,963 dengan nilai signifikansi sebesar 0,056. Hal ini menunjukkan bahwa nilai t_{hitung} lebih besar daripada nilai t_{tabel} 1,680 dan nilai signifikansi lebih besar daripada 0,05. Hasil ini mengandung arti bahwa variabel *Hierarchy Culture* (X_3) tidak berpengaruh secara parsial terhadap OCB-O (Y). Nilai koefisien regresi parsial adalah positif, yaitu sebesar 0,610, berarti apabila nilai *Hierarchy Culture* (X_3) naik sebesar satu satuan, maka nilai OCB-O (Y) akan meningkat sebesar 0,610 dengan asumsi variabel bebas lainnya bernilai konstan.

d) Pengaruh *Clan Culture* (X_4) Terhadap OCB-O (Y)

Berdasarkan Tabel 4.17 dapat diperoleh nilai t_{hitung} variabel *Clan Culture* (X_4) sebesar 4,757 dengan nilai signifikansi sebesar 0,000. Hal ini menunjukkan bahwa nilai t_{hitung} lebih besar daripada nilai t_{tabel} 1,680 dan nilai signifikansi lebih kecil daripada 0,05. Hasil ini mengandung arti bahwa variabel *Clan Culture* (X_4) berpengaruh secara parsial terhadap OCB-O (Y). Nilai koefisien regresi parsial adalah positif, yaitu sebesar 1,025, berarti apabila nilai *Clan Culture* (X_4) naik sebesar satu satuan, maka nilai OCB-O (Y) akan meningkat sebesar 1,025 dengan asumsi variabel bebas lainnya bernilai konstan.

e) Pengaruh Kepuasan Kerja Generasi Y (X_5) Terhadap OCB-O

(Y)

Pada Tabel 4.17 dapat diperoleh nilai t_{hitung} variabel Kepuasan Kerja Generasi Y (X_5) sebesar 3,232 dengan nilai signifikansi sebesar 0,002. Hal ini menunjukkan bahwa nilai t_{hitung} lebih besar daripada nilai t_{tabel} 1,680 dan nilai signifikansi lebih kecil daripada 0,05. Hasil ini mengandung arti bahwa variabel Kepuasan Kerja Generasi Y (X_5) berpengaruh secara parsial terhadap OCB-O (Y). Nilai koefisien regresi parsial adalah positif, yaitu sebesar 0,724, berarti apabila nilai Kepuasan Kerja Generasi Y (X_5) naik sebesar satu satuan, maka nilai OCB-O (Y) akan meningkat sebesar 0,724 dengan asumsi variabel bebas lainnya konstan.

D. Pembahasan

1. Pengaruh Secara Simultan

Hasil penelitian menunjukkan bahwa terdapat pengaruh secara bersama-sama variabel *Market Culture* (X_1), *Adhocracy Culture* (X_2), *Hierarchy Culture* (X_3), *Clan Culture* (X_4), dan Kepuasan Kerja Generasi Y (X_5) terhadap OCB-O (Y). Pengaruh kelima variabel tersebut terhadap OCB-O (Y) adalah sebesar 72,8% (Tabel 4.18). Besarnya pengaruh yang lebih dari 50% menunjukkan bahwa kedua variabel ini memiliki peranan yang cukup besar untuk meningkatkan OCB-O (Y) karyawan pada PT. BPR Tunas Artha Jaya Abadi Kantor Pusat. Hasil temuan penelitian ini didukung penelitian yang dilakukan oleh Yuharini (2016) dan Serpian (2016), dimana hasilnya

menunjukkan bahwa terdapat pengaruh secara simultan antara variabel-variabel yang terdapat pada Budaya Organisasi Karyawan dan Kepuasan Kerja terhadap *Organizational Citizenship Behaviour*. Berdasarkan dukungan penelitian sebelumnya dari obyek yang tidak sama mendapatkan tanggapan responden yang positif, namun responden di PT. BPR Tunas Artha Jaya Abadi Kantor Pusat masih merasa bahwa organisasi belum memberikan stimuli yang dapat meningkatkan OCB-O mereka.

2. Pengaruh Secara Parsial

a. Pengaruh Variabel *Market Culture* Terhadap OCB-O

Variabel *Market Culture* (X_1) terdiri dari indikator-indikator pernyataan, yaitu: Karakter Dominan ($X_{1.1}$), Kepemimpinan Organisasi ($X_{1.2}$), Manajemen Personil ($X_{1.3}$), Perikat Organisasi ($X_{1.4}$), Strategi yang Ditekankan ($X_{1.5}$), dan Kriteria Keberhasilan ($X_{1.6}$). Data yang diperoleh dari hasil penelitian menunjukkan bahwa secara keseluruhan variabel *Market Culture* pada PT. BPR Tunas Artha Jaya Abadi Kantor Pusat sudah baik dengan rata-rata skor sebesar 4,30. Walaupun demikian, variabel ini masih perlu dibenahi untuk ditingkatkan khususnya pada beberapa *item* yang sudah mendapat respon positif dari karyawan, namun masih dalam proporsi standar.

Berdasarkan hasil uji hipotesis penelitian dimana variabel *Market Culture* (X_1) secara parsial berpengaruh signifikan terhadap OCB-O (Y) karyawan dengan nilai rata-rata t_{hitung} sebesar 3,010 dengan tingkat signifikansi sebesar $0,004 < 0,05$ (5%). Hasil ini menggambarkan responden

setuju bahwa PT. BPR Tunas Artha Jaya Abadi Kantor Pusat menekankan para karyawannya untuk bekerja sesuai target dengan hasil maksimal. Hasil wawancara dengan Kasi SDM dan Umum PT. BPR Tunas Artha Jaya Abadi Kantor Pusat, Eny Nurtanti menyatakan bahwa PT. BPR Tunas Artha Jaya Abadi Kantor Pusat menetapkan gaji dan kompensasi para karyawannya dengan meninjau masa kerja, prestasi kerja, dan kompetensi karyawannya, sehingga akan sangat memungkinkan apabila dua orang karyawan dengan jabatan yang sama namun memiliki kompensasi yang berbeda.

Lebih lanjut, Eny Nurtanti juga mengatakan bahwa PT. BPR Tunas Artha Jaya Abadi Kantor Pusat memiliki kebijakan untuk memberikan penghargaan khusus bagi karyawan yang memiliki produktifitas tinggi. Kebijakan itu sudah dikomunikasikan kepada para karyawan, maka dengan adanya hal tersebut diharapkan semua karyawan dapat bersaing secara sehat untuk mendapatkan penghargaan. Penghargaan yang diberikan oleh PT. BPR Tunas Artha Jaya Abadi Kantor Pusat dapat berupa kenaikan jabatan, maupun *doorprize* setiap bulan.

b. Pengaruh Variabel *Adhocracy Culture* Terhadap OCB-O

Variabel *Adhocracy Culture* (X_2) terdiri dari indikator-indikator pernyataan, yaitu: Karakter Dominan ($X_{2.1}$), Kepemimpinan Organisasi ($X_{2.2}$), Manajemen Personil ($X_{2.3}$), Perikat Organisasi ($X_{2.4}$), Strategi yang Ditekankan ($X_{2.5}$), dan Kriteria Keberhasilan ($X_{2.6}$). Data yang diperoleh dari hasil penelitian menunjukkan bahwa secara keseluruhan variabel *Adhocracy Culture* pada PT. BPR Tunas Artha Jaya Abadi Kantor Pusat

sudah baik dengan rata-rata skor sebesar 4,44. Walaupun demikian, variabel ini masih perlu dibenahi untuk ditingkatkan khususnya pada beberapa *item* yang sudah mencapai respon positif dari karyawan namun masih dalam proporsi standar.

Berdasarkan hasil uji hipotesis penelitian dimana variabel *Adhocracy Culture* (X_2) secara parsial berpengaruh tidak signifikan terhadap OCB-O (Y) karyawan dengan nilai rata-rata t_{hitung} sebesar 1,114 dengan tingkat signifikansi sebesar $0,271 > 0,05$ (5%). Hasil ini menggambarkan responden setuju bahwa PT. BPR Tunas Artha Jaya Abadi Kantor Pusat menekankan para karyawannya untuk bekerja dengan inovatif dan kreatif. Melalui pengamatan di lapangan, PT. BPR Tunas Artha Jaya Abadi Kantor Pusat juga terbukti sangat memberikan dukungan agar karyawannya inovatif, hal tersebut ditunjukkan melalui desain ruangan kantor yang menggunakan cat dengan paduan berbagai warna, serta pencahayaan di ruang kantor yang baik. Ruang besar dan terbuka, ruang tamu yang nyaman, jendela besar, dapur dan fasilitas nyaman seperti kamar mandi dan parkir kendaraan. Ruang kantor di PT. BPR Tunas Artha Jaya Abadi memiliki *Open Space Office* dan sudut-sudut untuk berdiskusi di dalam lingkungan kerja. Desain tersebut digunakan untuk menciptakan lingkungan fisik guna mempermudah karyawan dalam bekerjasama antar unit dan mendiskusikan ide-ide inovasi karyawan. Direktur utama PT. BPR Tunas Artha Jaya Abadi Kantor Pusat, Trias Nurzain menuturkan bahwa selain untuk memudahkan para karyawannya saling bertukar ide, adanya *Open Space Office* juga dinilai

lebih efektif untuk meningkatkan produktifitas karyawan karena *Open Space Office* memudahkan karyawan dan atasan untuk saling menjangkau satu sama lain, sehingga lebih cepat dalam melakukan koordinasi.

c. Pengaruh Variabel *Hierarchy Culture* Terhadap OCB-O

Variabel *Hierarchy Culture* (X_3) terdiri dari item-item pernyataan, yaitu: Karakter Dominan ($X_{3,1}$), Kepemimpinan Organisasi ($X_{3,2}$), Manajemen Personil ($X_{3,3}$), Perikat Organisasi ($X_{3,4}$), Strategi yang Ditekankan ($X_{3,5}$), dan Kriteria Keberhasilan ($X_{3,6}$). Data yang diperoleh dari hasil penelitian menunjukkan bahwa secara keseluruhan variabel *Hierarchy Culture* pada PT BPR Tunas Artha Jaya Abadi Kantor Pusat sudah baik dengan rata-rata skor sebesar 4,01. Walaupun demikian, variabel ini masih perlu dibenahi untuk ditingkatkan khususnya pada beberapa *item* yang sudah mencapai respon positif dari karyawan namun masih dalam proporsi standar.

Berdasarkan hasil uji hipotesis penelitian dimana variabel *Hierarchy Culture* (X_2) secara parsial berpengaruh tidak signifikan terhadap OCB-O (Y) karyawan dengan nilai rata-rata t_{hitung} sebesar 1,963 dengan tingkat signifikansi sebesar $0,056 > 0,05$ (5%). Hasil ini menggambarkan responden setuju bahwa PT. BPR Tunas Artha Jaya Abadi Kantor Pusat menekankan para karyawannya untuk bekerja sesuai dengan aturan yang berlaku. Namun, variabel *Hierarchy Culture* mendapatkan *mean* terendah diantara variabel-variabel yang lain. Selain perolehan *mean* terendah, beberapa *item*

yang ada di dalam variabel *Hierarchy Culture* juga mendapatkan respon positif yang sedikit, seperti:

- 1) Organisasi merupakan tempat yang sangat terkontrol, yang menyatakan sangat setuju hanya 2 orang (4%). Melalui hasil tersebut dapat disimpulkan bahwa PT. BPR Tunas Artha Jaya Abadi Kantor Pusat kurang tegas dalam memberikan sanksi pada karyawan yang tidak taat aturan. Pengamatan di lapangan juga menemukan bahwa pemimpin yang ada di dalam PT. BPR Tunas Artha Jaya Abadi menunjukkan sikap mudah memberikan toleransi pada kesalahan atau tindakan indisipliner karyawannya, sehingga hal ini dijadikan celah bagi karyawan untuk tidak mematuhi standar operasional yang telah ditetapkan perusahaan. Padahal hal tersebut akan berdampak pada kinerja karyawan.
- 2) Perekat dalam organisasi adalah kebijakan formal, yang menyatakan sangat setuju hanya 1 orang (2%).

d. Pengaruh Variabel *Clan Culture* Terhadap OCB-O

Variabel *Clan Culture* (X_4) terdiri dari item-item pernyataan, yaitu: Karakter Dominan ($X_{4.1}$), Kepemimpinan Organisasi ($X_{4.2}$), Manajemen Personil ($X_{4.3}$), Perekat Organisasi ($X_{4.4}$), Strategi yang Ditekankan ($X_{4.5}$), dan Kriteria Keberhasilan ($X_{4.6}$). Data yang diperoleh dari hasil penelitian menunjukkan bahwa secara keseluruhan variabel *Clan Culture* pada PT BPR Tunas Artha Jaya Abadi Kantor Pusat sudah baik dengan rata-rata skor sebesar 4,23. Walaupun demikian, variabel ini masih perlu dibenahi untuk

ditingkatkan khususnya pada beberapa item yang sudah mencapai respon positif dari karyawan namun masih dalam proporsi standar.

Berdasarkan hasil uji hipotesis penelitian dimana variabel *Clan Culture* (X_4) secara parsial berpengaruh signifikan terhadap OCB-O (Y) karyawan dengan nilai rata-rata t_{hitung} sebesar 4,757 dengan tingkat signifikansi sebesar $0,000 < 0,05$ (5%). Hasil ini menggambarkan responden setuju bahwa PT. BPR Tunas Artha Jaya Abadi Kantor Pusat memiliki *Clan Culture* yang mengedepankan nilai kekeluargaan. Seperti yang telah diketahui, PT. BPR Tunas Artha Jaya Abadi merupakan perusahaan keluarga yang bergerak dalam sektor perbankan. Perusahaan keluarga dikenal memiliki budaya organisasi yang kuat dibanding perusahaan pada umumnya. Hal ini disebabkan karena pada hakekatnya perusahaan keluarga adalah organisasi bisnis yang didirikan, dimiliki, dan dikelola oleh sebuah keluarga.

Nilai-nilai organisasi di PT. BPR Tunas Artha Jaya Abadi tercermin dalam etos kerja yang ulet, disiplin, semangat yang tinggi, jujur, loyal, dan pantang menyerah. Nilai-nilai yang dimaksud adalah *Asmaul Husna*. Para pendiri PT. BPR Tunas Artha Jaya Abadi melandaskan kegiatan bisnisnya dengan nilai-nilai spiritual, yang kemudian diringkas menjadi tujuh prinsip kerja, yaitu jujur, tanggung jawab, visioner, disiplin, kerjasama, adil, dan peduli. Tujuh prinsip inilah yang menjadi pedoman atau arahan bagi para karyawan mengenai bagaimana harus bekerja dan berinteraksi dengan *stakeholder* dan karyawan lain.

Pemilihan *Asmaul Husna* sebagai nilai perusahaan ini menarik, sebab pada umumnya perusahaan bisnis hanya berorientasi pada profit semata. Aspek spiritual sendiri mengandung makna keikhlasan dalam melakukan sesuatu hal semata-mata karena kewajibannya sebagai manusia yang dapat bermanfaat bagi orang lain. Budaya akrab antar karyawan tanpa melihat tinggi atau rendahnya jabatan terlihat dari pimpinan perusahaan yang tidak segan bercengkerama dengan karyawan saat istirahat. Selain itu, keakraban antar karyawan juga dipupuk melalui kegiatan *Morning Briefing* yang selalu dilakukan setiap hari Senin dan Rabu, kegiatan pengajian bersama setiap bulan pada malam Jumat *Legi*, kegiatan shalat bersama setiap hari raya Idul Fitri dan Idul Adha, serta kegiatan *halal bi halal* yang rutin tiap tahun dilakukan setelah shalat bersama di hari raya Idul Fitri.

Budaya organisasi yang ada pada PT. BPR Tunas Artha Jaya Abadi Kantor Pusat berfungsi sebagai *integrator* atau pemersatu karyawan. PT. BPR Tunas Artha Jaya Abadi Kantor Pusat mempekerjakan sebanyak 95 orang karyawan dan berasal dari latar belakang budaya dan etnis yang sama, karena PT. BPR Tunas Artha Jaya Abadi Kantor Pusat melakukan rekrutmen secara internal. Meskipun tak dapat dipungkiri, penyusunan rencana kerja atau rencana bisnis PT. BPR Tunas Artha Jaya Abadi Kantor Pusat masih terkesan kurang memperhatikan faktor budaya organisasi, padahal sesungguhnya manfaat budaya organisasi tidak kalah pentingnya dengan strategi dan struktur organisasi PT. BPR Tunas Artha Jaya Abadi Kantor Pusat. Budaya organisasi yang berkualitas akan membiasakan dan

menguatkan kepribadian karyawan dengan nilai-nilai dan pola kerja positif. Hal ini akan menjadikan karyawan tidak hanya memiliki etos kerja tinggi, tetapi juga kepribadian baik yang akan mengalir dan memperkaya kehidupan sosial dan kehidupan pribadinya.

e. Pengaruh Variabel Kepuasan Kerja Generasi Y Terhadap OCB-O

Variabel Kepuasan Kerja Generasi Y (X_5) terdiri dari item-item pernyataan, yaitu: *Career Concerns*, *Work Style*, dan *Professional Expectations*. Data yang diperoleh dari hasil penelitian menunjukkan bahwa secara keseluruhan variabel Kepuasan Kerja Generasi Y pada PT BPR Tunas Artha Jaya Abadi Kantor Pusat sudah baik dengan rata-rata skor sebesar 4,03. Walaupun demikian, variabel ini masih perlu dibenahi untuk ditingkatkan khususnya pada beberapa item yang sudah mencapai respon positif dari karyawan namun masih dalam proporsi standar.

Berdasarkan hasil uji hipotesis penelitian dimana variabel Kepuasan Kerja Generasi Y (X_5) secara parsial berpengaruh signifikan terhadap OCB-O (Y) karyawan dengan nilai rata-rata t_{hitung} sebesar 3,232 dengan tingkat signifikansi sebesar $0,002 < 0,05$ (5%). Hasil ini menggambarkan responden setuju bahwa PT. BPR Tunas Artha Jaya Abadi Kantor Pusat sudah memenuhi ekspektasi kerja, seperti memberikan kesempatan karyawan untuk mendapatkan *work-life balance*, memiliki lingkungan kerja yang menyenangkan, dan memiliki kepemimpinan yang fleksibel.

BAB V

PENUTUP

A. Kesimpulan

Berdasarkan perhitungan statistik analisis data, pengujian hipotesis dan pembahasan yang telah dilakukan pada bab sebelumnya, penulis menarik kesimpulan sebagai berikut:

1. *Market Culture* (X_1) berpengaruh positif terhadap OCB-O (Y) dengan β_1 sebesar 0,318 dan nilai signifikansi 0,004. Hal ini menunjukkan bahwa ketika penerapan *Market Culture* di PT. BPR Tunas Artha Jaya Abadi Kantor Pusat semakin baik maka *Organizational Citizenship Behavior* karyawan akan meningkat.
2. *Adhocracy Culture* (X_2) mendapatkan nilai perolehan β_1 sebesar 0,259 dan nilai signifikansi 0,271. Hal ini menunjukkan bahwa *Adhocracy Culture* (X_2) berpengaruh tidak signifikan terhadap OCB-O (Y).
3. Pengaruh *Hierarchy Culture* (X_3) terhadap OCB-O (Y) mendapat nilai β_1 sebesar 0,610 dan nilai signifikansi 0,056. Hal ini menunjukkan bahwa ketika *Hierarchy Culture* di PT. BPR Tunas Artha Jaya Abadi Kantor Pusat berpengaruh tidak signifikan terhadap OCB-O (Y).
4. *Clan Culture* (X_4) berpengaruh positif terhadap OCB-O (Y) dengan β_1 sebesar 1,025 dan nilai signifikansi 0,000. Hal ini menunjukkan bahwa ketika penerapan *Clan Culture* di PT. BPR Tunas Artha Jaya Abadi Kantor Pusat semakin baik maka OCB-O karyawan akan meningkat.

5. Kepuasan Kerja Generasi Y (X_5) berpengaruh positif terhadap OCB-O (Y) dengan β_1 sebesar 0,724 dan nilai signifikansi 0,002. Hal ini menunjukkan bahwa ketika Kepuasan Kerja Generasi Y di PT. BPR Tunas Artha Jaya Abadi Kantor Pusat semakin meningkat OCB-O karyawan akan meningkat.
6. *Market Culture* (X_1), *Adhocracy Culture* (X_2), *Hierarchy Culture* (X_3), *Clan Culture* (X_4), dan Kepuasan Kerja Generasi Y (X_5) secara simultan berpengaruh positif terhadap OCB-O (Y) dengan nilai F_{hitung} sebesar 27,212 atau lebih besar dibandingkan nilai F_{tabel} sebesar 2,41 dan probabilitas sebesar 0,000. Nilai *Adjusted R Square* pada penelitian ini sebesar 0,728 atau 72,8%, hal ini menunjukkan variasi OCB-O (Y) karyawan di PT. BPR Tunas Artha Jaya Abadi Kantor Pusat dijelaskan oleh variasi *Market Culture* (X_1), *Adhocracy Culture* (X_2), *Hierarchy Culture* (X_3), *Clan Culture* (X_4), dan Kepuasan Kerja Generasi Y (X_5).

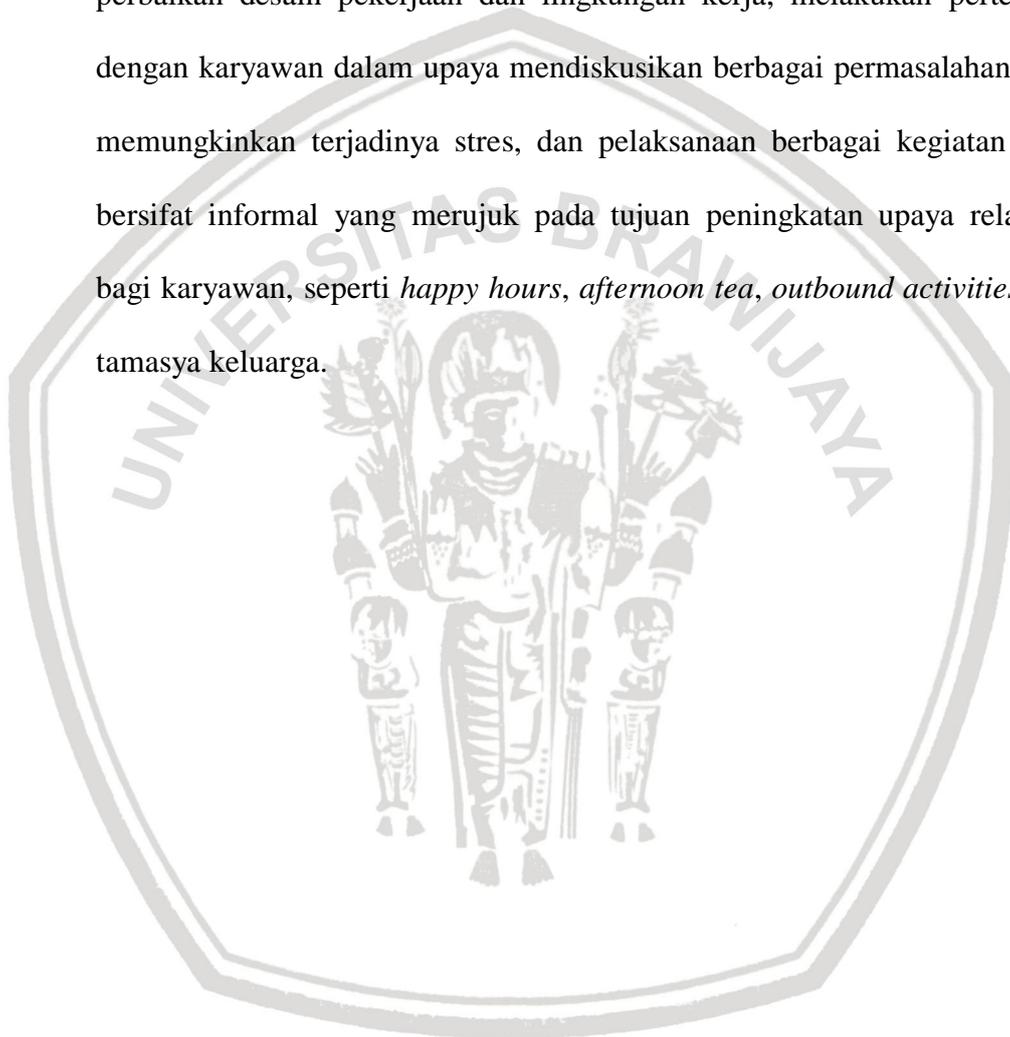
B. Saran

Berdasarkan hasil penelitian, penulis memberikan saran kepada peneliti lain yang akan meneliti untuk mengembangkan penelitian mengenai *Organizational Citizenship Behavior* dengan memasukkan variabel lain yang diperkirakan juga akan mempengaruhi *Organizational Citizenship Behavior* seperti Komitmen Organisasi, *Person Organization Fit*, Gaya Kepemimpinan, *Organizational Justice*, dan sebagainya.

Selain itu, berdasarkan hasil penelitian, penulis memberikan beberapa saran kepada PT. BPR Tunas Artha Jaya Abadi Kantor Pusat sebagai berikut:

1. PT. BPR Tunas Artha Jaya Abadi Kantor Pusat diharapkan dapat terus memperbaiki kebijakan organisasinya agar dapat mendorong OCB-O karyawan, karena untuk dapat mendorong tingginya OCB-O yang akan mempengaruhi kinerja organisasi
2. Dalam rangka penerapan nilai-nilai budaya organisasi, pimpinan di lingkungan PT. BPR Tunas Artha Jaya Abadi Kantor Pusat hendaknya lebih melibatkan bawahan dengan meminta pendapat dari bawahan dalam rangka proses pengambilan keputusan di unit kerja. Adanya keterlibatan karyawan dalam pengambilan keputusan akan menyebabkan karyawan lebih dihargai dan merasa penting untuk ikut terlibat di dalam organisasi sehingga dapat mendorong tingginya OCB-O. Salah satu hal yang dapat dilakukan yaitu pada saat merumuskan suatu kebijakan baik itu pedoman atau petunjuk teknis kegiatan, sebelum kebijakan ditetapkan, ada baiknya pimpinan terlebih dahulu meminta pandangan dan masukan kepada setiap karyawan atau dapat juga melakukan brainstorming terlebih dahulu untuk menjangkau pendapat dari setiap pegawai.
3. Pihak manajemen PT. BPR Tunas Artha Jaya Abadi Kantor Pusat hendaknya lebih memperhatikan masalah stres kerja karyawan. Timbulnya stres di tempat kerja menjadi suatu persoalan yang serius bagi organisasi yang bersangkutan karena hal ini akan dapat menurunkan kinerja karyawan dan perusahaan. Berbagai strategi perlu diambil sebagai langkah-langkah yang efektif. Manajemen stres kerja yang baik akan meningkatkan lingkungan kerja yang sehat yang dapat dibuktikan dalam bentuk rendahnya

angka absensi karyawan, keterlambatan datang, dan penurunan kinerja staf, sehingga dengan demikian pelayanan prima akan tercapai. Hal-hal yang dapat dilakukan diantaranya: pelaksanaan sebuah survei untuk mengetahui faktor-faktor penyebab stres di lingkungan kerja, pelaksanaan upaya perbaikan desain pekerjaan dan lingkungan kerja, melakukan pertemuan dengan karyawan dalam upaya mendiskusikan berbagai permasalahan yang memungkinkan terjadinya stres, dan pelaksanaan berbagai kegiatan yang bersifat informal yang merujuk pada tujuan peningkatan upaya relaksasi bagi karyawan, seperti *happy hours*, *afternoon tea*, *outbound activities*, dan tamasya keluarga.



DAFTAR PUSTAKA

Buku

- Ajzen, I. 2005. *Attitudes, Personality and Behavior. 2nd Edition*. Berkshire: McGraw-Hill Professional Publishing
- Ali, Mohammad dan Muhammad Asrori. 2010. *Metodologi dan Aplikasi Riset Pendidikan*. Bandung: Pustaka Cendikia Utama
- Amirullah. 2015. *Pengantar Manajemen: Fungsi, Proses, Pengendalian*. Jakarta: Mitra Wacana Media
- Arikunto, Suharsini. 2010. *Prosedur Penelitian: Suatu Pendekatan Praktik*. Jakarta: Rineka Cipta
- As'ad. 2000. *Seri Ilmu Sumber Daya Manusia Psikologi Industri*. Edisi Ke-4. Yogyakarta: Liberty
- Azwar, S. 2000. *Sikap, Manusia, Teori, dan Pengukurannya*. Edisi Ke-2. Yogyakarta: Pustaka Pelajar
- Cameron, Kin dan Robert Quinn. 2006. *Diagnosing and Changing Organizational Culture Based on Competing Values Framework*. San Fransisco: Jossey-Bass
- Chatab, Nevizond. 2007. *Profil Budaya Organisasi: Mendiagnosis Budaya dan Merancang Perubahannya*. Bandung: Penerbit Alfabeta
- Cran, Cheryl. 2010. *101 Ways to Make Generations X, Y and Zoomers Happy at Work*. Vancouver: Synthesis at Work Inc
- Davis, Keith dan John W. Newstrom. 2000. *Perilaku dalam Organisasi*. Dialihbahasakan oleh Agus Dharma. Jakarta: Erlangga
- Gibson, James L., John M. Ivancevich, dan James H. Donnelly. 1996. *Organisasi: Perilaku, Struktur, Proses*. Edisi Ke-8. Dialihbahasakan oleh Nunuk Adiarni. Jakarta: Binarupa Aksara
-
- _____. 2009. *Organizations: Behavior, Structure, Processes*. Edisi Ke-13. Boston: McGraw-Hill
- Gujarati, Damodar N. 2004. *Basic Econometrics*. Edisi Ke-4. Boston: McGraw-Hill
- Hamblett, Charles dan Jane Deverson. 1964. *Generation X*. London: Tandem Books

- Handoko, Hani. 2010. *Manajemen Personalia dan Sumber Daya Manusia*. Yogyakarta: BPFE
- Hansen, Randall S. 2011. *Millennial Generation Today: SBR Consulting*. New York: Charlotte
- Hariwijaya, M. 2017. *Metodologi dan Teknik Penulisan Skripsi, Tesis & Disertasi*. Yogyakarta: Elmatara
- Indriantoro, Nur dan Bambang Supomo. 2002. *Metodologi Penelitian Bisnis*. Yogyakarta: BFEE
- Jonker, Jan, Bartjan J.W. Pennink, dan Sari Wahyuni. 2011. *Metodologi Penelitian: Panduan untuk Master dan Ph.D. di Bidang Manajemen*. Jakarta: Salemba Empat
- Kasali, Rhenald. 1997. *Sembilan Fenomena Bisnis*. Jakarta: Gramedia
- Kerlinger, Fred N. 2006. *Asas-asas Penelitian Behavioral*. Edisi Ke-3. Dialihbahasakan oleh Landung M. Simatupang. Yogyakarta: Gajah Mada University Press
- Kreitner, Robert dan Angelo Kinicki. 2005. *Perilaku Organisasi*. Edisi Ke-5. Dialihbahasakan oleh Erly Suandy. Jakarta: Salemba Empat
- Kurniawan, Robert dan Budi Yuniarto. 2016. *Analisis Regresi: Dasar dan Penerapannya Dengan R*. Jakarta: Kencana
- Kusdi. 2009. *Teori Organisasi dan Administrasi*. Jakarta: Salemba Empat
- Luthans, Fred. 2006. *International Management: Culture, Strategy, and Behavior*. Edisi Ke-6. New York: McGraw Hill
- _____. 2009. *International Management: Culture, Strategy, and Behavior*. Edisi Ke-7. Boston: McGraw Hill
- Malhotra, Naresh dan David F. Birks. 2012. *Marketing Research: An Applied Approach 3rd European Edition*. Harlow: Prentice-Hall
- Mangkunegara, A. A. Anwar Prabu. 2005. *Perilaku dan Budaya Organisasi*. Bandung: PT. Rafika Aditama
- Mangkuprawira, Sjafriz dan Aida Vitayala Hubeis. 2007. *Manajemen Mutu Sumber Daya Manusia*. Bogor: Ghalia Indonesia
- Mathis, R.L., dan J.H. Jackson. 2006. *Human Resource Management: Manajemen Sumber Daya Manusia*. Dialihbahasakan oleh Dian Angelia. Jakarta: Salemba Empat

- McClelland, D. C., dan Koestner, R. 1999. *Motivation and Personality: Handbook of Thematic Content Analysis*. New York: Cambridge University Press
- Moejiono, I. 2003. *Kepemimpinan dan Keorganisasian*. Yogyakarta: UII Press
- Moorhead, Gregory dan Ricky W. Griffin. 2013. *Perilaku Organisasi: Manajemen Sumber Daya Manusia dan Organisasi*. Edisi Ke-9. Jakarta: Salemba Empat
- Nazir, Mohammad. 1983. *Metode Penelitian*. Jakarta: Ghalia Indonesia
- Ndraha, Taliziduhu. 1999. *Pengantar Teori Pengembangan Sumber Daya Manusia*. Jakarta: Rineka Cipta
- Oktavia, Nova. 2015. *Sistematika Penulisan Karya Ilmiah*. Yogyakarta: Deepublish
- Organ, Dennis W. 1988. *Organizational Citizenship Behavior: The Good Soldier Syndrome*. Lexington: Lexington Books
- Organ, Dennis W., Podsakoff P. M., dan MacKenzie S. P. 2006. *Organizational Citizenship Behavior: Its Nature, Antecedents, and Consequences*. London: Sage Publications
- Pasaribu, Amudi. 1975. *Pengantar Statistik*. Jakarta: Ghalia Indonesia
- Poerwanto, E. A. 2008. *Metode Penelitian Kuantitatif untuk Administrasi Publik dan Masalah-masalah Sosial*. Yogyakarta: Gaya Media
- Rangkuti, Freddy. 2011. *SWOT Balanced Scorecard: Teknik Menyusun Strategi Korporat yang Efektif plus Cara Mengelola Kinerja dan Risiko*. Jakarta: PT. Gramedia Pustaka Utama
- Riduwan. 2009. *Metode dan Teknik Menyusun Proposal Penelitian*. Jakarta: Alfabeta
- Rivai, Veithzal dan Sagala, E.J. 2009. *Manajemen Sumber Daya Manusia untuk Perusahaan*. Jakarta: Raja Grafindo Persada
- Robbins, Stephen P. dan Judge, Timothy A. 2006. *Perilaku Organisasi*. Jakarta: Salemba Empat
- _____. 2008. *Perilaku Organisasi*. Edisi kedua. Jakarta: Salemba Empat
- Robbins, Stephen P. dan Mary Coulter. 2002. *Manajemen*. Edisi Ke-2. Jakarta: Gramedia

- _____. 2013. *Manajemen*. Edisi Ke-8. Jakarta: Erlangga
- Schein, E.H. 2004. *Organizational Culture and Leadership*. New York: John Wiley & Sons Inc
- Schermerhorn, John R. 2010. *Organizational Behavior*. Hoboken: NJ Wiley
- Sebastian, Yoris. 2016. *Generasi Langgas, Millennials Indonesia*. Jakarta: Gagas Media
- Sekaran, Uma. 2009. *Metodologi Penelitian untuk Bisnis*. Edisi Ke-4. Jakarta: Salemba Empat
- Singarimbun, Masri dan Effendi Sofian. 2009. *Metode Penelitian Survai*. Jakarta: LP3ES
- Sobirin, Achmad. 2009. *Budaya Organisasi: Pengertian, Makna dan Aplikasinya dalam Kehidupan Organisasi*. Yogyakarta: UPP STIM YKPN
- Somantri, Ating dan Sambas Ali Muhidin. 2006. *Aplikasi Statistika dalam Penelitian*. Bandung: Pustaka Ceria
- Stoner. James A. F. 1992. *Manajemen*. Edisi Ke-2. Dialihbahasakan oleh Gunawan Hutahuruk. Jakarta: Erlangga
- Subana, Moersetyo Rahadi dan Sudrajat. 2000. *Statistik Pendidikan*. Bandung: Pustaka Setia
- Subkhi, Akhmad dan Mohammad Jauhar. 2013. *Pengantar Teori dan Perilaku Organisasi*. Jakarta: PT.Prestasi Pustakarya
- Suhendi, Hendi dan Sahya Anggara. 2010. *Perilaku Organisasi*. Bandung: Pustaka Setia
- Sugiyono. 2013. *Metode Penelitian Pendidikan Pendekatan Kuantitatif, Kualitatif dan R&D*. Bandung: PT. Alfabeta Solo
- Sujak, Abi. 1990. *Kepemimpinan Manager: Eksistensi dalam Perilaku Organisasi*. Jakarta: PT. Gramedia
- Sunyoto, Danang. 2007. *Analisis Regresi dan Korelasi Bivariat: Ringkasan dan Kasus*. Yogyakarta: Amara Books
- Susanto. 2006. *Strategi Organisasi*. Yogyakarta: Amara Books

- Tampubolon, Manahan P. 2012. *Perilaku Keorganisasian: Perspektif Organisasi Bisnis*. Bogor: Ghalia Indonesia
- Tapscott, Don. 2008. *Grown Up Digital: How The Net Generation is Changing Your World*. USA: McGraw Hill
- Thoha, M. 2012. *Kepemimpinan dalam Manajemen*. Jakarta: PT. Raja Grafindo Persada
- Tika, Mohammad Pabundu. 2006. *Budaya Organisasi dan Peningkatan Kinerja Perusahaan*. Jakarta: PT. Bumi Aksara
- Wibowo. 2010. *Budaya Organisasi*. Jakarta: Rajawali Press
- Wirawan. 2007. *Budaya dan Iklim Organisasi: Teori Aplikasi dan Penelitian*. Jakarta: Salemba Empat
- Yusri. 2010. *Ilmu Pragmatik dalam Perspektif Kesopanan Berbahasa*. Yogyakarta: Deepublish
- Zulganef. 2013. *Metode Penelitian Sosial dan Bisnis*. Yogyakarta: Graha Ilmu

Jurnal

- Amperawan, Dody Leyno, Susi Hendriani, dan Marzolina. Pengaruh Kepribadian dan Budaya Organisasi Terhadap Kepemimpinan dan Organizational Citizenship Behavior Pada Dosen UIN Suska Riau. *Jurnal Psikologi*. 12(2): 74-77
- Anwar, Chairul. 2014. Pengaruh Karakteristik Individu, Budaya Organisasi, dan Motivasi Kerja terhadap Kinerja Karyawan melalui Organizational Citizenship Behavior (OCB) pada Karyawan Bank Indonesia Cabang Jember. *Jurnal Fakultas Ekonomi Universitas Negeri Jember*
- Arthaud, Day. Rode J. C., and Turnley W. H. 2012. Direct and Contextual Effects of Individual Values on Organizational Citizenship Behavior in Teams. *Journal of Applied Psychology*. 97(4): 792-807
- Badawy, Tarek A. El, Juana Cecilia Trujillo-Reyes, dan Mariam M. Magdy. The Demographics' Effects on Organizational Culture, Organizational Citizenship Behavior and Job Satisfaction: Evidence from Egypt and Mexico. *Business and Management Research*. 6(1): 28-33
- Ballenstedt, Brittany dan Alyssa Rosenberg. 2008. De-Generation. *Journal of Government Executive*. 40 (8): 18-23

- Budiman, Arif, Samuel PD Anantadjaya, dan Dea Prasetyawati. Does Job Satisfaction Influence Organizational Citizenship Behavior? An Empirical Study in Selected 4-Star Hotels in Jakarta, Indonesia. *Journal of Business Administration & Humanities*. 3(!): 130-132
- Cekada, T. 2012. Training a Multigenerational Workforce. *Journal of Management*. 57(3): 40-44
- Chen, C. H. V., dan R. H. Kao. 2012. Work Values and Service-Oriented Organizational Citizenship Behaviors: The Mediation of Psychological Contract and Professional Commitment: A Case Of Students in Taiwan Police College. *Social Indicators Research*. 107(1): 149-169
- Chiang, C. F. dan Hsieh, T. S. 2012. The Impacts of Perceived Organizational Support and Psychological Empowerment on Job Performance: The Mediating Effects of Organizational Citizenship Behavior. *International Journal of Hospitality Management*. 31(1): 178
- Chileshe, Nicholas. 2010. The Effect of Age on The Job Satisfaction of Construction Workers. *Journal of Engineering, Design and Technology*. 8(1):107-118
- Crampton, S. M., dan Hodge, J. W. 2006. The Supervisor and Generational Differences. Proceedings of The Academy of Organizational Culture, Communications and Conflict. *Journal of Psychology*. 11(4):19-22
- Deshpande, Rohit dan John U. Farley. 2004. Organizational Culture, Market Orientation, Innovativeness, and Firm Performance: An International Research Odyssey. *International Journal of Research in Marketing*. 3-22
- Dipaola, M.F dan M. Tschannen-Moran. 2001. Organizational Citizenship Behavior in Schools and Its Relationship to School Climate. *International Journal of School Leadership*. 11(5): 425
- Djati, S.P. dan Rini, W.A. 2011. Penerapan Organizational Citizenship Behaviour dalam Manajemen Sumber Daya Manusia pada Perguruan Tinggi. *Jurnal Mitra Ekonomi dan Manajemen Bisnis*. 2(2): 259-272
- Ebrahimpour` Habib, Adel Zahed` Mohammad Bager Sepehr. 2011. A Survey Relation Between Organizational Culture and Organizational Citizenship Behavior. *Journal of Sosial and Behavioral Sciences*. 30: 1920-1925
- Fatimah, Hermin. 2015. Pengaruh Faktor Karakteristik Individu dan Budaya Organisasi terhadap Keterikatan Pegawai Generasi X dan Y. *Jurnal Aplikasi Manajemen*. 13(1): 402-409

- Foote, David A. 2008. Job Satisfaction and Organizational Citizenship Behavior (OCB): Does Team Commitment Make A Difference In Self-Directed Teams?. *Journal of Management*. 46(6): 933-947
- Handoko, Ivana Selena. 2014. Penerapan Enterprise Risk Management Guna Meningkatkan Penjualan pada PT. Bintang Fajar. *Jurnal Ilmiah Mahasiswa Universitas Surabaya*. 3(2): 13
- Hess, Narelle. 2009. Career Stage and Generational Differences in Psychological Contracts. *Career Development International Journal*. 14(3): 261-283
- Huang, Chun C., Ching S. You, dan Ming T. Tsai. 2012. A Multidimensional Analysis of Ethical Climate, Job Satisfaction, Organizational Commitment, and Organizational Citizenship Behaviors. *International Journal of Nursing Ethics*. 19(4): 515
- Intaraprasong, Bhusita, Warunee Dityen, dan Thanaya Subhadrabandhu. 2012. Job Satisfaction and Organizational Citizenship Behavior of Personnel at One University Hospital in Thailand. *Journal of the Medical Association of Thailand*. 7(3): 94-99
- Jahangir, N., M. Akbar, dan M. Haq. 2004. Organizational Citizenship Behaviors: Its Nature and Antecedents. *BRAC University Journal*. 46(1): 64 77
- Jena, Rabindra Kumar dan Rupashree Goswami 2013. Exploring the Relationship Between Organizational Citizenship Behavior and Job Satisfaction Among Shift Workers in India. *Global Business and Organizational Excellence*. 36-46
- Jenaabadi, Hossein, Ehsan Okati, dan Aliyavar Sarhadi. 2013. Organizational Citizenship Behavior, Job Satisfaction and Commitment to School: Is There Any Significant Difference between Male and Female Teachers?. *World Journal of Education*. 3(3): 75-83
- Kar, D.P., and H. R. Tewari. 1999. Organizational Culture and Organizational Citizenship Behaviour. *Indian Journal of Industrial Relations*. 34(4): 421-433
- Karim, Azhar. 2010. Pengaruh Disiplin, Etos Kerja, Dan Budaya Organisasi Terhadap Organizational Citizenship Behavior Pegawai Administrator Pelabuhan Tanjung Priok. *Jurnal Manajemen*. 13(1): 22-27
- Kartono, R. Hamdani. 2010. Pengaruh Budaya Organisasi Terhadap Organizational Citizenship Behavior (OCB) Pada PT Bank Mandiri (Persero) TBK Kanwil VI Bandung. *Jurnal Universitas Padjajaran*

- Khan, T.I., *et al.* 2011. Job Involvement as Predictor of Employee Commitment: Evidence from Pakistan. *International Journal of Business and Management*. 6(4): 254
- Kirana, Intan Carissa. 2017. Deskripsi Profil Psychological Ownership dan Organizational Commitment Lintas Generasi (Studi Pada Generasi X dan Y Karyawan Jawa Pos Group). *Jurnal Administrasi Bisnis Universitas Brawijaya*. 46(1): 191-198
- Klein, Sabine B dan Franz Albert Bell. 2007. Non-family Executives in Family Businesses: A Literature Review. *Electronic Journal of Family Business Studies (EJFBS)*. 1(1): 21
- Kumar, K., Bakhshi, A., dan Rani, E. 2009. Linking The Big Five Personality Domains to Organizational Citizenship Behavior. *International Journal of Psychological Studies*. 1(2): 75
- Kupperschmidt, B. R. 2000. Multigeneration Employees: Strategies for Effective Management. *Journal of Management*. 19(1):65-76
- Kurniawati, Elly. 2007. Pengaruh Karakteristik Individu dan Karakteristik Birokrasi Terhadap Perilaku Aparat Di Kecamatan Sekampung. Kabupaten Lampung Timur. *Jurnal Fakultas. Ilmu Sosial dan Ilmu Politik. Universitas Lampung*
- Kwantes, Catherine T. Charlotte M., dan Karam B.C.H Kuo. 2008. Culture's Influence on The Perception of OCB as Inrole or Extra-Role. *International Journal of Intercultural Relations*. 32: 227-229
- Lavelle, James. 2008. Commitment, Procedural Fairness, and Organizational Citizenship Behavior: A Multifoci Analysis. *Journal of Organizational Behavior*. 30. 337-357
- Luntungan, Irving dkk. 2014. Strategi Pengelolaan Generasi Y di Industri Perbankan. *Jurnal Manajemen Teknologi*. 13(2): 219-222
- Mehboob, Farhan dan Niaz A. Bhutto. Job Satisfaction as a Predictor of Organizational Citizenship Behavior A Study of Faculty Members at Business Institutes. *Interdisciplinary Journal of Contemporary Research in Business*. 3(9): 1447-1460
- Meier, Justin, Stephen F. Austin, dan Mitchell Crocker. 2010. Generation Y in the Workforce: Managerial Challenges. *The Journal of Human Resource and Adult Learning*. 6(1): 68-70

- Mohamed, Wael Salah El Din. 2016. Investigating the Relationship between Job Satisfaction and Organizational Citizenship Behavior among Beni Suef Cement Company Employees. *Arabian Journal of Business and Management Review*. 6(5): 3-7
- Mohanty, Jagannath dan Bhabani P. Rath. 2012. Influence of Organizational Culture on Organizational Citizenship Behavior: A Three-Sector Study. *Global Journal of Business Research*. 6(1): 65-76
- Oemar, Yohanas. 2013. Pengaruh Budaya Organisasi, Kemampuan Kerja dan Komitmen Organisasi terhadap Organizational Citizenship Behavior (OCB) Pegawai pada BAPPEDA Kota Pekanbaru. *Jurnal Aplikasi Manajemen*. 11(1): 65-76
- Pavalache-Ilie, Mariela. 2014. Organizational Citizenship Behaviour, Work Satisfaction and Employees's Personality. *Journal of Social and Behavioral Sciences*. 127(22): 489-493
- Podsakoff, M., Scott, B.M., dan Paine, J.B. 2009. Organizational Citizenship Behavior: A Critical Review of The Theoretical And Empirical Literature And Suggestion For Future Research. *International Journal Of Management and Business*. 26(3): 513-545
- Prasetyo, Dimas. 2008. Pengaruh Karakteristik Individu, Karakteristik Organisasi, Dan Karakteristik Pekerjaan Terhadap Kinerja Karyawan Pada PT. Polysindo Eka Perkasa Di Kaliwungu, Kendal. *Jurnal Fakultas Ekonomi Universitas Negeri Semarang*
- Purnama, Chamdan. 2013. Influence Analysis of Organizational Culture Organizational Commitment Job and Satisfaction Organizational Citizenship Behavior (OCB) Toward Improved Organizational Performance. *International Journal of Business, Humanities and Technology*. 3(5): 86-90
- Rahman, Abdul. 2013. Pengaruh Karakteristik Individu, Motivasi Dan Budaya Kerja Terhadap Kinerja Pegawai Pada Badan Keluarga Berencana Dan Pemberdayaan Perempuan Kabupaten Donggala. *E-Jurnal Katalogis*. 1(2): 77
- Rahmawati, Tri. 2017. Analisis Faktor-faktor yang Mempengaruhi Organizational Citizenship Behavior (OCB) pada Karyawan Tetap dan Karyawan Kontrak (Studi pada Karyawan Pizza Hut Kota Malang). *Jurnal Administrasi Bisnis Universitas Brawijaya*. 48(1): 99-100
- Rini, Dyah Puspita. 2013. Pengaruh Komitmen Organisasi, Kepuasan Kerja dan Budaya Organisasi Terhadap Organizational Citizenship Behavior (OCB).

- Studi pada PT. Plaza Simpang Lima Semarang. *Jurnal Ilmiah Dinamika Ekonomi Dan Bisnis*. 1(1): 24 25
- Schultz, R. J., dan C. H. Schwepker. 2012. Boomers vs Millennials: Critical Conflict Regarding Sales Culture, Salesforce Recognition, and Supervisor Expectations. *International Journal of Business, Humanities, and Technology*. 2(1): 32 36 37
- Serpian. 2016. The Effect Of Organizational Culture And Job Satisfaction On Organizational Commitment, Organizational Citizenship Behavior, And Intention To Leave. *Journal of Business Administration*. 12(60): 157-169
- Shweta, J., dan Srirang, J. 2010. Determinants of Organizational Citizenship Behavior: A Review of Literature. *Journal of Management and Public Policy*. 1(2): 27-29
- Smith, C. A., Dennis W. Organ, dan J. P. Near. 1983. Organizational Citizenship Behavior: Its Nature and Antecedents. *Journal of Applied Psychology*. 68(4): 653 654 656
- Smola K. W., dan Sutton C. D. 2002. Generational Differences: Revisiting Generational Work Values for The New Millennium. *Journal of Organizational Behavior*. 23: 363-382
- Stewart, C.C., dan Danes, S.M. 2001. Inclusion and Control in Resort Family Businesses: A Developmental Approach to Conflict. *Journal of Family and Economic Issues*. 22(3): 293-320.
- Tampubolon, B. D. 2004. Analisis Faktor Gaya Kepemimpinan dan Faktor Etos Kerja Terhadap Kinerja Pegawai. Studi pada Organisasi yang Telah Menerapkan SNI 19-9001-2001. *Jurnal Standardisasi*. 9(3): 233 234
- Trisia, Annisa. 2014. Pengaruh Budaya Organisasi Terhadap Organizational Citizenship Behaviour Pegawai Tetap di Kantor Pusat PT. Garuda Indonesia (PERSERO) Tbk. *Jurnal Fakultas Ilmu Sosial dan Politik, Universitas Indonesia*
- Twenge, Jean M., Stacy M. Campbell, dan Brian J. Hoffman. 2010. Generational Differences in Work Values: Leisure and Extrinsic Values Increasing, Social and Intrinsic Values Decreasing. *Journal of Management*. 36(5):1117-1142
- Utami, Novariani Indri. 2016. Analisis Pengaruh Karakteristik Individu, Komitmen Organisasi, Budaya Organisasi Dan Kepuasan Kerja Terhadap Organization Citizenship Behavior. *Jurnal Fakultas Ekonomi Universitas Slamet Riyadi Surakarta*

- Wesner, M.S. dan Miller, T. 2008. Boomers and Millenials Have Much in Common, Organizational Development. *International Journal of Management*. 26(3): 89 90
- Williams, L. J., dan Anderson, S. E. 1991. Job Satisfaction and Organizational Commitment As Predictors of Organizational Citizenship and In-role Behaviors. *Journal of Management International*
- Wong, M. Gardiner, E., Lang, W., dan Coulon, L. 2008. Generational Differences in Personality and Motivation: Do They Exist and What Are The Implications for The Workplace?. *Journal of Managerial Psychology*. 23(6):878-890

Karya Ilmiah Lain

- Hardaningtyas, D. 2005. *Pengaruh Tingkat Kecerdasan Emosi Dan Sikap Pada Budaya Organisasi Terhadap Organizational Citizenship Behavior (OCB) Pegawai PT. (Persero) Pelabuhan Indonesia III*. Thesis Universitas Airlangga
- Mulyani, Dewi. 2008. *Pengaruh Budaya Organisasi Terhadap Komitmen Karyawan (Studi Pada PT. Multi Breeder Adirama Indonesia, Tbk Unit 04 Singosari, Malang)*. Skripsi Fakultas Ilmu Administrasi Universitas Brawijaya.
- Newland, Sarah. 2012. *Organizational Citizenship Behavior-Individual Or Organizational Citizenship Behavior- Organization: Does The Underlying Motive Matter?*. Masters Theses & Specialist Projects of Western Kentucky University
- Permana, Hafidz Indra. 2011. *Pengaruh Lingkungan Kerja Terhadap Prestasi Kerja Karyawan (Studi Kasus Pada Bagian Retention & Administrasi PT. Indosat, Tbk Cabang Malang)*. Skripsi Fakultas Ilmu Administrasi Universitas Brawijaya
- Pourina, Arezon. 2010. *Job Satisfaction of Engineering Graduates of Iranian Universities in British Columbia*. Dissertation of Capella University
- Prihantimi, Lolita. 2009. *Pengaruh Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Karyawan (Studi pada Perum Jasa Tirta I Malang)*. Skripsi Fakultas Administrasi Universitas Brawijaya
- Putri, Dwi Melissa. 2015. *Pengaruh Motivasi Kerja dan Karakteristik Individu Terhadap Kinerja Auditor yang Dimoderasi Oleh Faktor Lingkungan Kerja dan Kompensasi*. Skripsi Fakultas Ekonomi Universitas Diponegoro

- Riescher, Johann G. 2009. *Management Across Time: A Study of Generational Workforce Groups (Baby Boomer and Generation X) and Leadership*. Dissertation of Philosophy Degree Capella University
- Saadah, Eneng Siti. 2016. *Pengaruh Servant Leadership, Persepsi Terhadap Budaya Organisasi dan Perbedaan Generasi X dan Y Terhadap Organizational Citizenship Behavior (OCB) (Studi pada Pegawai Negeri Sipil Direktorat Pembinaan Guru Pendidikan Dasar Kemendikbud)*. Tesis Fakultas Ekonomika dan Bisnis Universitas Gajah Mada
- Sitepu, Widya Methasari. 2012. *Penyusunan Sistem Manajemen Karir Sebagai Intervensi Kepuasan Kerja Karyawan Generasi Y Guna Meningkatkan Komitmen Organisasi pada Perusahaan INS*. Tesis Fakultas Ekonomi Universitas Indonesia
- Syalfatiera. 2013. *Pengaruh Nilai Organisasi dan Organizational Citizenship Behavior Terhadap Kinerja Karyawan*. Tesis Fakultas Psikologi Universitas Gajah Mada
- Wulandari, Puput. 2015. *Pengaruh Kepuasan Kerja dan Komitmen Organisasi Terhadap Organizational Citizenship Behavior (Studi pada Perawat Rumah Sakit Islam Yogyakarta)*. Skripsi Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Negeri Yogyakarta

Artikel Lain

- Badan Pusat Statistik. 2016. *Penduduk Indonesia Menurut Kelompok Umur dan Jenis Kelamin*. Diakses pada 9 Januari 2018. Dari <https://bps.go.id/dynamicstable/2017/09/05/61/jumlah-penduduk-menurut-kelompok-umur-dan-jenis-kelamin-di-indonesia-2016.html>
- Beekman, Trent. 2011. *Fill in the Generation Gap*. Diakses pada 23 Februari 2018. Dari <http://sfmagazine.com/wp-content/uploads/sfarchive/2011/09/CAREERS-Fill-in-the-Generation-Gap.pdf>
- Brown, Sky, Britt Carter, dan Michael Collins. 2009. *Generation Y in The Workplace*. Diakses pada 23 Februari 2018. Dari <http://bush.tamu.edu/psaa/capstones/projects/2009/2009GenerationYintheWorkplace.pdf>
- Carlson, Casey, Deloitte, dan Touche Study. 2009. *Overcoming Generational Gap in the Workplace*. Diakses pada 22 Desember 2017. Dari http://aspringer.weebly.com/uploads/1/3/6/4/1364481/designing_recruitment_selection_talent_management_model_tailored_to_meet_unjspfs_business_development_nee.pdf
- Earley, P., dan G. A. Calic. 2016. *Cultural Perspective on Organizational Citizenship Behavior: In The Oxford Handbook of Organizational Citizenship*

- Behavior*. Diakses pada 8 Maret 2018. Dari www.oxfordhandbooks.com/view/10.1093/oxfordhb/9780190219000.001.0001/oxfordhb-9780190219000-e-29
- International, Robert Half dan Yahoo! Hot Jobs. 2008. *What Millennial Workers Want: How to Attract and Retain Gen Y Employees*. Diakses pada 1 November 2017. Dari www.accountingweb.com/generation_robert_half.pdf
- Kersten, D. 2002. *Today's Generations Face New Communication Gaps*. Diakses pada 5 Maret 2008. Dari <http://www.usatoday.com/money/jobcenter/workplace/communications/2002>
- Mokrovic, Major Justin. 2013. *Commanding Generation Y: How Generation X Military Leaders Can Better Utilize Generational Tendencies*. Diakses pada 16 Oktober 2017. Dari www.dtic.mil/docs/citations/ADA601606
- PayScale dan Millennial Branding. *Release Third Annual Study on The State of Gen Y, Gen X, and Baby Boomer Workers*. 2016. Diakses pada 15 Februari 2018. Dari <https://www.payscale.com/about/payscale-and-millennial-branding-release-third-annual-study-on-the-state-of-gen-y-gen-x-and-baby-boomer-workers>
- PWC. 2011. *Millennials at Work Reshaping the Workplace*. Diakses pada 19 Februari 2018. Dari <https://www.pwc.com/m1/en/services/consulting/documents/millennialsat-work.pdf>
- Ratanjee, V dan Emond, L. 2013. *Why Indonesia Must Engage Younger Workers*. Diakses pada 10 Februari 2018. Dari <http://www.gallup.com/businessjournal/166280/why-indonesiaengage-younger-workers.aspx>
- Sharkawi, Sharizan, Amina Joesetta Kayani, dan Mazlina Ahmad Zayadah. 2016. *Generation Y and Job Satisfaction: Work Styles, Professional Expectations, and Career Concerns*. Diakses pada 12 Maret 2018. Dari www.researchgate.net/publication/300101833_Generation_Y_and_Job_Satisfaction_Work_Styles_Professional_Expectations_and_Career_Concerns
- Suleman, Razor dan Bob Nelson. 2011. *Motivating the Millennials: Tapping into The Potential of The Youngest Generation, Leader to Leader*. Diakses pada 19 Februari 2018. Dari <https://onlinelibrary.wiley.com/doi/abs/10.1002/ltl.491>
- Tolbize, Anick. 2008. *Generational Differences in the Workplace*. Diakses pada 22 Desember 2017. Dari https://rtc.umn.edu/docs/2_18_Gen_diff_workplace.pdf

Zahran, Wael. 2015. *Investigating the Relationship between Job Satisfaction and Organizational Citizenship Behavior Among Beni Suef Cement Company Employees*. Diakses pada 8 Maret 2018. Dari papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract_id=2795519

