

**PENGARUH BUDAYA ORGANISASI, MOTIVASI KERJA,  
ORGANIZATIONAL CITIZENSHIP BEHAVIOR (OCB) TERHADAP  
KINERJA KARYAWAN KPR JOGJA**

**Skripsi**

**Untuk Memenuhi Sebagian Persyaratan Mencapai Derajat**

**Sarjana Manajemen (S1)**

**Pada Program Studi Manajemen**

**Fakultas Bisnis Dan Ekonomika Universitas Atma Jaya Yogyakarta**



Disusun oleh:

**Winna Theresia Kurniawan**

**NPM: 15 03 21801**

**FAKULTAS BISNIS DAN EKONOMIKA  
UNIVERSITAS ATMA JAYA YOGYAKARTA  
YOGYAKARTA,  
AGUSTUS 2020**

**Skripsi**

**PENGARUH BUDAYA ORGANISASI, MOTIVASI KERJA,  
*ORGANIZATIONAL CITIZENSHIP BEHAVIOR (OCB)* TERHADAP  
KINERJA KARYAWAN**

**Studi pada Perusahaan KPR Jogja**



**Disusun oleh :**

**WINNA THERESIA KURNIAWAN**

**NPM: 15 03 21801**

**Telah dibaca dan disetujui oleh :**

**Pembimbing**



**Th. Agung M. Harsiwi, SE., M.Si.**

**tanggal 11 Agustus 2020**



**UNIVERSITAS ATMA JAYA YOGYAKARTA**  
Fakultas Bisnis dan Ekonomika

### SURAT KETERANGAN

No. 752/J/I

Berdasarkan dari Ujian Pendadaran yang diselenggarakan pada hari Jumat, 4 September 2020 dengan susunan penguji sebagai berikut:

- |  |               |
|--|---------------|
| 1. Th. Agung M. Harsiwi, SE., M.Si.    | Ketua Penguji |
| 2. Drs. D. Koeshartono, MM.            | Anggota       |
| 3. Daniel Yudistya Wardhana, SE., MEI. | Anggota       |

Tim Penguji Pendadaran Program Studi Manajemen Fakultas Bisnis dan Ekonomika Universitas Atma Jaya Yogyakarta telah memutuskan bahwa:

Nama : Winna Theresia Kurniawan  
NPM : 150321801

Dinyatakan

**Lulus Dengan Revisi**

Pada saat ini skripsi Winna Theresia Kurniawan telah selesai direvisi dan revisian tersebut telah diperiksa dan disetujui oleh semua anggota panitia penguji.

Surat Keterangan ini dibuat agar dapat digunakan untuk keperluan Yudisium kelulusan Sarjana Manajemen Fakultas Bisnis dan Ekonomika UAJY.

Dekan,

Drs. Budi Suprpto, MBA., Ph.D

## **PERNYATAAN**

Saya yang bertanda tangan di bawah ini dengan sesungguhnya menyatakan bahwa skripsi dengan judul:

**PENGARUH BUDAYA ORGANISASI, MOTIVASI KERJA,  
*ORGANIZATIONAL CITIZENSHIP BEHAVIOR (OCB)* TERHADAP  
KINERJA KARYAWAN**

**Studi pada Perusahaan KPR Jogja**

Benar-benar hasil karya saya sendiri. Pernyataan, ide, maupun kutipan baik langsung maupun tak langsung yang bersumber dari tulisan atau ide orang lain dinyatakan secara tertulis dalam skripsi ini dalam catatan perut dan daftar pustaka. Apabila di kemudian hari terbukti bahwa saya melakukan plagiasi sebagian atau seluruhnya dari skripsi ini, maka gelar dan ijazah yang saya peroleh dinyatakan batal dan akan saya kembalikan kepada Universitas Atma Jaya Yogyakarta.

Yogyakarta, Agustus 2020

Yang menyatakan



**Winna Theresia Kurniawan**

## KATA PENGANTAR

Puji dan syukur penulis panjatkan kepada Tuhan Yang Maha Esa atas segala berkat dan kasih karuniaNya, sehingga penulis dapat menyelesaikan penulis skripsi dengan judul “Pengaruh Budaya Organisasi, Motivasi Kerja, *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) Terhadap Kinerja Karyawan KPR Jogja” dengan baik dan tuntas.

Skripsi ini meneliti adanya pengaruh budaya organisasi, motivasi kerja, *organizational citizenship behavior* (OCB) terhadap kinerja karyawan. Penelitian ini dilakukan pada perusahaan properti KPR Jogja yang berada di kota Yogyakarta.

Penulisan skripsi ini bertujuan melengkapi serta memenuhi persyaratan untuk memperoleh gelar Sarjana Manajemen Program Studi Manajemen Fakultas Bisnis dan Ekonomika Universitas Atma Jaya Yogyakarta. Pengerjaan skripsi ini dapat selesai berkat doa, dukungan, bimbingan, dan motivasi dari berbagai pihak. Oleh karena itu, dengan segala kerendahan hati, perkenankan penulis menyampaikan ucapan terima kasih sedalam-dalamnya kepada:

1. Tuhan Yesus Kristus atas kasih dan karuniaNya sehingga penulis dapat menyelesaikan penulisan skripsi ini dengan baik.
2. Mami dan Papi dan Agatha yang telah mendukung baik dari segi materi, motivasi maupun doa sampai saat ini.
3. Alm. Emak dan Alm. Uwak yang telah mendukung, memotivasi dan mendoakan.
4. Ibu Th. Agung M. Harsiwi, SE., M.Si. selaku dosen pembimbing yang telah memberikan ilmu, nasihat, serta motivasi dengan sabar dalam penyusunan skripsi ini.
5. Bapak Drs. Budi Suprpto, MBA., Ph.D. selaku Dekan Fakultas Bisnis dan Ekonomika Universitas Atma Jaya Yogyakarta.
6. Ibu Debora Wintriasi H., S.E., M.M., M.Sc. selaku Ketua Program Studi Manajemen Fakultas Bisnis dan Ekonomika Universitas Atma Jaya Yogyakarta.
7. Bapak Rifki Putra selaku pemimpin KPR Jogja, sehingga penulis dapat melaksanakan penelitian di perusahaan KPR Jogja.
8. Segenap karyawan yang turut berpartisipasi dalam pengisian kuesioner yang penulis bagikan saat melakukan penelitian.
9. Maria Rengganis sahabat sekaligus mentor.
10. Tika, Fito dan Al sahabat yang senantiasa mendukung dan menemani saat mencari perusahaan.
11. Ko Tyo yang selalu senantiasa mendampingi dan memotivasi.
12. Sarah, Angel, Eva dan Yolasahabat seperjuangan yang turut mendukung dan menemani dalam penyusunan skripsi ini.

13. Lenny, Vicky, Evelin sahabat yang senantiasa mendukung dan memotivasi.
14. Teman-teman kuliah, teman-teman HMPSM, serta teman-teman KKN 75 kelompok 76 yang selalu memberikan keyakinan untuk menyelesaikan skripsi ini.
15. Dosen-dosen Fakultas Bisnis dan Ekonomika Universitas Atma Jaya Yogyakarta yang telah mengajarkan berbagai mata kuliah kepada penulis.
16. Uking, Kimpo, Ci Eliise, Ko Marvin, Om Nobby, Tante Yani yang senantiasa memberi dukungan baik materi, motivasi maupun doa.
17. Entio, Ai, Ci Fani, Ko Hendi, Ko Niko, Ci Della yang senantiasa memberi dukungan baik materi maupun motivasi dan doa.

Penulis menyadari skripsi ini masih mempunyai kelemahan dan kekurangan, oleh karena itu kritik dan saran yang bersifat membangun sangat penulis harapkan demi perbaikan yang akan datang. Demikian yang penulis dapat sampaikan, terima kasih kepada semua pihak yang telah mendukung penelitian ini. Semoga skripsi ini memberikan manfaat bagi pembaca dan pihak-pihak yang bersangkutan sehingga dapat dipergunakan sebagaimana mestinya.

Yogyakarta, Agustus 2020

Penulis



Winna Theresia Kurniawan

## MOTTO DAN PERSEMBAHAN

“Untuk memulai hal baru dan mencoba hal lain terkadang kita harus berani mempertaruhkan apa yang kita miliki”

Skripsi ini penulis persembahkan untuk :

1. Tuhan Yesus Kristus yang telah memberikan kasih, kesehatan, serta kesempatan sehingga saya mampu menyelesaikan skripsi ini dengan baik.
2. Keluarga beserta kerabat yang selalu memberikan doa, semangat, dan motivasi untuk bisa menyelesaikan skripsi ini dengan baik.
3. Sahabat dan teman-teman yang selalu mendukung, memotivasi, dan memberikan doa sehingga skripsi ini dapat selesai dengan baik.



## DAFTAR ISI

|   |      |
|---|------|
| HALAMAN JUDUL .....   | i    |
| HALAMAN PENGESAHAN .....                                    | ii   |
| HALAMAN PERSETUJUAN .....                                   | iii  |
| HALAMAN PERNYATAAN.....                                     | iv   |
| KATA PENGANTAR .....  | v    |
| MOTTODAN PERSEMBAHAN.....                                   | vii  |
| DAFTAR ISI .....  | viii |
| DAFTAR TABEL .....  | x    |
| DAFTAR GAMBAR.....  | xi   |
| ABSTRAK .....   | xii  |
| BAB I: PENDAHULUAN.....                                     | 1    |
| 1.1. Latar Belakang .....                                   | 1    |
| 1.2. Rumusan Masalah .....                                  | 5    |
| 1.3. Batasan Masalah .....                                  | 5    |
| 1.4. Tujuan Penelitian .....                                | 6    |
| 1.5. Manfaat Penelitian .....                               | 6    |
| 1.6. Sistematika Laporan .....                              | 7    |
| BAB II: TINJAUAN PUSTAKA.....                               | 9    |
| 2.1. Budaya Organisasi.....                                 | 9    |
| 2.2. Motivasi Kerja.....                                    | 14   |
| 2.3. <i>Organizational Citizenship Behavior (OCB)</i> ..... | 17   |
| 2.4 Motivasi Kerja.....                                     | 23   |
| 2.5. Penelitian Terdahulu.....                              | 26   |
| 2.6. Kerangka Penelitian .....                              | 29   |
| 2.7. Hipotesis Penelitian .....                             | 31   |
| BABIII: METODOLOGI PENELITIAN.....                          | 33   |
| 3.1. Bentuk Penelitian.....                                 | 33   |
| 3.2. Lokasi Penelitian.....                                 | 33   |
| 3.3. Populasi.....  | 34   |
| 3.4. Sampel.....  | 34   |
| 3.5. Metode Pengambilan Sampel.....                         | 35   |
| 3.6. Data Penelitian.....                                   | 36   |



|   |    |
|---|----|
| 3.7. Metode Pengumpulan data.....   | 36 |
| 3.8. Instrumen Penelitian.....  | 37 |
| 3.9. Metode Pengujian.....  | 38 |
| 3.9.1. Uji Validitas.....   | 38 |
| 3.9. 2. Uji Reliabilitas.....   | 39 |
| 3.10. Metode Analisis Data.....   | 39 |
| 3.10.1. Statistik Deskriptif.....   | 40 |
| 3.10.2. Statistik Regresi Linier Berganda.....  | 40 |
| BAB IV HASIL DAN PEMBAHASAN.....  | 44 |
| 4.1. Hasil Pengujian Instrumen.....   | 44 |
| 4.1.1. Uji Validitas.....   | 44 |
| 4.1.2. Uji Reliabilitas.....  | 47 |
| 4.2. Karakteristik Responden.....   | 48 |
| 4.3. Statistik Deskriptif.....  | 49 |
| 4.4. Pengaruh Budaya Organisasi, Motivasi Kerja, <i>Organizational<br/>Citizenship Behavior (OCB)</i> ..... | 54 |
| 4.5. Pembahasan .....   | 56 |
| BAB V PENUTUP.....  | 63 |
| 5.1. Kesimpulan.....  | 63 |
| 5.2. Implikasi Manajerial .....   | 64 |
| 5.3. Keterbatasan Penelitian.....   | 66 |
| 5.4. Saran .....  | 67 |
| DAFTAR PUSTAKA.....   | 68 |
| LAMPIRAN .....  | 72 |

## DAFTAR TABEL

|            |  |    |
|------------|--|----|
| Tabel 2.1  | Penelitian Terdahulu.....  | 26 |
| Tabel 3.1  | Klarifikasi <i>Mean</i> .....  | 40 |
| Tabel 4.1  | Hasil Uji Validitas Variabel Budaya Organisasi.....  | 43 |
| Tabel 4.2  | Hasil Uji Validitas Variabel Motivasi Kerja.....   | 44 |
| Tabel 4.3  | Hasil Uji Validitas Variabel <i>Organizational Citizenship Behavior</i> (OCB).....   | 44 |
| Tabel 4.4  | Hasil Uji Validitas Variabel Kinerja Karyawan.....   | 45 |
| Tabel 4.5  | Hasil Uji Reliabilitas.....  | 46 |
| Tabel 4.6  | Karakteristik Responden.....   | 47 |
| Tabel 4.7  | Statistik Deskriptif Budaya Organisasi.....  | 48 |
| Tabel 4.8  | Statistik Deskriptif Motivasi Kerja.....   | 49 |
| Tabel 4.9  | Statistik Deskriptif <i>Organizational Citizenship Behavior</i> (OCB).....   | 50 |
| Tabel 4.10 | Statistik Deskriptif Kinerja Karyawan.....   | 52 |
| Tabel 4.11 | Pengaruh Budaya Organisasi, Motivasi Kerja, <i>Organizational Citizenship Behavior</i> (OCB), Terhadap Kinerja Karyawan..... | 53 |

## DAFTAR GAMBAR

|                                     |    |
|-------------------------------------|----|
| Gambar 2.1 Kerangka Penelitian..... | 13 |
|-------------------------------------|----|



**PENGARUH BUDAYA ORGANISASI, MOTIVASI KERJA,  
ORGANIZATIONAL CITIZENSHIP BEHAVIOR (OCB) TERHADAP  
KINERJA KARYAWAN**

**Studi pada Perusahaan KPR Jogja**

**Disusun Oleh :**

**Winna Theresia Kurniawan**

**NPM: 15 03 21801**

**Pembimbing :**

**Th. Agung M. Harsiwi, SE., M.Si.**

**Abstrak**

Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui dan menganalisis pengaruh budaya organisasi, motivasi kerja, *organizational citizenship behavior* (OCB) terhadap kinerja karyawan. Karakteristik individu tiap karyawan yang berbeda-beda mendorong peneliti untuk melakukan riset ini.

Penelitian ini menggunakan data primer yang diperoleh melalui penyebaran kuesioner. Perusahaan yang dipilih oleh peneliti adalah KPR Jogja. Populasi penelitian ini adalah karyawan aktif yang bekerja di KPR Jogja. Sampel diambil dengan metode regresi linier berganda. Sebelum dilakukan uji regresi, terlebih dahulu dilakukan uji validitas dan uji reliabilitas.

Dari analisis yang telah dilakukan, menunjukkan secara simultan, budaya organisasi berpengaruh terhadap kinerja karyawan. Motivasi kerja berpengaruh terhadap kinerja karyawan. *Organizational citizenship behavior* (OCB) berpengaruh terhadap kinerja karyawan.

**Kata kunci:** budaya organisasi, motivasi kerja, *organizational citizenship behavior* (OCB), kinerja karyawan.

## **BAB I**

### **PENDAHULUAN**

#### **1.1.Latar Belakang Masalah**

Sumber daya manusia (SDM) merupakan aset penting bagi perusahaan. Oleh karena itu SDM yang berkualitas sangat dibutuhkan oleh perusahaan terutama di era industri 4.0 seperti sekarang ini. Banyak perusahaan yang berlomba-lomba untuk memperoleh SDM dengan kualitas yang baik agar dapat bersaing. Selain berusaha memperoleh SDM dengan kualitas terbaik perusahaan juga berusaha membekali melalui budaya organisasi yang dimiliki perusahaan agar para SDM yang dimiliki perusahaan merasa lebih termotivasi dan dapat meningkatkan kinerja karyawan. Menurut Hasibuan (2017) manajemen sumber daya manusia adalah “ilmu dan seni mengatur hubungan dan peranan tenaga kerja agar efektif dan efisien membantu terwujudnya tujuan perusahaan, karyawan, dan masyarakat”.

Agar karyawan termotivasi dalam bekerja perlu didukung dengan budaya organisasi yang perusahaan miliki. Jika budaya organisasi didalam perusahaan tidak mendukung karyawan dalam bekerja maka karyawan akan sulit dalam beradaptasi dengan lingkungan perusahaan tetapi karyawan juga tidak akan termotivasi dalam bekerja. Karyawan akan bekerja asal-asalan hanya untuk memenuhi target tanpa bekerja dengan benar dan sesuai standar yang perusahaan miliki jika budaya organisasi yang perusahaan miliki tidak lagi relevan. Menurut

Cushway dan Lodge (2013), budaya organisasi merupakan sistem nilai organisasi dan akan mempengaruhi cara pekerjaan dilakukan dan cara para karyawan berperilaku.

Motivasi menjadi salah satu faktor penting dalam menunjang kebutuhan karyawan. Menurut Pamela dan Oloko (2015) motivasi adalah kunci dari organisasi yang sukses untuk menjaga kelangsungan pekerjaan dalam organisasi dengan cara dan bantuan yang kuat untuk bertahan hidup. Motivasi memberikan bimbingan yang tepat atau arahan, sumber daya dan imbalan agar karyawan terinspirasi dan tertarik untuk bekerja dengan cara yang karyawan inginkan. Jika budaya organisasi berjalan secara relevan dan dapat diterima karyawan maka karyawan akan merasa termotivasi untuk menyelesaikan pekerjaannya sebagai seorang karyawan.

Budaya organisasi yang dimiliki perusahaan dapat memberikan dampak bagi kinerja karyawan perusahaan. Jika budaya yang dianut tidak memiliki dampak yang baik, maka kinerja karyawan akan kurang maksimal bahkan kemungkinan lainnya kinerja karyawan akan dapat terus menurun seiring dengan rendahnya motivasi yang dimiliki karyawan imbas dari budaya organisasi yang ada pada perusahaan. Menurut Edison et al (2016) kinerja adalah hasil dari suatu proses yang mengacu dan diukur selama periode waktu tertentu berdasarkan ketentuan atau kesepakatan yang telah ditetapkan sebelumnya.

Pemilihan variabel budaya organisasi, motivasi kerja serta *organizational citizenship behavior* (OCB) yang mempengaruhi variabel kinerja karyawan dikarenakan peneliti melihat pentingnya peranan ketiga variabel tersebut didalam

perusahaan KPR Jogja. Perubahan didalam budaya organisasi perusahaan yang baru saja diterapkan perusahaan menjadi faktor yang peneliti anggap penting untuk diteliti lebih jauh apakah sudah memberikan dampak yang baik bagi perusahaan atau justru memerlukan perubahan kembali agar mendukung kinerja perusahaan menjadi lebih baik lagi.

Pemilihan variabel motivasi juga dianggap penting untuk mengetahui seberapa besar dorongan yang dimiliki oleh karyawan KPR Jogja agar dapat meningkatkan kinerja pada perusahaan. Pemilihan variabel *organizational citizenship behavior* (OCB) dianggap penting karena kaitannya dengan motivasi, jika karyawan termotivasi maka akan dengan mudah untuk loyal pada perusahaan. Terkadang loyalitasterhadap perusahaan dikesampingkan perusahaan, banyak perusahaan lebih mengedepankan kinerja karyawan dan melupakan loyalitas karyawan yang sebenarnya juga dibutuhkan oleh perusahaan. Pemilihan variabel kinerja karyawan untuk mengukur hasil antara variabel budaya organisasi, motivasi kerja dan *organizational citizenship behavior* (OCB) apakah telah mampu meningkatkan kinerja karyawan pada perusahaan KPR Jogja.

Penelitian tentang budaya organisasi, motivasi, kinerja karyawan menjadi menarik untuk diteliti karena budaya organisasi merupakan serangkaian dari kegiatan maupun kebiasaan yang telah dilakukan didalam perusahaan bahkan sejak perusahaan berdiri. KPR jogja merupakan perusahaan yang bergerak dibidang properti. KPR Jogja merupakan perusahaan properti yang menyediakan jasa kredit kepemilikan rumah, pembangunan dan renovasi rumah. Perusahaan KPR Jogja tidak hanya melayani didaerah sekitar Yogyakarta saja tetapi juga proyek-proyek yang berada diluar Yogyakarta. Budaya organisasi yang

perusahaan terapkan adalah dengan menitikberatkan pada kinerja karyawannya semakin kinerja yang diperoleh semakin baik dan cepat maka hasil yang akan diperoleh bagi karyawan akan besar.

Peneliti memutuskan mengapa akhirnya untuk meneliti pada perusahaan KPR Jogja hal ini di dasarkan oleh beberapa faktor. Pertama, perusahaan KPR Jogja mengedepankan sistem kerja secara tim, namun bukan berarti tidak menilai karyawannya secara individual penilaian kinerja akan dinilai secara individual, pembentukan tim hanya sebagai wadah untuk karyawan berproses bersama dalam memenuhi kebutuhan klien. Kedua, perusahaan tidak menerapkan target pada setiap karyawannya karyawan KPR Jogja dibebaskan untuk menyelesaikan pekerjaan sesuai dengan kemampuan yang karyawan miliki tanpa adanya paksaan dari perusahaan dalam pemenuhan target. Ketiga, perusahaan mengajak karyawannya untuk tetap berpikir kreatif dan inovatif agar karyawan mampu mengembangkan kemampuan yang karyawan miliki hal ini diharapkan jika karyawan sudah tidak berkerja pada perusahaan karyawan dapat menciptakan suatu hal lain atau jika karyawan ingin lebih berkembang perusahaan KPR Jogja juga ikut mendukung dan tidak membatasi keinginan dari para karyawannya.

Selain itu KPR Jogja baru saja melakukan perubahan padabudaya organisasi yang diterapkan pada karyawan serta dalam menggaji dan memotivasi karyawan hal ini dimaksudkan agar karyawan dapat senantiasa meningkatkan kinerja karyawan dalam bekerja. Perusahaan berusaha memberikan kenyamanan dan menguji dari setiap sistem budaya yang telah diterapkan, telah menghasilkan sesuatu yang baik bagi masa depan perusahaan atau memerlukan perubahan-perubahan untuk mendukung setiap karyawannya. Setiap keunikan dan perbedaan



yang dianut pada KPR Jogjatersebutlah yang mendasari dilakukannya penelitian ini.

Motivasi kerja yang diberikan oleh perusahaan KPR Jogja terlihat unik sehubungan dengan proses kerja yang karyawan lakukan setiap hari maka perusahaan tentu memiliki cara untuk tetap memotivasi karyawannya agar tetap bekerja sesuai dengan apa yang perusahaan harapkan tentunya. Motivasi lain yang dilakukan KPR Jogja adalah tidak membatasi setiap karyawannya yang ingin berkembang. KPR Jogja memberikan kemudahan bagi karyawannya yang ingin membuka peluang usaha baru, perusahaan memberikan kesempatan bagi karyawan yang ingin mencari pengalaman baru dengan memberikan batasan waktu tertentu dalam bekerja. Regenerasi karyawan bertujuan agar memberikan peluang bagi pencari pekerja untuk mendapatkan kerja menggantikan karyawan yang sudah tua maupun karyawan yang hendak mencari pengalaman baru dibidang lain. Meskipun tidak semua karyawan akan melakukan hal tersebut. Namun perusahaan menerapkan pola tersebut agar memotivasi karyawannya agar mampu bekerja dengan orientasi yang maju.

Kinerja karyawan juga menjadi sesuatu yang juga menarik untuk diteliti mengingat perusahaan mengutamakan kerja keras dan ketelitian sehingga karyawan juga dituntut untuk terus bekerja secara maksimal. Ini menjadi menarik karena ditengah pesatnya kebutuhan akan properti perusahaan diminta untuk dapat melakukan pelayanan sebaik mungkin agar dapat memuaskan konsumen.

Model penilaian kinerja individu yang digunakan perusahaan KPR Jogja adalah dengan menilai seberapa banyak pekerjaan yang dapat diselesaikan tanpa menggunakan skala penargetan perhari. Karyawan dapat memutuskan sendiri

seberapa cepat pekerjaan dapat karyawan selesaikan dengan risiko jika karyawan lambat dalam mengerjakan tugas maka hasil gaji (upah) yang karyawan dapatkan juga akan berkurang dibandingkan dengan karyawan yang mampu bekerja dengan lebih giat dalam menyelesaikan pekerjaan atau tugas dalam sehari.

Model penilaian kinerja tim yang digunakan perusahaan KPR Jogja adalah dengan menilai hasil akhir dari apa yang telah tim kerjakan serta tingkat kepuasan klien. Jika hasil klien banyak melakukan komplain pada pekerjaan yang telah dilakukan maka penilaian terhadap kinerja tim secara keseluruhan dianggap buruk dan tidak memenuhi standar yang ditetapkan.

Model penilaian kinerja yang perusahaan KPR Jogja gunakan adalah penilaian secara individual. Perusahaan akan menilai setiap kinerja dari karyawan melalui hasil yang diperoleh karyawan dalam sebulan dapat menghasilkan pekerjaan seberapa banyak maka, akan menentukan hasil gaji atau upah akhir yang karyawan dapat pada setiap bulan. Banyak atau tidaknya yang karyawan peroleh akan berbeda setiap karyawan tergantung dari apa saja yang telah berhasil karyawan kerjakan karena perusahaan KPR Jogja sendiri tidak pernah menerapkan sistem target pada karyawannya.

Melalui sistem, budaya organisasi, motivasi serta kinerja yang dimiliki oleh KPR Jogja menjadikan perusahaan ini menjadi tempat yang menarik untuk dilakukan penelitian lebih mendalam. Penelitian ini diharapkan dapat memberikan dampak yang positif tidak hanya untuk peneliti, perusahaan, serta pihak-pihak lain yang hendak meneliti. Terkait dengan topik budaya organisasi, motivasi kerja, serta *organizational citizenship behavior (OCB)* menarik untuk diteliti karena sebagian perusahaan mengabaikan faktor OCB yang berkaitan dengan

loyalitaskaryawan terhadap perusahaan agar mampu mengembangkan perusahaan kedepan.

## **1.2 Rumusan Masalah**

Berdasarkan yang telah disampaikan dalam bagian latar belakang, maka rumusan masalah penelitian ini adalah:

1. Apakah budaya organisasi berpengaruh terhadap kinerja karyawan KPR Jogja?
2. Apakah motivasi kerja berpengaruh terhadap kinerja karyawan KPR Jogja?
3. Apakah *Organizational Citizenship Behavior (OCB)* berpengaruh terhadap kinerja karyawan KPR Jogja?

## **1.3 Batasan Masalah**

Untuk memfokuskan pembahasan pada penelitian ini maka dilakukan pembatasan masalah sebagai berikut:

1. Budaya organisasi menurut Wheelen dan Hunger (2010) adalah himpunan dari kepercayaan, harapan, dan nilai-nilai yang dianut bersama oleh anggota perusahaan dan diwariskan dari satu generasi ke generasi berikutnya.
2. Motivasi kerja menurut Winardi (2016) merupakan suatu kekuatan potensial yang ada di dalam diri seorang manusia, yang dapat dikembangkannya sendiri atau dikembangkan oleh sejumlah kekuatan luar yang pada intinya berkisar sekitar imbalan moneter dan imbalan non moneter, yang dapat mempengaruhi hasil kerjanya secara positif atau negatif.

3. *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) menurut Stamper dan Dyne (2011) dalam Titisari (2014), merupakan perilaku yang cenderung menguntungkan organisasi dan secara sukarela melebihi tuntutan peran yang ada.
4. Kinerja karyawan menurut Torang (2016) adalah kuantitas dan atau kualitas hasil kerja individu atau sekelompok karyawan di dalam organisasi dalam melaksanakan tugas pokok dan fungsi yang berpedoman pada norma, standar operasional prosedur, kriteria dan ukuran yang telah ditetapkan atau yang berlaku dalam organisasi.

#### **1.4 Tujuan Penelitian**

Berdasarkan rumusan masalah yang dikemukakan diatas, maka tujuan penelitian yang hendak dicapai adalah:

1. Untuk mengetahui dan menganalisis budaya organisasi yang dimiliki KPR Jogja dalam pengelolaan perusahaannya.
2. Untuk mengetahui dan menganalisis motivasi yang dimiliki karyawan berdasarkan budaya organisasi yang dianut KPR Jogja.
3. Untuk mengetahui dan menganalisis hasil kinerja karyawan perpaduan antara motivasi dan budaya organisasi perusahaan KPR Jogja.

#### **1.5 Manfaat Penelitian**

Hasil dari penelitian ini diharapkan dapat memberikan manfaat untuk:

1. Pemerintah, sebagai salah satu bahan referensi dalam mengatur persaingan di antara industri properti.
2. Industri properti, diharapkan dapat membantu perusahaan mengetahui perkembangan budaya organisasi, motivasi serta kinerja karyawan KPR Jogja.
3. Pembaca, sebagai bahan referensi tambahan pengetahuan dan perbandingan serta acuan untuk penelitian terkait dengan penelitian sejenis.

## **1.6. Sistematika Laporan**

### **BAB I PENDAHULUAN**

Bab I berisikan tentang latar belakang masalah, rumusan masalah, batasan masalah, tujuan penelitian, manfaat penelitian, serta sistematika laporan.

### **BAB II LANDASAN TEORI**

Bab II berisikan tentang konsep atau teori yang relevan mencakup budaya organisasi, motivasi kerja, *organizational citizenship behavior* (OCB), serta kinerja karyawan dan keterkaitan antar variabel, penelitian terdahulu, kerangka penelitian dan hipotesis.

### **BAB III METODOLOGI PENELITIAN**

Bab ini berisikan tentang lokasi penelitian, populasi dan sampel penelitian, metode pengambilan sampel, metode pengumpulan data, instrumen penelitian, metode pengujian instrumen dan metode analisis data.

### **BAB IV HASIL DAN PEMBAHASAN**

Bab IV berisikan tentang hasil dari pengolahan data, hasil pengujian instrumen, analisis deskriptif, regresi linier berganda, uji F dan uji t.

## BAB V PENUTUP

Bab V Berisikan kesimpulan hasil penelitian, implikasi manajerial, keterbatasan-keterbatasan yang ditemukan olehpeneliti, serta saran untuk mengatasi keterbatasan pada penelitian.



## BAB II

### LANDASAN TEORI

Pada bab ini membahas mengenai teori-teori mendasar yang mendukung topik penelitian yaitu budaya organisasi, *organizational citizenship behavior*(OCB), dan kinerja karyawan. Selain itu akan dipaparkan beberapa hal lain yang mendukung yaitu kerangka penelitian dan hipotesis penelitian.

#### 2.1. Budaya Organisasi

Budaya organisasi merupakan filosofi dasar organisasi yang membuat keyakinan, norma-norma, dan nilai-nilai bersama yang menjadi karakteristik inti tentang bagaimana cara melakukan sesuatu dalam organisasi. Budaya organisasi sangat diperlukan dan berperan penting untuk mencapai kinerja puncak organisasi.

Namun budaya organisasi harus selalu bergerak, berubah, dan melakukan transformasi sesuai dengan kebutuhan didalam organisasi/perusahaan dalam menanggapi perubahan lingkungan secara strategis. Mengubah budaya organisasi memberikan solusi untuk membantu organisasi bertahan dalam kondisi ekonomi yang selalu bergejolak. Budaya organisasi merupakan sarana untuk tetap relevan di tengah kompetisi global. Budaya organisasi mempengaruhi masa depan organisasi untuk berkembang ke tingkat yang lebih tinggi.

Keberhasilan suatu organisasi sangat ditentukan oleh kualitas sumber daya manusianya (SDM). Sumber daya manusia yang memiliki talenta, kemampuan,

kompetensi, loyalitas, dedikasi dan komitmen pada organisasi. Oleh karena itu, organisasi dan pemimpin, manajer, serta supervisor harus mampu menciptakan lingkungan yang dapat menarik dan mempertahankan sumber daya manusia seperti di atas.

Budaya organisasi menjelaskan apa yang dapat mengikat, menarik dan memotivasi sumber daya manusia dan bagaimana menciptakan lingkungan dimana sumber daya manusia dapat berkembang. Menurut Robbins dan Judge (2017) mendefinisikan budaya organisasi (*organizational culture*) sebagai suatu sistem makna bersama yang dianut oleh anggota yang membedakan organisasi tersebut dengan organisasi yang lain. Menurut Cameron dan Quinn (2006) dalam Kusdi (2011) budaya organisasi memiliki empat dimensi budaya yang berbeda, sebagai berikut:

1. Kultur Klan (*Clan Culture*) adalah tipe atau jenis budaya organisasinya dicirikan dengan tempat kerja yang menyenangkan, seperti sebuah keluarga besar. Karakteristik dari jenis organisasi dengan budaya *clan* adalah kerja tim (tidak individual), program keterlibatan pegawai, komitmen korporat kepada para pegawai dan pengembangan pegawai serta pelanggan dianggap sebagai mitra. Perekat di organisasi ini adalah loyalitas dan tradisi.
2. Kultur Adhokrasi (*Adhocracy Culture*) adalah tipe atau jenis budaya organisasi ini dicirikan dengan tempat kerja yang dinamis, dan *entrepreneurial*. Asumsinya adalah inovasi dan mengajak anggotanya untuk inisiatif dapat membawa kesuksesan organisasi, terutama dalam bisnis pengembangan produk dan jasa baru, serta menyiapkan perubahan-perubahan untuk masa yang akan datang. Tujuannya untuk memupuk atau membantu perkembangan kemampuan



beradaptasi, fleksibilitas dan kreativitas. Pemimpin yang efektif adalah pemimpin yang mempunyai visi jauh kedepan, inovatif, dan berani mengambil risiko. Perikat di organisasi ini adalah komitmen pada peluang untuk melakukan eksperimen dan inovasi terus-menerus.

3. Kultur Market (*Market Culture*) adalah tipe atau jenis budaya organisasi dicirikan dengan tempat kerja yang berorientasi pada hasil. Budaya ini menghasilkan rancangan-rancangan baru yang fokus utamanya adalah kompetisi dan produktivitas. Pemimpin yang efektif adalah pemimpin yang keras hati, suka bekerja keras, dan gesit. Perikat dalam organisasi ini adalah keinginan untuk memenangkan persaingan.
4. Kultur Hierarki (*Hierarchy Culture*) adalah tipe atau jenis budaya organisasi dicirikan dengan tempat kerja yang formal dan terstruktur dengan garis wewenang (*authority*) pengambilan keputusan yang jelas, adanya standar peraturan dan prosedur, kontrol, dan mekanisme akuntabilitas yang dinilai dan dihargai sebagai kunci untuk sukses. Selain itu budaya organisasi ini juga sangat menekankan pentingnya struktur yang baik dan rapi dalam organisasi. Semua proses kerja diatur secara baku dan sistematis.

Karakteristik budaya organisasi menurut Dharma dan Akib(2005)dalamRiani (2011) mengemukakan 10 karakteristik budaya organisasi sebagai berikut:

1. Penekanan kelompok: derajat dimana aktivitas tugas lebih diorganisir untuk seluruh kelompok daripada individu.
2. Fokus orang: derajat dimana keputusan manajemen memperhatikan dampak luaran yang dihasilkan terhadap pekerjaan dalam organisasi.

3. Penyatuan unit: derajat dimana unit-unit dalam organisasi didorong agar berfungsi dengan cara yang terorganisir atau bebas.
5. Pengendalian: derajat dimana peraturan, regulasi dan pengendalian langsung digunakan untuk mengawasi dan pengendalian perilaku pekerja.
6. Toleransi risiko : derajat dimana pegawai didorong untuk agresif, kreatif, inovatif dan mau mendalami bidang pekerjaannya terus-menerus.
7. Kriteria ganjaran: derajat dimana ganjaran seperti peningkatan pembayaran dan promosi lebih dialokasikan menurut kinerja pekerja dari pada senioritas, favoritisme atau faktor lainnya.
8. Toleransi Konflik : derajat dimana pekerja didorong dan diarahkan untuk dapat mengetahui konflik memberikan kritik dengan mengkomunikasikannya secara terbuka.
9. Orientasi sarana-tujuan: derajat dimana manajemen lebih berfokus pada hasil atau luaran dari teknik dan proses yang digunakan untuk mencapai luaran tersebut.
10. Fokus pada sistem terbuka : derajat dimana organisasi merespon perubahan dalam lingkungan eksternal dan memonitor sikap partisipasi pegawai dalam bekerja.
11. Identitas Anggota: derajat dimana pekerjaan lebih mengidentifikasi organisasi secara menyeluruh daripada dengan tipe pekerjaan atau bidang keahlian profesionalnya.

Menurut Rivai dan Mulyadi (2012) membagi faktor-faktor yang mempengaruhi budaya organisasi menjadi 2 yaitu :

1. Faktor dari luar: Intensitas dimana semakin besar intensitas stimulus dari luar semakin besar juga hal ini dapat dipahami. Ukuran dimana semakin besar suatu objek maka akan semakin mudah dipahami. Pengulangan stimulus dari luar.
2. Faktor dari dalam antar lain: karyawan akan mempelajari budaya perusahaan tempat ia bekerja. Hasil belajar berupa peningkatan pengetahuan dan pemahaman karyawan tentang budaya organisasi. Motivasi karyawan menggerakkan karyawan untuk mempelajari atau melakukan nilai-nilai yang ada pada budaya organisasi. Penyesuaian kepribadian masing-masing karyawan terhadap nilai yang ada pada budaya organisasi.

Menurut Siagian (2010) budaya organisasi memiliki fungsi:

1. Menentukan batas dalam organisasi
2. Menumbuhkan rasa memiliki pada anggotanya
3. Para anggota bersedia membuat komitmen yang besar demi keberhasilan organisasi untuk mencapai tujuannya.
4. Memelihara stabilitas sosial dalam organisasi
5. Sebagai alat pengendali perilaku dalam organisasi

Menurut Umar (2013) Indikator budaya organisasi:

1. Keleluasaan kerja dalam menyelesaikan pekerjaan.
2. Toleransi organisasi terhadap pekerjaan yang beresiko.
3. Kejelasan tentang saran dan harapan atas prestasi yang ingin dicapai organisasi.
4. Upaya organisasi demi terciptanya koordinasi yang baik antar unit organisasi.
5. Dukungan atasan termasuk dalam hal komunikasi.
6. Komitmen karyawan secara keseluruhan terhadap organisasi.

7. Toleransi terhadap konflik, sejauh mana pegawai didorong untuk mengemukakan konflik dan pendapat secara terbuka.
8. Pola komunikasi, sejauh mana komunikasi dibatasi oleh hirarki kewenangan yang formal. Kadang-kadang hirarki kewenangan dapat menghalangi terjadinya pola komunikasi antara atasan dan bawahan atau antara bawahan itu sendiri.

## 2.2. Motivasi Kerja

Istilah motivasi (*motivation*) berasal dari bahasa latin, yakni *movere*, yang berarti “menggerakkan” (*to move*). Motivasi dalam Bahasa Inggris berasal dari kata *motive* yang berarti daya gerak atau alasan. Motivasi dalam Bahasa Indonesia, berasal dari kata motif yang berarti daya upaya yang mendorong seseorang melakukan sesuatu. Motif dapat dikatakan sebagai daya penggerak dari dalam diri subjek untuk melakukan aktivitas tertentu demi mencapai tujuan. Motif tersebut menjadi dasar kata motivasi yang dapat diartikan sebagai daya penggerak yang telah menjadi aktif.

Menurut Uno (2007) dalam Maswir dan Onida (2017) mengemukakan untuk mencapai keberhasilan dalam perusahaan, maka salah satu usaha yang bisa diberikan oleh perusahaan adalah memberikan dorongan, minat, hasrat kepada pegawai agar karyawan bersedia untuk bekerja sesuai dengan apa yang diinginkan oleh organisasi. Motivasi merupakan faktor yang menentukan bagi seorang pegawai dalam bekerja. Meskipun kemampuan dari karyawan maksimal disertai dengan fasilitas yang memadai, namun jika tidak ada motivasi yang mendorong

karyawan untuk bekerja sesuai tujuan maka pekerjaan tersebut tidak akan berjalan sesuai dengan tujuan.

Menurut Winardi (2016) motivasi merupakan suatu kekuatan potensial yang ada di dalam diri seorang manusia, yang dapat dikembangkannya sendiri atau dikembangkan oleh sejumlah kekuatan luar yang pada intinya berkisar sekitar imbalan moneter dan imbalan non moneter, yang dapat mempengaruhi hasil kinerjanya secara positif atau negatif.

Menurut Hasibuan(2017) pengertian motivasi adalah mempersoalkan bagaimana cara mendorong gairah kerja bawahan, agar karyawan mau bekerja keras dengan memberikan semua kemampuan dan keterampilan untuk mewujudkan tujuan perusahaan. Fungsi motivasi adalah sebagai berikut:

1. Mendorong timbulnya kelakuan atau suatu perbuatan.
2. Motivasi berfungsi sebagai pengarah, artinya mengarahkan pencapaian tujuan yang diinginkan.
3. Motivasi berfungsi sebagai penggerak, artinya motivasi akan berfungsi sebagai penentu cepat lambatnya suatu pekerjaan.
4. Motivasi berfungsi sebagai penolong untuk berbuat mencapai tujuan.
5. Penentu arah perbuatan manusia, yakni ke arah yang akan dicapai.
6. Penyeleksi perbuatan, sehingga perbuatan manusia senantiasa selektif dan tetap terarah kepada tujuan yang ingin dicapai.

Menurut Sutrisno (2015), terdapat dua faktor yang dapat mempengaruhi motivasi kerja, yaitu:

1. Faktor ekstrinsik, meliputi: kondisi lingkungan kerja, kompensasi yang memadai, supervisi yang baik, adanya jaminan pekerjaan, status dan tanggung jawab, serta peraturan yang fleksibel.
2. Faktor intrinsik, meliputi: keinginan untuk dapat hidup, keinginan untuk dapat memiliki, keinginan untuk memperoleh penghargaan, keinginan untuk memperoleh pengakuan, dan keinginan untuk berkuasa.

Menurut Hasibuan (2017) motivasi sendiri terdapat 2 metode sebagai berikut:

1. Motivasi langsung, adalah motivasi yang diberikan secara langsung kepada setiap individu karyawan untuk memenuhi kebutuhan dan kepuasannya.
2. Motivasi tidak langsung, adalah motivasi yang diberikan hanya fasilitas-fasilitas yang mendukung serta menunjang gairah kerja atau kelancaran tugas, sehingga para karyawan betah dan bersemangat melakukan pekerjaannya.

Menurut Hasibuan (2017) motivasi terbagi menjadi 2 sebagai berikut:

#### 1. Motivasi Positif

Motivasi positif maksudnya manajer memotivasi bawahan dengan memberikan hadiah kepada mereka yang berprestasi di atas prestasi standar. Dengan motivasi positif, semangat kerja bawahan akan meningkat karena umumnya manusia senang menerima yang baik-baik saja.

#### 2. Motivasi Negatif

Motivasi negatif maksudnya manajer memotivasi bawahan dengan standar mereka akan mendapat hukuman. Dengan motivasi negatif ini semangat bekerja bawahan dalam jangka waktu pendek akan meningkat karena mereka takut dihukum, tetapi untuk jangka waktu panjang dapat berakibat kurang baik.

Menurut teori motivasi yang dikemukakan Maslow (1994) dalam Mangkunegara (2016) hierarki kebutuhan manusia adalah sebagai berikut:

1. Kebutuhan fisiologis, yaitu kebutuhan untuk makan, minum, perlindungan fisik, bernafas, seksual. Kebutuhan ini merupakan kebutuhan tingkat rendah atau disebut pula sebagai kebutuhan yang paling dasar.
2. Kebutuhan rasa aman, yaitu kebutuhan akan perlindungan dari ancaman bahaya, pertentangan, dan lingkungan hidup.
3. Kebutuhan untuk rasa memiliki, yaitu kebutuhan untuk diterima oleh kelompok, berafiliasi, berinteraksi, dan kebutuhan untuk mencintai dicintai.
4. Kebutuhan akan harga diri, yaitu kebutuhan untuk dihormati dan dihargai oleh orang lain.
5. Kebutuhan untuk mengaktualisasikan diri, yaitu kebutuhan untuk menggunakan kemampuan, *skill*, dan potensi. Kebutuhan untuk berpendapat dengan mengemukakan ide-ide memberi penilaian kritik terhadap sesuatu.

### **2.3. *Organizational Citizenship Behavior***

*Organizational Citizenship Behavior* (OCB) merupakan kontribusi dari individu yang melebihi tuntutan peran di tempat kerja. OCB melibatkan beberapa perilaku meliputi perilaku menolong orang lain, menjadi *volunteer* untuk tugas-tugas ekstra, patuh terhadap aturan-aturan dan prosedur-prosedur di tempat kerja. Perilaku ini menggambarkan nilai tambah karyawan yang merupakan salah satu bentuk perilaku prososial, yaitu perilaku sosial positif, konstruktif, dan bermakna membantu (Titisari, 2014).

OCB merupakan istilah yang digunakan untuk mengidentifikasi perilaku pegawai sehingga karyawan dapat disebut sebagai anggota yang baik. OCB merupakan bentuk yang menguntungkan, perilaku *extra role* terhadap rekan kerja terutama adanya bentuk saling membantu. Dari definisi para ahli maka dapat disimpulkan OCB merupakan perilaku *extra role* individu terhadap rekan kerja yang mampu meningkatkan efektivitas fungsi organisasi. Organisasi pada umumnya percaya untuk mencapai keunggulan harus mengusahakan kinerja individual yang setinggi-tingginya karena pada dasarnya kinerja individual mempengaruhi kinerja tim atau kelompok kerja dan pada akhirnya mempengaruhi kinerja organisasi secara keseluruhan.

Motif yang mendasari OCB yang pertama merupakan motif berprestasi, yaitu motif yang dapat mendorong seseorang untuk menunjukkan keistimewaan (*excellence*), mencari prestasi dari tugas, kesempatan atau kompetisi yang ada pada sebuah perusahaan atau organisasi. Motif kedua adalah motif afiliasi, yang mendorong seseorang untuk mewujudkan, memelihara, dan memperbaiki hubungan dengan orang lain. Motif ketiga motif kekuasaan, yang mendorong seseorang untuk mencari status tertentu dan situasi tertentu di mana organisasi dapat mengontrol pekerjaan atau tindakan orang lain.

OCB memiliki manfaat bagi perusahaan, yaitu dapat meningkatkan produktivitas rekan kerja, dapat meningkatkan produktivitas manajer, dapat menghemat sumber daya yang dimiliki manajemen dan organisasi secara keseluruhan, dapat membantu menghemat energi sumber daya untuk memelihara fungsi kelompok. OCB dapat juga menjadi sarana efektif untuk mengkoordinasi kegiatan-kegiatan kelompok kerja, dapat meningkatkan kemampuan organisasi untuk menarik dan



mempertahankan karyawan terbaik, meningkatkan stabilitas kinerja organisasi, dan dapat meningkatkan kemampuan organisasi untuk beradaptasi dengan perubahan lingkungan.

Menurut Organ (2006) dalam Priansa (2014) Aspek-aspek dalam OCB, yaitu:

1. *Altruism*

Sikap menolong (*altruism*) yaitu perilaku berinisiatif untuk membantu atau menolong rekan kerja dalam organisasi secara sukarela.

2. *Sportsmanship*

Sikap toleransi (*sportsmanship*) yaitu kesediaan individu menerima apapun yang ditetapkan oleh organisasi meskipun dalam keadaan yang tidak sewajarnya.

3. *Conscientiousness*

Sikap sukarela (*conscientiousness*) yaitu pengabdian atau dedikasi yang tinggi pada pekerjaan dan keinginan untuk melebihi standar pencapaian dalam setiap aspek.

4. *Courtesy*

Sikap hormat (*courtesy*) yaitu perilaku individu yang menjaga hubungan baik dengan rekan kerjanya agar terhindar dari perselisihan antar anggota dalam organisasi

5. *Civic virtue*

Sikap tanggung jawab (*civic virtue*) yaitu perilaku individu yang menunjukkan bahwa individu tersebut memiliki tanggung jawab untuk terlibat, berpartisipasi,

turut serta, dan peduli dalam berbagai kegiatan yang diselenggarakan organisasi.

Aspek-aspek Organizational Citizenahip Behavior menurut Lepine dalam Setyawan dan Sahrah (2012) yaitu:

1. Perilaku yang bersifat sukarela dan tidak termasuk dalam uraian jabatan, artinya karyawan bekerja secara sukarela di luar dari pekerjaannya.
2. Perilaku yang bersifat spontan dalam arti tidak diperintah atau disarankan oleh orang lain. Sehingga karyawan berinisiatif sendiri untuk melakukan pekerjaan yang bukan termasuk tugas formalnya.
3. Perilaku memiliki kontribusi terhadap keefektifan organisasi yaitu perilaku untuk merasa bertanggung jawab atas kelangsungan organisasi.
4. Perilaku yang tidak mudah diambil dan dihargai melalui evaluasi kinerja karena perilaku tersebut tidak tercantum dalam uraian jabatan.

Menurut Gunawan (2011) ada beberapa manfaat dari *OCB* antara lain :

1. *OCB* meningkatkan produktivitas rekan kerja, karyawan yang menolong rekan kerja lain akan mempercepat penyelesaian tugas rekan kerjanya, dan pada gilirannya meningkatkan produktivitas rekan tersebut. Seiring dengan berjalannya waktu, perilaku membantu yang ditunjukkan karyawan akan membantu menyebarkan *best practice* ke seluruh unit kerja atau kelompok.
2. *OCB* meningkatkan produktivitas manajer, karyawan yang menampilkan perilaku *civic virtue* akan membantu manajer mendapatkan saran dan atau umpan balik yang berharga dari karyawan tersebut, untuk meningkatkan efektivitas unit kerja. Karyawan yang sopan, yang menghindari terjadinya

konflik dengan rekan kerja, akan menolong manajer terhindar dari krisis manajemen.

3. OCB menghemat sumber daya yang dimiliki manajemen dan organisasi secara keseluruhan, jika karyawan saling tolong menolong dalam menyelesaikan masalah dalam suatu pekerjaan sehingga tidak perlu melibatkan manajer, konsekuensinya manajer dapat memakai waktunya untuk melakukan tugas lain, seperti membuat perencanaan. Karyawan yang menampilkan *conscientiousness* yang tinggi hanya membutuhkan pengawasan minimal dari manajer sehingga manajer dapat mendelegasikan tanggung jawab yang lebih besar kepada mereka, ini berarti lebih banyak waktu yang diperoleh manajer untuk melakukan tugas yang lebih penting. Karyawan lama yang membantu karyawan baru dalam pelatihan dan melakukan orientasi kerja akan membantu organisasi mengurangi biaya untuk keperluan tersebut. Karyawan yang menampilkan perilaku *sportsmanship* akan sangat menolong manajer tidak menghabiskan waktu terlalu banyak untuk berurusan dengan keluhan-keluhan kecil karyawan.
4. OCB membantu menghemat energi sumber daya yang langka untuk memelihara fungsi kelompok, keuntungan dari perilaku menolong adalah meningkatkan semangat, moral (*morale*), dan kerekatan (*cohesiveness*) kelompok, sehingga anggota kelompok (atau manajer) tidak perlu menghabiskan energi dan waktu untuk pemeliharaan fungsi kelompok. Karyawan yang menampilkan perilaku *courtesy* terhadap rekan kerja akan mengurangi konflik dalam kelompok, sehingga waktu yang dihabiskan untuk menyelesaikan konflik manajemen berkurang.

5. OCB dapat menjadi sarana efektif untuk mengkoordinasi kegiatan-kegiatan kelompok kerja, menampilkan perilaku *civic virtue* (seperti menghadiri dan berpartisipasi aktif dalam pertemuan di unit kerjanya) akan membantu koordinasi diantara anggota kelompok, yang akhirnya secara potensial meningkatkan efektivitas dan efisiensi kelompok. Menampilkan perilaku *courtesy* (misalnya saling memberi informasi tentang pekerjaan dengan anggota dari tim lain) akan menghindari munculnya masalah yang membutuhkan waktu dan tenaga untuk diselesaikan.
6. OCB meningkatkan kemampuan organisasi untuk menarik dan mempertahankan karyawan terbaik, perilaku menolong dapat meningkatkan moral dan kerekatan serta perasaan saling memiliki diantara anggota kelompok, sehingga akan meningkatkan kinerja organisasi dan membantu organisasi menarik dan mempertahankan karyawan yang baik. Memberi contoh pada karyawan lain dengan menampilkan perilaku *sportmanship* (misalnya tidak mengeluh karena permasalahan-permasalahan kecil), akan menumbuhkan loyalitas dan komitmen pada perusahaan.
7. OCB meningkatkan stabilitas kinerja organisasi, membantu tugas karyawan yang tidak hadir di tempat kerja atau yang mempunyai beban kerja berat sehingga akan meningkatkan stabilitas dari kinerja unit kerja. Karyawan yang *conscientious* cenderung mempertahankan tingkat kinerja yang tinggi secara konsisten, sehingga mengurangi variabilitas pada kinerja unit kerja.
8. OCB meningkatkan kemampuan organisasi untuk beradaptasi dengan perubahan lingkungan, karyawan yang mempunyai hubungan dekat dengan pasar dengan sukarela memberi informasi tentang perubahan yang terjadi di

lingkungan dan memberi saran tentang bagaimana merespons perubahan tersebut, sehingga organisasi dapat beradaptasi dengan cepat. Karyawan yang secara aktif hadir dan berpartisipasi pada pertemuan-pertemuan di perusahaan akan membantu menyebarkan informasi yang penting dan harus diketahui oleh perusahaan.

#### **2.4. Kinerja Karyawan**

Menurut Mangkunegara (2016) pengertian kinerja adalah hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seorang pegawai dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya. Menurut Brahmasari (2004) dalam Rifky *et al.* (2017) mendefinisikan kinerja karyawan merupakan suatu tindakan yang dilakukan oleh karyawan dengan tujuan untuk menyelesaikan setiap tugas yang menjadi tanggung jawabnya dalam kurun waktu tertentu dapat diukur melalui kuantitas, kualitas, jangka waktu, tingkat kehadiran dan kerjasama.

Menurut Sedarmayanti (2003) dalam Widodo (2015), faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja antara lain: sikap dan mental (motivasi, disiplin kerja, dan etika kerja), pendidikan, keterampilan, manajemen kepemimpinan, tingkat penghasilan, gaji, kesehatan, jaminan sosial, iklim kerja, sarana dan prasarana, teknologi, dan kesempatan berprestasi. Menurut Mangkunegara (2016) mengungkapkan ada tiga aspek yang mempengaruhi kinerja karyawan yaitu hasil kerja, kedisiplinan serta tanggung jawab dan kerjasama. Hasil kerja yaitu sejauh mana perolehan karyawan dalam menyelesaikan pekerjaannya. Kedisiplinan yaitu ketepatan karyawan dalam menyelesaikan tugasnya sesuai dengan tuntutan waktu

yang diberikan. Tanggung jawab dan kerjasama yaitu bagaimana karyawan dapat bekerja dengan baik meski ada atau tidaknya pengawasan dari atasan.

Indikator-Indikator kinerja menurut Mangkunegara (2016) indikator dari kinerja karyawan adalah sebagai berikut:

1. Kualitas kerja

Seberapa baik seorang karyawan mengerjakan apa yang seharusnya dikerjakan.

2. Kuantitas Kerja

Seberapa lama seseorang pegawai bekerja dalam satu harinya. Kuantitas kerja ini dapat dilihat dari kecepatan kerja setiap pegawai itu masing-masing.

3. Pelaksanaan Tugas

Seberapa jauh karyawan mampu melakukan pekerjaannya dengan akurat atau tidak ada kesalahan.

4. Tanggung Jawab

Kesadaran atau kewajiban melakukan pekerjaan dengan akurat atau tidak ada kesalahan.

Menurut Simanjuntak (2005) dalam Devita (2017), ada tiga faktor yang mempengaruhi kinerja karyawan, yaitu:

1. Faktor pertama yaitu faktor individu

Faktor individu adalah kemampuan dan keterampilan melakukan kerja. Kompetensi seseorang dipengaruhi oleh beberapa faktor yang dapat dikelompokkan dalam dua golongan, yaitu kemampuan dan keterampilan kerja serta motivasi dan etos kerja.

2. Faktor kedua yaitu faktor dukungan organisasi

Dalam melaksanakan tugasnya, karyawan memerlukan dukungan organisasi dari tempat karyawan tersebut bekerja. Dukungan tersebut dalam bentuk pengorganisasian, penyediaan sarana dan prasarana kerja, kenyamanan lingkungan kerja, serta kondisi dan syarat kerja. Pengorganisasian dimaksudkan untuk memberi kejelasan bagi setiap orang tentang sasaran yang harus dicapai dan apa yang harus dilakukan untuk mencapai sasaran tersebut. Setiap orang perlu memiliki dan memahami uraian jabatan dan tugas yang jelas.

### 3. Faktor ketiga yaitu dukungan manajemen

Kinerja perusahaan dan kinerja setiap orang juga sangat tergantung pada kemampuan manajerial manajemen atau pimpinan, baik dengan membangun sistem kerja dan hubungan industrial yang aman dan harmonis, maupun dengan mengembangkan kompetensi pekerja, demikian juga dengan menumbuhkan motivasi seluruh karyawan untuk bekerja secara optimal.

Menurut Mc Cormick dan Tiffin dalam Riani (2011) terdapat 2 variabel yang mempengaruhi kinerja:

#### 1. Variabel Individu

Variabel Individu terdiri dari pengalaman, pendidikan, jenis kelamin, umur, motivasi, keadaan fisik, kepribadian dan sikap.

#### 2. Variabel Situasional

Terdiri dari 2: faktor sosial dari organisasi meliputi kebijakan, jenis latihan, pengalaman, upah, serta lingkungan sosial. Kedua faktor fisik dan pekerjaan meliputi: metode kerja, pengaruh dan kondisi, perlengkapan kerja, pengaturan ruang kebisingan, penyinaran dan temperatur.

## 2.5. Penelitian Terdahulu

**Tabel 2.1**  
**Penelitian Terdahulu**

| NO | Peneliti dan Judul Penelitian   | Metode Penelitian       | Hasil Penelitian  |
|----|---|-------------------------|---|
| 1  | Muzakki et al (2019) <i>Is Employee Performance Affected Organizational Cuoture, Work Motivation and Organizational Citizenship Behavior (OCB) An Emprical Investigation.</i> | Regresi Linier Berganda | Penelitian ini menunjukkan budaya organisasi tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan pada Pemerintah Kabupaten Pamekasan. Motivasi kerja berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan pada Pemerintah Kabupaten Pamekasan. OCB berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan pada Pemerintah Kabupaten Pamekasan. |
| 2  | Uddin et al (2012) <i>Impact of Organizational Culture on Employee Performance and Productivity: A Case Study of Telecommunication Sector in Bangladesh.</i>                  | Regresi Linier Berganda | Penelitian ini menunjukkan budaya organisasi memiliki berpengaruh positif terhadap kinerja organisasi.  |
| 3  | Ibrahim dan Aslinda (2014) <i>The Effect of Motivation on Organizational Citizenship Behavior (OCB) at Telkom Indonesia in Makassar</i>                                       | Regresi Linier Berganda | Penelitian ini menunjukkan budaya organisasi berpengaruh signifikan terhadap motivasi kerja. budaya organisasi memiliki dampak signifikan terhadap kinerja karyawan. motivasi kerja berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan.   |

Sumber: Penelitian Terdahulu

Penelitian yang dilakukan oleh Muzakki et al (2019) dengan judul *Is Employee Performance Affected Organizational Cuoture, Work Motivation and Organizational Citizenship Behavior (OCB) An Emprical Investigation* bertujuan menyelidiki hubungan budaya organisasi, motivasi kerja serta kinerja karyawan. Survei yang dilakukan menggunakan kuesioner yang dirancang untuk menguji



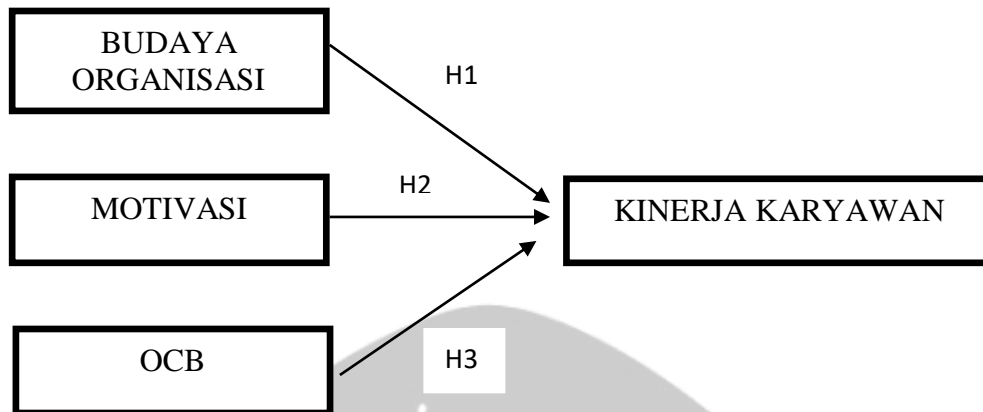
model tersebut. Regresi berganda dilakukan untuk menguji hipotesis penelitian. Hasil penelitian menunjukkan motivasi kerja dan OCB secara positif dan signifikan mempengaruhi kinerja karyawan. Namun budaya organisasi tidak berdampak pada kinerja karyawan. Hasilnya memiliki implikasi sebagai prioritas dalam implementasi kebijakan. Hasil dari penelitian mendorong pemerintah Kabupaten Pamekasan untuk lebih banyak memberikan dan meningkatkan perhatian terhadap budaya organisasi yang berdampak terhadap kinerja. Unsur tersebut adalah motivasi karyawan, dan OCB. Sangat penting membentuk budaya organisasi yang baik pada karyawan untuk meningkatkan motivasi kerja dan OCB yang akhirnya akan berdampak pada kinerja karyawan yang tinggi.

Penelitian yang dilakukan oleh Uddin et al (2012) dengan judul *Impact of Organizational Culture on Employee Performance and Productivity: A Case Study of Telecommunication Sector in Bangladesh* untuk mengetahui pengaruh budaya organisasi terhadap kinerja karyawan. Penelitian ini bertujuan untuk memastikan aspek budaya yang berbeda memiliki hubungan vital antara budaya organisasi dan kinerja karyawan. Kepercayaan, norma, gerak tubuh, dan aspek relevan dari budaya organisasi berdampak pada kinerja karyawan. Temuan peneliti mengungkapkan budaya organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan.

Penelitian yang dilakukan oleh Ibrahim dan Aslinda (2014) *The Effect of Motivation on Organizational Citizenship Behavior (OCB) at Telkom Indonesia in Makassar* untuk mengetahui pengaruh motivasi kerja, *Organizational Citizenship Behavior (OCB)* terhadap kinerja karyawan Telkom Makassar. Metode regresi linier berganda dengan menggunakan sampel sebanyak

176responden dari populasi sebanyak 476 karyawan. Studi ini hanya mencakup karyawan tingkat menengah dan bawah. Studi ini mengungkapkan motivasi intrinsik memiliki pengaruh pada motivasi ekstrinsik karyawan. Karyawan akan merasa termotivasi apabila mendapat penghargaan ekstrinsik serta suasana kerja yang mendukung. Hasil penelitian juga menemukan budaya organisasi membantu memberikan pengaruh pada karyawan untuk melakukan tindakan OCB. mengganggu kehidupan keluarga karyawan. Budaya organisasi yang baik dapat membentuk motivasi yang baik dengan dorongan penghargaan pada karyawan sehingga meningkatkan OCB dan kualitas kinerja kerja karyawan, karyawan dapat melampaui target kerja yang ditetapkan. Agar organisasi dapat meningkatkan dan mempertahankan kinerja yang baik maka motivasi kerja harus ditangani dengan baik. Penelitian ini juga merekomendasikan agar perusahaan terus memperhatikan budaya organisasi dan OCB terkait dengan motivasi yang harus diperhatikan dan ditingkatkan. Temuan peneliti mengungkapkan budaya organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap motivasi kerja. Hasil berikutnya menerangkan budaya organisasi berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan serta motivasi kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan .

## 2.6. Kerangka Penelitian



**Gambar 2.1 Kerangka Penelitian**

Sumber: Muzakki et al (2019)

Variabel yang digunakan pada penelitian ini meliputi budaya organisasi, motivasi kerja, *Organizational Citizenship Behavior* (OCB), dan kinerja karyawan. Kerangka penelitian di atas mendeskripsikan tentang pengaruh antara budaya organisasi, motivasi kerja, dan *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) terhadap kinerja karyawan. Kreitner dan Kinicki (2014) menyatakan budaya organisasi adalah perekat sosial yang mengingatkan anggota dari organisasi, agar karakteristik atau kepribadian yang berbeda-beda antara yang satu dengan yang lain dapat disatukan dalam suatu kekuatan organisasi maka perlu adanya perekat sosial. Keutamaan budaya organisasi merupakan pengendalian dan arah dalam membentuk sikap dan perilaku manusia yang melibatkan diri dalam suatu kegiatan organisasi. Budaya mempunyai kekuatan penuh, berpengaruh pada individu dan kinerjanya bahkan terhadap lingkungan kerja.

Menurut Robbins (2017) kenyataannya, salah satu kajian budaya organisasi mengemukakan para karyawan diperusahaan yang budayanya kuat lebih komitmen pada perusahaan mereka daripada karyawan di perusahaan yang budayanya lemah. Perusahaan dengan budaya kuat juga akan menggunakan usaha-usaha perekrutan dan praktek sosialisasi mereka untuk membina komitmen karyawan. Semakin banyak bukti yang mengemukakan budaya kuat berkaitan dengan kinerja organisasi yang tinggi.

Motivasi kerja merupakan komponen penting yang harus diperhatikan perusahaan dalam melakukan membina serta mengembangkan sumber daya manusia. Menurut mangkunegara (2016) hubungan antara motivasi kerja dengan pencapaian prestasi kerja atau kinerja, dimana jika seorang pimpinan atau pegawai yang mempunyai motivasi kerja tinggi cenderung memiliki prestasi tinggi, dan sebaliknya jika karyawan yang prestasi kerjanya rendah dimungkinkan karena motivasi kerjanya rendah. Butar Butar dan Irsutami (2018) menyatakan penting bagi suatu perusahaan untuk mengetahui tingkat motivasi kerja karyawannya, agar kinerja karyawan selalu optimal dan produktivitas karyawan meningkat.

*Organizational Citizenship Behavior* (OCB) menjadi salah satu komponen pendukung yang diperlukan sebagai salah bentuk kelayakan karyawan dalam suatu organisasi. Menurut Wayne et al (1997) dalam Lubis (2016), karyawan yang memiliki kualitas interaksi yang tinggi dengan atasannya dapat mengerjakan pekerjaan selain yang biasa mereka lakukan. Sedangkan karyawan yang memiliki kualitas interaksi yang rendah dengan atasannya lebih cenderung menunjukkan pekerjaan yang rutin saja dari sebuah kelompok kerja.

## 2.7. Hipotesis Penelitian

Menurut Rivai dan Mulyadi (2012), budaya organisasi adalah suatu kerangka yang menjadi pedoman tingkah laku sehari-hari dan membuat keputusan untuk karyawan serta mengarahkan tindakan karyawan untuk mencapai tujuan organisasi. Menurut Sutrisno (2015) budaya yang benar-benar dikelola sebagai alat manajemen akan berpengaruh dan menjadi pendorong bagi karyawan untuk bersikap positif, dedikatif dan produktif. Nilai-nilai budaya itu tidak tampak, tetapi merupakan kekuatan yang mendorong perilaku untuk menghasilkan efektivitas kinerja karyawan. Berdasarkan uraian tersebut maka dapat dirumuskan hipotesis sebagai berikut: **H1: Budaya organisasi berpengaruh signifikan dan positif terhadap kinerja karyawan KPR Jogja.**

Menurut Chukwuma dan Okafor (2014) motivasi adalah proses membangkitkan perilaku, mempertahankan kemajuan perilaku, dan menyalurkan perilaku tindakan yang spesifik. Motif (kebutuhan, keinginan) mendorong karyawan untuk bertindak. Menurut Siagian (2010) motivasi kerja pada karyawan berpengaruh positif pada kinerja, di mana semakin besarnya angka motivasi maka tingkat kinerja semakin meningkat. Berdasarkan uraian tersebut maka dapat dirumuskan hipotesis sebagai berikut: **H2: Motivasi kerja berpengaruh signifikan dan positif terhadap kinerja karyawan KPR Jogja.**

Menurut Nielsen et al (2012), OCB merupakan perilaku individu yang ekstra, yang secara tidak langsung atau eksplisit dapat dikenali dalam suatu sistem kerja yang formal dan secara tidak langsung mampu meningkatkan efektivitas

fungsi organisasi. Menurut Robbins dan Judge (2017), fakta menunjukkan organisasi yang mempunyai karyawan yang memiliki OCB yang baik, akan memiliki kinerja yang lebih baik. Berdasarkan uraian tersebut maka dapat dirumuskan hipotesis sebagai berikut:**H3: *Organizational Citizenship Behavior*(OCB) berpengaruh signifikan dan positif terhadap kinerja karyawan KPR Jogja.**



## **BAB V**

### **PENUTUP**

Pada bab ini memaparkan kesimpulan dari penelitian yang telah dibahas dalam bab sebelumnya. Pada bab ini juga peneliti menyampaikan implikasi manajerial dari hasil penelitian yang telah dilakukan, keterbatasan-keterbatasan penelitian, dan saran yang diajukan peneliti kepada pihak-pihak yang terkait dalam penelitian ini.

#### **5.1. Kesimpulan**

Berdasarkan hasil analisis yang telah dilakukan, maka dapat ditarik kesimpulan sebagai berikut:

1. Budaya organisasi berpengaruh signifikan dan positif terhadap kinerja karyawan pada KPR Jogja. Hal tersebut menunjukkan semakin tinggi tingkat budaya organisasi maka kinerja karyawan tersebut akan semakin meningkat.
2. Motivasi kerja berpengaruh signifikan dan positif terhadap kinerja karyawan pada KPR Jogja. Hal tersebut menunjukkan semakin tinggi tingkat motivasi kerja maka kinerja karyawan tersebut akan semakin meningkat.
3. *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) berpengaruh signifikan dan positif terhadap kinerja karyawan pada KPR Jogja. Hal tersebut menunjukkan semakin tinggi tingkat *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) maka kinerja karyawan tersebut akan semakin meningkat.

## 5.2.Implikasi Manajerial

Hasil penelitian ini diharapkan dapat membantu perusahaan dalam menentukan budaya organisasi yang baik yang harus diterapkan untuk mempertahankan loyalitas karyawan dan meningkatkan kinerja karyawan. Penelitian ini juga diharapkan dapat membantu perusahaan dalam proses pengambilan keputusan, khususnya yang berhubungan dengan sumber daya manusia.

Melalui penelitian ini dapat disimpulkan budaya organisasi, motivasi kerja dan *organizational citizenship behavior* (OCB) berpengaruh signifikan dan positif terhadap kinerja karyawan di KPR Jogja. Secara individual, baik variabel budaya organisasi, motivasi kerja dan *organizational citizenship behavior* memiliki pengaruh yang signifikan dan positif terhadap kinerja karyawan di KPR Jogja.

Penelitian ini diharapkan dapat memberikan informasi kepada pihak KPR Jogja tentang hal-hal yang dapat dilakukan agar dapat meningkatkan kinerja karyawan KPR Jogja. Berdasarkan total nilai item dari variabel kinerja karyawan yang sudah tinggi, diharapkan dapat memberikan kesan lebih baik pada KPR Jogja pada investor maupun klien sehingga tertarik untuk berinvestasi maupun menggunakan jasa properti yang ditawarkan pihak KPR Jogja.

Variabel budaya organisasi pada KPR Jogja termasuk dalam kategori cukup tinggi. KPR Jogja mempunyai visi dan misi perusahaan yang jelas, memiliki budaya yang baik yang membuat para karyawan menjadi termotivasi dan berpikir secara kreatif. Hasil ini menunjukkan karyawan KPR Jogja menerima dengan baik budaya yang dimiliki oleh KPR Jogja. Berdasarkan dari pernyataan tersebut, diharapkan KPR Jogja dapat meningkatkan budaya yang telah dimiliki



sebelumnya, agar kedepannya menjadi lebih fleksibel dalam menghadapi perubahan zaman.

Hasil dari penelitian ini menunjukkan variabel motivasi kerja termasuk dalam kategori tinggi. KPR Jogja mampu memotivasi karyawan bekerja dengan baik agar dapat meningkatkan kinerja karyawan. Salah satu bentuk dukungan atau motivasi yang KPR Jogja berikan dengan perusahaan memberikan peluang bagi karyawan untuk mendapatkan promosi ketika karyawan memberikan kontribusi yang besar bagi perusahaan. Adanya peluang untuk memperoleh jenjang karir yang lebih baik tentu akan menambah motivasi bagi karyawan. Salah satu bentuk dari dukungan motivasi yang telah perusahaan berikan agar karyawan mampu bekerja dengan maksimal dan memperoleh kinerja yang baik.

Hasil dari penelitian ini menunjukkan variabel *organizational citizenship behavior* (OCB) termasuk dalam kategori cukup tinggi. KPR Jogjamampu mengajak karyawan untuk melakukan *organizational citizenship behavior* (OCB) tindakan sukarela yang dapat menguntungkan perusahaan. Perlu adanya apresiasi lain agar tetap dapat mempertahankan kelayaitasan para karyawan dengan memberikan sarana-sarana yang mungkin dapat menunjang karyawan bekerja, agar karyawan merasa dihargai dan secara sukarela terus meningkatkan kelayaitasannya pada perusahaan. Karena secara tidak langsung perusahaan juga membutuhkan loyalitas dari karyawannya.

Hasil dari penelitian ini menunjukkan variabel kinerja karyawan termasuk dalam kategori tinggi. KPR Jogja telah menghasilkan kinerja yang baik dan solid. KPR Jogja tentu perlu mengembangkan dan mempertahankan kinerja yang baik seperti ini agar kedepan perusahaan mampu bersaing tidak hanya di daerah lokal

jogja saja. Semakin baik kinerja yang karyawan berikan maka akan semakin menguntungkan bagi KPR Jogja dalam menarik klien dan investor untuk bergabung. Kesimpulan yang ada menyatakan budaya organisasi, motivasi kerja, *organizational citizenship behavior* (OCB) secara keseluruhan berpengaruh terhadap kinerja karyawan. Penelitian ini diharapkan dapat membantu KPR Jogja untuk mengetahui perkembangan budaya organisasi, motivasi kerja, *organizational citizenship behavior* (OCB).

Melalui penelitian ini perusahaan KPR Jogja dapat mempertahankan budaya organisasi, serta *organizational citizenship behavior* (OCB) yang telah perusahaan terapkan. Berdasarkan penelitian yang dilakukan KPR Jogja telah mampu memperoleh dimensi budaya organisasi, dan *organizational citizenship behavior* (OCB) yang baik namun perlu kembali meningkatkan kinerja serta motivasi yang lebih pada setiap karyawannya. KPR Jogja masih harus meningkatkan kedua variabel tersebut dengan memberikan apresiasi yang lebih maupun dengan peningkatan fasilitas bagi para karyawan agar karyawan merasa didukung dan menjadi lebih termotivasi serta kinerja karyawan juga akan meningkat seiring dengan meningkatnya motivasi yang dimiliki oleh para karyawan.

### **5.3. Keterbatasan Penelitian**

Penelitian ini memiliki keterbatasan yaitu:

1. Dalam menyebarkan kuesioner peneliti hanya dapat menitipkan kuesioner tersebut kepada manajer, sehingga peneliti tidak dapat memastikan apakah responden mengisi kuesioner dengan benar. Peneliti juga tidak dapat terjun

langsung ke lapangan untuk melakukan proses penyebaran kuesioner karena penelitian ini dilakukan pada saat terjadinya wabah pandemi Covid-19.

2. Jumlah item sebanyak 89 pernyataan yang diajukan dalam kuesioner ini terlalu banyak sehingga kemungkinan responden tidak membaca dan mengisi dengan teliti. Informasi yang diberikan responden melalui kuesioner terkadang tidak menunjukkan pendapat yang sebenarnya, hal ini terjadi karena perbedaan pemikiran, anggapan dan pemahaman yang berbeda pada setiap responden.
3. Kuesioner kinerja karyawan dinilai sendiri oleh responden atau karyawan, sehingga responden kemungkinan memberikan penilaian lebih tinggi terhadap dirinya sendiri. Penilaian subyektif yang lebih tinggi ini dapat menyebabkan terjadinya bias pada penelitian.
4. Penelitian sebelumnya disupport oleh berbagai penelitian dengan konteks yang berbeda terdapat di perusahaan dan pemerintahan dengan aturan dan sistem yang berbeda.

#### **5.4. Saran**

Berdasarkan keterbatasan yang ada, peneliti mengajukan beberapa saran sebagai berikut:

1. Penelitian selanjutnya diharapkan peneliti dapat membagikan kuesioner secara langsung kepada responden, sehingga peneliti dapat melihat secara langsung proses pengisian kuesioner.
2. Penelitian selanjutnya diharapkan jumlah pernyataan yang diajukan kepada responden tidak terlalu banyak. Hal ini dimaksudkan untuk memudahkan

responden dapat membaca dan memahami sehingga dapat mengisi jawaban dengan teliti.

3. Penelitian selanjutnya diharapkan penilaian kinerja karyawan dapat dilakukan oleh atasan langsung yang terlibat memantau, menilai, dan mengevaluasi kinerja karyawan dengan obyektif.
4. Penelitian selanjutnya diharapkan dapat mengacu pada konteks yang sama yakni pada perusahaan agar penelitian selanjutnya dapat lebih disupport karena dalam konteks perusahaan bukan pemerintahan.



## DAFTAR PUSTAKA

- Anggun, J., (2012), “Jenis Skala Pengukuran” diakses dari <http://anggunfreeze.blogspot.com/2012/11/jenis-jenis-skala-pengukuran.html> pada tanggal 22 November 2019.
- Butar Butar, F. S., dan Irsutami., (2018), “Pengaruh Pelatihan dan Motivasi Kerja”, *Journal of Applied Managerial Accounting*, Vol. 2, No. 1, Maret 2018, Batam: Politeknik Negeri Batam.
- Casing, Andre., (2019), “Pengaruh Organizational Citizenship Behavior Dan Kepemimpinan Terhadap Kinerja Karyawan”, skripsi diakses dari <http://digilib.unila.ac.id/58405/3/3.%20SKRIPSI%20TANPA%20BAB%20EMBAHASAN.pdf> pada tanggal 13 April 2020.
- Chukwuma, E., M., dan Okafor, O., (2014), *Effect of Motivation on Employee Productivity: A Study of Manufacturing Companies in Nnewi*. International Journal of Managerial Studies and Research diakses dari <http://www.arcjournals.org/pdfs/ijmsr/v2-i7/14.pdf> pada tanggal 2 Oktober 2019.
- Cushway dan Lodge, (2013), *Organizational Behaviour and Design*, Perilaku dan desain Organisasi, PT. Elex Media Komputindo, Jakarta.
- Dany, M., (2016), “Pengaruh Gaya Kepemimpinan Transformasional dan Motivasi Kerja Terhadap Kinerja Karyawan (studi pada CV Batik Indah Rara Djonggrang)”, skripsi, diakses dari [http://eprints.uny.ac.id/30524/1/DanyMarthen\\_10408141009.pdf](http://eprints.uny.ac.id/30524/1/DanyMarthen_10408141009.pdf) diakses pada tanggal 2 Oktober 2019.
- Devita, M., (2017), “Faktor – Faktor yang Mempengaruhi Kinerja Karyawan di Resturant Alpha Hotel Pekanbaru”, *Jurnal JOM FISIP*, Vol. 4 No. 2 – Oktober 2017, Riau: Universitas Riau.
- Edison, E., Anwar, Y., dan Komariah. I., (2016), *Manajemen Sumber Daya Manusia*, Alfabeta, Bandung.
- Ghozali, I., (2013), *Aplikasi Analisis Multivariat dengan Program IBM SPSS. Edisi 7*, Badan Penerbit Universitas Diponegoro, Semarang.
- Gunawan, I., (2011), “Pengertian *Organizational Citizenship Behavior*” diakses dari <http://masimamgun.blogspot.com/2011/02/organization-citizenship-behavior.html> diakses pada 2 Oktober 2019.
- Gunawan, J., S., dan Solang, P., D., (2013), “*Organizational Citizenship Behavior* Yang Berpengaruh Pada Kinerja Karyawan Dan Kepuasan Konsumen Di Hotel Sheraton Surabaya”, *Jurnal Hospitality dan Manajemen Jasa* diakses

dari <http://publication.petra.ac.id/index.php/manajemen-perhotelan/article/view/961> pada tanggal 13 April 2020.

- Hasibuan, (2017), *Manajemen Sumber Daya Manusia Edisi Revisi*, Bumi Aksara, Jakarta.
- Hamzah, B., O., (2017), *Teori Motivasi dan Pengukurannya*, Bumi Aksara, Jakarta.
- Ibrahim, M., dan A.,Aslinda., (2014), “*The Effect on Organizational Citizenship Behavior(OCB) at Telkom Indonesia in Makassar*”, *Jurnal Ilmu Administrasi dan Organisasi* diakses dari <http://journal.ui.ac.id/index.php/jbb/article/view/4324> pada tanggal 14 Januari 2020.
- Inuwa, M., (2016), “*Job Satisfaction and Employee Performance: An Empirical Approach*”, *The Millennium University Journal*, diakses dari <https://www.researchgate.net/publication/321966659> *Job Satisfaction and Employee Performance An Empirical Approach* pada tanggal 4 Mei 2020.
- Isnada, I., (2019) “Pengaruh Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Pegawai Pada Sekertariat Daerah Kabupaten Mamuju Utara”, *Jurnal Ilmu Manajemen dan bisnis* diakses dari <https://media.neliti.com/media/publications/158880-ID-pengaruh-budaya-organisasi-terhadap-kine.pdf> pada tanggal 12 April 2020.
- Kasmir, (2016), *Manajemen Sumber Daya Manusia (Teori dan Praktik)*(1st ed.), PT RajaGrafindo Persada, Jakarta.
- Kinicki, A., dan Fugate, M., (2018), *Organizational Behavior A Practical, Problem Solving Approach*, McGraw Hills Company, Newyork.
- Kreitner, R., dan Kinicki, A., (2014), *Organizational behavioral-Ed. 5*, McGraw-Hill, Boston.
- Kusdi, (2011), *Budaya Organisasi*, Penerbit Salemba Empat, Jakarta.
- Kusuma Wardani, R., Djudi Mukzam, M., Mayowan, Y., (2016), “Pengaruh Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Karyawan (Studi Pada Karyawan PT Karya Indah Buana Surabaya)”, *Jurnal Administrasi Bisnis*, <https://media.neliti.com/media/publications/86617-ID-pengaruh-budaya-organisasi-terhadap-kine.pdf> diakses dari pada tanggal 12 April 2020.
- Lie, T. F., dan Siagian, H., (2018), “Pengaruh Kepuasan Kerja terhadap Kinerja Karyawan Melalui Motivasi Kerja”, *jurnal AGORA*, Vol. 6, No. 1, Surabaya: Universitas Kristen Petra.
- Lusri, L., dan Siagian H., (2017), “Pengaruh Motivasi Kerja Terhadap Kinerja karyawan Melalui Kepuasan Kerja Sebagai Variabel Mediasi Pada Karyawan PT. Borwita Citra Prima Surabaya”, *Jurnal Ilmu Manajemen dan Bisnis*

diakses dari <https://media.neliti.com/media/publications/54167-ID-pengaruh-motivasi-kerja-terhadap-kinerja.pdf> pada tanggal 13 April 2020.

Mangkunegara, A., P., (2016), *Manajemen Sumber Daya Manusia Perusahaan*, PT. Remaja Rosdakarya, Bandung.

Manosi, C., (2015), “*Exploring Factorial Structure of OCB in Large Indian Banks: An Empirical Study of DelhiNCR*”, *Jurnal Ilmu Manajemen dan bisnis* diakses dari <http://www.iosrjournals.org/iosr-jbm/papers/Vol17-issue9/Version-2/J0179296104.pdf> diakses pada 10 Januari 2020.

Maswir, M. A., dan Onida, M., (2017), “Pengaruh Motivasi Kerja terhadap Kinerja Pegawai pada Divisi Kesekretariatan PT PLN (Persero) Distribusi Jakarta Raya dan Tangerang”, *Jurnal Epigram*, Vol. 14 No. 1 , April 2017, Jakarta: Politeknik Negeri Jakarta.

Muhammad, F., F., (2013), “Pengaruh Budaya Organisasi Dan Komitmen Organisasi Terhadap Kinerja Karyawan (studi kasus pada PPPA Darul ur’an)”, skripsi diakses dari <http://repository.uinjkt.ac.id/dspace/bitstream/123456789/23849/1/Skripsi%20Muhammad%20Fadli%20Ferryansyah.pdf> pada tanggal 10 Januari 2020.

Muzakki, Eliyana, A., Muhtadi, R., (2019), “*Is Employee Performance Affected by Organizational Cuoture, Work Motivation and Organizational Citizenship Behavior (OCB)?: An Empirical Investigation*”. *International Journal of Integrated Education, Engineering and Business* diakses dari [https://www.researchgate.net/publication/333079240\\_Is\\_Employee\\_Performance\\_Affected\\_by\\_Organizational\\_Culture\\_Work\\_Motivation\\_and\\_Organizational\\_Citizenship\\_Behavior\\_OCB\\_An\\_Empirical\\_Investigation](https://www.researchgate.net/publication/333079240_Is_Employee_Performance_Affected_by_Organizational_Culture_Work_Motivation_and_Organizational_Citizenship_Behavior_OCB_An_Empirical_Investigation) pada tanggal 19 September 2019.

Nielsen, T., M., Bachrach, D., G., Sundstrom, E., Halfhill, T., R., (2012), *Utility of OCB: Organizational Citizenship Behavior and Performance in a Resource Allocation Framework*. *Journal of Management*.

Pamela, A., O., dan Oloko., (2015), “*Effect Of Motivation On Employee Performance Of Commercial Banks In Kenya : A Case Study Of Kenya Commercial Bank in Migori County*”. *Journal of Human Resource Studies* 5 diakses dari [https://www.researchgate.net/publication/277899937\\_Effect\\_of\\_motivation\\_on\\_employee\\_performance\\_of\\_commercial\\_banks\\_in\\_Kenya\\_A\\_case\\_study\\_of\\_Kenya\\_Commercial\\_Bank\\_in\\_Migori\\_County](https://www.researchgate.net/publication/277899937_Effect_of_motivation_on_employee_performance_of_commercial_banks_in_Kenya_A_case_study_of_Kenya_Commercial_Bank_in_Migori_County) pada 2 Oktober 2019.

Pradhan, R., K., Jena L., K., (2016), “*Employee Performance at Workplace: Coceptual Model & Emprical Validation*”, *Articel Business Perspectives & Research* diakses dari [https://www.researchgate.net/publication/311650540\\_Employee\\_Performance\\_at\\_Workplace\\_Conceptual\\_Model\\_and\\_Empirical\\_Validation](https://www.researchgate.net/publication/311650540_Employee_Performance_at_Workplace_Conceptual_Model_and_Empirical_Validation) pada tanggal 25 April 2020.

- Priansa, D., J., (2014), *Perencanaan dan Pengembangan Sumber Daya Manusia*. Alfabeta, Bandung.
- Priyanto, D., (2009), “Mandiri belajar *SPSS (Statistical Product Service Solution)* untuk analisis data dan uji statistik, Mediakom, Yogyakarta.
- Riani, A.R., (2011) *Budaya Organisasi*, Graha Ilmu, Yogyakarta.
- Rifky, Mohammad, Mochammad Al Musadieg dan Gunawan Eko Nurtjahjono, (2017), “Pengaruh Motivasi Kerja dan Kepuasan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan (Studi pada Karyawan Giant Hypermarket Mall Olympic Garden Malang)”, *Jurnal Administrasi Bisnis*, diakses dari <https://administrasibisnis.studendtjournal.ub.ac.id> pada tanggal 3 April 2020.
- Rivai, V., dan Mulyadi, D., (2012), *Kepemimpinan dan Perilaku Organisasi*, PT. Raja Grafindo Persada, Jakarta.
- Robbins, P., S., dan Judge, A., T., (2017), *Organizational Behavior*, 7 th Edition, Pearson Education Limited, England.
- Saleem, R., Mahmood, A., Mahmood, A., (2010), “*Effect of Work Motivation on Job Satisfaction in Mobile Telecommunication Service Organizations of Pakistan*”, *International Journal of Business and Management* diakses dari <http://www.ccsenet.org/journal/index.php/ijbm/article/view/8085> pada 6 Maret 2020.
- Sashkin, M., dan Rosenbach, W., E., (2013), “*Organizational Culture Assessment Questionnaire*” diakses dari <https://www.google.com/url?sa=t&rct=j&q=&esrc=s&source=web&cd=1&cad=rja&uact=8&ved=2ahUKEwiEgqCy5PPoAhUDfH0KHbOmBScQFjAAegQIAxAB&url=http%3A%2F%2Fleadingandfollowing.com%2Fdocuments%2FOCAQParticipantManual.pdf&usg=AOvVaw3Nddy782lnRWRsYe66ZwOk> pada tanggal 6 Maret 2020.
- Siagian, (2010), *Manajemen Sumber Daya Manusia*, Bumi Aksara, Jakarta.
- Sianturi, S.,O., Br., (2018), “Pengaruh Motivasi Terhadap Kinerja Pada Karyawan Mentok Karier”, skripsi diakses dari [http://repository.usd.ac.id/32996/2/149114186\\_full.pdf](http://repository.usd.ac.id/32996/2/149114186_full.pdf) pada tanggal 13 April 2020.
- Setyawan, N., F., B., dan Sahrah, A., (2012), Peningkatan Organizational Citizenship Behavior Pada Karyawan Melalui Pelatihan Kerjasama. *Jurnal Psikologi*.
- Sugiyono, (2017), *Statistik Untuk Penelitian*, Alfabeta, Bandung.
- Sutrisno, E., (2015), *Manajemen Sumber Daya Manusia*, Edisi Pertama. Cetakan Pertama, Penerbit Kencana, Jakarta.



- Titisari, Purnamie, (2014), Peranan *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) Dalam Meningkatkan Kinerja Karyawan, Mitra Wacana Media, Jakarta.
- Torang, S., (2016), Organisasi dan Manajemen, CV Alfabeta, Bandung.
- Uddin, M., J., Luva, R., H., Hossian, S., M., M., (2012), “*Impact of Organizational Culture on Employee Performance and Productivity: A Case Study of Telecommunication Sector in Bangladesh*”, *International Journal of Business & Management* diakses dari [https://www.researchgate.net/publication/314587860 Impact of Organizational Culture on Employee Performance and Productivity A Case Study of Telecommunication Sector in Bangladesh](https://www.researchgate.net/publication/314587860_Impact_of_Organizational_Culture_on_Employee_Performance_and_Productivity_A_Case_Study_of_Telecommunication_Sector_in_Bangladesh) pada tanggal 14 Januari 2020.
- Umar, H., (2013), Riset SDM, PT. Sun, Jakarta.
- Wheelen, T., L., dan Hunger, J., D., (2010), *Strategic Management and Business Policy Achieving Sustainability. Twelfth Edition*. Pearson. Terjemahan, Salemba Empat, Jakarta.
- Widodo, (2015), Manajemen Pengembangan Sumber Daya Manusia. Pustaka Pelajar, Yogyakarta.
- Winardi, (2016), Kepemimpinan dalam Manajemen. PT. Rineka Cipta, Jakarta.

## LAMPIRAN 1

### KUESIONER PENELITIAN PENGARUH BUDAYA ORGANISASI *ORGANIZATIONAL CITIZENSHIP BEHAVIOR* (OCB) TERHADAP KINERJA KARYAWAN KPR JOGJA

Perkenalkan nama saya Winna Theresia Kurniawan. Saya sedang menempuh pendidikan tingkat sarjana jurusan manajemen, fakultas bisnis dan ekonomika di Universitas Atma Jaya Yogyakarta. Saya sekarang sedang mengerjakan tugas akhir berupa penulisan skripsi yang mengangkat topik “Pengaruh Budaya Organisasi *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) Terhadap Kinerja Karyawan KPR Jogja”. Perihal penyusunan tugas akhir tersebut, saya membutuhkan data-data, berupa hasil kuesioner yang telah diisi oleh karyawan KPR Jogja. Oleh karena itu, mohon kesediaan Bapak/Ibu/Saudara/i untuk mengisi kuesioner di bawah ini. Atas perhatian dan bantuan Bapak/Ibu/Saudara/i, saya mengucapkan terima kasih.

#### A. IDENTITAS RESPONDEN

Nama Responden (wajib diisi) : .....

Usia : ..... Tahun

Jenis Kelamin : L / P\* (\*coret yang tidak perlu)

Pendidikan Terakhir : .....

Lama Bekerja : ..... Tahun

#### B. PETUNJUK PENGISIAN

Petunjuk pengisian: Silanglah (X) pada jawaban yang menurut Bapak/Ibu, Saudara/i sesuai dengan pendapat Bapak/Ibu, Saudara/i. Berikut ketentuan jawaban yang dapat dipilih:

STS: Sangat Tidak Setuju

TS: Tidak Setuju

N: Netral

S: Setuju

SS: Sangat Setuju

### Bagian I: Budaya Organisasi

| No | Pertanyaan   | Alternatif Jawaban |    |   |   |    |
|----|--|--------------------|----|---|---|----|
|    |  | STS                | TS | N | S | SS |
| 1  | Saya fleksibel dan mudah beradaptasi ketika perubahan diperlukan.  | STS                | TS | N | S | SS |
| 2  | Saya dan tim memiliki tujuan yang jelas yang berkaitan dengan tujuan dan misi bisnis.                        | STS                | TS | N | S | SS |
| 3  | Tim sering kali tidak memiliki wewenang yang dibutuhkan untuk menyelesaikan pekerjaan dengan efektif.        | STS                | TS | N | S | SS |
| 4  | Kami memberikan prioritas dan dukungan tertinggi untuk memenuhi kebutuhan klien dan pelanggan.               | STS                | TS | N | S | SS |
| 5  | Karyawan menghargai dan memanfaatkan kekuatan dan kemampuan unik satu sama lain.                             | STS                | TS | N | S | SS |
| 6  | Saya merasa bahwa sebagian besar perubahan adalah hasil dari tekanan yang dipaksakan dari atasan organisasi. | STS                | TS | N | S | SS |
| 7  | Saya dan tim sering diharapkan untuk mencapai tujuan yang mereka yakini tidak mungkin tercapai.              | STS                | TS | N | S | SS |
| 8  | Karyawan percaya pada kerja tim, pendekatan "apa untungnya bagi kita" daripada "apa untungnya bagi saya."    | STS                | TS | N | S | SS |
| 9  | kebijakan dan prosedur kami membantu kami menyediakan layanan yang diinginkan dan dibutuhkan pelanggan.      | STS                | TS | N | S | SS |
| 10 | Semua orang tahu dan memahami tujuan dan prioritas bisnis kami.  | STS                | TS | N | S | SS |
| 11 | Karyawan memiliki gagasan yang jelas tentang mengapa dan bagaimana melanjutkan sepanjang proses perubahan.   | STS                | TS | N | S | SS |
| 12 | Individu dan tim diukur dan dihargai sesuai dengan seberapa baik tujuan dicapai.                             | STS                | TS | N | S | SS |
| 13 | Saya tidak memiliki keterampilan interpersonal dan   | STS                | TS | N | S | SS |

|    |  |     |    |   |   |    |
|----|--|-----|----|---|---|----|
|    | teknis yang mereka butuhkan untuk bekerja secara efektif dalam tim.  |     |    |   |   |    |
| 14 | Saya sering melihat masalah pelanggan dan klien sebagai tanggung jawab orang lain.   | STS | TS | N | S | SS |
| 15 | Saya kadang-kadang mengkompromikan kebijakan atau prinsip perusahaan untuk mencapai tujuan operasional.                            | STS | TS | N | S | SS |
| 16 | Saya percaya bahwa perubahan terjadi terlalu cepat dan menyebabkan terlalu banyak gangguan.  | STS | TS | N | S | SS |
| 17 | Saya dan tim berpartisipasi dalam menentukan tujuan tertentu.  | STS | TS | N | S | SS |
| 18 | Saya tahu apa yang diharapkan dari mereka dan memahami dampaknya terhadap orang lain, tim, dan fungsi.                             | STS | TS | N | S | SS |
| 19 | Saya selalu mencari cara baru untuk melayani klien dan pelanggan dengan lebih baik.  | STS | TS | N | S | SS |
| 20 | Keputusan bisnis paling sering dibuat berdasarkan fakta, bukan hanya persepsi atau asumsi.   | STS | TS | N | S | SS |
| 21 | Saya percaya mereka dapat mempengaruhi dan mempengaruhi tempat kerja mereka melalui ide-ide dan keterlibatan mereka.               | STS | TS | N | S | SS |
| 22 | kami terus-menerus meringkatkan tujuan kami.   | STS | TS | N | S | SS |
| 23 | Karyawan percaya untuk bekerja sama secara kolaboratif, lebih memilih kerjasama daripada kompetisi.                                | STS | TS | N | S | SS |
| 24 | karyawan yang melakukan pekerjaan terbaik untuk melayani pelanggan lebih mungkin diakui atau dihargai daripada karyawan lain.      | STS | TS | N | S | SS |
| 25 | Karyawan memiliki akses ke informasi yang tepat waktu dan akurat tentang apa yang sebenarnya terjadi dalam organisasi dan mengapa. | STS | TS | N | S | SS |

|    |  |     |    |   |   |    |
|----|--|-----|----|---|---|----|
| 26 | Saya percaya bahwa kekhawatiran dan kecemasan mereka selama periode perubahan didengar dan dipertimbangkan.  | STS | TS | N | S | SS |
| 27 | Saya, tim, dan area fungsional sering memiliki tujuan yang tidak kompatibel.   | STS | TS | N | S | SS |
| 28 | Manajer di semua tingkatan bekerja bersama sebagai tim untuk mencapai hasil bagi organisasi.   | STS | TS | N | S | SS |
| 29 | Ketika pelanggan memiliki masalah dengan produk atau layanan yang mereka terima, masalah itu hampir selalu diselesaikan untuk kepuasan mereka.                                 | STS | TS | N | S | SS |
| 30 | Karyawan sangat percaya pada seperangkat nilai-nilai bersama tentang bagaimana orang-orang harus bekerja bersama untuk memecahkan masalah bersama dan mencapai tujuan bersama. | STS | TS | N | S | SS |

### Bagian II: Motivasi kerja

| No | Pertanyaan   | Alternatif Jawaban |    |   |   |    |
|----|--|--------------------|----|---|---|----|
| 1  | Saya tiba di kantor tepat waktu dan tidak pergi lebih awal.  | STS                | TS | N | S | SS |
| 2  | Pekerjaan yang saya lakukan menarik.   | STS                | TS | N | S | SS |
| 3  | Saya yakin akan kemampuan saya untuk berhasil di pekerjaan saya.                                   | STS                | TS | N | S | SS |
| 4  | Saya tidak menyalahkan orang lain. Saya bertanggung jawab atas kesalahan saya.                     | STS                | TS | N | S | SS |
| 5  | Saya memiliki pelatih / mentor yang membuat saya tetap waspada & termotivasi untuk pekerjaan saya. | STS                | TS | N | S | SS |
| 6  | Saya mengharapkan lebih banyak akurasi dalam pekerjaan saya sendiri sebagai karyawan saya.         | STS                | TS | N | S | SS |
| 7  | Saya secara teratur berpikir / khawatir tentang masalah pekerjaan ketika saya di rumah.            | STS                | TS | N | S | SS |

|   |  |     |    |   |   |    |
|---|--|-----|----|---|---|----|
| 8 | Saya berpartisipasi dalam pelatihan untuk meningkatkan keterampilan dan kompetensi saya sendiri. | STS | TS | N | S | SS |
|---|--|-----|----|---|---|----|

**Bagian III: *Organizational Citizenship Behavior (OCB)***

| No | Pertanyaan   | Alternatif Jawaban |    |   |   |    |
|----|--|--------------------|----|---|---|----|
| 1  | Saya membuat saran konstruktif yang dapat meningkatkan operasi perusahaan.                     | STS                | TS | N | S | SS |
| 2  | Saya mengambil tindakan untuk melindungi organisasi dari potensi masalah.                      | STS                | TS | N | S | SS |
| 3  | Saya menawarkan ide untuk meningkatkan fungsi organisasi.                                      | STS                | TS | N | S | SS |
| 4  | Saya pulang kerja lebih awal tanpa izin.   | STS                | TS | N | S | SS |
| 5  | Saya memiliki imajinasi yang fleksibel.  | STS                | TS | N | S | SS |
| 6  | Saya mendorong manajemen untuk terus memperbarui pengetahuan / keterampilan.                   | STS                | TS | N | S | SS |
| 7  | Saya memberikan waktu untuk membantu orang lain yang memiliki masalah pekerjaan dan non kerja. | STS                | TS | N | S | SS |
| 8  | Saya tertidur di tempat kerja.   | STS                | TS | N | S | SS |
| 9  | Saya berusaha keras untuk belajar sendiri untuk meningkatkan kualitas hasil kerja.             | STS                | TS | N | S | SS |
| 10 | Saya percaya pada pekerjaan hari yang jujur untuk pembayaran hari yang jujur.                  | STS                | TS | N | S | SS |
| 11 | Saya mengambil persediaan atau peralatan tanpa izin.   | STS                | TS | N | S | SS |
| 12 | Saya membantu rekan kerja yang tidak hadir.  | STS                | TS | N | S | SS |
| 13 | Saya mengklarifikasi kesalahpahaman tentang organisasi.  | STS                | TS | N | S | SS |
| 14 | Saya menyebarkan informasi yang salah tentang organisasi di luarnya.                           | STS                | TS | N | S | SS |
| 15 | Saya menjaga area kerja tetap rapi dan bersih.   | STS                | TS | N | S | SS |
| 16 | Saya selalu mendapat informasi   | STS                | TS | N | S | SS |

|    |  |     |    |   |   |    |
|----|--|-----|----|---|---|----|
|    | dengan baik di mana pendapat mungkin menguntungkan organisasi.                       |     |    |   |   |    |
| 17 | Saya menghargai, menghindari menyalahkan dan berkelahi untuk keuntungan pribadi.     | STS | TS | N | S | SS |
| 18 | Saya membantu pekerja untuk membuat produktif lainnya.                               | STS | TS | N | S | SS |
| 19 | Saya menggunakan penilaian profesional untuk menilai benar atau salahnya organisasi. | STS | TS | N | S | SS |
| 20 | Saya menggunakan sumber daya perusahaan untuk melakukan bisnis pribadi.              | STS | TS | N | S | SS |
| 21 | Saya terus mengikuti perubahan dalam organisasi.                                     | STS | TS | N | S | SS |
| 22 | Saya mendorong orang lain untuk mengatasi perbedaan mereka dan akur.                 | STS | TS | N | S | SS |
| 23 | Saya berkoordinasi dan berkomunikasi dengan rekan kerja.                             | STS | TS | N | S | SS |
| 24 | Saya menyatukan anggota kelompok dengan informasi yang salah.                        | STS | TS | N | S | SS |
| 25 | Saya berkonsultasi dengan orang lain yang terpengaruh oleh keputusan saya.           | STS | TS | N | S | SS |
| 26 | Saya menganggap pekerjaan saya serius dan jarang membuat kesalahan.                  | STS | TS | N | S | SS |
| 27 | Saya juga menunjukkan kesabaran dalam situasi yang canggung.                         | STS | TS | N | S | SS |
| 28 | Saya selalu siap menggunakan metode / teknologi baru.                                | STS | TS | N | S | SS |
| 29 | Saya berusaha keras untuk belajar sendiri untuk meningkatkan kualitas hasil kerja.   | STS | TS | N | S | SS |
| 30 | Saya menghindari membuat kesulitan.  | STS | TS | N | S | SS |
| 31 | Saya mengomunikasikan semua informasi yang berguna bagi kelompok kerja.              | STS | TS | N | S | SS |
| 32 | Saya mengerjakan tugas yang sulit dengan antusias.                                   | STS | TS | N | S | SS |

|    |   |     |    |   |   |    |
|----|---|-----|----|---|---|----|
| 33 | Saya mewakili organisasi dengan baik bagi orang luar.                               | STS | TS | N | S | SS |
| 34 | Saya membantu kolega baru untuk menyesuaikan dengan lingkungan kerja.               | STS | TS | N | S | SS |
| 35 | Saya memotivasi orang lain dalam kelompok untuk mengatasi perbedaan mereka.         | STS | TS | N | S | SS |
| 36 | Saya mematuhi aturan informal yang dirancang untuk menjaga ketertiban.              | STS | TS | N | S | SS |
| 37 | Saya meluangkan waktu untuk mendengarkan dan memecahkan masalah dan kekhawatiran.   | STS | TS | N | S | SS |
| 38 | Saya tidak memberi tahu orang luar bahwa ini adalah tempat yang baik untuk bekerja. | STS | TS | N | S | SS |
| 39 | Saya membiarkan orang lain melakukan pekerjaan mereka.                              | STS | TS | N | S | SS |
| 40 | Saya mengatakan hal-hal untuk membuat orang merasa senang.                          | STS | TS | N | S | SS |
| 41 | Saya berusaha keras untuk belajar sendiri untuk meningkatkan kualitas hasil kerja.  | STS | TS | N | S | SS |
| 42 | Saya mempermudah pekerjaan bagi anggota kelompok.                                   | STS | TS | N | S | SS |
| 43 | Saya tidak akan mendesak rekan kerja untuk menginvestasikan uang dalam organisasi.  | STS | TS | N | S | SS |
| 44 | Saya membantu kolega saya untuk memecahkan masalah terkait pekerjaan.               | STS | TS | N | S | SS |
| 45 | Saya menawarkan diri untuk bekerja lembur.  | STS | TS | N | S | SS |

#### Bagian IV: Kinerja Karyawan

| No | Pertanyaan  | Alternatif Jawaban |    |   |   |    |
|----|---|--------------------|----|---|---|----|
| 1  | Saya memahami kriteria penilaian kinerja dari perusahaan. | STS                | TS | N | S | SS |
| 2  | Saya memahami pekerjaan saya dan cara melaksanakannya.    | STS                | TS | N | S | SS |
| 3  | Saya mampu menyelesaikan hal                              | STS                | TS | N | S | SS |



|   |  |     |    |   |   |    |
|---|--|-----|----|---|---|----|
|   | yang tidak terduga dengan tepat waktu.                             |     |    |   |   |    |
| 4 | Saya menjaga ketepatan kehadiran di perusahaan.                    | STS | TS | N | S | SS |
| 5 | Saya melaksanakan tugas yang diberikan dengan efektif dan efisien. | STS | TS | N | S | SS |
| 6 | Saya berpedoman pada prosedur operasi standar pada pekerjaan saya. | STS | TS | N | S | SS |



**LAMPIRAN 2**  
**DATA RESPONDEN**

| Jenis Kelamin | Jabatan            | Usia     | Pendidikan Terakhir | Budaya Organisasi |     |     |     |     |     |     |     |     |     |     |     |     |     |     |     |     |     |     |     |     |     |     |     |     |     |     |     |     |   |
|---------------|--------------------|----------|---------------------|-------------------|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|---|
|               |                    |          |                     | B01               | B02 | B03 | B04 | B05 | B06 | B07 | B08 | B09 | B10 | B11 | B12 | B13 | B14 | B15 | B16 | B17 | B18 | B19 | B20 | B21 | B22 | B23 | B24 | B25 | B26 | B27 | B28 | B29 |   |
| L             | Manajer SDM        | 31 Tahun | S1                  | 5                 | 4   | 3   | 3   | 2   | 1   | 4   | 3   | 2   | 4   | 4   | 2   | 4   | 3   | 2   | 1   | 2   | 3   | 3   | 5   | 5   | 3   | 3   | 3   | 4   | 4   | 4   | 5   | 3   |   |
| L             | Manajer Pemasaran  | 30 Tahun | S1                  | 4                 | 4   | 4   | 4   | 2   | 3   | 2   | 3   | 5   | 4   | 2   | 4   | 1   | 2   | 1   | 1   | 2   | 2   | 2   | 5   | 4   | 4   | 5   | 5   | 2   | 3   | 2   | 4   | 4   |   |
| L             | Manajer Keuangan   | 32 Tahun | S1                  | 5                 | 4   | 2   | 4   | 5   | 1   | 1   | 5   | 5   | 4   | 5   | 2   | 1   | 1   | 4   | 2   | 5   | 5   | 5   | 4   | 5   | 5   | 1   | 5   | 4   | 1   | 2   | 4   | 5   |   |
| P             | Staff Administrasi | 25 Tahun | SMA                 | 5                 | 5   | 2   | 5   | 4   | 2   | 1   | 2   | 5   | 3   | 2   | 4   | 2   | 2   | 1   | 2   | 1   | 4   | 4   | 2   | 1   | 5   | 2   | 2   | 4   | 3   | 2   | 3   | 4   |   |
| L             | Arsitek            | 36 Tahun | S1                  | 3                 | 3   | 4   | 5   | 3   | 2   | 1   | 1   | 3   | 4   | 3   | 4   | 5   | 2   | 3   | 5   | 2   | 1   | 2   | 3   | 5   | 3   | 2   | 4   | 2   | 3   | 4   | 2   | 1   |   |
| L             | Arsitek            | 35 Tahun | S1                  | 2                 | 2   | 3   | 5   | 3   | 4   | 2   | 1   | 5   | 5   | 3   | 3   | 2   | 2   | 1   | 3   | 1   | 5   | 5   | 2   | 3   | 4   | 2   | 1   | 2   | 3   | 3   | 4   | 5   |   |
| L             | Manor              | 50 Tahun | SMK                 | 4                 | 1   | 3   | 5   | 4   | 2   | 1   | 5   | 2   | 1   | 2   | 1   | 3   | 4   | 4   | 5   | 3   | 2   | 4   | 3   | 4   | 2   | 3   | 3   | 3   | 4   | 1   | 5   | 2   |   |
| L             | Manor              | 50 Tahun | SMK                 | 5                 | 2   | 4   | 3   | 1   | 3   | 3   | 4   | 3   | 5   | 4   | 2   | 3   | 5   | 2   | 1   | 4   | 3   | 3   | 1   | 2   | 1   | 3   | 2   | 1   | 2   | 3   | 4   | 3   |   |
| L             | Pekerja Bangunan   | 56 Tahun | SD                  | 3                 | 4   | 4   | 3   | 4   | 3   | 3   | 3   | 3   | 4   | 4   | 3   | 3   | 3   | 3   | 2   | 3   | 3   | 3   | 3   | 3   | 3   | 3   | 3   | 3   | 3   | 4   | 4   | 3   |   |
| L             | Pekerja Bangunan   | 30 Tahun | SMP                 | 3                 | 4   | 4   | 4   | 5   | 2   | 2   | 3   | 4   | 5   | 4   | 4   | 3   | 1   | 4   | 4   | 5   | 4   | 3   | 4   | 2   | 5   | 4   | 2   | 4   | 4   | 2   | 3   | 4   |   |
| L             | Pekerja Bangunan   | 30 Tahun | SD                  | 3                 | 4   | 4   | 4   | 5   | 2   | 2   | 3   | 4   | 5   | 4   | 4   | 3   | 1   | 4   | 4   | 5   | 4   | 3   | 4   | 2   | 5   | 4   | 2   | 4   | 4   | 2   | 4   | 4   |   |
| L             | Pekerja Bangunan   | 36 Tahun | SD                  | 4                 | 3   | 4   | 5   | 4   | 3   | 3   | 3   | 3   | 3   | 4   | 5   | 3   | 2   | 3   | 4   | 3   | 3   | 4   | 4   | 4   | 3   | 4   | 3   | 4   | 4   | 3   | 4   | 4   |   |
| L             | Pekerja Bangunan   | 42 Tahun | SD                  | 3                 | 3   | 3   | 3   | 3   | 3   | 3   | 3   | 3   | 3   | 4   | 3   | 3   | 5   | 3   | 3   | 4   | 3   | 3   | 3   | 3   | 4   | 4   | 4   | 3   | 3   | 3   | 4   | 3   |   |
| L             | Pekerja Bangunan   | 29 Tahun | SMK                 | 4                 | 4   | 2   | 4   | 5   | 4   | 4   | 4   | 4   | 3   | 4   | 4   | 1   | 1   | 3   | 3   | 4   | 4   | 4   | 4   | 4   | 4   | 4   | 2   | 3   | 3   | 3   | 4   | 4   |   |
| L             | Pekerja Bangunan   | 39 Tahun | SMP                 | 4                 | 3   | 4   | 5   | 4   | 3   | 3   | 3   | 3   | 3   | 4   | 5   | 3   | 2   | 3   | 4   | 3   | 3   | 4   | 4   | 4   | 3   | 4   | 3   | 4   | 4   | 3   | 4   | 4   |   |
| L             | Pekerja Bangunan   | 33 Tahun | SMK                 | 3                 | 3   | 3   | 3   | 3   | 3   | 3   | 3   | 3   | 3   | 4   | 3   | 3   | 5   | 3   | 3   | 4   | 3   | 3   | 3   | 3   | 4   | 4   | 4   | 3   | 3   | 3   | 4   | 4   |   |
| L             | Pekerja Bangunan   | 39 Tahun | SMP                 | 5                 | 4   | 4   | 3   | 4   | 4   | 4   | 5   | 5   | 5   | 4   | 4   | 5   | 5   | 4   | 5   | 4   | 5   | 4   | 4   | 4   | 5   | 3   | 4   | 5   | 5   | 4   | 4   | 5   |   |
| L             | Pekerja Bangunan   | 30 Tahun | SMP                 | 3                 | 4   | 4   | 4   | 5   | 2   | 2   | 3   | 4   | 5   | 4   | 4   | 3   | 1   | 4   | 4   | 5   | 4   | 3   | 4   | 2   | 5   | 4   | 2   | 4   | 4   | 2   | 4   | 4   |   |
| L             | Pekerja Bangunan   | 32 Tahun | SMK                 | 3                 | 5   | 3   | 1   | 3   | 2   | 3   | 3   | 3   | 3   | 3   | 3   | 3   | 3   | 2   | 1   | 3   | 3   | 3   | 3   | 4   | 4   | 3   | 3   | 3   | 3   | 3   | 1   | 2   |   |
| L             | Pekerja Bangunan   | 40 Tahun | SD                  | 3                 | 4   | 4   | 3   | 4   | 3   | 3   | 3   | 3   | 4   | 4   | 3   | 3   | 3   | 3   | 3   | 2   | 3   | 3   | 3   | 3   | 3   | 3   | 3   | 3   | 3   | 4   | 4   | 3   |   |
| L             | Pekerja Bangunan   | 27 Tahun | SMK                 | 4                 | 4   | 2   | 4   | 5   | 4   | 4   | 4   | 4   | 3   | 4   | 4   | 1   | 1   | 3   | 3   | 4   | 4   | 4   | 4   | 4   | 4   | 4   | 2   | 3   | 3   | 3   | 4   | 4   |   |
| L             | Pekerja Bangunan   | 39 Tahun | SD                  | 5                 | 4   | 4   | 3   | 4   | 4   | 4   | 5   | 5   | 5   | 4   | 4   | 5   | 5   | 4   | 5   | 4   | 5   | 4   | 4   | 5   | 5   | 5   | 5   | 4   | 5   | 5   | 4   | 4   | 5 |
| L             | Pekerja Bangunan   | 28 Tahun | SMK                 | 4                 | 3   | 4   | 5   | 4   | 3   | 3   | 3   | 3   | 3   | 4   | 5   | 3   | 2   | 3   | 4   | 3   | 3   | 4   | 4   | 4   | 3   | 4   | 3   | 4   | 4   | 3   | 4   | 4   |   |
| L             | Pekerja Bangunan   | 50 Tahun | SMK                 | 3                 | 4   | 4   | 3   | 4   | 3   | 3   | 3   | 3   | 4   | 4   | 3   | 3   | 3   | 3   | 3   | 2   | 3   | 3   | 3   | 3   | 3   | 3   | 3   | 3   | 3   | 3   | 4   | 4   | 3 |
| L             | Pekerja Bangunan   | 33 Tahun | SMK                 | 3                 | 5   | 3   | 1   | 3   | 2   | 3   | 3   | 3   | 3   | 3   | 3   | 3   | 2   | 1   | 3   | 3   | 3   | 3   | 3   | 4   | 4   | 3   | 3   | 3   | 3   | 3   | 1   | 2   |   |
| L             | Pekerja Bangunan   | 53 Tahun | SD                  | 3                 | 4   | 4   | 3   | 4   | 3   | 3   | 3   | 3   | 4   | 4   | 3   | 3   | 3   | 3   | 2   | 3   | 3   | 3   | 3   | 3   | 3   | 3   | 3   | 3   | 3   | 4   | 4   | 3   |   |
| L             | Pekerja Bangunan   | 25 Tahun | SMK                 | 1                 | 4   | 3   | 5   | 2   | 1   | 3   | 4   | 3   | 2   | 1   | 4   | 2   | 3   | 2   | 4   | 1   | 2   | 3   | 2   | 5   | 4   | 2   | 1   | 2   | 4   | 3   | 1   | 4   |   |
| L             | Pekerja Bangunan   | 32 Tahun | SD                  | 5                 | 5   | 4   | 5   | 4   | 3   | 1   | 2   | 2   | 3   | 4   | 4   | 3   | 4   | 5   | 5   | 3   | 4   | 4   | 2   | 4   | 5   | 3   | 4   | 2   | 4   | 3   | 3   | 4   |   |
| L             | Pekerja Bangunan   | 57 Tahun | SMK                 | 2                 | 4   | 3   | 1   | 4   | 2   | 2   | 4   | 5   | 3   | 2   | 1   | 5   | 4   | 3   | 4   | 2   | 3   | 4   | 5   | 3   | 2   | 4   | 3   | 5   | 2   | 2   | 4   | 2   |   |
| L             | Pekerja Bangunan   | 56 Tahun | SD                  | 3                 | 3   | 4   | 5   | 2   | 4   | 3   | 2   | 1   | 5   | 4   | 3   | 2   | 5   | 4   | 3   | 2   | 4   | 5   | 2   | 3   | 4   | 1   | 3   | 4   | 2   | 4   | 3   | 2   |   |
| L             | Pekerja Bangunan   | 55 Tahun | SD                  | 5                 | 4   | 3   | 5   | 4   | 3   | 2   | 2   | 4   | 4   | 5   | 4   | 2   | 2   | 1   | 1   | 4   | 3   | 5   | 4   | 3   | 5   | 3   | 5   | 3   | 2   | 4   | 3   | 4   |   |
| L             | Pekerja Bangunan   | 25 Tahun | SMK                 | 1                 | 3   | 2   | 4   | 4   | 3   | 2   | 3   | 4   | 4   | 4   | 5   | 5   | 3   | 3   | 4   | 1   | 2   | 4   | 2   | 4   | 5   | 5   | 5   | 3   | 2   | 3   | 5   | 5   |   |
| L             | Pekerja Bangunan   | 25 Tahun | SMK                 | 5                 | 4   | 4   | 5   | 3   | 4   | 5   | 3   | 4   | 5   | 4   | 5   | 4   | 2   | 3   | 4   | 5   | 4   | 5   | 5   | 4   | 5   | 4   | 4   | 5   | 4   | 3   | 4   | 4   |   |
| L             | Pekerja Bangunan   | 49 Tahun | SD                  | 5                 | 4   | 3   | 5   | 4   | 3   | 4   | 5   | 4   | 3   | 5   | 3   | 5   | 1   | 2   | 2   | 3   | 2   | 4   | 4   | 2   | 4   | 2   | 4   | 4   | 4   | 4   | 3   | 4   |   |
| L             | Pekerja Bangunan   | 28 Tahun | SMK                 | 4                 | 4   | 2   | 4   | 5   | 4   | 4   | 4   | 4   | 3   | 4   | 4   | 1   | 1   | 3   | 3   | 4   | 4   | 4   | 4   | 4   | 4   | 4   | 4   | 2   | 3   | 3   | 4   | 4   |   |
| L             | Pekerja Bangunan   | 48 Tahun | SMP                 | 5                 | 4   | 3   | 5   | 4   | 3   | 2   | 2   | 4   | 4   | 5   | 4   | 2   | 2   | 1   | 1   | 1   | 3   | 5   | 4   | 3   | 5   | 3   | 5   | 3   | 2   | 4   | 3   | 4   |   |

| MOTIVASI KERJA |     |     |     |     |     |     |     | Total | Average |
|----------------|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-------|---------|
| MK1            | MK2 | MK3 | MK4 | MK5 | MK6 | MK7 | MK8 |       |         |
| 5              | 2   | 4   | 5   | 1   | 2   | 3   | 2   | 24    | 3       |
| 5              | 2   | 5   | 4   | 3   | 4   | 3   | 2   | 28    | 3,5     |
| 4              | 2   | 4   | 3   | 2   | 2   | 1   | 4   | 22    | 2,75    |
| 5              | 2   | 4   | 5   | 1   | 2   | 3   | 2   | 24    | 3       |
| 1              | 3   | 5   | 2   | 1   | 5   | 1   | 1   | 19    | 2,375   |
| 2              | 4   | 3   | 1   | 1   | 5   | 2   | 2   | 20    | 2,5     |
| 5              | 4   | 2   | 3   | 5   | 4   | 2   | 2   | 27    | 3,375   |
| 5              | 5   | 3   | 5   | 4   | 3   | 1   | 3   | 29    | 3,625   |
| 3              | 3   | 3   | 4   | 4   | 3   | 3   | 3   | 26    | 3,25    |
| 5              | 4   | 5   | 5   | 4   | 4   | 4   | 5   | 36    | 4,5     |
| 5              | 4   | 5   | 5   | 4   | 4   | 4   | 5   | 36    | 4,5     |
| 2              | 4   | 4   | 4   | 3   | 3   | 3   | 3   | 26    | 3,25    |
| 3              | 4   | 4   | 4   | 4   | 3   | 4   | 4   | 30    | 3,75    |
| 3              | 4   | 4   | 5   | 5   | 5   | 3   | 4   | 33    | 4,125   |
| 2              | 4   | 4   | 4   | 3   | 3   | 3   | 3   | 26    | 3,25    |
| 3              | 4   | 4   | 4   | 4   | 3   | 4   | 4   | 30    | 3,75    |
| 5              | 5   | 4   | 4   | 4   | 5   | 5   | 4   | 36    | 4,5     |
| 5              | 4   | 5   | 5   | 4   | 4   | 4   | 5   | 36    | 4,5     |
| 4              | 3   | 3   | 5   | 3   | 3   | 4   | 4   | 29    | 3,625   |
| 3              | 3   | 3   | 4   | 4   | 3   | 3   | 3   | 26    | 3,25    |
| 3              | 4   | 4   | 5   | 5   | 5   | 3   | 4   | 33    | 4,125   |
| 5              | 5   | 4   | 4   | 4   | 5   | 5   | 4   | 36    | 4,5     |
| 2              | 4   | 4   | 4   | 3   | 3   | 3   | 3   | 26    | 3,25    |
| 3              | 3   | 3   | 4   | 4   | 3   | 3   | 3   | 26    | 3,25    |
| 4              | 3   | 3   | 5   | 3   | 3   | 4   | 4   | 29    | 3,625   |
| 3              | 3   | 3   | 4   | 4   | 3   | 3   | 3   | 26    | 3,25    |
| 4              | 4   | 2   | 1   | 2   | 4   | 5   | 2   | 24    | 3       |
| 5              | 3   | 4   | 5   | 2   | 3   | 3   | 5   | 30    | 3,75    |
| 4              | 4   | 4   | 3   | 2   | 5   | 4   | 3   | 29    | 3,625   |
| 4              | 1   | 3   | 3   | 3   | 2   | 1   | 4   | 21    | 2,625   |
| 4              | 4   | 2   | 4   | 3   | 5   | 2   | 1   | 25    | 3,125   |
| 5              | 5   | 3   | 2   | 1   | 5   | 3   | 4   | 28    | 3,5     |
| 5              | 5   | 4   | 4   | 3   | 4   | 3   | 4   | 32    | 4       |
| 2              | 3   | 3   | 4   | 5   | 2   | 1   | 5   | 25    | 3,125   |
| 3              | 4   | 4   | 5   | 5   | 5   | 3   | 4   | 33    | 4,125   |
| 4              | 3   | 2   | 4   | 3   | 5   | 2   | 1   | 24    | 3       |

ORGANIZATIONAL CITIZENSHIP BEHAVIOR

| OCB1 | OCB2 | OCB3 | OCB4 | OCB5 | OCB6 | OCB7 | OCB8 | OCB9 | OCB10 | OCB11 | OCB12 | OCB13 | OCB14 | OCB15 | OCB16 | OCB17 | OCB18 | OCB19 | OCB20 | OCB21 | OCB22 | OCB23 | OCB24 | OCB25 | OCB26 | OCB27 | OCB28 | OCB29 | OCB30 | OCB31 | OCB32 | OCB33 | OCB34 | OCB35 | OCB36 | OCB37 | OCB38 | OCB39 | OCB40 | OCB41 | OCB42 |   |   |   |   |   |   |   |
|------|------|------|------|------|------|------|------|------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|---|---|---|---|---|---|---|
| 3    | 2    | 1    | 1    | 1    | 3    | 2    | 1    | 3    | 5     | 1     | 2     | 4     | 2     | 5     | 5     | 4     | 3     | 5     | 2     | 5     | 2     | 4     | 3     | 2     | 4     | 2     | 5     | 2     | 3     | 4     | 2     | 4     | 3     | 3     | 4     | 2     | 3     | 5     | 2     | 3     | 2     |   |   |   |   |   |   |   |
| 5    | 2    | 1    | 1    | 1    | 2    | 3    | 1    | 4    | 5     | 1     | 1     | 4     | 1     | 4     | 4     | 4     | 2     | 4     | 1     | 4     | 3     | 5     | 1     | 3     | 2     | 2     | 4     | 3     | 2     | 4     | 2     | 4     | 5     | 2     | 5     | 2     | 4     | 4     | 4     | 4     | 2     | 4 |   |   |   |   |   |   |
| 4    | 3    | 3    | 2    | 1    | 4    | 3    | 1    | 1    | 5     | 1     | 1     | 5     | 1     | 5     | 4     | 3     | 3     | 4     | 1     | 4     | 2     | 5     | 1     | 5     | 4     | 3     | 5     | 1     | 1     | 4     | 4     | 2     | 4     | 5     | 2     | 2     | 4     | 5     | 1     | 1     | 2     |   |   |   |   |   |   |   |
| 3    | 2    | 1    | 1    | 1    | 3    | 2    | 1    | 3    | 5     | 1     | 2     | 4     | 2     | 5     | 5     | 4     | 3     | 5     | 2     | 5     | 2     | 4     | 3     | 2     | 4     | 2     | 5     | 2     | 3     | 4     | 2     | 4     | 3     | 3     | 4     | 2     | 3     | 5     | 2     | 3     | 2     |   |   |   |   |   |   |   |
| 3    | 2    | 3    | 4    | 1    | 3    | 4    | 1    | 3    | 4     | 1     | 4     | 3     | 1     | 1     | 1     | 1     | 5     | 2     | 2     | 5     | 4     | 3     | 2     | 4     | 3     | 2     | 3     | 5     | 4     | 2     | 2     | 3     | 5     | 2     | 1     | 3     | 4     | 2     | 3     | 5     | 2     |   |   |   |   |   |   |   |
| 1    | 3    | 3    | 4    | 5    | 5    | 2    | 1    | 3    | 4     | 1     | 1     | 3     | 2     | 5     | 3     | 2     | 3     | 2     | 1     | 5     | 5     | 3     | 3     | 2     | 5     | 2     | 5     | 2     | 3     | 4     | 3     | 4     | 4     | 3     | 2     | 4     | 4     | 2     | 2     | 3     | 3     |   |   |   |   |   |   |   |
| 2    | 4    | 2    | 3    | 1    | 2    | 3    | 1    | 4    | 3     | 1     | 4     | 3     | 1     | 4     | 3     | 1     | 2     | 2     | 2     | 3     | 4     | 3     | 2     | 4     | 5     | 3     | 4     | 3     | 1     | 3     | 4     | 4     | 3     | 2     | 1     | 5     | 5     | 3     | 4     | 3     | 3     |   |   |   |   |   |   |   |
| 3    | 5    | 3    | 2    | 5    | 3    | 4    | 1    | 5    | 4     | 1     | 1     | 5     | 2     | 5     | 2     | 2     | 1     | 2     | 2     | 2     | 3     | 3     | 1     | 5     | 3     | 4     | 5     | 1     | 2     | 2     | 3     | 2     | 2     | 4     | 3     | 3     | 2     | 3     | 3     | 4     | 5     |   |   |   |   |   |   |   |
| 3    | 3    | 3    | 3    | 3    | 3    | 2    | 2    | 3    | 3     | 3     | 3     | 3     | 3     | 3     | 3     | 3     | 3     | 2     | 4     | 3     | 3     | 3     | 3     | 3     | 3     | 4     | 3     | 3     | 3     | 3     | 3     | 3     | 3     | 3     | 3     | 3     | 3     | 3     | 3     | 4     | 3     | 3 | 4 |   |   |   |   |   |
| 3    | 4    | 5    | 1    | 2    | 4    | 4    | 2    | 5    | 5     | 1     | 4     | 4     | 1     | 5     | 3     | 3     | 4     | 4     | 2     | 4     | 4     | 5     | 2     | 2     | 4     | 2     | 3     | 5     | 4     | 5     | 3     | 4     | 4     | 5     | 4     | 5     | 4     | 5     | 2     | 5     | 2     | 4 | 4 |   |   |   |   |   |
| 3    | 4    | 5    | 1    | 2    | 4    | 4    | 2    | 5    | 5     | 1     | 4     | 4     | 1     | 5     | 3     | 3     | 4     | 4     | 2     | 4     | 4     | 5     | 2     | 2     | 4     | 2     | 3     | 5     | 4     | 5     | 3     | 4     | 4     | 5     | 4     | 5     | 2     | 5     | 2     | 4     | 4     | 4 |   |   |   |   |   |   |
| 4    | 3    | 4    | 2    | 3    | 4    | 4    | 2    | 4    | 3     | 2     | 3     | 4     | 2     | 4     | 3     | 3     | 3     | 2     | 2     | 4     | 2     | 4     | 2     | 3     | 3     | 4     | 4     | 4     | 4     | 4     | 4     | 3     | 3     | 3     | 3     | 3     | 3     | 4     | 3     | 3     | 3     | 4 | 4 |   |   |   |   |   |
| 3    | 4    | 3    | 2    | 4    | 3    | 4    | 2    | 4    | 1     | 1     | 3     | 1     | 5     | 5     | 5     | 1     | 4     | 3     | 1     | 4     | 5     | 5     | 1     | 3     | 3     | 4     | 3     | 3     | 4     | 5     | 4     | 2     | 3     | 3     | 4     | 4     | 3     | 3     | 4     | 3     | 3     | 4 | 3 | 4 |   |   |   |   |
| 3    | 4    | 4    | 3    | 4    | 5    | 4    | 5    | 3    | 3     | 1     | 1     | 3     | 2     | 3     | 4     | 3     | 4     | 3     | 1     | 3     | 4     | 4     | 1     | 3     | 3     | 4     | 4     | 4     | 4     | 4     | 4     | 3     | 4     | 3     | 3     | 3     | 3     | 4     | 2     | 3     | 4     | 4 | 3 |   |   |   |   |   |
| 4    | 3    | 4    | 2    | 3    | 4    | 4    | 2    | 4    | 3     | 2     | 3     | 4     | 2     | 4     | 3     | 3     | 3     | 2     | 2     | 4     | 2     | 4     | 2     | 3     | 3     | 4     | 4     | 4     | 4     | 4     | 3     | 3     | 3     | 3     | 3     | 3     | 3     | 3     | 4     | 3     | 3     | 3 | 4 | 4 |   |   |   |   |
| 3    | 4    | 3    | 2    | 4    | 3    | 4    | 2    | 4    | 1     | 1     | 3     | 1     | 5     | 5     | 5     | 1     | 4     | 3     | 1     | 4     | 5     | 5     | 1     | 3     | 3     | 4     | 3     | 3     | 4     | 5     | 4     | 2     | 3     | 3     | 4     | 4     | 3     | 3     | 4     | 3     | 3     | 4 | 3 | 4 |   |   |   |   |
| 4    | 5    | 4    | 3    | 3    | 3    | 3    | 2    | 4    | 4     | 3     | 3     | 5     | 2     | 4     | 4     | 3     | 4     | 3     | 2     | 3     | 3     | 3     | 5     | 4     | 4     | 5     | 4     | 5     | 4     | 4     | 5     | 2     | 4     | 4     | 5     | 4     | 2     | 5     | 4     | 4     | 4     | 4 | 4 |   |   |   |   |   |
| 3    | 4    | 5    | 1    | 2    | 4    | 4    | 2    | 5    | 5     | 1     | 4     | 4     | 1     | 5     | 3     | 3     | 4     | 4     | 2     | 4     | 4     | 5     | 2     | 2     | 4     | 2     | 3     | 5     | 4     | 5     | 3     | 4     | 4     | 5     | 4     | 5     | 2     | 5     | 2     | 4     | 4     | 4 | 4 |   |   |   |   |   |
| 3    | 4    | 2    | 5    | 3    | 1    | 3    | 5    | 2    | 3     | 3     | 3     | 3     | 3     | 3     | 3     | 3     | 3     | 3     | 3     | 3     | 3     | 3     | 3     | 3     | 3     | 3     | 3     | 1     | 2     | 5     | 3     | 3     | 3     | 3     | 3     | 3     | 3     | 3     | 3     | 4     | 3     | 4 | 3 | 4 |   |   |   |   |
| 3    | 3    | 3    | 3    | 3    | 3    | 2    | 2    | 3    | 3     | 3     | 3     | 3     | 3     | 3     | 3     | 3     | 3     | 2     | 4     | 3     | 3     | 3     | 3     | 3     | 3     | 4     | 3     | 3     | 3     | 3     | 3     | 3     | 3     | 3     | 3     | 3     | 3     | 3     | 3     | 3     | 3     | 4 | 3 | 3 | 4 |   |   |   |
| 3    | 4    | 4    | 3    | 4    | 5    | 4    | 5    | 3    | 3     | 1     | 1     | 3     | 2     | 3     | 4     | 3     | 4     | 3     | 1     | 3     | 4     | 4     | 1     | 3     | 3     | 4     | 4     | 4     | 4     | 4     | 3     | 4     | 3     | 3     | 3     | 3     | 4     | 2     | 3     | 4     | 4     | 4 | 3 |   |   |   |   |   |
| 4    | 5    | 4    | 3    | 3    | 3    | 3    | 2    | 4    | 4     | 3     | 3     | 5     | 2     | 4     | 4     | 3     | 4     | 3     | 2     | 3     | 3     | 3     | 5     | 4     | 4     | 5     | 4     | 5     | 4     | 4     | 5     | 2     | 4     | 4     | 5     | 4     | 2     | 5     | 4     | 4     | 4     | 4 | 4 | 4 |   |   |   |   |
| 4    | 3    | 4    | 2    | 3    | 4    | 4    | 2    | 4    | 3     | 2     | 3     | 4     | 2     | 4     | 3     | 3     | 3     | 2     | 2     | 4     | 2     | 4     | 2     | 3     | 3     | 4     | 4     | 4     | 4     | 4     | 3     | 3     | 3     | 3     | 3     | 3     | 3     | 3     | 3     | 4     | 3     | 3 | 3 | 4 | 4 |   |   |   |
| 3    | 3    | 3    | 3    | 3    | 3    | 2    | 2    | 3    | 3     | 3     | 3     | 3     | 3     | 3     | 3     | 3     | 3     | 3     | 2     | 4     | 3     | 3     | 3     | 3     | 3     | 4     | 3     | 3     | 3     | 3     | 3     | 3     | 3     | 3     | 3     | 3     | 3     | 3     | 3     | 3     | 3     | 3 | 3 | 4 | 3 | 3 | 4 |   |
| 3    | 4    | 2    | 5    | 3    | 1    | 3    | 5    | 2    | 3     | 3     | 3     | 3     | 3     | 3     | 3     | 3     | 3     | 3     | 3     | 3     | 3     | 3     | 3     | 3     | 3     | 1     | 2     | 5     | 3     | 3     | 3     | 3     | 3     | 3     | 3     | 3     | 3     | 3     | 3     | 3     | 3     | 4 | 3 | 4 | 3 | 4 |   |   |
| 3    | 3    | 3    | 3    | 3    | 3    | 2    | 2    | 3    | 3     | 3     | 3     | 3     | 3     | 3     | 3     | 3     | 3     | 3     | 2     | 4     | 3     | 3     | 3     | 3     | 3     | 4     | 3     | 3     | 3     | 3     | 3     | 3     | 3     | 3     | 3     | 3     | 3     | 3     | 3     | 3     | 3     | 3 | 3 | 3 | 4 | 3 | 3 | 4 |
| 2    | 4    | 2    | 1    | 1    | 3    | 3    | 3    | 2    | 4     | 3     | 2     | 5     | 2     | 5     | 4     | 2     | 3     | 4     | 2     | 3     | 1     | 4     | 3     | 2     | 1     | 4     | 3     | 2     | 4     | 5     | 2     | 3     | 1     | 3     | 4     | 3     | 2     | 4     | 1     | 1     | 1     | 4 | 4 | 4 | 4 |   |   |   |
| 3    | 2    | 4    | 3    | 2    | 5    | 4    | 2    | 4    | 5     | 4     | 3     | 5     | 3     | 2     | 3     | 4     | 2     | 2     | 4     | 2     | 5     | 4     | 2     | 1     | 1     | 4     | 3     | 2     | 4     | 5     | 3     | 2     | 4     | 4     | 2     | 3     | 2     | 4     | 4     | 2     | 4     | 4 | 5 | 2 | 4 | 4 | 5 | 2 |
| 5    | 1    | 3    | 2    | 3    | 2    | 4    | 3    | 5    | 4     | 2     | 4     | 3     | 1     | 4     | 3     | 2     | 4     | 5     | 1     | 3     | 3     | 4     | 4     | 2     | 3     | 2     | 5     | 5     | 2     | 3     | 4     | 4     | 4     | 4     | 5     | 4     | 5     | 4     | 5     | 4     | 5     | 4 | 5 | 4 | 3 | 4 | 3 |   |
| 4    | 3    | 2    | 4    | 2    | 3    | 2    | 1    | 3    | 5     | 2     | 4     | 3     | 2     | 4     | 3     | 2     | 4     | 2     | 3     | 4     | 2     | 4     | 1     | 3     | 5     | 2     | 5     | 3     | 4     | 4     | 3     | 4     | 4     | 4     | 4     | 4     | 5     | 1     | 4     | 3     | 2     | 5 | 4 | 4 | 4 | 2 | 5 |   |
| 2    | 4    | 1    | 1    | 2    | 4    | 3    | 1    | 1    | 2     | 2     | 3     | 4     | 1     | 5     | 2     | 3     | 3     | 4     | 1     | 4     | 3     | 2     | 1     | 3     | 4     | 2     | 5     | 1     | 3     | 4     | 2     | 4     | 3     | 3     | 5     | 2     | 4     | 4     | 4     | 4     | 4     | 2 | 3 | 4 | 4 | 2 | 3 | 3 |
| 3    | 2    | 3    | 1    | 1    | 4    | 1    | 1    | 3    | 4     | 1     | 3     | 4     | 2     | 5     | 4     | 3     | 3     | 5     | 2     | 4     | 3     | 2     | 1     | 3     | 4     | 3     | 5     | 5     | 5     | 3     | 3     | 4     | 3     | 3     | 3     | 2     | 4     | 3     | 2     | 4     | 3     | 2 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 |   |
| 4    | 3    | 4    | 3    | 3    | 4    | 4    | 3    | 4    | 5     | 3     | 5     | 3     | 3     | 5     | 4     | 4     | 3     | 3     | 3     | 4     | 4     | 5     | 4     | 5     | 3     | 3     | 4     | 4     | 3     | 5     | 5     | 4     | 3     | 5     | 5     | 2     | 4     | 4     | 4     | 4     | 3     | 2 | 4 | 4 | 3 | 2 | 2 |   |
| 3    | 2    | 4    | 2    | 4    | 5    | 2    | 2    | 4    | 3     | 3     | 2     | 4     | 3     | 3     | 4     | 3     | 4     | 3     | 2     | 2     | 4     | 2     | 3     | 5     | 4     | 2     | 2     | 1     | 1     | 3     | 5     | 5     | 5     | 3     | 5     | 5     | 3     | 5     | 3     | 2     | 3     | 4 | 2 | 2 | 4 | 3 | 2 |   |
| 3    | 4    | 4    | 3    | 4    | 5    | 4    | 5    | 3    | 3     | 1     | 1     | 3     | 2     | 3     | 4     | 3     | 4     | 3     | 1     | 3     | 4     | 4     | 1     | 3     | 3     | 4     | 4     | 4     | 4     | 4     | 3     | 4     | 3     | 3     | 3     | 3     | 3     | 3     | 4     | 2     | 3     | 4 | 4 | 4 | 3 | 4 | 3 |   |
| 2    | 4    | 1    | 1    | 2    | 4    | 3    | 1    | 1    | 1     | 2     | 3     | 4     | 1     | 5     | 2     | 3     | 3     | 4     | 1     | 4     | 3     | 2     | 1     | 3     | 4     | 2     | 5     | 1     | 3     | 4     | 2     | 4     | 3     | 3     | 5     | 2     | 4     | 4     | 4     | 4     | 2     | 3 | 4 | 2 | 3 | 4 | 2 | 3 |

| KINERJA KARYAWAN |     |     |     |     |     | Total | Average  |
|------------------|-----|-----|-----|-----|-----|-------|----------|
| KK1              | KK2 | KK3 | KK4 | KK5 | KK6 |       |          |
| 5                | 4   | 5   | 4   | 4   | 2   | 24    | 4        |
| 4                | 4   | 4   | 2   | 4   | 5   | 23    | 3,833333 |
| 5                | 5   | 2   | 2   | 4   | 4   | 22    | 3,666667 |
| 5                | 4   | 5   | 4   | 4   | 2   | 24    | 4        |
| 4                | 5   | 3   | 2   | 4   | 1   | 19    | 3,166667 |
| 3                | 4   | 5   | 2   | 3   | 3   | 20    | 3,333333 |
| 5                | 3   | 5   | 4   | 3   | 2   | 22    | 3,666667 |
| 3                | 2   | 3   | 3   | 4   | 3   | 18    | 3        |
| 4                | 4   | 3   | 4   | 3   | 3   | 21    | 3,5      |
| 5                | 4   | 4   | 4   | 4   | 4   | 25    | 4,166667 |
| 5                | 4   | 4   | 4   | 4   | 4   | 25    | 4,166667 |
| 4                | 5   | 5   | 4   | 5   | 5   | 28    | 4,666667 |
| 4                | 4   | 3   | 4   | 4   | 3   | 22    | 3,666667 |
| 4                | 4   | 4   | 4   | 4   | 4   | 24    | 4        |
| 4                | 5   | 5   | 4   | 5   | 5   | 28    | 4,666667 |
| 4                | 4   | 3   | 4   | 4   | 3   | 22    | 3,666667 |
| 4                | 5   | 5   | 4   | 4   | 4   | 26    | 4,333333 |
| 5                | 4   | 4   | 4   | 4   | 4   | 25    | 4,166667 |
| 4                | 3   | 3   | 3   | 3   | 3   | 19    | 3,166667 |
| 4                | 4   | 3   | 4   | 3   | 3   | 21    | 3,5      |
| 4                | 4   | 4   | 4   | 4   | 4   | 24    | 4        |
| 4                | 5   | 5   | 4   | 4   | 4   | 26    | 4,333333 |
| 4                | 5   | 5   | 4   | 5   | 5   | 28    | 4,666667 |
| 4                | 4   | 3   | 4   | 3   | 3   | 21    | 3,5      |
| 4                | 3   | 3   | 3   | 3   | 3   | 19    | 3,166667 |
| 4                | 4   | 3   | 4   | 3   | 3   | 21    | 3,5      |
| 2                | 3   | 2   | 5   | 3   | 4   | 19    | 3,166667 |
| 5                | 4   | 1   | 5   | 3   | 2   | 20    | 3,333333 |
| 5                | 2   | 3   | 4   | 3   | 3   | 20    | 3,333333 |
| 5                | 4   | 4   | 5   | 3   | 3   | 24    | 4        |
| 1                | 4   | 2   | 4   | 2   | 3   | 16    | 2,666667 |
| 3                | 3   | 5   | 3   | 4   | 4   | 22    | 3,666667 |
| 5                | 5   | 3   | 5   | 3   | 5   | 26    | 4,333333 |
| 5                | 5   | 4   | 5   | 5   | 4   | 28    | 4,666667 |
| 4                | 4   | 4   | 4   | 4   | 4   | 24    | 4        |
| 1                | 4   | 2   | 4   | 2   | 3   | 16    | 2,666667 |

**LAMPIRAN 4**  
**PROFIL RESPONDEN**

**Jenis Kelamin**

|                 | Freuency | Percent | Valid Percent | Cumulative Percent |
|-----------------|----------|---------|---------------|--------------------|
| Valid Laki-laki | 35       | 97.3    | 97.3          | 97.3               |
| Valid Perempuan | 1        | 2.7     | 2.7           | 100.0              |
| Total           | 36       | 100.0   | 100.0         |                    |

**Usia**

|                   | Frequency | Percent | Valid Percent | Cumulative Percent |
|-------------------|-----------|---------|---------------|--------------------|
| Valid 21-30 tahun | 12        | 33.4    | 33.4          | 33.4               |
| 31-40 tahun       | 13        | 36.1    | 36.1          | 69.5               |
| 41-50 tahun       | 5         | 13.8    | 13.8          | 83.3               |
| 51-60 tahun       | 6         | 16.7    | 16.7          | 100.0              |
| Total             | 36        | 100.0   | 100.0         |                    |

**Pendidikan Terakhir**

|               | Freuency | Percent | Valid Percent | Cumulative Percent |
|---------------|----------|---------|---------------|--------------------|
| Valid SD      | 11       | 30.6    | 30.6          | 30.6               |
| Valid SMP     | 6        | 16.6    | 16.6          | 47.2               |
| Valid SMA/SMK | 14       | 38.9    | 38.9          | 86.1               |
| Valid S1      | 5        | 13.9    | 13.9          | 100.0              |
| Total         | 36       | 100.0   | 100.0         |                    |

## LAMPIRAN 5

### UJI VALIDITAS DAN UJI RELIABILITAS BUDAYA ORGANISASI

#### Uji Validitas Budaya Organisasi

| <b>Item-Total Statistics</b> |                               |                                   |   |  |
|------------------------------|-------------------------------|-----------------------------------|---|--|
|                              | Scale Mean if<br>Item Deleted | Scale Variance<br>if Item Deleted | Corrected Item-<br>Total<br>Correlation | Cronbach's<br>Alpha if Item<br>Deleted |
| BO1                          | 99.44                         | 276.140                           | .801                                    | .966                                   |
| BO2                          | 99.33                         | 283.600                           | .696                                    | .966                                   |
| BO3                          | 99.58                         | 288.250                           | .506                                    | .968                                   |
| BO4                          | 99.33                         | 286.800                           | .562                                    | .967                                   |
| BO5                          | 99.42                         | 284.879                           | .635                                    | .967                                   |
| BO6                          | 99.72                         | 281.578                           | .746                                    | .966                                   |
| BO7                          | 99.58                         | 278.250                           | .800                                    | .966                                   |
| BO8                          | 99.53                         | 282.828                           | .686                                    | .967                                   |
| BO9                          | 99.44                         | 284.025                           | .759                                    | .966                                   |
| BO10                         | 99.36                         | 278.580                           | .781                                    | .966                                   |
| BO11                         | 99.42                         | 284.021                           | .670                                    | .967                                   |
| BO12                         | 99.44                         | 281.397                           | .739                                    | .966                                   |
| BO13                         | 99.86                         | 279.494                           | .716                                    | .966                                   |
| BO14                         | 99.72                         | 280.663                           | .525                                    | .968                                   |
| BO15                         | 99.78                         | 282.349                           | .784                                    | .966                                   |
| BO16                         | 99.50                         | 278.200                           | .828                                    | .966                                   |
| BO17                         | 99.69                         | 279.590                           | .713                                    | .966                                   |
| BO18                         | 99.58                         | 284.421                           | .666                                    | .967                                   |
| BO19                         | 99.42                         | 280.536                           | .816                                    | .966                                   |
| BO20                         | 99.50                         | 282.943                           | .593                                    | .967                                   |
| BO21                         | 99.44                         | 276.768                           | .881                                    | .965                                   |
| BO22                         | 99.31                         | 283.190                           | .646                                    | .967                                   |
| BO23                         | 99.42                         | 280.250                           | .748                                    | .966                                   |
| BO24                         | 99.64                         | 283.780                           | .605                                    | .967                                   |
| BO25                         | 99.53                         | 278.942                           | .767                                    | .966                                   |
| BO26                         | 99.58                         | 279.450                           | .756                                    | .966                                   |
| BO27                         | 99.53                         | 288.256                           | .568                                    | .967                                   |
| BO28                         | 99.31                         | 281.475                           | .680                                    | .967                                   |
| BO29                         | 99.53                         | 277.799                           | .747                                    | .966                                   |
| BO30                         | 99.44                         | 284.540                           | .559                                    | .967                                   |

## Uji Reliabilitas Budaya Organisasi

Reliability Statistics

| Cronbach's Alpha | N of Items |
|------------------|------------|
| .968             | 30         |





## LAMPIRAN 6

### UJI VALIDITAS DAN UJI RELIABILITAS MOTIVASI KERJA

#### Uji Validitas Motivasi Kerja

Item-Total Statistics

|     | Scale Mean if Item Deleted | Scale Variance if Item Deleted | Corrected Item-Total Correlation | Cronbach's Alpha if Item Deleted |
|-----|----------------------------|--------------------------------|----------------------------------|----------------------------------|
| MK1 | 24.89                      | 18.330                         | .737                             | .912                             |
| MK2 | 24.97                      | 18.771                         | .783                             | .909                             |
| MK3 | 24.92                      | 19.793                         | .724                             | .915                             |
| MK4 | 24.83                      | 17.514                         | .769                             | .910                             |
| MK5 | 25.00                      | 18.743                         | .686                             | .916                             |
| MK6 | 25.06                      | 18.911                         | .653                             | .919                             |
| MK7 | 25.25                      | 18.536                         | .737                             | .912                             |
| MK8 | 25.17                      | 17.457                         | .861                             | .902                             |

#### Uji Reliabilitas Variabel Motivasi Kerja

Reliability Statistics

| Cronbach's Alpha | N of Items |
|------------------|------------|
| .922             | 8          |

**LAMPIRAN 7**

**UJI VALIDITAS DAN UJI RELIABILITAS *ORGANIZATIONAL  
CITIZENSHIP BEHAVIOR (OCB)***

**Uji Validitas Variabel *Organizational Citizenship Behavior (OCB)***

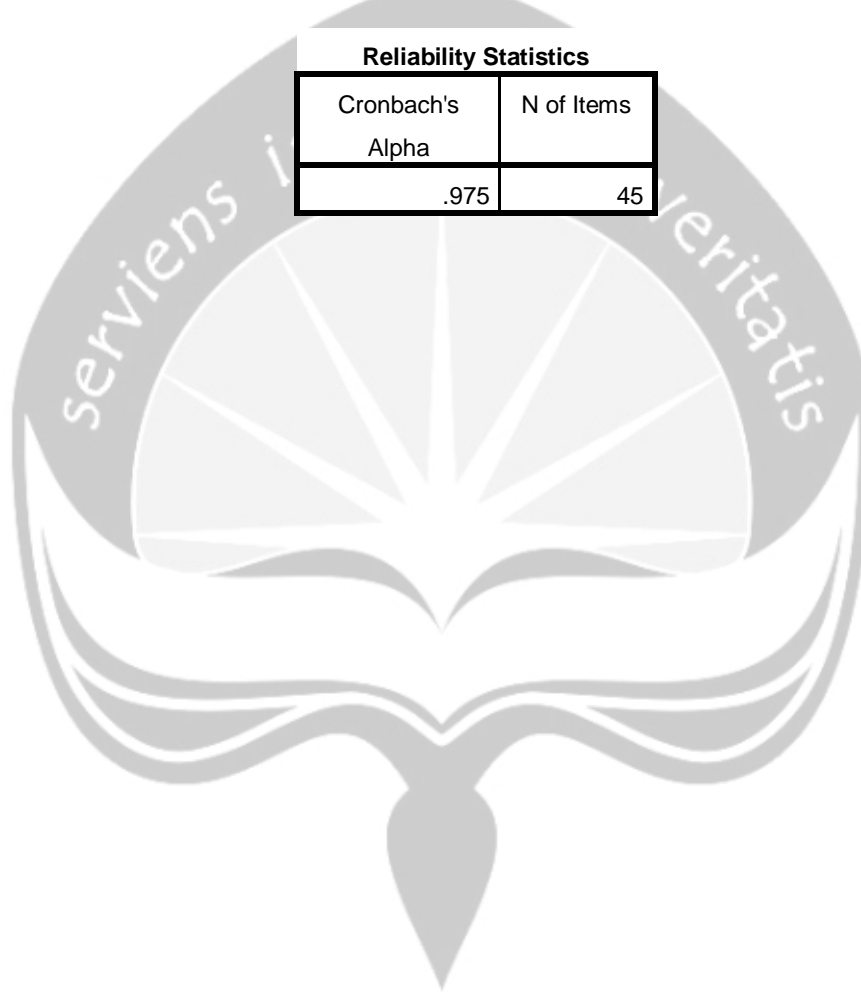


**Item-Total Statistics**

|       | Scale Mean if<br>Item Deleted | Scale Variance<br>if Item Deleted | Corrected Item-<br>Total<br>Correlation | Cronbach's<br>Alpha if Item<br>Deleted |
|-------|-------------------------------|-----------------------------------|---|--|
| OCB1  | 144.06                        | 448.397                           | .807                                    | .974                                   |
| OCB2  | 143.94                        | 450.168                           | .508                                    | .975                                   |
| OCB3  | 144.00                        | 445.657                           | .763                                    | .975                                   |
| OCB4  | 144.11                        | 445.073                           | .719                                    | .975                                   |
| OCB5  | 144.03                        | 444.085                           | .745                                    | .975                                   |
| OCB6  | 144.08                        | 453.107                           | .703                                    | .975                                   |
| OCB7  | 144.03                        | 451.171                           | .524                                    | .975                                   |
| OCB8  | 144.25                        | 446.479                           | .729                                    | .975                                   |
| OCB9  | 144.00                        | 445.371                           | .730                                    | .975                                   |
| OCB10 | 143.83                        | 449.686                           | .613                                    | .975                                   |
| OCB11 | 144.08                        | 446.650                           | .778                                    | .975                                   |
| OCB12 | 143.94                        | 449.597                           | .646                                    | .975                                   |
| OCB13 | 143.89                        | 451.473                           | .702                                    | .975                                   |
| OCB14 | 144.22                        | 449.549                           | .575                                    | .975                                   |
| OCB15 | 143.89                        | 442.159                           | .835                                    | .974                                   |
| OCB16 | 143.89                        | 445.873                           | .714                                    | .975                                   |
| OCB17 | 144.03                        | 446.599                           | .795                                    | .974                                   |
| OCB18 | 143.97                        | 454.999                           | .595                                    | .975                                   |
| OCB19 | 144.06                        | 439.311                           | .831                                    | .974                                   |
| OCB20 | 144.28                        | 443.749                           | .761                                    | .975                                   |
| OCB21 | 143.86                        | 452.866                           | .545                                    | .975                                   |
| OCB22 | 143.92                        | 459.279                           | .490                                    | .975                                   |
| OCB23 | 143.86                        | 446.809                           | .761                                    | .975                                   |
| OCB24 | 143.97                        | 446.828                           | .710                                    | .975                                   |
| OCB25 | 143.89                        | 441.873                           | .844                                    | .974                                   |
| OCB26 | 143.94                        | 455.025                           | .579                                    | .975                                   |
| OCB27 | 143.72                        | 447.406                           | .611                                    | .975                                   |
| OCB28 | 143.75                        | 450.307                           | .712                                    | .975                                   |
| OCB29 | 143.78                        | 444.006                           | .794                                    | .974                                   |
| OCB30 | 143.81                        | 451.475                           | .625                                    | .975                                   |
| OCB31 | 143.75                        | 447.964                           | .700                                    | .975                                   |
| OCB32 | 143.86                        | 450.580                           | .626                                    | .975                                   |
| OCB33 | 143.81                        | 453.704                           | .586                                    | .975                                   |
| OCB34 | 143.94                        | 457.311                           | .536                                    | .975                                   |
| OCB35 | 143.89                        | 448.273                           | .673                                    | .975                                   |
| OCB36 | 143.83                        | 448.600                           | .649                                    | .975                                   |
| OCB37 | 143.75                        | 449.107                           | .760                                    | .975                                   |
| OCB38 | 144.08                        | 454.936                           | .480                                    | .975                                   |
| OCB39 | 143.67                        | 445.771                           | .730                                    | .975                                   |

|       |        |         |      |      |
|-------|--------|---------|------|------|
| OCB40 | 143.75 | 447.221 | .649 | .975 |
| OCB41 | 143.86 | 454.180 | .639 | .975 |
| OCB42 | 143.83 | 454.371 | .487 | .975 |
| OCB43 | 143.89 | 443.302 | .797 | .974 |
| OCB44 | 143.78 | 443.378 | .736 | .975 |
| OCB45 | 143.78 | 445.778 | .735 | .975 |

**Reliabilitas Variabel *Organizational Citizenship Behavior* (OCB)**



## LAMPIRAN 8

### UJI VALIDITAS DAN UJI RELIABILITAS KINERJA KARYAWAN

#### Uji Validitas Variabel Kinerja Karyawan

Item-Total Statistics

| Scale Variance<br>if Item Deleted | Corrected Item-<br>Total<br>Correlation | Cronbach's<br>Alpha if Item<br>Deleted |
|-----------------------------------|---|--|
| 10.123                            | .584                                    | .920                                   |
| 9.380                             | .829                                    | .886                                   |
| 8.787                             | .818                                    | .887                                   |
| 10.340                            | .713                                    | .903                                   |
| 8.730                             | .883                                    | .876                                   |
| 9.457                             | .725                                    | .900                                   |

#### Uji Reliabilitas Variabel Kinerja Karyawan

Reliability Statistics

| Cronbach's<br>Alpha | N of Items |
|---------------------|------------|
| .912                | 6          |

**LAMPIRAN 9**  
**STATISTIK DESKRIPTIF**

**Descriptive Statistics**

| N  | Minimum | Maximum | Mean   | Std. Deviation |
|----|---------|---------|--------|----------------|
| 36 | 2.47    | 4.60    | 3.4317 | .57876         |
| 36 | 2.38    | 4.50    | 3.5747 | .61129         |
| 36 | 2.56    | 4.56    | 3.2706 | .48257         |
| 36 | 2.67    | 5.00    | 3.8056 | .61010         |
| 36 |         |         |        |                |



**LAMPIRAN 10**  
**UJI REGRESI LINIER BERGANDA**

**Model Summary**

| Model | R                 | R Square | Adjusted R Square | Std. Error of the Estimate |
|-------|-------------------|----------|-------------------|----------------------------|
| 1     | .886 <sup>a</sup> | .785     | .764              | 1.777                      |

a. Predictors: (Constant), Organizational Citizenship Behavior , MotivasiKerja, BudayaOrganisasi

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

| Model        | Sum of Squares | df | Mean Square | F      | Sig.              |
|--------------|----------------|----|-------------|--------|-------------------|
| 1 Regression | 367.985        | 3  | 122.662     | 38.857 | .000 <sup>b</sup> |
| Residual     | 101.015        | 32 | 3.157       |        |                   |
| Total        | 469.000        | 35 |             |        |                   |

a. Dependent Variable: KinerjaKaryawan

b. Predictors: (Constant), Organizational Citizenship Behavior , MotivasiKerja, BudayaOrganisasi

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

| Model                               | Unstandardized Coefficients |            | Standardized Coefficients | t     | Sig. |
|-------------------------------------|-----------------------------|------------|---------------------------|-------|------|
|                                     | B                           | Std. Error | Beta                      |       |      |
| (Constant)                          | .662                        | 2.119      |                           | .313  | .75  |
| 1 BudayaOrganisasi                  | .073                        | .029       | .344                      | 2.534 | .01  |
| MotivasiKerja                       | .230                        | .097       | .307                      | 2.364 | .02  |
| Organizational Citizenship Behavior | .055                        | .022       | .326                      | 2.474 | .01  |

a. Dependent Variable: KinerjaKaryawan

## LAMPIRAN 11

### SURAT RISET



Office : Jl. Godean Km 6,5 Gg. Merpati No. 32 | Nglarang Lor | Yogyakarta

**KPR JOGJA**

Cp: 081328778632

Email: [infokprjogja@gmail.com](mailto:infokprjogja@gmail.com)

---

#### SURAT KETERANGAN PENELITIAN (PENYEBARAN KUESIONER)

NO : 01/KPRJ/II/2020

Yang bertanda tangan dibawah ini :

NAMA : Rifki Putra

JABATAN : Direktur

PERUSAHAAN : KPR JOGJA

ALAMAT : Jl. Godean Km 6,5 Gg. Merpati No. 32 Nglarang Lor Yogyakarta

Dengan ini menerangkan bahwa :

NAMA : Winna Theresia Kurniawan

NPM : 150321801

FAK : Ekonomi dan Bisnis

PRÓDI : Manajemen

UNIVERSITAS : ATMA JAYA YOGYAKARTA

Adalah benar telah melakukan penelitian dalam rangka penulisan skripsinya yang berjudul:

**PENGARUH BUDAYA ORGANISASI, MOTIVASI KERJA, *ORGANIZATIONAL CITIZENSHIP BEHAVIOR* (OCB) TERHADAP KINERJA KARYAWAN KPR JOGJA.**



KPR JOGJA

(RIFKI PUTRA)

DIREKTUR