

**PENGARUH BUDAYA ORGANISASI DAN KETERIKATAN
KARYAWAN TERHADAP *ORGANIZATIONAL CITIZENSHIP
BEHAVIOR*
(Studi Pada Pegawai Dinas Kesehatan Provinsi Lampung)**

(Skripsi)

Oleh:

ADITYA ANDREAN



**FAKULTAS EKONOMI DAN BISNIS
UNIVERSITAS LAMPUNG
BANDARLAMPUNG
2023**

ABSTRAK

**PENGARUH BUDAYA ORGANISASI DAN KETERIKATAN
KARYAWAN TERHADAP *ORGANIZATIONAL CITIZENSHIP
BEHAVIOR*
(STUDI PADA PEGAWAI DINAS KESEHATAN PROVINSI LAMPUNG**

Oleh

Aditya Andrian

Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui pengaruh Budaya Organisasi dan Keterikatan karyawan terhadap *Organizational Citizenship Behavior*. Populasi pada penelitian ini adalah 392 karyawan pada Pegawai Dinas Kesehatan Provinsi LAMPUNG. Penelitian ini menggunakan metode kuesioner dalam pengumpulan data dan menggunakan uji regresi linear berganda yang diolah menggunakan SPSS 25

Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa Budaya Organisasi dan Keterikatan Karyawan berpengaruh positif terhadap *Organizational Citizenship Behavior* di Pegawai Dinas Kesehatan Provinsi Lampung, dibuktikan dengan hasil uji regresi linear berganda yang menunjukkan nilai signifikansi variabel-variabel Independent <0,05, hal ini membuktikan bahwa semakin baik Budaya Organisasi dan Keterikatan karyawan Maka akan meningkatkan *Organizational Citizenship Behavior* di Pegawai Dinas Kesehatan Provinsi Lampung.

Kata Kunci: Budaya Organisasi, Keterikatan Karyawan, OCB dan Dinas Kesehatan Lampung.

ABSTRACT

***INFLUENCE OF ORGANIZATIONAL CULTURE AND EMPLOYEE
ENGAGEMENT ON ORGANIZATIONAL CITIZENSHIP BEHAVIOR
(STUDY ON LAMPUNG PROVINCE HEALTH SERVICE EMPLOYEES)***

By

Aditya Andrean

This study aims to determine the effect of Organizational Culture and Employee Engagement on Organizational Citizenship Behavior. The population in this study were 392 employees at the Lampung Provincial Health Service Employees. This study uses a questionnaire method in data collection and uses multiple linear regression tests which are processed using SPSS 25

The results of this study indicate that Organizational Culture and employee involvement have a positive effect on Organizational Citizenship Behavior in Lampung Provincial Health Service Employees, as evidenced by the results of multiple linear regression tests which show the significance value of the Independent variables <0.05 , this proves that the better the culture Organization and employee involvement will increase Organizational Citizenship Behavior in Lampung Provincial Health Office Employees

Keywords: Organizational Culture, Employee Engagement, OCB and Lampung Health Service

Judul Skripsi : PENGARUH BUDAYA ORGANISASI DAN KETERIKATAN KARYAWAN TERHADAP ORGANIZATIONAL CITIZENSHIP BEHAVIOR (Studi Pada Pegawai Dinas Kesehatan Provinsi Lampung)

Nama Mahasiswa : Aditya Andrean

Nomor Induk Mahasiswa : 1611011013

Jurusan : S1 Manajemen

Fakultas : Ekonomi dan Bisnis



1. Komisi Pembimbing

Yuningsih, S.E., M.M.
NIP 19610326 198603 2 001

Lis Andriani Hr., S.E., M.Si.
NIP 19750218 200003 2 001

2. Ketua Jurusan Manajemen

Aripin Ahmad, S.E., M.Si.
NIP 19600105 198603 1 005

MENGESAHKAN

1. Tim Penguji

Ketua : Yuningsih, S.E., M.M.

Sekretaris : Lis Andriani Hr., S.E., M.Si.

Penguji Utama : Dr. Keumala Hayati, S.E., M.Si.

2. Dekan Fakultas Ekonomi dan Bisnis

Prof. Dr. Nairobi, S.E., M.Si.

NIP 19660621 199003 1 003



Tanggal Lulus Ujian Skripsi : 29 Mei 2023

PERNYATAAN SKRIPSI MAHASISWA

Saya yang bertanda tangan di bawah ini:

Nama : Aditya Andrian

Nomor Pokok Mahasiswa : 1611011013

Fakultas : Ekonomi dan Bisnis

Jurusan : Manajemen

Judul Skripsi : Pengaruh Budaya organisasi dan Keterikatan Karyawan Terhadap Organizational Citizenship Behavior (Studi pada Dinas Kesehatan Provinsi Lampung)

Dengan ini menyatakan bahwa penelitian ini adalah hasil kerja saya sendiri, dan dalam skripsi ini tidak terdapat keseluruhan atau sebagian tulisan orang lain yang saya ambil dengan cara menyalin atau meniru dalam bentuk rangkaian kalimat atau simbol yang menunjukkan gagasan dan pendapat atau pemikiran dari penelitian lain, yang saya akui seolah-olah sebagai tulisan saya sendiri, dan tidak terdapat sebagian atau keseluruhan tulisan yang saya salin, tiru, atau yang saya ambil dari tulisan orang lain tanpa memberikan pengakuan peneliti aslinya.

Demikian pernyataan ini saya buat dengan sesungguhnya, untuk dapat dipergunakan sebagaimana mestinya.

Bandarlampung, 29 Mei 2023

Yang membuat pernyataan,



Aditya Andrian

NPM 1611011013

RIWAYAT HIDUP

Penulis dilahirkan di Kebagusan, Pesawaran, Lampung pada tanggal 30 Maret 1998, sebagai putra tunggal dari pasangan Bapak Basuni dan Ibu Sus Indra Ningsih.

Penulis menyelesaikan Pendidikan Taman Kanak-Kanak di TK PTPN 7 Way Berulu pada tahun 2004. Kemudian Pendidikan dasar di SDN 1 Kebagusan, Pesawaran (2004-2010), lalu melanjutkan Pendidikan menengah pertama di SMPN 1 Gedong Tataan, Pesawaran (2010-2013), dan sekolah menengah atas di SMAN 1 Gadingrejo, Pringsewu (2013-2016) Saat masih SMA penulis aktif di beberapa organisasi seperti Drumband “Gita Galang Pesona”, OSIS, dan ekstrakurikuler Teater. Pada tahun 2016, penulis diterima sebagai mahasiswa S1 Manajemen di Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Lampung melalui jalur SNMPTN dan mengambil konsentrasi Manajemen Sumber Daya Manusia.

Selama menjadi mahasiswa penulis terdaftar sebagai anggota Himpunan Mahasiswa Jurusan (HMJ) Manajemen UNILA, dan Kepala Divisi 3 Economics’ English Club (EEC) Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Lampung 2018/2019, serta aktif mengikuti beberapa kegiatan magang di luar kampus dan juga pelatihan tentang digital marketing.

MOTTO

“Yakinlah, ada sesuatu yang menantimu setelah banyak kesabaran (yang kau jalani), yang akan membuatmu terpana hingga kau lupa betapa pedihnya rasa sakit.”

-Ali bin Abi Thalib

"Raihlah ilmu dan untuk meraih ilmu, belajarlah untuk tenang dan sabar."

- Umar bin Khattab

‘Pengetahuan yang baik adalah yang memberikan manfaat, bukan hanya diingat’

- Imam Syafi’i

“Kemarin saya pintar, jadi saya ingin mengubah dunia, hari ini saya bijaksana,
jadi saya mengubah diri saya sendiri”

- Jalaluddin Rumi

PERSEMBAHAN

Alhamdulillah rabbil'alamin

*Dengan rasa syukur atas segala nikmat dan karunia yang Allah SWT berikan,
ku persembahkan skripsi ini kepada keluarga tercinta,*

Untuk Kedua Orang Tuaku, Bapak Basuni, dan Ibu Sus Indra Ningsih

*Ayah dan ibu yang senantiasa memberikan dukungan baik materil maupun moril
untuk kesuksesanku sampai saat ini, perjuangan dan kesabaran dalam mendidik,
memberikan ilmu dunia akhirat, cinta dan kasih sayang yang tiada hentinya
hingga lantunan doa yang selalu diberikan untukku hingga menjadi kekuatanku.
Terima kasih atas doa dan harapan besar padaku, dan terimakasih telah menjadi
motivasi dan pembimbing selama hidupku.*

Untuk Pendamping Hidupku Kelak

Serta

Almamater tercinta

Universitas Lampung

Semoga sebuah karya kecil ini bermanfaat

SANWACANA

Bismillahirrohmaanirrohiim,

Puji syukur atas kehadiran Allah SWT atas segala limpahan rahmat dan karunia Nya sehingga penulis dapat menyelesaikan skripsi ini dengan judul “**Pengaruh Budaya Organisasi dan Keterikatan Karyawan Terhadap *Organizational Citizenship Behavior* (Studi Pada Pegawai Dinas Kesehatan Provinsi Lampung)**” sebagai salah satu syarat untuk mencapai gelar Sarjana Manajemen pada Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Lampung.

Proses pembelajaran yang penulis alami selama ini memberikan kesan dan makna mendalam bahwa ilmu dan pengetahuan yang dimiliki penulis masih sangat terbatas. Penulisan skripsi ini tidak terlepas dari berbagai kesulitan dan hambatan, namun dengan adanya bimbingan, dukungan serta saran dari berbagai pihak, maka dalam kesempatan ini dengan ketulusan hati, peneliti mengucapkan terima kasih kepada:

1. Bapak Dr. Nairobi, S.E., M.Si., selaku Dekan Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Lampung.
2. Bapak Aripin Ahmad, S.E., M.Si., selaku Ketua Jurusan Manajemen Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Lampung.

3. Bapak Dr. Ribhan, S.E., M.Si., selaku Sekretaris Jurusan Manajemen Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Lampung
4. Ibu Yuningsih, S.E., M.M., sebagai Pembimbing I yang telah memberikan pengarahan, kritik dan saran, motivasi, dukungan senantiasa membimbing penulis dalam proses menyelesaikan skripsi ini,
5. Ibu Lis Andriani Hr, S.E., M.Si sebagai Pembimbing II yang telah memberikan pengarahan, kritik dan saran, motivasi, dukungan senantiasa membimbing penulis dalam proses menyelesaikan skripsi ini,
6. Ibu Dr. Erlina, S.E., M.Si sebagai pembimbing akademik yang memberikan saran dan arahan di FEB UNILA
7. Seluruh Dosen Pengajar dan Staf Akademik Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Lampung yang telah memberikan ilmu pengetahuan dan bantuan yang telah diberikan kepada peneliti.
8. Dinas Kesehatan Provinsi Lampung yang telah menjadi objek penelitian sehingga skripsi ini dapat terselesaikan.
9. Ayah dan Ibu, Bapak Basuni dan Ibu Sus Indra Ningsih yang tidak henti mendoakan, mendukung, dan memberikan cinta dan kasih sayang kepadaku, terima kasih atas dukungan, dorongan dan semangat selama penyusunan skripsi.

10. Partner dalam pengerjaan skripsi ini, Khonsa Nu'ma Sari, yang tiada henti memberikan semangat, saran, masukan dan kritik yang membangun.
11. Sahabat-sahabatku di FEB UNILA, Pemie, Okta, Faris, Dimas, Defri, Abdul, Petrus, Ata, Wahyu, Fuad, Ridho, Shelina, Ditha, Naura, Iffat (alm.), Rezi, Sindy, Omi, Nabila, Dian, Rizka yang selama ini banyak membuat kenangan Bersama. Sukses untuk kalian.
12. Presidium EEC 18/19, Jovita, Tika, Ani, Khomsa, Rani, Willy, Ridho, Regina, Lisa, Derra, Pemie, Khonsa, Dewi, Arif, Dede, Dimas, Lucky. Terima kasih telah memberikan pengalaman, pengajaran serta hiburan tentang berorganisasi selama 1,5 tahun. Sukses untuk kalian semua.
13. Adik-Adik EEC, Acai, Vallen, Intan, Kevin, Arpan, Nanda, Ami, Atika, Vicky, Redho, Bela, Gusti, Zetta, Octa, Olin, Renja, Rully, Shinta, Serta adik-adik eec yang lain, terimakasih untuk mendukung kakak-kakak selama masa jabatan kami.
14. Teman-teman kreatif, Akbar, Galang, Kevin, Rizki, Eri, Dhani, Kevin, Farhan, Kak Sigit, Kak Epi, Teddy, Anis, Kak Ikhwan Serta para mentor dan adik-adik magang batch 2, 3, 4 yang tidak bisa disebutkan satu persatu, sukses untuk kalian semua

15. Teman-teman seperjuangan Kuliah Kerja Nyata (KKN) Periode I Tahun 2019, Desa Bukit Batu, Kecamatan Kasui, Kabupaten Way Kanan, Havist, Dimas, Indi, Jihan, bela, vivi. Serta warga Desa Bukit Batu.

16. Teman-teman S1 Manajemen Ganjil 2016 dan rekan-rekan kelas konsentrasi MSDM yang tidak bisa disebutkan satu persatu. Terima kasih atas kebersamaan dalam mewarnai dunia perkuliahan, serta pengalaman dalam perjuangan ini.

17. Almamater yang kubanggakan, Universitas Lampung

Akhir kata peneliti menyadari bahwa skripsi ini masih jauh dari kesempurnaan, akan tetapi peneliti berharap semoga skripsi yang sederhana ini dapat berguna dan bermanfaat bagi kita semua. Aamiin.

Bandar Lampung, 29 Mei 2023

Penulis

Aditya Andrian

DAFTAR ISI

I. PENDAHULUAN	1
1.1 Latar Belakang	1
1.2 Rumusan Masalah	12
1.3 Tujuan Penelitian	12
1.4 Manfaat Penelitian	13
II KAJIAN PUSTAKA, KERANGKA PEMIKIRAN, DAN HIPOTESIS	15
2.1. Kajian Pustaka	15
1. Budaya Organisasi	15
2. Keterikatan Karyawan	23
3. OCB	29
2.2. Kerangka Pemikiran	38
2.3 Hipotesis Penelitian	39
III METODE PENELITIAN	40
3.1 Objek Penelitian	40
3.2 Sumber Data	40
3.3 Metode Pengumpulan Data	40
3.4 Populasi Dan Sampel	41
3.5 Definisi Organisasional Variabel	44
3.6 Uji Instrumen Penelitian	45
1. Uji Validitas	45
2. Uji Reliabilitas	46
3. Uji Normalitas Data	46
3.7 Metode Analisis	46
3.8 Pengujian Hipotesis	48
IV. HASIL DAN PEMBAHASAN	49
4.1 Hasil Penelitian	49
1. Hasil Uji Distribusi Frekuensi	49
2. Metode Analisis Data	50
3. Hasil Uji Normalitas	53
4. Hasil Dari Distribusi Kuesioner	55
5. Hasil Uji Analisis Regresi linear Berganda	60

6. Hasil Uji Hipotesis.....	61
V. SIMPULAN DAN SARAN.....	64
5.1 Simpulan	64
5.2 Saran	64

DAFTAR TABEL

Halaman

Tabel :

1. Persentase Kehadiran Pegawai Dinas Kesehatan Lampung Tahun 2018-2020	8
2. Keikutsertaan Pegawai Pada Kegiatan Dinas Kesehatan Provinsi Lampung Tahun 2020	9
3. Tabel Capaian Indikator Kesehatan Dinas Kesehatan Provinsi Lampung	10
4. Jumlah Pegawai di Dinas Kesehatan Provinsi Lampung	41
5. Perhitungan Sampel Pegawai di Dinas Kesehatan Provinsi Lampung	43
6. Definisi Organisasional Variabel	44
7. Hasil Uji Demografi	50
8. Hasil Uji Validitas	51
9. Hasil Uji Reliabilitas	53
10. Jawaban Responden Variabel Budaya Organisasi (X1)	57
11. Jawaban Responden Variabel Keterikatan Karyawan (X2)	59
12. Jawaban Responden Variabel OCB (Y)	60
13. Hasil Uji Regresi Linear Berganda	61

DAFTAR GAMBAR

	Halaman
Gambar :	
1. Kerangka Pemikiran.....	38
2. Hasil Uji Normalitas Histogram.....	55
3. Hasil Uji Normalitas Probability Plot.....	56

DAFTAR LAMPIRAN

	Halaman
Lampiran	
1. Kuesioner Penelitian	L-1
2. Tabulasi Jawaban 198 Responden Variabel Budaya Organisasi (X1).....	L-5
3. Tabulasi Jawaban 198 Responden Variabel Keterikatan Karyawan (X2). L-10	
4. Tabulasi Jawaban 198 Responden Variabel OCB (Y).....	L-22
5. Hasil Uji Demografi.....	L-30
6. Hasil Uji Validitas Variabel Budaya Organisasi (X1).....	L-31
7. Hasil Uji Validitas Variabel Keterikatan Karyawan (X2)	L-32
8. Hasil Uji Validitas Variabel OCB (Y)	L- 33
9. Hasil Uji Reliabilitas Variabel Budaya Organisasi (X1)	L-34
10. Hasil Uji Reliabilitas Variabel Keterikatan Karyawan (X2).....	L-35
11. Hasil Uji Reliabilitas Variabel OCB (Y)	L-36
12. Hasil Uji Normalitas	L-36
13. Hasil Uji Regresi Linear Berganda	L-37

I. PENDAHULUAN

1.1 Latar Belakang

Pada era globalisasi saat ini, perkembangan ilmu dan persaingan bisnis yang semakin pesat, akan menimbulkan tantangan baru yang harus dihadapi oleh perusahaan atau organisasi. Perusahaan harus memiliki sumber daya manusia yang berkompeten dan berkualitas agar mampu mencapai keunggulan kompetitif dan dapat bersaing di pasar global. Organisasi atau perusahaan dalam mencapai tujuannya sangat bergantung pada sumber daya manusia yang dimiliki, karena pada dasarnya SDM merupakan elemen utama dari sebuah organisasi yang memiliki peran penting dalam mencapai tujuan suatu organisasi (Hasibuan, 2006).

Sumber daya manusia harus dikelola dan dilaksanakan secara efektif dan efisien agar tujuan organisasi dapat tercapai. Organisasi memiliki banyak faktor yang mempengaruhi seseorang untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan. Perilaku individu dan kemampuan yang berbeda-beda dalam menghadapi tugas pekerjaan tentunya sangat mempengaruhi organisasi baik secara langsung maupun tidak langsung. Organisasi akan mengupayakan tindakan yang harus dilakukan guna mendorong perubahan dan sumber daya manusia agar lebih produktif dan kreatif (Haryati *et al*,2014).

Menurut Stewart (2010) dalam Shahzad *et al* (2013), budaya organisasi akan memberikan arah, sasaran, target dan tujuan yang lebih jelas dan akurat bagi sebuah

organisasi. Hal ini dikarenakan bahwa di dalam budaya organisasi mengandung nilai-nilai yang menjadi pedoman bagi seluruh anggota organisasi. Kreitner dan Knicky (2001) menambahkan bahwa budaya organisasi berperan sebagai perekat sosial (*social glue*) yang mengikat semua anggota organisasi secara bersama-sama. Pendapat Luthans (2006) hampir senada dengan pendapat sebelumnya, bahwa budaya organisasional merupakan norma-norma dan nilai-nilai yang mengarahkan perilaku anggota organisasi. Artinya, bahwa budaya organisasional merupakan pola keyakinan dan nilai-nilai (*values*) organisasi yang dipahami, dijiwai dan dipraktikkan oleh organisasi sehingga pola tersebut memberikan arti tersendiri dan menjadi dasar aturan berperilaku dalam organisasi.

Peter & Waterman's (1982) dalam Shahzhad *et al* (2013) mengatakan bahwa adanya budaya organisasi yang kondusif akan membawa dampak positif bagi organisasi itu sendiri. Hal ini sejalan dengan pandangan Olorunniwo, *et al* (2006) yang menyatakan bahwa banyak faktor untuk mencapai *service quality* yang baik bagi penyedia jasa adalah dengan menumbuhkan ketulusan, perasaan senang hati dan timbulnya suatu budaya dimana karyawan akan bekerja sama saling tolong menolong demi memberikan yang terbaik kepada pelanggan, hal inilah yang disebut OCB.

Penelitian yang dilakukan oleh Mohanty dan Rath (2012) menunjukkan bahwa budaya organisasi secara positif dan signifikan mempengaruhi OCB karyawan dalam organisasi. hal ini sejalan dengan penelitian yang dilakukan oleh Paine dan Organ (2000) mendapatkan kesimpulan jika negara yang memiliki budaya kerjasama akan cenderung menampilkan OCB. Selaras dengan penelitian yang

dilakukan oleh Rogelberg (2007), adanya keselarasan antara budaya organisasi yang disukai karyawan dan milik organisasi terbukti akan mempengaruhi kinerja karyawan serta meningkatkan OCB.

Penelitian yang dilakukan oleh Brahmasari (2008) menemukan bahwa budaya organisasi berpengaruh signifikan terhadap *organizational citizenship behavior* (OCB), yang berarti persepsi dan kegiatan yang dilakukan oleh para anggota di dalam organisasinya mempengaruhi anggota organisasi tersebut untuk melakukan OCB. Dalam rangka untuk mencapai kondisi budaya kerja yang baik, dibutuhkan semangat kerja para anggota organisasi yang mengarah pada *good citizenship*. *Good citizenship* akan terwujud jika semua anggota organisasi memiliki OCB

Keterikatan karyawan adalah komitmen emosional karyawan pada organisasi dan tujuannya. Komitmen emosional ini berarti karyawan benar-benar peduli tentang pekerjaan dan perusahaan mereka. Mereka tidak bekerja hanya untuk gaji, atau hanya untuk promosi, tetapi bekerja atas nama tujuan organisasi (Kruse, 2012). *Employee Engagement* merupakan salah satu cara untuk membuat karyawan memiliki loyalitas yang tinggi, seperti pendapat Macey dan Schneider (2011) yang menyatakan bahwa *employee engagement* membuat karyawan memiliki loyalitas yang lebih tinggi sehingga mengurangi keinginan untuk meninggalkan perusahaan secara sukarela. Keterikatan karyawan juga dapat diartikan sebagai kesediaan individu untuk bekerja keras dan menggunakan usaha yang lebih besar dari yang diharapkan, sehingga menghasilkan suatu kinerja yang maksimal sehingga semua pekerjaan dapat diselesaikan dengan sangat baik. Keterikatan karyawan dapat

mempengaruhi tingkat usaha dan motivasi karyawan serta beberapa hal penting dalam *antecedens OCB*.

Keterikatan karyawan dianggap penting karena merupakan perpaduan tiga konsep yang ada yaitu kepuasan kerja, komitmen terhadap organisasi, dan perilaku peran-ekstra, yaitu kebebasan usaha dalam bekerja melebihi job deskripsi (Wilmar B. Schaufeli & Bakker, 2003). Keterikatan karyawan merupakan suatu kondisi yang diinginkan, dalam hal tujuan organisasi, dan menunjukkan keterlibatan, komitmen, semangat, antusiasme, usaha yang terfokus, energi, dan itu semua merupakan komponen sikap dan perilaku (Macey & Schneider, 2011). Ada beberapa hasil yang diharapkan jika karyawan memiliki keterikatan, diantaranya meningkatnya rasa keterhubungan karyawan dengan organisasi, organisasi mencapai pertumbuhan yang berkelanjutan, mempertahankan dan memotivasi karyawan (Mcbain, 2007).

Penelitian yang dilakukan oleh Meydy Fauziridwan *et al* (2018) mengenai OCB dan keterikatan karyawan, menemukan bahwa terdapat hubungan signifikan yang positif antara keterikatan karyawan dan OCB. Meydy Fauziridwan *et al* (2018) menemukan bahwa keterikatan karyawan secara signifikan dapat memprediksi sejauh mana karyawan menampilkan sikap OCB serta dampaknya terhadap *Turnover intention*.

Robbins (2013) menyampaikan bahwa motivasi setiap orang dalam bekerja bermacam-macam, ada karyawan yang membutuhkan penghargaan, uang, pengakuan dan bahkan ada yang perlu ruang untuk bersosialisasi. Banyak

pertanyaan mengenai motif yang mendasari tindakan yang dilakukan karyawan tersebut, tak jarang yang mengasumsikan motif karyawan tersebut hanya untuk mendapatkan penghargaan, pujian, uang serta pengakuan, namun kecurigaan tersebut akan hilang dengan sendirinya ketika tindakan membantu secara sukarela yang dilakukan karyawan tersebut dilakukan sesering mungkin terhadap koleganya. Perilaku yang ditunjukkan oleh karyawan itu disebut *organizational citizenship behavior* (Dafmawati *et al*, 2017).

Sari dan Hajriani (2015) menyampaikan *Organizational citizenship behavior* (OCB) merupakan istilah yang digunakan untuk mengidentifikasi perilaku karyawan sebuah organisasi, perilaku tersebut dapat diidentifikasi sebagai perilaku anggota yang baik. Karyawan yang baik (*good citizen*) cenderung akan menampilkan OCB di dalam organisasinya. Sebuah organisasi tidak akan berhasil dengan baik atau tidak akan bertahan lama apabila tidak ada anggotanya organisasi yang bertindak sebagai *good citizen* (Sari dan Hajriani, 2015).

OCB memfokuskan pada perilaku yang tidak menelusuri motif atau motivasi seseorang dalam melakukan sebuah tindakan. OCB secara umum didefinisikan sebagai perilaku seorang individu yang berlangsung di luar persyaratan formal pekerjaan dan memberikan dampak positif kepada organisasinya (Haryati, Mariatin, dan Supriyantini, 2014). OCB ini melibatkan beberapa perilaku meliputi perilaku suka menolong orang lain, menjadi sukarelawan untuk tugas-tugas ekstra, patuh terhadap aturan-aturan yang berlaku dan prosedur-prosedur di tempat kerja.

Istilah *Organizational citizenship behaviour* (OCB) pertama kali dikenalkan oleh Bateman dan Organ (1983) menurutnya OCB termasuk salah satu gerakan atau langkah sebagai penggerak berjalannya organisasi tetapi tidak secara langsung menjadi bagian dalam pengertian kinerja tugas. Karyawan yang menunjukkan perilaku *discretionary* (kebebasan memilih) yang bukan merupakan bagian dari persyaratan pekerjaan formal atau utama mereka, tapi hal yang dikerjakan dapat meningkatkan fungsi organisasi, maka hal tersebut dapat dikatakan *good citizenship* (warga negara yang baik) (Robbins dan Judge, 2013)

Namun, pada kenyataannya ada kemungkinan bahwa banyak perilaku *citizenship* terjadi dengan mengorbankan perilaku *in-role*. Misalnya, ketika *OCB* lebih menyenangkan atau terlihat daripada perilaku *in-role*, karyawan dapat sangat rentan terlibat dalam *OCB* daripada menyelesaikan tugas-tugas formalnya sendiri. Memiliki karyawan yang terlibat dalam *OCB* sebenarnya dapat mengurangi efisiensi organisasi dan mungkin dapat menghemat biaya organisasi.

Individu dapat dilihat sebagai orang yang *good performer*, tetapi dia tidak mungkin terlihat sebagai *good organizational citizen* (Griffin dan Moorhead, 2014). Untuk menganalisis hal tersebut, diperlukan pendekatan positif organisasi pada saat seleksi, pengembangan dan pengelolaan sumber daya manusia. Pendekatan positif ini mencoba untuk mencocokkan keterampilan dan bakat karyawan dengan tujuan dan harapan organisasi. Ketika karyawan diperlakukan dengan baik, maka mereka akan termotivasi untuk membalasnya. Karena itu, ketika sifat-sifat individu,

keadaan internal dan eksternal berfokus pada pendekatan positif organisasi, maka OCB karyawan juga akan positif (Luthans dan Doh, 2015).

Eatough *et al.* (2011) menyarankan para atasan di organisasi yang ingin mendorong karyawan untuk melakukan OCB agar mempertimbangkan langkah-langkah untuk mengurangi *role stressors* terutama ambiguitas peran dan konflik peran. Caranya yaitu memastikan karyawan mengetahui dengan jelas deskripsi pekerjaan dan harapan organisasi. Jika karyawan mengetahui deskripsi pekerjaan dengan jelas maka kinerja pegawai akan sesuai dengan harapan yang diinginkan oleh organisasi, sebaliknya jika organisasi tidak memberikan informasi mengenai tugas dan fungsi karyawan dengan jelas maka akan menyebabkan terjadinya konflik peran dan ambiguitas peran.

Dalam penelitian ini, sampel diambil dari Dinas Kesehatan Provinsi Lampung yang merupakan lembaga kesehatan di Provinsi Lampung yang fokus dalam menangani masalah kesehatan. Dinas Kesehatan Provinsi Lampung dalam rangka meningkatkan kinerja dan kesadaran pegawai, tentu tak lepas dari faktor budaya organisasi dan Keterikatan karyawan dalam rangka mencapai tujuan organisasi. Budaya organisasi yang diterapkan di Dinas Kesehatan Provinsi Lampung antara lain yaitu :

- a. Malu datang terlambat
- b. Malu tidak ikut apel
- c. Malu pulang lebih awal
- d. Malu tidak masuk kerja

- e. Malu terlalu sering izin
- f. Malu memakai pakaian dinas tidak sesuai peraturan
- g. Malu bekerja tidak terprogram
- h. Malu bekerja terbengkalai
- i. Malu bekerja tanpa pertanggung jawaban
- j. Malu tidak bertata krama dan sopan santun

Budaya atasan pada Dinas Kesehatan Provinsi Lampung selalu memberikan kesempatan kepada pegawai mengambil inisiatif dalam pelaksanaan tugas-tugas sehari-hari dan memiliki slogan budaya yang baik. Berikut tabel data mengenai tingkat kehadiran pegawai Dinas Kesehatan Provinsi Lampung:

Tabel 1.1 Persentase Tingkat Kehadiran Pegawai Dinas Kesehatan Lampung Tahun 2018 -2020.

Keterangan	Tahun		
	2018	2019	2020
Kehadiran	92%	94%	91%

Sumber : Dinas Kesehatan Lampung 2020

Tabel 1 menunjukkan tingkat kehadiran selama tiga tahun terakhir yaitu tahun 2018 hingga tahun 2020. Pada tahun 2018 tingkat kehadiran mencapai 92%, penurunan tingkat kehadiran terjadi pada tahun 2020 yang hanya sebesar 91% meski sebelumnya pada tahun 2019 tingkat kehadiran karyawan mencapai 94%.

Absensi dapat mengukur bagaimana para karyawan terlibat dalam kegiatan sehari-hari di organisasi tersebut. Semakin banyak karyawan yang tidak hadir Keterikatan semakin rendah karena budaya disiplin karyawannya kurang maksimal.

Kotter dan Heskett menemukan bahwa perusahaan dengan budaya yang mementingkan setiap komponen utama manajerial dan kepemimpinan manajerial pada semua tingkat akan berkinerja melebihi perusahaan-perusahaan yang tidak memiliki ciri-ciri budaya dengan perbedaan yang sangat besar (Kotter & Heskett, 1997). *Engagement* tercipta karena adanya keikutsertaan yang aktif antar pegawai dan sistem organisasi. Jika keikutsertaan para pegawai rendah maka engagement juga rendah sehingga akan menyebabkan menurunnya kinerja pegawai dan menurunnya target yang akan dicapai suatu organisasi tersebut. Tabel 1.2 di bawah menunjukkan keikutsertaan pegawai dinas kesehatan provinsi lampung di beberapa kegiatan.

Tabel 1.2 Keikutsertaan Pegawai Pada Kegiatan Dinas Kesehatan Provinsi Lampung Tahun 2020

No	Nama Kegiatan	Peserta	Jumlah Pegawai	Persentase
1	Diklat atau Seminar	167	392	42,6%
2	Sertifikasi	38	392	9,69%
3	Promosi Jabatan	12	392	3,06%

Sumber: Dinas Kesehatan Provinsi Lampung, 2020

Berdasarkan tabel 1.2 diketahui bahwa *engagement* dan budaya organisasi yang ada pada Dinas Kesehatan Provinsi Lampung dihadapkan pada upaya untuk melakukan pengelolaan terhadap sumber daya manusia yang ada karena sumber daya ini semakin besar peranannya bagi kesuksesan organisasi dan merupakan pelaku dari semua kegiatan dan aktivitas yang nyata. Upaya pengelolaan yang dilakukan Dinas Kesehatan Provinsi Lampung dapat dilakukan dengan memberikan pemahaman terhadap sumber daya manusia yang ada di lingkungan Dinas Kesehatan Provinsi Lampung dalam membentuk nilai, kepercayaan, dan sikap-sikap atau dikenal dengan budaya organisasi untuk menyesuaikan diri dengan perubahan dan

perkembangan eksternal dan integrasi terhadap kekuatan internal Dinas Kesehatan Provinsi Lampung. data pada tabel 1.2 juga menjelaskan keterikatan saat para karyawan melakukan kegiatan atau pelatihan di luar daripada tugas pokok utama, maka pekerjaan utama mereka pastinya akan dialihkan sementara kepada karyawan lainnya.

Tabel 1.3 Tabel Capaian Indikator Kesehatan Dinas Kesehatan Provinsi Lampung

No	Indikator Kinerja	Tahun 2016		%	Tahun 2017		%	Tahun 2018		%
		Target	Realisasi		Target	Realisasi		Target	Realisasi	
1	% Anggaran kesehatan pada APBD	10	19,01	190,1	10	22,8	228	10	14,7	147
2	% UPTD Bapelkes terakreditasi	100	100	100	100	100	100	100	100	100
3	% UPTD Balai laboratorium kesehatan terakreditasi	100	100	100	100	100	100	100	100	100
4	% bed occupancy ratio(BOR)	-	-	-	60	0,98	1,63	60	0,86	1,43
5	% ketersediaan obat dan vaksin	80	78	97,5	83	85	102,4	86	87	101,2
6	% distribusi sarana alat kesehatan yang memenuhi syarat	70	69	98,6	70	40	57,1	70	62	88,6
7	% Indeks survey kepuasan pelanggan	-	-	-	70	0	0	70	0	0

Sumber : Laporan Rencana Strategis ODP Dinkes Prov Lampung 2019-2024

Berdasarkan tabel 1.3 diatas indikator kinerja yang yang direncanakan oleh Dinas Kesehatan Provinsi Lampung masih banyak yang belum tercapai. Berdasarkan

laporan hasil kinerja pegawai Dinas Kesehatan Provinsi Lampung diketahui bahwa pencapaian kinerja makro Pembangunan Daerah yang diukur dari pencapaian tujuan Renstra Dinas Kesehatan periode 2010 –2014 yang diukur dari 5 (lima) indikator derajat kesehatan yaitu Usia Harapan Hidup (UHH), Angka Kematian Ibu (AKI), Angka Kematian Bayi (AKB), Prevalensi Gizi kurang & buruk, Prevalensi Gizi pendek, dengan rata-rata capaian sebesar 79,28%.

Sasaran strategis pada dokumen RPJMD periode 2010-2014 yaitu terciptanya SDM berkualitas (unggul, berdaya saing, sehat, berakhlak mulia dan sejahtera) yang diukur dengan 15 Indikator Kinerja Utama (IKU) dengan rata-rata capaian kinerja sebesar 86,46%. Dengan demikian dapat disimpulkan bahwa kinerja Dinas Kesehatan Provinsi Lampung belum dapat mencapai titik optimal 100%.

Faktor-faktor yang mempengaruhi timbulnya OCB cukup kompleks dan saling terkait satu sama lain seperti budaya organisasi (Diefendorff *et al.* 2002) dan Keterikatan karyawan (Dafmawati, Alam, dan Zaidirina, 2017). Berdasarkan hal tersebut, penelitian ini akan berfokus untuk menguji apakah ada pengaruh positif budaya organisasi dan Keterikatan karyawan terhadap OCB karyawan Dinas Kesehatan Provinsi Lampung. Berdasarkan paparan di atas dapat diduga bahwa dengan budaya organisasi dan Keterikatan karyawan di tempat kerja yang baik, maka OCB karyawan akan meningkat. Sehingga penelitian ini berjudul “Pengaruh Budaya Organisasi dan Keterikatan Karyawan terhadap *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) pada Dinas Kesehatan Provinsi Lampung”.

1.2 Rumusan Masalah

Latar belakang masalah yang diuraikan di atas menunjukkan bahwa Dinas Kesehatan Provinsi Lampung memiliki budaya organisasi yang dapat meningkatkan OCB dan Keterikatan Pegawai yang dapat menciptakan peningkatan capaian indikator kinerja Dinas Kesehatan Provinsi Lampung. Jika budaya organisasi yang telah dibuat diterapkan dengan baik maka akan terciptanya lingkungan yang sehat dan meningkatnya rasa kerelaan untuk saling membantu antar karyawan sehingga terciptanya rasa saling membantu rekan kerja yang memiliki beban kerja *overload (alturism)* dan datang ke kantor lebih awal (*conscientiousness*), timbulnya rasa menghormati tindakan yang dilakukan orang lain (*sportsmanship*), tanggung jawab (*civic virtue*) serta berbuat baik dan hormat kepada orang lain (*courtesy*).

Berdasarkan latar belakang masalah diatas dapat dibuat rumusan masalah sebagai berikut :

1. Apakah budaya organisasi berpengaruh terhadap *organizational citizenship behaviour* (OCB) pada Dinas Kesehatan Provinsi Lampung?
2. Apakah Keterikatan karyawan berpengaruh terhadap *organizational citizenship behaviour* (OCB) pada Dinas Kesehatan Provinsi Lampung?

1.3 Tujuan Penelitian

Berdasarkan rumusan masalah diatas, maka tujuan dari penelitian ini yaitu

1. Untuk mengetahui pengaruh budaya organisasi terhadap *organizational citizenship behaviour* (OCB) pada Dinas Kesehatan Provinsi Lampung.
2. Untuk mengetahui pengaruh Keterikatan karyawan terhadap *organizational citizenship behaviour* (OCB) pada Dinas Kesehatan Provinsi Lampung.

1.4 Manfaat Penelitian

Penelitian ini diharapkan dapat memberikan manfaat, baik secara teoritis maupun praktis yaitu sebagai berikut:

1. Manfaat Teoritis

Secara teoritis penelitian mengenai OCB, budaya organisasi dan Keterikatan karyawan ini diharapkan memberikan kontribusi dan sumbangan ilmu pengetahuan bagi bidang keilmuan manajemen khususnya manajemen sumber daya manusia. Selain itu, dapat memberikan gambaran dan informasi yang semakin beragam pada tema penelitian yang telah ada mengenai perilaku organisasi di tempat kerja.

2. Manfaat Praktis

Secara praktis, penelitian ini diharapkan dapat memberikan beberapa manfaat yaitu:

a. Manfaat bagi organisasi

Penelitian ini diharapkan dapat digunakan dalam upaya mengevaluasi budaya organisasi dan Keterikatan karyawan serta dapat digunakan sebagai bahan pertimbangan untuk menentukan kebijaksanaan, khususnya dalam hal menciptakan OCB karyawan yang lebih baik lagi dengan pertimbangan budaya dan Keterikatan karyawan. Secara praktis hasil penelitian ini diharapkan dapat memberi sumbangan pikiran dalam membuat pertimbangan yang dapat mempengaruhi OCB karyawan terhadap organisasi yang secara tidak langsung meningkatkan produktivitas organisasi.

b. Manfaat bagi Karyawan

Penelitian ini diharapkan dapat memberikan informasi dan masukan tentang keterikatan antara budaya organisasi, dan Keterikatan karyawan dengan OCB karyawan pada organisasi

II KAJIAN PUSTAKA, KERANGKA PEMIKIRAN, DAN HIPOTESIS

2.1 Kajian Pustaka

1. Budaya Organisasi

Budaya didefinisikan sebagai pengetahuan yang diperoleh yang digunakan untuk menginterpretasikan pengalamannya dan menimbulkan perilaku sosial (Luthans dan Doh, 2015). Pengetahuan ini membentuk nilai-nilai, menciptakan sikap dan mempengaruhi perilaku. Budaya organisasi merupakan sistem bersama yang dianut oleh anggota-anggota yang membedakan organisasi tersebut dari organisasi lainnya. Wibowo dan Wartini (2012) berpendapat budaya organisasi adalah norma-norma dan kebiasaan yang diterima sebagai satu kebenaran oleh semua orang dalam organisasi. Budaya organisasi menjadi acuan bersama di antara manusia dalam melakukan interaksi organisasi.

Budaya organisasi adalah seperangkat nilai-nilai dan norma-norma bersama yang mengontrol interaksi anggota organisasi satu sama lain dan dengan orang-orang di luar organisasi (Jones, 2003). Sebuah budaya organisasi dibentuk oleh orang-orang yang berada di dalam organisasi, etika organisasi, hak-hak ketenagakerjaan yang diberikan kepada karyawan, dan struktur yang digunakan oleh organisasi.

Budaya organisasi merupakan suatu sistem makna yang dimiliki bersama oleh anggota organisasi, yang membedakannya dengan organisasi satu dengan yang lainnya (Robbins, 2013). Sistem makna yang dikemukakan merupakan himpunan karakteristik kunci dari nilai organisasi tersebut, dan sekurang-kurangnya ada tujuh karakteristik utama, yaitu: inovasi dan keberanian mengambil resiko, perhatian

terhadap detail, berorientasi pada hasil, berorientasi kepada manusia, berorientasi pada tim, agresivitas, dan stabilitas.

Menurut (Denison *et al.*,1996), budaya organisasi didefinisikan sebagai nilai, kepercayaan dan prinsip yang berfungsi sebagai dasar sistem manajemen organisasi, dan juga praktek manajemen perilaku yang membantu dan memperkuat prinsip dasar tersebut. Lebih lanjut Griffin dan Moorhead (2014) mendefinisikan budaya organisasi adalah seperangkat nilai-nilai bersama yang membantu orang dalam organisasi memahami tindakan mana dianggap dapat diterima dan yang dianggap tidak dapat diterima. Seringkali nilai- nilai ini dikomunikasikan melalui cerita dan simbolik lainnya. Dari berbagai definisi yang dikemukakan, maka dapat ditarik kesimpulan bahwa budaya organisasi adalah seperangkat nilai-nilai, norma-norma dan keyakinan yang diajarkan kepada anggota organisasi sebagai cara untuk menjadikan anggota organisasi paham bagaimana mereka harus bertindak dalam situasi tertentu.

2. Dimensi Budaya Organisasi

Denison, *et al.* (2006) membagi budaya organisasi menjadi dua dimensi yang masing-masing memiliki dua sub dimensi, yaitu :

a. Fokus Internal

1) Keterlibatan

Keterlibatan mengamati atau menilai apakah karyawan memiliki komitmen terhadap pekerjaannya serta merasa memiliki peran penting dalam pengambilan keputusan yang berkaitan dengan tujuan organisasi dan pekerjaan. Denison *et al.* (2006) mengatakan keterlibatan dapat diukur dengan tiga indeks, antara lain pertama: pemberdayaan (*empowerment*), yang

membahas bahwa individu memiliki otoritas, inisiatif, dan kemampuan untuk mengelola pekerjaan mereka sendiri sehingga hal ini menciptakan rasa kepemilikan dan tanggung jawab terhadap organisasi. Kedua: tim orientasi (*team orientation*) membahas bahwa nilai yang ditanamkan pada diri karyawan untuk dapat bekerja secara kooperatif menuju tujuan bersama merupakan tanggung jawab semua karyawan sebab organisasi bergantung pada usaha tim untuk mencapai tujuan organisasi. Ketiga: pengembangan kemampuan (*capability development*) membahas bahwa organisasi dapat terus berinovasi dalam pengembangan keterampilan karyawan agar tetap kompetitif dalam memenuhi semua kebutuhan organisasi.

2) Konsistensi (*consistency*)

Konsistensi merupakan sebuah landasan dasar untuk menciptakan budaya berdasarkan sistem keyakinan bersama dan nilai-nilai yang dipahami oleh anggota organisasi serta membantu karyawan membiasakan diri di lingkungan baru atau asing. Denison *et al.* (2006) mengatakan konsistensi dapat diukur ke dalam tiga indikator, antara lain pertama: nilai inti (*core values*) membahas mengenai karyawan yang memiliki nilai bersama dan diyakini dapat menciptakan rasa identitas diri mereka dan menjadi harapan yang jelas. Kedua: persetujuan (*agreement*) membahas mengenai karyawan yang dapat mencapai kesepakatan tentang isu-isu penting dan kesepakatan serta kemampuan untuk berdamai dalam menghadapi masalah yang timbul akibat perbedaan diantara mereka. Ketiga: koordinasi dan integrasi (*coordination and integration*) membahas mengenai fungsi dan unit

organisasi yang berbeda dapat bekerja sama dengan baik untuk mencapai tujuan bersama.

b. Fokus Eksternal

1) Adaptabilitas

Denison *et al.* (2006) mengatakan bahwa adaptabilitas dapat diukur ke dalam tiga indikator, antara lain pertama: membuat perubahan (*creating change*) membahas mengenai organisasi yang mampu menciptakan cara-cara adaptif untuk memenuhi perubahan kebutuhan sehingga dapat melihat lingkungan bisnis bereaksi dengan cepat terhadap tren saat ini dan mengantisipasi perubahan di masa depan. Kedua: fokus pelanggan (*customer focus*) membahas mengenai organisasi yang dapat memahami dan bereaksi dengan cepat kebutuhan pelanggan mereka dan mengantisipasi kebutuhan masa depan mereka, dimana hal tersebut mencerminkan sejauh mana organisasi berfokus untuk memuaskan pelanggan mereka. Ketiga : pembelajaran organisasi (*organizational learning*) membahas mengenai organisasi yang mampu menerima, menerjemahkan dan menafsirkan sinyal dari lingkungan menjadi sebuah peluang untuk mendorong inovasi, memperoleh pengetahuan, dan mengembangkan kemampuan.

2) Misi

Setiap organisasi harus memiliki misi tersendiri yang membuat semua karyawan mengetahui apa tujuan mereka bekerja di organisasi tersebut dan apakah nantinya akan menjadi visi bersama. Denison *et al.* (2006)

mengatakan bahwa misi dapat diukur ke dalam 3 indikator, antara lain pertama: arah dan maksud strategis (*strategic direction and intent*) menyampaikan maksud strategis tujuan organisasi dengan jelas dan bagaimana setiap orang dapat berkontribusi pada organisasi. Kedua: tujuan dan sasaran (*goals and objectives*) membahas tentang tujuan dan sasaran yang jelas dapat dihubungkan dengan misi, visi dan strategi organisasi sehingga karyawan dapat mengerjakan pekerjaan mereka ke arah yang jelas. Ketiga: visi (*vision*) membahas mengenai pandangan yang dimiliki organisasi tentang masa depan yang diinginkan mereka dimana mencakup nilai-nilai inti organisasi dalam menarik hati dan pikiran karyawan, sambil memberikan bimbingan dan arahan.

2. Fungsi Budaya Organisasi

Robbins (2013) mengatakan bahwa budaya organisasi adalah suatu persepsi bersama yang dianut oleh anggota-anggota organisasi dan menjadi sebuah karakteristik organisasi serta membedakannya dengan organisasi lain. Fungsi budaya organisasi menurut Robbins (2013). antara lain:

- a. Menciptakan perbedaan yang jelas antara organisasi satu dan yang lain.
- b. Membawa suatu rasa identitas bagi anggota-anggota organisasi.
- c. Mempermudah timbulnya komitmen pada sesuatu yang lebih luas daripada kepentingan individual.
- d. Merupakan perekat sosial yang membantu mempersatukan organisasi itu dengan memberikan standar yang tepat untuk dilakukan oleh karyawan.
- e. Sebagai mekanisme pembuat makna dan kendali yang memandu dan membentuk sikap serta perilaku karyawan.

3. Karakteristik Budaya Organisasi

Robbins (2013) mengemukakan bahwa ada 10 faktor yang merupakan dasar atau karakteristik dan budaya organisasi. Faktor-faktor tersebut adalah:

- a. *Individual initiative* (inisiatif individu), yaitu tingkat tanggung jawab, kebebasan, kemandirian dan kesempatan yang dimiliki individu untuk menggunakan inisiatifnya dalam organisasi.
- b. *Risk tolerance* (toleransi risiko), yaitu seberapa jauh tingkat risiko yang boleh atau mungkin diambil oleh anggota dalam organisasi.
- c. *Direction* (arah), yaitu seberapa jauh organisasi memberikan penjelasan tentang tujuan yang ingin dicapai dan kinerja yang diharapkan.
- d. *Integration* (integrasi), yaitu sejauh mana unit-unit kerja dalam organisasi didorong untuk bekerja dalam suatu sistem yang terkoordinasi.
- e. *Management support* (dukungan manajemen), yaitu sejauh mana manajer dalam organisasi memberikan pengarahan, dukungan dan berkomunikasi dengan bawahannya.
- f. *Control* (kendali), yaitu sejumlah aturan, kebijakan dan pengawasan langsung yang digunakan untuk mengawasi dan mengontrol perilaku karyawan.
- g. *Identity* (identitas), yaitu sejauh mana anggota mengidentifikasi diri pada organisasi
- h. *Reward system* (sistem penghargaan), yaitu bagaimana tingkat penghargaan yang diberikan organisasi kepada karyawan.
- i. *Conflict tolerance* (toleransi konflik), yaitu tingkat toleransi terhadap konflik yang muncul dalam organisasi.

- j. *Communication pattern* (pola komunikasi), yaitu sejauh mana komunikasi dalam organisasi dibatasi berdasarkan susunan wewenang secara formal.

4. Model Budaya Organisasi Denison

Denison mengemukakan sebuah model budaya organisasi yang terdiri dari empat faktor yang memiliki pengaruh timbal balik terhadap keefisienan organisasi. Model budaya organisasi Denison dibuat untuk menganalisis hubungan antara budaya organisasi dengan efektivitas organisasi yang diberi nama *The Denison Organizational Model Budaya* (Denison *et al.*, 2006) antara lain:

- a. Konsistensi adalah tingkat tinggi integrasi dan koordinasi. Indeks variabel dari konsistensi yaitu nilai inti, koordinasi dan integrasi serta perjanjian.
- b. Keterlibatan adalah di mana karyawan merasa bahwa pekerjaan yang mereka kerjakan terkait erat dengan tujuan organisasi. merasa bahwa mereka telah diberdayakan, merasa bahwa kerja tim harus dihargai dan prioritas diberikan untuk pengembangan kemampuan karyawan. Indeks variabel dari keterlibatan yaitu : pemberdayaan, orientasi tim, dan pengembangan kemampuan.
- c. Adaptabilitas adalah di mana organisasi secara fleksibel merespon kebutuhan pelanggan, mengambil resiko, belajar dan kesalahan mereka sendiri dan siap untuk perubahan. Indeks variabel dari adaptabilitas yaitu : beradaptasi dengan pembelajaran organisasi, fokus pada pelanggan dan menciptakan perubahan.
- d. Misi adalah karakterisasi tujuan organisasi pembangunan strategis, berdasarkan konsep yang telah dikembangkan oleh organisasi dan berorientasi masa depan. Indeks variabel dari misi yaitu : visi, tujuan dan sasaran, serta strategi

5. Pengukuran Budaya Organisasi

Ada beberapa instrumen yang digunakan oleh beberapa peneliti-peneliti lain untuk mengukur budaya organisasi, diantaranya:

- a. *Cultural Values Scale* yang dikembangkan oleh Yoo *et al.* (2011). Skala ini berjumlah 26 buah terdiri dari lima dimensi nilai budaya individu yang mengacu pada lima dimensi budaya yaitu jarak kekuasaan (*power distance*), penghindaran ketidakpastian (*uncertainty avoidance*), individualism vs kolektivisme (*individualism vs collectivism*), maskulin vs feminim (*Masculinity vs femininity*), orientasi jangka panjang vs orientasi jangka pendek (*long-term vs short-term orientation*).
- b. *Organizational Culture Profile* (OCP). Skala ini dikembangkan oleh O'Reilly *et al.* (1991), terdiri dari 54 item yang membandingkan beberapa pendekatan kuantitatif dengan penilaian *semi-idiographic* terhadap budaya organisasi. OCP berdasarkan dimensi budaya organisasi yaitu dimensi inovasi dan pengambilan risiko, perhatian pada detail, orientasi pada hasil, keagresifan dan daya saing, dukungan, penekanan pada *growth* dan *reward*, kolaboratif dan berorientasi pada tim, dan ketegasan.
- c. *Denison Organizational Culture Survey* (DOCS). Skala ini dikembangkan oleh Denison (2006), terdiri dari 60 item yang meliputi dimensi keterlibatan, konsistensi, kemampuan beradaptasi dan misi. Penelitian ini menggunakan kuesioner *Denison Organizational Culture Survey* (DOCS) yang terdiri dari empat dimensi yaitu keterlibatan, konsistensi, kemampuan beradaptasi dan

misi. Fey and Denison (2003) menyederhanakan item DOCS menjadi 36 item terdiri dari empat dimensi, masing-masing dimensi terdiri dari tiga indikator dan masing-masing memiliki tiga item.

2. Keterikatan Karyawan (*Employee Engagement*)

1. Pengertian Keterikatan Karyawan (*Employee Engagement*)

Keterikatan karyawan sebagai pemanfaatan diri karyawan untuk pekerjaan mereka, sehingga mereka sepenuhnya menginvestasikan sumber daya fisik, kognitif, dan emosional dalam peran kerja mereka (Kahn, 1990). Aktif berpartisipasi dalam pekerjaannya adalah ketika seorang pekerja terlibat dalam pekerjaan *Employee Engagement*, sehingga dari inilah dapat diketahui seberapa besar seorang karyawan perhatian, peduli dan menguasai bidang yang menjadi bagiannya. Menunjukkan pekerjaan yang dikerjakan sebagai yang utama. Seorang karyawan yang mengutamakan pekerjaannya akan selalu berusaha yang terbaik untuk pekerjaannya dan menganggap pekerjaannya sebagai pusat yang menarik dalam hidup dan pantas untuk diutamakan.

Keterikatan karyawan adalah komitmen emosional karyawan pada organisasi dan tujuannya. Komitmen emosional ini berarti karyawan benar-benar peduli tentang pekerjaan dan perusahaan mereka. Mereka tidak bekerja hanya untuk gaji, atau hanya untuk promosi, tetapi bekerja atas nama tujuan organisasi (Kruse, 2012). *Employee Engagement* merupakan salah satu cara untuk membuat karyawan memiliki loyalitas yang tinggi, seperti pendapat Macey dan Schneider (2018) yang menyatakan bahwa *employee engagement* membuat karyawan memiliki loyalitas yang lebih tinggi sehingga mengurangi keinginan untuk meninggalkan perusahaan

secara sukarela. Berdasarkan pendapat dari beberapa ahli diatas, maka dapat disimpulkan bahwa keterikatan karyawan merupakan karyawan yang sepenuhnya terikat dan sepenuhnya mendedikasikan dirinya terhadap pekerjaan dan organisasinya yang terhubung baik secara fisik, kognitif dan emosi.

Keterikatan adalah tingkat pengindifikasian psikologis karyawan dengan pekerjaannya, secara aktif berpartisipasi dalam pekerjaannya, dan menganggap kinerjanya di pekerjaannya adalah penting untuk kebaikan dirinya sendiri . Sehingga dapat disimpulkan bahwa karyawan yang memiliki keterikatan karyawan yang tinggi akan benar-benar serius menangani pekerjaannya, dengan demikian dapat mengurangi absensinya, dan dari tingkat pengunduran diri. Sebaliknya jika karyawan yang kurang terlibat dalam pekerjaannya, karyawan tersebut hanya bekerja secara rutinitas.

Schaufeli et al (2002) mendefinisikan *employee engagement* sebagai pandangan hidup yang positif, pemikiran tentang kesatuan hubungan kerja yang dicirikan dengan adanya semangat, dedikasi, dan penghayatan. Robinson et al (2004) mengemukakan bahwa *Employee engagement* sebagai sikap positif yang dimiliki karyawan terhadap organisasi tempat ia bekerja serta nilai-nilai yang dimiliki oleh organisasi tersebut

Pentingnya pekerjaan bagi gambaran total individu, dimensi ini merujuk pada tingkat sejauh mana karyawan mengidentifikasi diri secara psikologis pada pekerjaan atau pentingnya pekerjaan bagi gambaran diri secara total. Karyawan

yang memiliki tingkat keterikatan yang tinggi sangat berpihak dan benar-benar peduli dengan bidang pekerjaan yang mereka lakukan .

2. Prinsip Menciptakan Keterikatan Karyawan

Menciptakan Keterikatan antara karyawan dengan organisasi bukanlah suatu hal yang mudah. Peran dari karyawan dan organisasi sangat dibutuhkan agar dapat menciptakan Keterikatan karyawan di tempat kerja. Menurut Macey *et al.* (2011) ada empat prinsip untuk menciptakan Keterikatan karyawan, antara lain

- a. Karyawan memiliki kapasitas untuk terikat
- b. Karyawan memiliki alasan atau motivasi untuk terikat
- c. Karyawan memiliki kebebasan untuk terikat
- d. Karyawan tahu bagaimana cara untuk terikat

3. Komponen Keterikatan Karyawan

Keterikatan Karyawan (*Employee Engagement*) Keterikatan karyawan adalah komitmen emosional karyawan pada organisasi dan tujuannya. Komitmen emosional ini berarti karyawan benar-benar peduli tentang pekerjaan dan perusahaan mereka. Mereka tidak bekerja hanya untuk gaji, atau hanya untuk promosi, tetapi bekerja atas nama tujuan organisasi (Blessing White, 2011). Setiap organisasi pastilah berusaha untuk memaksimalkan kontribusi dari setiap individu karyawannya untuk mencapai sukses, masing-masing karyawan pun butuh untuk mencari tujuan dan kepuasan kerja mereka. Maka itu disebut “X model of engagement”. Teori tersebut juga terdiri dari lima (Blessing White, 2011):

1. Yang terikat (The Engaged) Karyawan yang berada di posisi terikat ini merupakan karyawan yang sepenuhnya terikat. yaitu tingkat kontribusinya tinggi, juga tingkat kepuasannya tinggi.
2. Hampir terikat (Almost Engaged) Karyawan ini merupakan karyawan yang peran-nya cukup kritikal. Mereka mungkin tidak selalu konsisten, tapi mereka tahu apa yang harus mereka kerjakan.
3. Pebulan madu & Hamster (Honeymooners & Hamster) Karyawan pebulanmadu seringkali benar-benar suka berada di organisasi tersebut, tapi karyawan tipe ini bermalas-malasan. Berbeda dengan karyawan tipe hamster, dimana karyawan ini mungkin saja bekerja keras, tapi layaknya seperti hamster yang “berlari di atas roda”
4. Si Jatuh & Terbakar (Crash & Burners) Tipe karyawan yang berkontribusi dan bekerja sangat keras untuk organisasinya, tapi sering kali tipe karyawan ini tidak menikmati pekerjaannya.
5. Yang tidak terikat (The Disengage) Karyawan tipe ini sama sekali tidak mau tahu dengan organisasinya, dan tidak jelas apa yang dia butuhkan dalam bekerja ini. Jelas sekali bahwa kontribusinya rendah dan tingkat kepuasanyapun rendah.

Employee engagement adalah tanggung jawab seluruh tenaga kerja. Faktor-faktor yang membuat karyawan merasa engagement (BlessingWhite, 2011), adalah sebagai berikut: (1) Individuals (I): Ownership, Clarity, and Action; (2) Managers (M): Coaching, Relationship, and Dialogue; dan (3) Executive (E): Trust, Communication, and culture

4. Dimensi Keterikatan Karyawan

Pengukuran keterikatan karyawan merupakan pengukuran yang sangat diperlukan untuk dapat mengetahui tingkat keterlibatan dalam sebuah organisasi. Menurut Schaufeli dan Bakker (2003) keterlibatan karyawan terdiri dari tiga elemen yaitu *vigor, dedication, dan absorption*.

a. Vigor

Vigor merupakan keterikatan karyawan yang dibuktikan melalui kekuatan fisik dan mentalnya ketika melakukan pekerjaan. Vigor ditandai dengan tingginya kekuatan dan resiliensi mental dalam bekerja, energi yang optimal, keberanian untuk melakukan usaha, keinginan, kemauan untuk berusaha dengan sungguh-sungguh di dalam pekerjaan sehingga mampu memberikan hasil yang maksimal dalam setiap pekerjaan yang diberikan. Tetap gigih, pantang menyerah, semangat dalam menghadapi kesulitan.

b. Dedikasi (*dedication*)

Dedikasi merupakan keterikatan karyawan secara emosional terhadap pekerjaannya. Dedikasi mencerminkan perasaan antusias karyawan dalam bekerja, bangga dengan pekerjaan yang dilakukan, tetap terinspirasi pada organisasi tanpa merasa terancam dengan tantangan yang dihadapi. Karyawan yang memiliki dedikasi yang tinggi biasanya merasa antusias dan bangga terhadap pekerjaan dan organisasi mereka.

c. Penyerapan (*absorption*)

Penyerapan merupakan keterikatan karyawan yang digambarkan dengan perilaku karyawan yang memberikan perhatian penuh terhadap pekerjaannya. Penyerapan atau *absorption* mencerminkan keadaan karyawan yang merasa senang dirinya tenggelam secara total, berkonsentrasi tinggi, dan bersungguh-sungguh dalam melakukan pekerjaannya. Karyawan yang memiliki skor *absorption* yang tinggi cenderung merasa sulit untuk melepaskan diri dari pekerjaan.

Menurut Macey *et al.* (2011), karyawan yang merasa terlibat akan ditunjukkan melalui perilakunya yaitu:

- a. *Persistence* merupakan perilaku yang paling jelas memperlihatkan keterlibatan karyawan berhubungan dengan keteguhan dalam menyelesaikan tugas.
- b. *Proactivity* merupakan karakteristik kritis dari keterlibatan karyawan. Karyawan cenderung bersikap proaktif daripada reaktif atau lebih buruk lagi, pasif.
- c. *Role expansion* merupakan perluasan tugas ataupun peran. Karakteristik penting yang ditunjukkan yaitu kerelaan untuk menerima perbedaan definisi suatu tugas. Definisi tersebut mungkin hasil dari inisiatif manajemen atau mungkin inisiatif sendiri.
- d. *Adaptability* merupakan kemampuan beradaptasi. Karyawan yang adaptif akan menolong organisasinya untuk mengantisipasi dan merespon perubahan dalam pandangan kompetitif yang lebih cepat, lebih sukses, dan dengan biaya lebih rendah.

3. *Organizational Citizenship Behaviour (OCB)*

a. *Pengertian Organizational Citizenship Behavior*

Organizational Citizenship Behavior (OCB) merupakan kontribusi seorang individu yang melebihi tuntutan peran di tempat kerja dan diberi penghargaan berdasarkan hasil kinerja individu. OCB ini melibatkan beberapa perilaku meliputi perilaku menolong orang lain, menjadi sukarelawan untuk tugas-tugas ekstra, patuh terhadap aturan dan prosedur di tempat kerja. Perilaku-perilaku ini menggambarkan "nilai tambah karyawan."

Organ (1997) mendefinisikan OCB sebagai perilaku individu yang bebas, tidak berkaitan secara langsung atau eksplisit dengan sistem reward dan bisa meningkatkan fungsi efektif organisasi. Dengan kata lain, OCB merupakan perilaku seorang karyawan bukan karena tuntutan tugasnya namun lebih berdasarkan kesukarelaannya.

OCB adalah perilaku pilihan yang tidak menjadi bagian dari kewajiban kerja formal seorang karyawan dan memberikan kontribusi psikologis dan lingkungan sosial di tempat kerja (Robbins dan Judge, 2013). Organisasi-organisasi yang sukses membutuhkan karyawan yang akan bertindak melebihi tugas pekerjaan umum mereka yang akan memberikan kinerja yang melampaui perkiraan. Tingkat OCB pada individu dilihat dari sejauh mana tingkah lakunya membuat kontribusi positif secara keseluruhan untuk organisasi (Griffin dan Moorhead, 2014).

Penelitian OCB yang dilakukan oleh Dekas *et al.* (2013) pada *knowledge worker* di organisasi Google, mendefinisikan OCB sebagai upaya karyawan menggunakan

waktu untuk bersosialisasi dengan orang lain, dan menggali informasi baru. Mereka lebih cenderung untuk menemukan informasi yang membantu mereka menciptakan ide-ide dan pengetahuan baru . Berdasarkan beberapa pendapat di atas maka dapat ditarik kesimpulan bahwa OCB adalah perilaku individu diluar dari deskripsi pekerjaan yang ditentukan dan dilakukan dengan sukarela yang secara formal tidak ada dalam sistem penghargaan tetapi memberi kontribusi terhadap efektivitas dan efisiensi fungsi-fungsi dalam organisasi.

b. Dimensi *Organizational Citizenship Behavior* (OCB)

Organ (1988) mengemukakan bahwa terdapat lima dimensi dari OCB yaitu :

- a. *Altruism* yaitu, perilaku membantu karyawan lain tanpa ada paksaan pada tugas-tugas yang berkaitan erat dengan kegiatan organisasional.
- b. *Civic Virtue* yaitu, perilaku yang menunjukkan partisipasi sukarela dan dukungan terhadap fungsi-fungsi organisasi baik secara profesional maupun sosial alamiah.
- c. *Conscientiousness* yaitu, berisi tentang kinerja dari prasyarat peran yang melebihi standar minimum yang diharapkan organisasi
- d. *Courtesy* yaitu, perilaku yang menunjukkan adanya penghargaan terhadap hak-hak orang lain yang bertujuan untuk mencegah munculnya masalah pekerjaan yang berkaitan dengan karyawan lain
- e. *Sportsmanship* yaitu, perilaku yang mengindikasikan adanya keinginan untuk mentolerir keadaan yang kurang ideal dengan tidak membuat isu-isu yang merusak meskipun merasa kesal.

Dari hasil penelitian Organ dan Ryan dalam Luthans (2006) membuktikan bahwa karyawan yang puas dengan pekerjaan mereka akan lebih berpartisipasi dalam OCB, misalnya bekerja sukarela untuk aktifitas pekerjaan ekstra, membantu rekan kerja, dan membuat komentar positif mengenai organisasi.

c. Faktor yang Mempengaruhi OCB

Beberapa faktor yang mempengaruhi OCB antara lain :

a. Karakteristik Individu

Karakteristik individu adalah karakteristik yang mempengaruhi terbentuknya organisasi, karakteristik ini terbagi menjadi dua bagian, yaitu : *general affective* “*morale*” faktor yang merupakan sikap terhadap pekerjaan, meliputi kepuasan kerja, komitmen organisasi, dukungan kepemimpinan, serta persepsi akan keadilan. Serta *dispositional* faktor yang terkait dengan kepatuhan, keseimbangan, sensitivitas, dan kecenderungan untuk menyatakan sikap setuju atau tidak setuju mengenai apa yang terjadi dalam suatu organisasi.

b. Karakteristik Pekerjaan

Karakteristik pekerjaan adalah karakter yang melibatkan diri secara aktif cenderung menjadi anteseden OCB dibandingkan karakteristik pekerjaan yang rutin dan kurang mandiri karena pekerjaan yang rutin menyebabkan karyawan merasa bosan dan tidak bisa mengembangkan kreativitasnya. Hal ini mengakibatkan karyawan enggan untuk berinisiatif secara spontan untuk melakukan sesuatu yang berguna bagi organisasi.

c. Karakteristik Organisasi

Karakteristik organisasi adalah karakter yang mendukung keberadaan dan pengembangan diri karyawan secara positif melalui budaya organisasi, iklim organisasi dan *reward* sistem yang sesuai dan dapat menjadi antecedent OCB, dimana karyawan akan menunjukkan OCB sebagai bentuk timbal balik atas apa yang diberikan karyawan.

d. Karakteristik Kepemimpinan Organisasi

Karakteristik pemimpin dalam organisasi yang dapat menjadi antecedent ada dua macam. Karakteristik kepemimpinan transaksional yang melakukan kepemimpinan melalui proses transaksi yang telah disepakati antara dirinya dengan karyawan. Serta karakteristik kepemimpinan transaksional yang melakukan kepemimpinan melalui proses mempengaruhi hingga memotivasi pengembangan diri karyawan. Sementara itu (Jahangir, Akbar, dan Haq, 2004) mengemukakan beberapa faktor yang mempengaruhi OCB, yaitu :

a. Kepuasan Kerja dan Komitmen Organisasional

Faktor kepuasan kerja, komitmen organisasional yang bersifat afektif menunjukkan adanya hubungan dengan kinerja individu dan OCB.

b. Persepsi Peran

Persepsi peran menggambarkan persepsi individu pada organisasi yang dapat menimbulkan sikap positif maupun negatif.

c. Kepemimpinan

Gaya kepemimpinan yang ditunjukkan oleh pemimpin organisasi terbukti dapat meningkatkan OCB karyawan. Selain itu, kualitas hubungan pimpinan

dan karyawan yang biasanya disebut *leader member exchange* dapat menyebabkan munculnya kepuasan kerja maupun komitmen organisasi yang merupakan antecedent OCB.

d. Persepsi Keadilan

Persepsi akan keadilan organisasi yang dilakukan oleh individu dapat memicu munculnya OCB.

e. Disposisi Individu

Variabel individu yang tidak termasuk dalam *skill* kerja, seperti inisiatif diri, sikap positif, kedisiplinan, rasa empati dan aktivitas individu terbukti dapat meningkatkan OCB.

f. Motivasi

Sumber motivasi seseorang akan bisa mempengaruhi tingkatan OCB yang dilakukannya.

g. Usia

Karyawan muda mengkoordinasikan kebutuhan mereka dengan kebutuhan organisasi yang lebih fleksibel. Sebaliknya, karyawan yang lebih tua cenderung lebih kaku dalam menyesuaikan kebutuhan mereka dengan organisasi. Oleh karena itu, karyawan berusia muda dan tua mungkin berbeda dalam orientasi mereka terhadap diri sendiri, orang lain dan pekerjaan. Perbedaan-perbedaan ini dapat menyebabkan motif yang menonjol yang berbeda untuk OCB antara karyawan muda dan tua.

d. Motif OCB

Dari kajian McClelland dan McClelland (1961) didapatkan bahwa OCB dipandang sebagai suatu perilaku yang didasari atas motif tertentu. Motif-motif tersebut, antara lain :

- a. Motif berprestasi, yaitu motif yang mendorong orang untuk menunjukkan suatu standar keistimewaan dalam mencari prestasi dari tugas, kesempatan atau kompetisi. OCB dianggap sebagai alat untuk pencapaian prestasi tugas. Ketika prestasi menjadi motif, OCB muncul karena perilaku tersebut dipandang perlu untuk keberhasilan tugas. Perilaku seperti menolong orang lain, membicarakan perubahan dapat mempengaruhi orang lain, berusaha untuk tidak mengeluh dan berpartisipasi dalam rapat unit merupakan hal-hal yang dianggap kritis terhadap keseluruhan prestasi tugas
- b. Motif afiliasi, yaitu motif yang mendorong orang untuk mewujudkan, memelihara dan memperbaiki hubungan dengan orang lain. Istilah afiliasi sebagai kategori perilaku *extra-role* yang melibatkan OCB dan perilaku prososial organisasi untuk membentuk dan memelihara hubungan dengan orang lain atau organisasi. Seseorang yang berorientasi pada afiliasi menunjukkan OCB karena mereka menempatkan nilai orang lain dan hubungan kerja sama.
- c. Motif kekuasaan, yaitu motif yang mendorong orang untuk mencari status dan situasi dimana mereka dapat mengontrol pekerjaan atau tindakan orang lain. Orang yang berorientasi pada kekuasaan menganggap OCB merupakan

alat untuk mendapatkan kekuasaan dan status dengan figur yang memiliki otoritas dalam organisasi.

f. Pengaruh OCB

Organ *et al.* (2006) menyimpulkan bahwa OCB dapat berpengaruh terhadap :

- a. OCB dapat meningkatkan produktivitas karyawan. Karyawan yang membantu rekan kerjanya dalam mempelajari seluk beluk dapat membantu mempercepat rekan kerjanya dalam peningkatan produktivitas kerja. Seiring berjalannya waktu, sikap tolong-menolong dapat membantu menyebarkan praktik terbaik pada kelompok kerja. Karyawan yang melibatkan diri dalam kegiatan perkembangan diri dapat menjadi lebih efisien dalam melakukan pekerjaannya. Jika kegiatan perkembangan tersebut melibatkan cross-training, mereka dapat menjadi lebih cakap dalam jenis pekerjaan yang dapat dilakukannya.
- b. OCB dapat meningkatkan produktivitas manajerial. Apabila karyawan memiliki *civic virtue*, manajer dapat menerima masukan-masukan yang bermanfaat bagi idenya untuk meningkatkan efektifitas unitnya. *Courteous employees* (karyawan yang menghindari adanya permasalahan sesama karyawan) membiarkan manajer untuk terhindar dari pola manajemen yang krisis. Karyawan yang menunjukkan sikap sportif membebaskan manajer dalam menghadapi permasalahan kecil dan keluhan-keluhan kecil.
- c. OCB dapat membebaskan sumber daya untuk kebutuhan-kebutuhan yang produktif. Apabila karyawan saling membantu dalam hal kerja, maka manajer tidak harus memberikan asistensi. Secara konsekuen, manajer dapat lebih

melakukan kegiatan-kegiatan yang lebih produktif seperti perencanaan. Karyawan yang menunjukkan sikap yang hati-hati tidak terlalu membutuhkan pengawasan manajerial dan membiarkan manajer memberikan tanggung jawab lebih. Jadi, mereka memberikan manajer lebih banyak waktu lepas Karyawan yang mampu meningkatkan kemampuan mereka melalui pengembangan diri, maka mereka akan mengurangi kebutuhan akan pengawasan manajerial

- d. OCB dapat mengurangi kebutuhan untuk dedikasi sumber daya langka untuk mempertahankan fungsi. Tindakan tolong-menolong yang alamiah dapat meningkatkan moral dan kebersamaan dalam tim, jadi mengurangi kebutuhan kelompok (atau manajer) untuk menghabiskan energi dan waktu untuk pemeliharaan fungsi kelompok Karyawan yang memiliki sikap sportif dan kebersamaan dengan sesama akan membantu mengurangi permasalahan dan konflik antar grup.
- e. OCB dapat meningkatkan kemampuan organisasi untuk menarik dan mendapatkan orang-orang terbaik dengan membuat tempat kerja menjadi lebih menarik. Ketika karyawan memperkenalkan dan mempromosikan organisasinya pada pihak luar, maka organisasi tersebut akan tampak lebih menarik dan meyakinkan bagi para pencari kerja baru.

Sikap membantu dapat menumbuhkan moral, kohesivitas grup dan rasa kebersamaan dalam suatu tim yang dapat menimbulkan *image* yang bagus dan mempromosikan organisasi dan membantu untuk menarik dan mengumpulkan anggota baru. Mendemonstrasikan sikap sportif dengan rela untuk menyesuaikan diri dan menyelesaikan masalah serta tidak mengeluh mengenai

permasalahan kecil. Hal ini dapat dijadikan panutan bagi karyawan lainnya dan berkontribusi rasa loyal serta komitmen terhadap organisasi. Sehingga dapat meningkatkan retensi karyawan.

- f. OCB dapat meningkatkan stabilitas kinerja organisasi. Memperbaiki kesalahan-kesalahan dari pegawai dapat membantu meningkatkan stabilitas kinerja unit kerja. Karyawan yang mampu bekerja di atas standar minimum organisasi akan memberikan hasil pekerjaan yang lebih baik. Hal ini dapat menambah stabilitas dalam suatu unit kerja
- g. OCB dapat meningkatkan kemampuan organisasi untuk beradaptasi terhadap lingkungan. Karyawan yang melakukan kontak secara dekat dengan wilayah sekitar organisasi dapat memberikan informasi mengenai perubahan yang terjadi. Hal ini dapat memberikan usulan mengenai bagaimana organisasi untuk merespon dan membantu organisasi untuk beradaptasi.

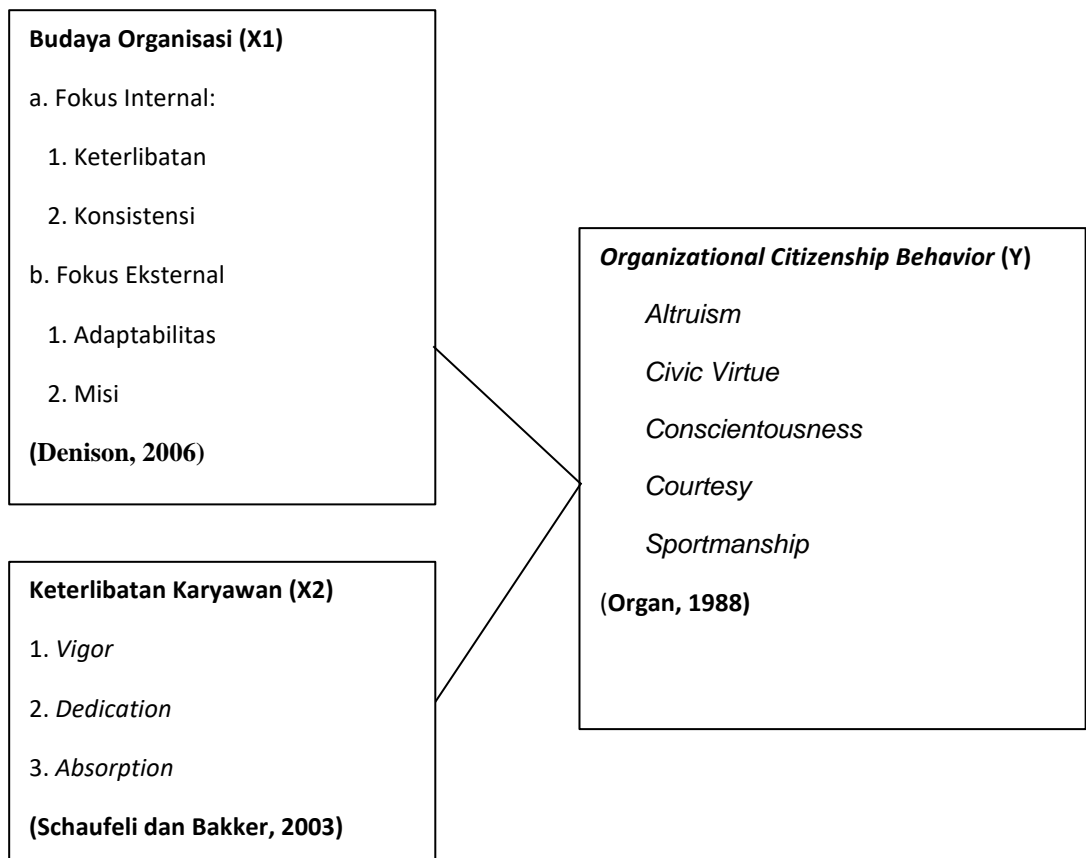
Karyawan yang mengikuti dan aktif berpartisipasi dalam pertemuan-pertemuan dapat membenahi penyebaran informasi pada organisasi, dan meningkatkan sikap responsif. Karyawan menunjukkan sikap sportif dengan berkeinginan untuk mengambil tanggung jawab baru atau mengikuti pengembangan diri dengan belajar *skill* baru. Hal ini dapat memunculkan kemampuan organisasi untuk beradaptasi terhadap perubahan yang terjadi di lingkungan.

- h. OCB dapat membantu meningkatkan efektifitas organisasi dengan menciptakan keterikatan sosial (*social capital*). Karyawan yang menunjukkan

sikap menolong sesama rekan kerja menciptakan keterikatan sosial dengan memperkuat ikatan hubungan antar karyawan.

Sehingga organisasi dapat melahirkan *cognitive social capital* dengan mengumpulkan pengetahuan mengenai kegiatan kegiatan aktivitas dan perkembangan. Hal ini dilakukan dengan mengumpulkan pemahaman yang lebih baik mengenai organisasi, tujuannya dan budayanya. Karyawan menunjukkan ide mereka secara terbuka dan menyampaikan pendapat mereka dengan rekan kerjanya. Hal ini dapat melahirkan kondisi sosial dengan memfasilitasi kreasi dari bahasa dan narasi yang dipergunakan dalam organisasi. Karyawan yang menunjukkan sikap menolong pada sesama karyawan dapat memperbaiki hubungan sosial dengan membangun kepercayaan.

B. Kerangka Pemikiran



2.2 Hipotesis

Hipotesis merupakan jawaban sementara terhadap masalah penelitian yang masih perlu diuji sebenarnya melalui sebuah studi penelitian, hipotesis yang digunakan dalam penelitian ini yaitu :

- a. Budaya organisasi memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap OCB pada Dinas Kesehatan Provinsi Lampung.
- b. Keterikatan karyawan memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap OCB pada Dinas Kesehatan Provinsi Lampung.

III. METODE PENELITIAN

3.1 Objek Penelitian

Penelitian ini akan mengambil sampel dari populasi karyawan Dinas Kesehatan Provinsi Lampung. Objek penelitian ini difokuskan pada budaya organisasi, Keterikatan karyawan dan *organizational citizen behaviour*.

3.2. Sumber Data

Dalam penelitian ini jenis data yang digunakan adalah data primer yang berupa kuesioner dan hasil wawancara dengan karyawan Dinas Kesehatan Provinsi Lampung yang menjadi sampel penelitian ini. Pengumpulan Data dilakukan dengan cara melakukan seleksi sampel, kemudian menyebarkan kuesioner kepada karyawan Dinas Kesehatan Provinsi Lampung.

3.3. Metode Pengumpulan Data

Ada beberapa metode dalam pengumpulan data untuk penelitian, berikut ini adalah dua cara yang digunakan oleh peneliti untuk memperoleh informasi yang diperlukan peneliti, yaitu:

1. Kuesioner (Angket)

Kuesioner merupakan teknik pengumpulan data yang dilakukan dengan cara memberi seperangkat pertanyaan atau pernyataan tertulis kepada responden untuk jawabnya. Menurut Sugiyono (2013) kuesioner juga cocok digunakan jika jumlah responden cukup besar dan tersebar di wilayah yang luas. Peneliti

akan menyebarkan kuesioner yang berkaitan dengan budaya organisasi, Keterikatan karyawan dan OCB kepada karyawan Dinas Kesehatan Provinsi Lampung.

2. Studi Kepustakaan

Kegiatan pengumpulan bahan-bahan yang berkaitan dengan penelitian terdahulu yang berasal dari jurnal-jurnal ilmiah, literatur-literatur, serta publikasi-publikasi lain yang dapat dijadikan sumber penelitian

3.4. Populasi dan Sampel

1. Populasi

Populasi adalah kelompok subjek yang hendak dikenai generalisasi hasil dari penelitian. Populasi adalah keseluruhan subjek penelitian. Populasi dalam penelitian ini adalah Pegawai Dinas Kesehatan Provinsi Lampung yang berjumlah 392 orang dengan komposisi 167 merupakan PTHL/Tenaga kontrak/honorar dan sebanyak 225 orang merupakan Pegawai Tetap (ASN).

Tabel 3.1 Jumlah Pegawai di Dinas Kesehatan Provinsi Lampung

No	Jabatan/Bagian	Jumlah (orang)
1	Pejabat Struktural eselon II dan III	6
2	Bidang Sekretariat	
	- Kepegawaian dan SDM	15
	- Keuangan dan aset	22
	- Umum, Hukum dan Humas	22
3	Bidang program dan evaluasi kesehatan	
	- Seksi Penyusunan Program Kesehatan	10
	- Seksi DATIN dan LITBANG Kesehatan	10
	- Seksi Evaluasi dan Pelaporan Kesehatan	8
4	Bidang pelayanan kesehatan	
	- Seksi Yankes Primer dan Tradisional	11

No	Jabatan/Bagian	Jumlah (orang)
	- Seksi Pelayanan Kesehatan Rujukan	12
	- Seksi Pelayanan Kefarmasian	11
5	Bidang P2P	
	- Seksi surveilans dan imunisasi	11
	- P2PM	15
	- Seksi P2PM dan KESWA	12
6	Bidang Kesehatan Masyarakat	
	- Seksi kesehatan keluarga dan gizi	24
	- Seksi promosi kesehatan dan pemberdayaan masyarakat	11
	- Seksi kesling, kesehatan kerja dan olahraga	14
7	Fungsional teknis	11
8	PTHL/Tenaga kontrak/Honorar	167
	Jumlah	392

Sumber: Data Kepegawaian Dinas Kesehatan, 2020

2. Sampel

Sampel adalah sebagian dari populasi yang akan diteliti. Teknik pengambilan sampel dalam penelitian ini adalah teknik *probability sampling* dengan jenis *Stratified Random Sampling* yaitu teknik pengambilan sampel dengan cara mengumpulkan data dan informasi dari populasi yang tersedia (Sarwoko, 2007). Penentuan ukuran sampel pada penelitian ini menggunakan rumus Slovin (Sanusi, 2011)

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

Keterangan:

n = ukuran sampel

N = ukuran populasi

e = persen kelonggaran ketidaktelitian karena kesalahan pengambilan sampel (5%).

Jumlah sampel yang akan diteliti oleh peneliti berdasarkan rumus Slovin yaitu

$$n = \frac{392}{1 + 392(0,05)^2} = 198$$

Hasil perhitungan diatas, diperoleh besarnya sampel sebanyak 198 orang. Jumlah anggota sampel dilakukan dengan cara pengambilan sampel jenis *stratified random sampling* menggunakan alokasi *proporsional* dengan rumus sebagai berikut:

$$ni = \frac{Ni}{N} \times n$$

Keterangan

ni = jumlah anggota sampel menurut kelompok

n = jumlah anggota sampel seluruhnya

Ni = jumlah anggota populasi menurut kelompok

N = jumlah anggota populasi seluruhnya

Tabel 3.2 Perhitungan Sampel Pegawai di Dinas Kesehatan Provinsi Lampung

Jabatan/Bagian	Perhitungan Sampel	Jumlah Sampel
Pejabat Struktural eselon II dan III	$\frac{6}{392} \times 198$	3
Bidang Sekretariat	$\frac{226}{392} \times 198$	114

Bidang program dan evaluasi kesehatan	$\frac{28}{392} \times 198$	14
Bidang pelayanan kesehatan	$\frac{34}{392} \times 198$	17
Bidang P2P	$\frac{38}{392} \times 198$	19
Bidang Kesehatan Masyarakat	$\frac{49}{392} \times 198$	25
Fungsional teknis	$\frac{11}{392} \times 198$	6
Jumlah	392	198

Sumber: diolah penulis, 2022

3.5 Definisi Organisasional Variabel

Nazir (2009) menyatakan bahwa definisi operasional adalah suatu definisi yang diberikan kepada suatu variabel dengan cara memberikan arti atau menspesifikasikan kegiatan ataupun memberikan suatu operasional yang diperlukan untuk mengukur variabel tersebut. Berikut definisi operasional dan pengukuran variabel yang disajikan dalam bentuk tabel:

Tabel 3.3 Definisi Organisasional Variabel

Variabel	Definisi Variabel	Indikator	Skala
Budaya Organisasi (X1)	Budaya organisasi meliputi sistem ide dan konsep, adat istiadat, tradisi, prosedur, dan kebiasaan untuk membedakan satu organisasi dengan organisasi lain. (Denison, 2006)	a)Fokus internal: 1.Keterlibatan 2.Konsistensi b)Fokus eksternal: 1.Adaptabilitas 2.Misi	1= STS 2= TS 3= N 4= S 5= SS Sekaran (2006)
Keterikatan Karyawan (X2)	Keterikatan merupakan sebuah keadaan pikiran yang positif, memuaskan, dan berhubungan dengan pekerjaan yang ditandai	1. <i>Vigor</i> 2. <i>Dedication</i> 3. <i>Absorption</i>	1= STS 2= TS 3= N 4= S 5= SS

	dengan semangat, dedikasi, dan perhatian penuh. (Schaufeli <i>et al.</i> , 2003),		Sekaran (2006)
Organizational Citizenship Behavior (Y)	organizational citizenship behavior (OCB) sebagai perilaku individu yang bebas, tidak berkaitan secara langsung atau eksplisit dengan sistem reward dan bisa meningkatkan fungsi efektif organisasi. (Organ, 1997)	1. <i>Altruism</i> 2. <i>Civic Virtue</i> 3. <i>Conscientiousness</i> 4. <i>Courtesy</i> 5. <i>Sportsmanship</i>	1= STS 2= TS 3= N 4= S 5= SS Sekaran (2006)

Sumber: diolah penulis, 2022

3.6 Uji Instrumen Penelitian

Uji instrumen penelitian adalah uji pendahuluan yang berguna untuk mengetahui validitas dan reliabilitas data yang diperoleh dari tiap item kuesioner yang diisi oleh responden. Metode kuantitatif yang digunakan dalam penelitian ini diharapkan akan mendapat hasil pengukuran yang akurat tentang respon dari responden, sehingga data yang berbentuk angka dapat diolah dengan menggunakan metode statistik.

1. Uji Validitas

Uji Validitas digunakan untuk mengukur sah atau valid tidaknya sebuah kuesioner. Kuesioner dinyatakan valid jika pertanyaan dalam kuesioner mampu untuk mengungkapkan sesuatu yang diukur oleh kuesioner tersebut (Ghozali, 2007). Teknik uji validitas yang digunakan dalam penelitian ini adalah teknik analisis faktor dengan bantuan software SPSS yang digunakan untuk mengukur tingkat interkorelasi antar variabel yang dapat atau tidaknya dilakukan analisis faktor menggunakan Kaise-Mayer-Olin Measure of Sampling Adequacy (KMO MSA), dengan pendekatan nilai KMO MSA lebih besar dari 0,5 maka proses analisis dapat

dilanjutkan. Validitas suatu butir kuesioner dapat ditemukan jika nilai *loading factor* $> 0,5$, bila ada nilai faktor *loading* kecil maka harus dikeluarkan begitu seterusnya sampai tidak ada lagi nilai *factor loading* yang kurang dari 0,5

2. Uji Reliabilitas

Reliabilitas adalah suatu alat ukur untuk mengetahui sejauh mana alat ukur dapat diandalkan secara konsisten. Hasil pengukuran dapat dipercaya apabila alat ukur memberikan hasil yang sama atau tidak berubah-ubah sekalipun pengukuran dilakukan berulang-ulang. Penghitungan reliabilitas dilakukan dengan menggunakan program statistik SPSS dan uji reliabilitas menggunakan teknik pengukuran *Cronbach Alpha*, hasil pengujian dapat dikatakan reliabel apabila *Cronbach Alpha* $> 0,6$

3. Uji Normalitas

Menurut Sugiyono (2005) uji normalitas merupakan uji yang mensyaratkan bahwa setiap variabel yang akan dianalisis harus berdistribusi normal, untuk itu sebelum pengujian hipotesis dilakukan maka kenormalan data harus diuji terlebih dahulu. Uji normalitas dilakukan pada kedua variabel yang akan diteliti dan distribusi normal jika $\sigma > 0,05$.

3.7. Metode Analisis

1. Deskripsi Hasil Penelitian

Deskripsi hasil penelitian merupakan analisis yang dilakukan berdasarkan hasil penelitian yang digunakan untuk menjelaskan atau menggambarkan data yang telah terakumulasi tanpa maksud untuk menarik kesimpulan yang terjadi secara umum. Menurut Sugiyono (2014) analisis deskriptif adalah Statistik yang digunakan untuk

menganalisis data dengan cara mendeskripsikan atau menggambarkan data yang telah terkumpul sebagaimana adanya tanpa bermaksud membuat kesimpulan yang berlaku untuk umum atau generalisasi.

2. Analisis Regresi Linier Berganda

Metode analisis yang digunakan adalah model regresi linier berganda. Menurut Sugiyono (2014), Analisis regresi linier berganda bermaksud meramalkan bagaimana keadaan (naik turunnya) variabel dependen (kriterium), bila dua atau lebih variabel independen sebagai faktor prediktor dimanipulasi (dinaik turunkan nilainya). Jadi analisis regresi berganda akan dilakukan bila jumlah variabel independennya minimal 2. Menurut Sugiyono (2014) persamaan regresi linier berganda yang ditetapkan adalah sebagai berikut:

$$Y = a + \beta_1 X_1 + \beta_2 X_2 + e$$

Keterangan:

Y = *Organizational citizenship behavior (OCB)*

X_1 = Budaya organisasi

X_2 = Keterikatan karyawan

A = Konstan

β_1 = Koefisien X

β_2 = Koefisien X_2

e = *error term*

3.8 Pengujian Hipotesis

Hipotesis berfungsi untuk memberi suatu pernyataan berupa dugaan tentang hubungan tentatif antara fenomena-fenomena dalam penelitian. Secara umum hipotesis dapat diuji dengan dua cara, yaitu mencocokkan dengan fakta, atau dengan mempelajari konsistensi logis (Nazir, 2009).

1. Uji t (Uji Parsial)

Uji t (t-test) melakukan pengujian terhadap koefisien regresi secara parsial, pengujian ini dilakukan untuk mengetahui signifikansi peran secara parsial antara variabel independen terhadap variabel dependen dengan mengasumsikan bahwa variabel independen lain dianggap konstan. Metode pengujian terhadap hipotesis yang diajukan, dilakukan pengujian secara parsial (uji t). Pengujian ini dimaksudkan untuk mengetahui secara parsial variabel independen berpengaruh signifikan terhadap variabel terikat, dikatakan berpengaruh signifikan bila $sig < \alpha$ (0,05), dengan kriteria pengujian sebagai berikut:

1. Jika $t_{hitung} > t_{tabel} (0,05)$, maka hipotesis dapat didukung.
2. Jika $t_{hitung} < t_{tabel} (0,05)$, maka hipotesis tidak dapat didukung

V. SIMPULAN DAN SARAN

5.1 Simpulan

Beberapa simpulan yang dapat diambil dalam penelitian ini yang berkaitan dengan budaya organisasi dan Keterikatan karyawan sebagai berikut:

1. Budaya organisasi memiliki pengaruh positif terhadap OCB pada Dinas Kesehatan Provinsi Lampung. Implikasi dari diterimanya hipotesis ini adalah budaya organisasi menjadi faktor dominan dalam pembentukan OCB.
2. Keterikatan karyawan memiliki pengaruh positif terhadap OCB pada Dinas Kesehatan Provinsi Lampung. Implikasi dari diterima hipotesis ini adalah karyawan karyawan harus dilibatkan pada setiap kegiatan perusahaan dengan sehingga OCB meningkat.

5.2 Saran

Beberapa saran yang diajukan berdasarkan hasil perhitungan dan analisis terhadap budaya organisasi dan Keterikatan karyawan sebagai berikut:

1. Budaya organisasi Dinas Kesehatan Provinsi Lampung Perlu mengembangkan nilai-nilai organisasi yang lebih baik agar organisasi dapat terus berkembang dan mencapai tujuan organisasi.

2. Dinas Kesehatan Provinsi Lampung dapat meningkatkan Keterikatan Karyawan dengan cara lebih memperhatikan dan melibatkan karyawan pada sesuai fungsi dan wewenang yang dimiliki.
3. Dinas Kesehatan Provinsi Lampung dapat Mengembangkan budaya organisasi dan keterikatan karyawan agar *Organizational Citizenship Behavior (OCB)* dapat meningkat di lingkungan karyawan

DAFTAR PUSTAKA

- Bateman, Thomas S., dan Dennis W. Organ. 1983. "Job satisfaction and the good soldier: The relationship between affect and employee 'citizenship.'" *Academy of management Journal* 26(4):587–95.
- Blessing White. (2011, January). *Employee engagement report 2011*. New Jersey:Author.
- Brahmasari, Ida Ayu. 2008. "Pengaruh Budaya Organisasi Dan Motivasi Kerja Terhadap Komitmen Karyawan Dan Kinerja Perusahaan." *Die* 5(1).
- Dafmawati, Dafmawati, Iskandar Ali Alam, dan Zaidirina Zaidirina. 2017. "Pengaruh Budaya Organisasi Dan Motivasi Kerja Terhadap Kinerja Pegawai Pada Dinas Kesehatan Kota Bandar Lampung." *Visionist* 6(2).
- Dekas, Kathryn H., Talya N. Bauer, Brian Welle, Jennifer Kurkoski, dan Stacy Sullivan. 2013. "Organizational citizenship behavior, version 2.0: A review and qualitative investigation of OCBs for knowledge workers at Google and beyond." *Academy of Management Perspectives* 27(3):219–37.
- Denison, Daniel, Jay Janovics, Joana Young, dan Hee Jae Cho. 1996. "Diagnosing Organizational Cultures: Validating a Model and Method." 40.
- Denison, Daniel R., Jay Janovics, Joana Young, dan Hee Jae Cho. 2006. "Diagnosing organizational cultures: Validating a model and method." *Documento de trabajo. Denison Consulting Group*.
- Diefendorff, J. M. (2002). *Examining the roles of job involvement and work centrality in predicting organizational citizenship behaviors and job performance*. 93-108.
- Eatough, Erin M., Chu-Hsiang Chang, Stephanie A. Miloslavic, dan Russell E. Johnson. 2011. "Relationships of Role Stressors with Organizational Citizenship Behavior: A Meta-Analysis." *Journal of Applied Psychology* 96(3):619–32.
- Fauziridwan, M. A. (2018). The Impact of Employee Engagement on Organizational Citizenship Behavior and Turnover Intention. 25-31.
- Fey, Carl F., dan Daniel R. Denison. 2003. "Organizational culture and effectiveness: Can American theory be applied in Russia?" *Organization science* 14(6):686–706.
- Griffin, Ricky W., dan Gregory Moorhead. 2014. "Managing People In Organization." *South-Western: USA*.
- Haryati, Endang, Emmy Mariatin, dan Sri Supriyantini. 2014. "Pengaruh Persepsi Kepemimpinan Transformasional Dan Budaya Organisasi Terhadap

Organizational Citizenship Behavior.” *Analitika: Jurnal Magister Psikologi Uma* 6(2):105–13.

- Hasibuan, M. (2006). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. PT. Bumi Aksara.
- Jahangir, Nadim, Mohammad Muzahid Akbar, dan Mahmudul Haq. 2004. “Organizational citizenship behavior: Its nature and antecedents.”
- Jones, Eric. 2003. *The European miracle: environments, economies and geopolitics in the history of Europe and Asia*. Cambridge University Press.
- Kahn, William A. 1990. “Psychological conditions of personal engagement and disengagement at work.” *Academy of management journal* 33(4):692–724.
- Kotter, John, & Heskett James. (1997). *Corporate Culture and Performance*.
- Kruse, Kevin. 2012. *Employee Engagement 2.0*
- Kreitner R, & Kinicki A. (2001). *Organizational Behavior*. New York: Mc Graw Hill Companies, Inc.
- Luthans, Fred. 2006. *Perilaku Organisasi, Edisi Sepuluh, Penerbit Andi*. Yogyakarta.
- Luthans, Fred, dan Jonathan P. Doh. 2015. *International Management: Culture, Strategy, and Behavior*. Ninth edition. New York, NY: McGraw-Hill.
- Macey, William H., Benjamin Schneider, Karen M. Barbera, dan Scott A. Young. 2011. *Employee engagement: Tools for analysis, practice, and competitive advantage*. Vol. 31. John Wiley & Sons.
- Mcbain, R. D. (2007). The Practice of Engagement, Research Into Current Employee Engagement Practice. *Strategic HR Review*, 6(6), 16–19
- McClelland, David C., dan David Clarence Mac Clelland. 1961. *Achieving society*. Vol. 92051. Simon and Schuster.
- Mcshane, Steven, dan M. A. Von Glinow. 2010. *Organizational Behaviour: Emerging Knowledge and Practice for the Real World*. McGraw-Hill/Irwin.
- Mohanty, Jagannath, dan Bhabani P. Rath. 2012. “Influence Of Organizational Culture On Organizational Citizenship Behavior: A Three-Sector Study.” 6(1):12.
- O’Reilly III, Charles A., Jennifer Chatman, dan David F. Caldwell. 1991. “People and organizational culture: A profile comparison approach to assessing person-organization fit.” *Academy of management journal* 34(3):487–516.

- Olorunniwo, F. H. (2006). *Service quality, customer satisfaction, and behavioral intentions in the service factory*. 59-72.
- Paine, Julie Beth, dan Dennis W. Organ. 2000. "The cultural matrix of organizational citizenship behavior: Some preliminary conceptual and empirical observations." *Human resource management review* 10(1):45–59.
- Robbins, Stephen P., dan Timothy A. Judge. 2013. *Organizational behavior*. Vol. 4. New Jersey: Pearson Education.
- Robinson, D., Perryman, S. & Hayday, S. (2004). The drivers of employee engagement. Institute of Employment Studies, Report 405.
- Rogelberg, Steven G. 2007. *Encyclopedia of industrial and organizational psychology*. Vol. 1. Sage.
- Sanusi, Anwar. 2011. *Metodologi Penelitian Bisnis, Salemba Empat*. Jakarta.
- Sari, Mareta Kemala, dan Ika Hajriani. 2015. "Pengaruh Karakteristik Budaya Organisasi Terhadap Organizational Citizenship Behavior." *Journal of Economic and Economic Education Vol* 3(2):234–42.
- Sarwoko, Endi. 2007. "Peranan Faktor Individu, Budaya Organisasi, dan Perilaku Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Radio Swasta Nasional di Malang." *Jurnal Ekonomi Modernisasi* 3(1):12–27.
- Schaufeli, W. (2002). The Measurement of Engagement and Burnout : A Two Sample, Confirmatory Factor Analytic Approach . *Journal of Happiness Studies* , 3, 71-92
- Schaufeli, Wilmar B., dan Bram P. Buunk. 2003. "Burnout: An overview of 25 years of research and theorizing." *The handbook of work and health psychology* 2(1):282–424.
- Wibowo, Agus, dan Sri Wartini. 2012. "Efisiensi Modal Kerja, Likuiditas dan Leverage terhadap Profitabilitas pada Perusahaan Manufaktur di BEI." *JDM (Jurnal Dinamika Manajemen)* 3(1).
- Yoo, Boonghee, Naveen Donthu, dan Tomasz Lenartowicz. 2011. "Measuring Hofstede's five dimensions of cultural values at the individual level: Development and validation of CVSCALE." *Journal of international consumer marketing* 23(3–4):193–210.