

## **Determinan Komitmen Organisasional Terhadap Kinerja Karyawan Pada PT. Magendra Shatra Pratama Di Jakarta.**

Laila Rahmawati<sup>1</sup>, Marhalinda<sup>2</sup>

FEB Universitas Persada Indonesia Y.A.I  
Jl. Diponegoro No.47, Jakarta Pusat, Indonesia  
Email: [laila\\_chaptoen@yahoo.com](mailto:laila_chaptoen@yahoo.com)<sup>1</sup>, [Marhalinda@gmail.com](mailto:Marhalinda@gmail.com)<sup>2</sup>

### **ABSTRAK**

Kinerja karyawan merupakan bagian yang sangat penting yang mempengaruhi keberhasilan suatu organisasi atau perusahaan. Kinerja dipengaruhi oleh beberapa aspek seperti keterampilan & kemampuan, pengetahuan, karakter, motivasi, kepemimpinan, gaya kepemimpinan, budaya organisasi, kepuasan kerja, loyalitas, komitmen dan disiplin dalam bekerja. Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis pengaruh Gaya Kepemimpinan dan Budaya Organisasi dan Organizational Citizenship Behavior (OCB) melalui Komitmen Organisasi terhadap Kinerja Karyawan pada PT. Magendra Shatra Pratama di Jakarta. Penelitian ini dilakukan dengan menyebarkan kuesioner kepada 226 konsumen. Metode penelitian ini menggunakan Structural Equation Model (SEM) dan pengujian hipotesis dilakukan dengan menggunakan metode Confirmatory menggunakan aplikasi LISREL 8.80. Hasil penelitian menemukan bahwa gaya kepemimpinan berpengaruh parsial terhadap komitmen organisasi senilai  $t\text{-value} = 3,00$ . Kemudian budaya organisasi berpengaruh secara parsial terhadap komitmen organisasi senilai nilai  $t$  hitung = 4,14. Sedangkan OCB berpengaruh secara parsial terhadap komitmen organisasi senilai nilai  $t = 9,9$ . Gaya kepemimpinan, budaya organisasi dan OCB berpengaruh secara simultan terhadap komitmen organisasi senilai  $F1$  hitung = 792,0 dengan nilai kontribusi  $R^2$  sebesar 0,97 (97%) dan error variance sebesar 0,01. Gaya kepemimpinan tidak berpengaruh secara parsial terhadap kinerja karyawan senilai nilai  $t$  hitung = 0,61. Kemudian budaya organisasi berpengaruh secara parsial terhadap kinerja karyawan senilai nilai  $t$  hitung = 2,87. Sedangkan OCB berpengaruh secara parsial terhadap kinerja karyawan senilai nilai  $t$  hitung = 14,42. Sedangkan komitmen organisasi berpengaruh secara parsial terhadap kinerja karyawan senilai nilai  $t$  hitung = 5,06. Gaya kepemimpinan, budaya organisasi dan OCB berpengaruh secara simultan terhadap kinerja pegawai dengan nilai  $F2$  hitung = 563,20 dengan nilai kontribusi  $R^2$  sebesar 0,98 (98%) dan error variance sebesar 0,01.

**Kata Kunci : Budaya Organisasi, Gaya Kepemimpinan, Kinerja Karyawan, Komitmen Organisasi, Organizational Citizenship Behavior (OCB), SPBU**

## ABSTRACT

*Employee performance is a very important part that affects the success of an organization or company. Performance is influenced by several aspects such as skills & abilities, knowledge, character, motivation, leadership, leadership style, organizational culture, job satisfaction, loyalty, commitment and discipline at work. This study aims to analyze the influence of Leadership Style and Organizational Culture and Organizational Citizenship Behavior (OCB) through Organizational Commitment to Employee Performance at PT. Magendra Shatra Pratama in Jakarta. This research was conducted by distributing questionnaires to 226 consumers. This research method uses the Structural Equation Model (SEM) and hypothesis testing is carried out using the Confirmatory method using the LISREL 8.80 application. The results of the study found that leadership style had a partial effect on organizational commitment worth  $t$ -value = 3.00. Then the organizational culture has a partial effect on organizational commitment worth  $t$  value = 4.14. While OCB has a partial effect on organizational commitment worth  $t$  value = 9.9. The leadership style, organizational culture and OCB have a simultaneous effect on organizational commitment worth  $F1$  count = 792.0 with  $R2$  contribution value of 0.97 (97%) and error variance of 0.01. Leadership style does not have a partial effect on employee performance worth  $t$  value = 0.61. Then organizational culture partially influences employee performance worth  $t$  value = 2.87. While OCB has a partial effect on employee performance worth  $t$  value = 14.42. Meanwhile, organizational commitment has a partial effect on employee performance worth  $t$  value = 5.06. The leadership style, organizational culture and OCB have a simultaneous effect on employee performance with a value of  $F2$  count = 563.20 with an  $R2$  contribution value of 0.98 (98%) and an error variance of 0.01.*

**Keywords:** *Organizational Culture, Leadership Style, Employee Performance, Commitment Organization, Organizational Citizenship Behavior (OCB), Gas stations*

### A. PENDAHULUAN

Kinerja karyawan merupakan bagian yang sangat penting yang mempengaruhi keberhasilan suatu organisasi atau perusahaan. Menurut Prawirosentono (2015), kinerja adalah hasil kerja yang dilakukan baik secara individu maupun kelompok dalam rangka mencapai keberhasilan yang merupakan cita-cita dan harapan organisasi. Kasmir (2016), berpendapat bahwa kinerja dipengaruhi oleh beberapa aspek seperti keterampilan & kemampuan, pengetahuan, karakter, motivasi, kepemimpinan, gaya

kepemimpinan, budaya organisasi, kepuasan kerja, loyalitas, komitmen dan disiplin kerja.

Kepemimpinan adalah keterampilan yang digunakan untuk mempengaruhi seseorang atau kelompok menuju pencapaian tujuan. Kepemimpinan yang berorientasi pada kinerja akan sangat diperlukan mengingat persaingan bisnis terus menjadi semakin kompetitif karena perubahan selera masyarakat, teknologi dan inovasi dalam lingkungan bisnis.

Persaingan bisnis yang semakin kompetitif mendorong organisasi untuk membangun dan meningkatkan budaya organisasi yang positif dan kompetitif. Pada hakikatnya budaya adalah suatu proses integrasi sikap manusia yang terkandung dalam suatu organisasi yang menghubungkan pikiran, perkataan dan tindakan dalam konteks identitas organisasi. Secara eksplisit, arah budaya organisasi harus selaras dan mampu memotivasi karyawan sebagai anggota dalam organisasi, jika ingin meningkatkan kinerja organisasi.

Keberhasilan perusahaan dalam memenangkan kompetensi ditentukan oleh kualitas sumber energi manusianya. Untuk memenangkan persaingan, setiap organisasi membutuhkan anggota organisasi yang memiliki Organizational Citizenship Behavior (OCB) yang positif. Sikap OCB merupakan sikap extra role dimana pegawai yang dapat menunjukkan sikap tersebut adalah pegawai organisasional yang baik. Contoh sikap yang tercantum dalam OCB antara lain saling membantu di tempat kerja, menjauhi perkelahian, menjunjung tinggi peraturan yang berlaku, toleransi antara lain. Tidak hanya kepemimpinan dan budaya organisasi dan OCB, kinerja karyawan juga dapat dipengaruhi oleh komitmen dalam organisasi. Karyawan yang memiliki komitmen yang besar diharapkan mampu membuktikan kinerja yang maksimal.

PT Magendra Shatra Pratama merupakan perusahaan yang berlokasi di wilayah Jakarta yang kegiatan usahanya di bidang jasa pengisian bahan bakar minyak. PT Magendra Shatra Pratama sendiri memiliki 18 SPBU. Fenomena yang terjadi di

perusahaan saat ini adalah kinerja karyawan yang kurang maksimal karena masih banyak karyawan yang tidak disiplin dalam menjalankan tugasnya, kurangnya tanggung jawab dalam bekerja, kurang inisiatif dalam bekerja. Tidak hanya itu, terdapat gejala masalah terkait komitmen organisasi karena seringkali keluar masuk karyawan akibat lingkungan kerja atau kurangnya komunikasi dan kerjasama antar sesama karyawan. Tidak hanya kasus karyawan di atas, gaya kepemimpinan juga dinilai menjadi salah satu faktor pemicu turunnya kinerja karyawan di SPBU. Karena banyak pemimpin yang masih ragu untuk mempraktikkan gaya kepemimpinan yang cocok untuk memimpin bawahannya. Selama 5 tahun terakhir, dari tahun 2016 hingga tahun 2020 telah terjadi penurunan kinerja pegawai yang cukup signifikan, sebagai berikut:

**Tabel 1.**

**Daftar Kinerja Karyawan berupa Kehadiran Kerja Tahunan**

Tahun	Sakit	Izin	Cuti	Tanpa Ket
2016	24	23	20	15
2017	28	27	26	21
2018	35	32	29	26
2019	40	38	35	32
2020	47	44	42	40

Sumber: Manajemen SPBU

Dari tabel data diatas cukup banyak pegawai yang tidak masuk kerja, setiap tahunnya terjadi peningkatan jumlah pegawai sekitar 1 sampai 10 orang. Oleh karena itu, perusahaan berusaha mencari pemimpin yang tepat untuk ditempatkan di setiap SPBU, yang mampu meningkatkan komitmen dan juga OCB serta mengimplementasikan kembali budaya yang ada di perusahaan agar kinerja karyawan terus meningkat.

Berdasarkan permasalahan tersebut, penulis tertarik untuk meneliti: **“Pengaruh Gaya Kepemimpinan dan Budaya Organisasi dan Organizational Citizenship Behavior (OCB) Melalui Komitmen Organisasi Terhadap Kinerja Karyawan Pada SPBU PT Magendra Shatra Pratama Group Di Jakarta”**

### A.1. Tujuan penelitian

1. Untuk menelaah pengaruh gaya kepemimpinan terhadap komitmen organisasi di SPBU Group PT. Magendra Shatra Pratama.
2. Untuk menelaah pengaruh budaya organisasi terhadap komitmen organisasi di SPBU Group PT. Magendra Shatra Pratama.
3. Untuk menelaah pengaruh *Organizational Citizenship Behaviour (OCB)* terhadap komitmen organisasi di SPBU Group PT. Magendra Shatra Pratama.
4. Untuk menelaah pengaruh gaya kepemimpinan dan budaya organisasi serta *Organization Citizenship Behavior (OCB)* terhadap komitmen organisasi di SPBU Group PT. Magendra Shatra Pratama
5. Untuk menelaah pengaruh gaya kepemimpinan terhadap kinerja karyawan di SPBU Group PT. Magendra Shatra Pratama.
6. Untuk menelaah pengaruh budaya organisasi terhadap kinerja karyawan di SPBU Group PT. Magendra Shatra Pratama.
7. Untuk menelaah pengaruh *Organizational Citizenship Behaviour (OCB)* terhadap kinerja karyawan di SPBU Group PT. Magendra Shatra Pratama.

8. Untuk menelaah pengaruh komitmen organisasi terhadap kinerja karyawan di SPBU Group PT. Magendra Shatra Pratama
9. Untuk menelaah pengaruh gaya kepemimpinan dan budaya organisasi serta *Organizational Citizenship Behaviour (OCB)* terhadap kinerja karyawan di SPBU Group PT. Magendra Shatra Pratama

### A2. Manfaat Penelitian

1. Kegunaan teoritis, yaitu untuk memperdalam pengetahuan mengenai manajemen, khususnya berhubungan tentang gaya kepemimpinan, budaya organisasi, *Organizational Citizenship Behaviour (OCB)*, komitmen organisasi serta kinerja karyawan.
2. Kegunaan praktis, yaitu sebagai masukan yang berguna bagi SPBU Group mengenai gaya kepemimpinan, budaya organisasi, *Organization Citizenship Behaviour (OCB)* dan komitmen organisasi serta kinerja karyawan.
3. Sebagai acuan dalam pengembangan penelitian selanjutnya mengenai permasalahan berhubungan dengan gaya kepemimpinan dan budaya organisasi serta *Organizational Citizenship Behaviour (OCB)* melalui komitmen organisasi terhadap kinerja karyawan SPBU Group PT. Magendra Shatra Pratama

## B. DASAR TEORI, KERANGKA PEMIKIRAN DAN HIPOTESIS

### B.1. Kinerja

Menurut Kasmir (2016), kinerja adalah hasil kerja dan sikap dalam bekerja yang dicapai dengan

menyelesaikan semua pekerjaan & tanggung jawab yang diberikan kepadanya dalam jangka waktu yang ditentukan. Kinerja dipengaruhi oleh beberapa aspek seperti keterampilan & kemampuan, pengetahuan, karakter, motivasi, kepemimpinan, gaya kepemimpinan, budaya organisasi, kepuasan kerja, loyalitas, komitmen dan disiplin kerja. Sinambela (2018) menyatakan bahwa dimensi dan indikator kinerja pegawai adalah: (1) Kualitas kerja, dengan indikator seperti kerapian, kemampuan, dan keberhasilan; (2) kuantitas pekerjaan dengan indikator berupa kecepatan dan kepuasan; (3) Tanggung jawab dengan indikator berupa hasil kerja dan pengambilan keputusan, fasilitas yang disediakan; (4) Kerjasama, yaitu indikatornya berupa hubungan baik dengan rekan kerja dan atasan, kekompakan karyawan dalam bekerja; (5) Inisiatif yaitu dengan indikator yaitu kemandirian.

### **B.2. Komitmen Organisasional**

Mathins & Jackshon (2000), berpendapat bahwa komitmen organisasi adalah suatu kepercayaan dan penerimaan serta keinginan anggota untuk terus memberikan kontribusi bagi keberhasilan organisasi. Newstorm (dalam Wibowo, 2017) menyatakan bahwa ada tiga macam dimensi dan indikator dalam komitmen organisasi, yaitu: (1) Komitmen efektif dengan indikator yaitu kesediaan untuk berkarir di organisasi dan kepercayaan pada organisasi; (2) Komitmen berkelanjutan dengan indikator yaitu hilangnya pendapatan jika keluar dari perusahaan dan alternatif pilihan perusahaan lain; (3) Komitmen normatif dengan indikator yaitu rasa tanggung jawab untuk bekerja dengan

baik dan bersedia membalas jasa kepada perusahaan.

### **B.3. Gaya Kepemimpinan**

Setiap pemimpin memiliki sikap dan cara yang berbeda dalam memimpin pengikutnya, sikap ini disebut gaya kepemimpinan. Thoha (2020), berpendapat bahwa gaya kepemimpinan merupakan norma perilaku yang digunakan oleh seorang atasan dalam mempengaruhi perilaku bawahannya sesuai dengan yang diharapkannya. Ada banyak teori tentang gaya kepemimpinan, salah satunya adalah teori "Path Goal". Teori yang dibuat oleh Robert House adalah teori yang berfokus pada bagaimana seorang pemimpin dapat mempengaruhi persepsi dan pemikiran bawahannya untuk mencapai tujuan yang diharapkan. Dalam teori ini ada empat jenis atau gaya kepemimpinan, yaitu: (1) Kepemimpinan direktif adalah gaya kepemimpinan dimana seorang pemimpin memberikan instruksi kepada bawahannya tentang bagaimana melaksanakan tanggung jawabnya dengan baik sesuai dengan harapan organisasi; (2) Kepemimpinan suportif adalah gaya kepemimpinan di mana pemimpinnya ramah dan peduli terhadap pengikutnya; (3) Kepemimpinan partisipatif adalah gaya kepemimpinan di mana seorang pemimpin bersedia untuk terlibat, mendengarkan, dan menggunakan saran bawahan dalam membuat kebijakan; (4) Kepemimpinan yang mengutamakan prestasi adalah gaya kepemimpinan dimana pemimpin menuntut pencapaian yang melebihi target yang telah ditentukan, dengan maksud agar bawahan dapat terus berprestasi sehingga tujuan cepat tercapai.

**B.4. Budaya organisasi.**

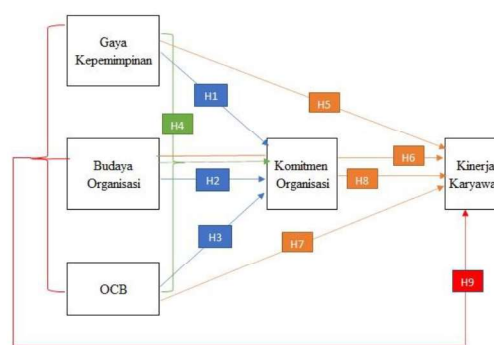
Luthans (2011), menyatakan bahwa budaya organisasi adalah aturan yang menjadi pedoman bagi seluruh anggota organisasi dalam bertindak dan bertindak agar dapat diterima oleh lingkungannya. Robbins (2006), mengemukakan bahwa fungsi budaya organisasi adalah untuk membedakan setiap organisasi dan sebagai identitas setiap anggota organisasi. Dimensi budaya organisasi menurut Robbins (dalam Wibowo, 2016), yaitu: (1) Berinovasi dan berani mengambil risiko, yaitu anggota didorong untuk memiliki kepribadian yang inovatif dan berani mengambil risiko; (2) Detail oriented, yaitu pegawai harus mampu menampilkan ketelitian dan ketepatan dalam membuat analisis; (3) Berorientasi kegunaan, yaitu organisasi berfokus pada manfaat yang dicapai, daripada proses yang digunakan untuk mencapai manfaat tersebut; (4) Berpusat pada orang, yaitu organisasi memutuskan untuk mempertimbangkan dampak kepentingannya terhadap setiap anggota organisasi; (5) Agresif, yaitu anggota yang memiliki keberanian dan mau bersaing daripada bersikap santai; (6) Stabilitas, yaitu kegiatan yang menitikberatkan pada pemeliharaan ketentraman dan keamanan organisasi.

**B.5. Perilaku Kewarganegaraan Organisasi (OCB)**

Robbins (2006), mengemukakan bahwa perilaku keanggotaan atau OCB adalah perilaku diskresioner yang merupakan bagian dari persyaratan dalam posisi anggota yang memiliki manfaat efektif dalam meningkatkan kemajuan organisasi. Ada tujuh dimensi dan identifikasi OCB menurut Organ, Podsakoff, dan Mackenzie (2006), sebagai berikut: (1)

Altruism/Courtesy/Helping Behavior, yaitu menggantikan rekan kerja yang tidak masuk dan membantu orang lain yang pekerjaannya kelebihan beban; (2) Loyalitas Organisasi/Menyebarkan Niat Baik, yaitu menjaga nama baik perusahaan dan bertahan di perusahaan; (3) Kepatuhan Organisasi/Organizational Obedience, yaitu mematuhi semua peraturan yang berlaku di perusahaan serta sanksi dan penghargaan yang diberikan oleh perusahaan; (4) Sportmanship yaitu bersedia menoleransi keadaan dan tidak suka mencari-cari kesalahan organisasi; (5) Civic Vitue, yaitu mampu menjaga rahasia organisasi dan mengikuti perkembangan organisasi; (6) Conscientiousness, yaitu datang lebih awal di tempat kerja dan tidak menghabiskan waktu berbicara di luar pekerjaan; (7) Pengembangan diri, yaitu mengikuti kursus atau pelatihan untuk meningkatkan keterampilan dan menerima kritik dan saran dalam meningkatkan keterampilan

**B.6. Kerangka Pemikiran**



Gambar 1. Konsep Penelitian

**C. METODE PENELITIAN**

Jenis penelitian yang dilakukan adalah penelitian survei. Populasi penelitian ini berjumlah 520 karyawan PT. Magendra Shatra Pratama yang

berlokasi di wilayah Jakarta. Sedangkan untuk sampel penelitian, peneliti menggunakan rumus Slovin dengan tingkat kepercayaan 95% dan error 5%. Berdasarkan perhitungan tersebut diperoleh hasil sampel sebanyak 226 orang

#### D. ANALISIS DAN PEMBAHASAN HASIL PENELITIAN

Analisis statistik menggunakan SEM-Lisrel 8.80 dengan tujuan untuk menguji hipotesis desain terkait peningkatan kinerja pegawai. Hasil persamaan matematis pada model persamaan struktural dua tahap dapat dilihat pada persamaan matematis di bawah ini:

$$K = 0.60 * GK + 0.30 * BO - 1.16 * OCB, \text{ Errorvar.} = 0.0100, R^2 = 0.97$$

(0.20)	(0.073)	(0.12)
3.00	4.14	-9.91

$$KK = 0.40 * K - 0.14 * GK - 0.31 * BO + 1.73 * OCB, \text{ Errorvar.} = 0.0100, R^2 = 0.98$$

(0.079)	(0.23)	(0.11)	(0.12)
5.06	-0.61	-2.87	14.42

#### Keterangan:

- K = Komitmen
- GK = Gaya Kepemimpinan
- BO = Budaya Organisasi
- OCB = Organizational Citizenship Behaviour
- KK = Kinerja Karyawan

Selanjutnya untuk analisis pada uji hipotesis dapat dilihat pada table di bawah ini:

**Tabel 2**  
**Hasil Uji Hipotesis Pada Uji Jalur Dengan Nilai t**

No	Variabel laten Eksogen	Variabel laten Endogen eta-1	Nilai t dan keterangan	Variabel laten Endogen eta-2	Nilai t dan keterangan
1	Gaya Kepemimpinan	Komitmen Organisasi (Eta1)	3.00 Signifikan	Kinerja karyawan (Eta2)	0,61 Tidak Signifikan
2	Budaya Organisasi		4.14 Signifikan		2,87 Signifikan
3	OCB		9.91 Signifikan		14,42 Signifikan
4	Komitmen Organisasi (Eta1)		-		5,06 Signifikan

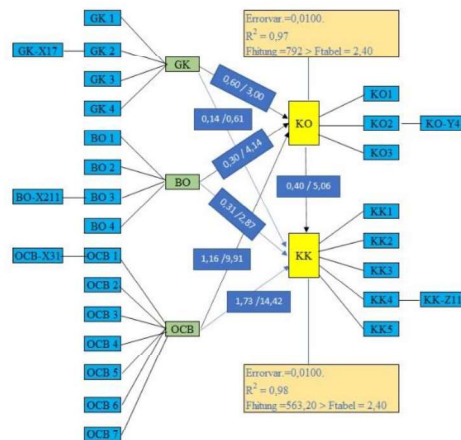
(Sumber: data primer)

Pada penelitian ini membuktikan pengaruh variable laten anteseden terhadap Kinerja karyawan. Untuk itu pada fase kedua ini akan diuji tingkat kecocokan model *full hybrid* model penelitian tahap model structural, yang dapat dilihat pada table di bawah ini:

**Tabel 3.**  
**Hasil GOF Full Hybrid Dimensi**

Indeks Fit	Nilai	Kriteria Fit	Keterangan
P-Value	00.00	>0.05	Tidak Fit
RMSEA	0,19	≤ 0.08	Tidak Fit
GFI	0,6	≥ 0.90	Tidak Fit
AGFI	0,5	≥ 0.90	Tidak Fit
PGFI	0,5	≥ 0.90	Tidak Fit
NNFI	0,43	≥ 0.90	Tidak Fit

berdasarkan enam indeks pada table di atas, terdapat nilai P, RMSEA dan GFI, AGFI, PFFI, maupun NNFI menunjukkan nilai yang tidak fit. Hal ini dapat disimpulkan bahwa model, dalam hal ini model pengukuran tidak cocok atau fit dengan data. Selanjutnya, walupun pada data model *full hybrid* berkontribusi sebesar 97 % dan 98 % terhadap kinerja karyawan.



Gambar2. Diagram Lintasan Struktural Model (Nilai estimate Koefisien-value gamma dan beta dan nilai t-value) pada Variabel, Dimensi dan Indikator yang berpengaruh superior

### **1. Kontribusi pengaruh gaya kepemimpinan, budaya organisasi dan OCB terhadap komitmen organisasi secara bersama-sama.**

Uji hipotesis ini nilai  $F_1$  hitung=792,0, sehingga hipotesis  $H_{a4}$  secara simultan dapat diterima dengan nilai kontribusi  $R^2$  sebesar 0,97 (97%) dan eror variance sebesar 0,01, menunjukkan masih ada 3% yang merupakan variabel lain seperti variabel tingkat komunikasi antar karyawan, tingkat kepercayaan, dan lain sebagainya.

### **2. Kontribusi pengaruh gaya kepemimpinan, budaya organisasi dan OCB terhadap komitmen organisasi secara bersama-sama terhadap kinerja karyawan.**

Uji hipotesis ini nilai  $F_2$  hitung=563,20, sehingga hipotesis  $H_{a9}$  secara simultan dapat diterima dengan nilai kontribusi  $R^2$  sebesar 0,98 (98%) dan eror variance sebesar 0,01, menunjukkan masih ada 2% yang merupakan variabel lain seperti variabel jenjang karier, dukungan pimpinan di perusahaan pada POM bensin, dan lain sebagainya.

### **3. Pengaruh gaya kepemimpinan terhadap komitmen organisasi.**

Pada uji hipotesis ini memiliki nilai  $t$  value= 3,00, sehingga hipotesis  $H_{a1}$  dapat diterima, ini sesuai dengan riset terkait yang telah dibuat Febri & Suwandana (2020), yang mengemukakan bahwasanya gaya kepemimpinan memiliki pengaruh signifikan atas komitmen organisasi karyawan di perusahaan oleh- oleh Batu Bulan Bali. Hasil riset ini juga mendukung dari temuan penelitian Nurrahmi dkk (2010), yang mengemukakan variabel gaya

kepemimpinan memiliki pengaruh atas komitmen organisasi.

### **4. Pengaruh Budaya organisasi terhadap komitmen organisasi.**

Uji hipotesis ini memiliki nilai  $t$  value= 4,14, sehingga hipotesis  $H_{a2}$  dapat diterima, hal ini sesuai dan mendukung hasil penelitian terkait yang telah dibuat Febri & Suwandana (2020), mengemukakan bahwa BO mempunyai pengaruh yang signifikan terhadap komitmen organisasi karyawan di perusahaan oleh- oleh Batu Bulan Bali. Pada hasil riset ini juga mendukung dari temuan penelitian Nurrahmi dkk (2010), yang mengemukakan bahwa variabel BO mempunyai pengaruh terhadap komitmen organisasi. Sebaliknya, menurut temuan dari riset yang dikerjakan Mahmuda (2020) yang menyatakan hasil bahwa BO tidak berpengaruh terhadap komitmen organisasi tenaga pendidik.

### **5. Pengaruh OCB terhadap komitmen organisasi.**

Pada uji hipotesis ini memiliki nilai  $t$  value= 9,19, sehingga hipotesis  $H_{a3}$  dapat diterima, hal ini sesuai dengan penelitian terkait yaitu: pada penelitian Kurniawan (2020), di mana OCB berpengaruh signifikan pada kinerja karyawan KPR DI Yogyakarta.

### **6. Pengaruh gaya kepemimpinan terhadap Kinerja karyawan.**

Pada uji hipotesis ini memiliki nilai  $t$  value= 0,61, sehingga hipotesis  **$H_{a5}$  tidak dapat diterima**, hal ini sesuai dengan riset terkait yaitu dari penelitian dari hasil temuan penelitain Nugrahaningsih dan Kusnardi (2016), yang mengemukakan bahwa variabel gaya kepemimpinan tidak berpengaruh secara signifikan & positif terhadap



variabel kinerja karyawan. Selanjutnya, riset ini mendukung hasil penelitian dari Mardani (2021), yang menyatakan tidak ada pengaruh yang signifikan antara variabel gaya kepemimpinan terhadap variabel kinerja karyawan di PT AHI. Sebaliknya, hasil riset ini tidak mendukung dari temuan Wijayanti (2016), yang menyatakan adanya pengaruh yang signifikan pada variabel gaya kepemimpinan dengan kinerja karyawan.

**7. Pengaruh budaya organisasi terhadap Kinerja karyawan.**

Pada uji hipotesis ini memiliki nilai t value= 2,87, sehingga hipotesis Ha6 dapat diterima, hal ini sesuai dengan penelitian terkait yaitu hasil penelitian Andriani (2016) yang menyatakan ada pengaruh budaya organisasi terhadap kinerja karyawan. Selanjutnya, hasil penelitian dari Marlina dkk (2020), menunjukkan bahwa budaya organisasi terhadap kinerja karyawan. Hasil penelitian ini tidak mendukung terhadap hasil riset Muzaki dkk (2017), yang menyatakan budaya organisasi tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan dengan nilai t hitung  $0,665 < 2.00$ .

**8. Pengaruh OCB terhadap Kinerja karyawan.**

Pada uji hipotesis ini memiliki nilai t value= 14,42, sehingga hipotesis Ha7 dapat diterima, hal ini sesuai dengan penelitian terkait yaitu dari hasil riset yang telah dilakuakn oleh Putrana (2016) yang menyimpulkan terdapat pengaruh variabel OCB terhadap kinerja karyawan di PT GPM Semarang. Penelitian ini juga mendukung hasil penelitian Fadly dkk (2020), yang menyatakan bahwa OCB berpengaruh terhadap kinerja

karyawan dengan nial  $R^2 = 0,626$  dan t value  $6,20 > 2.00$ .

**9. Pengaruh Komitmen Organisasi Terhadap Kinerja karyawan.**

Pada uji hipotesis ini memiliki nilai t value= 5.06, sehingga hipotesis Ha8 dapat diterima, hasil riset ini mendukung penelitain yang telah dilakukan oleh Nurlaini&Almasdi (2020), yang menyebutkan terdapat adanya pengaruh yang signifikan antar ariabel komitmen kerja karyawan atas kinerja karyawan. Demikian pula riset ini sejalan dengan hasil penelitian Sitio (2021), yang menyatakan hasilnya ada pengaruh dari komitmen organisasi pada kinerja karyawan. Sebaliknya, hal ini tidak sesuai dengan penelitian terkait dari hasil penelitian Marlina dkk (2020), bahwa komitmen organisasi tidak signifikan memiliki pengaruh pada kinerja karyawan.

**10. Pengaruh Langsung dan Tidak Langsung Gaya Kepemimpinan, Budaya Organisasi, OCB, Terhadap Kinerja Karyawan Melalui Komitmen Kerja Karyawan.**

Analisis berbasis nilai estimate-value menurut Ghozali (2016) akan di nilai apakah ada pengaruh langsung maupun tidak langsung antar variabel yang terkait dan bisa dilihat pada gambar berikut ini:

**Table 4.**

**Pengaruh Langsung dan Tidak Langsung untuk meningkatkan Kinerja Karyawan**

No	Lintasan Pengaruh berbasis pada nilai Estimate	L	TL	Kesimpulan
1	GK→KK	$0,14^2 = 0,019$	$0,6x0,4 = 0,24$	L < TL
2	BO→KK	$0,31^2 = 0,096$	$0,3x0,4 = 0,12$	L < TL
3	OCB→KK	$1,73^2 = 2,99$	$1,16x0,4 = 0,46$	L > TL
4	Variabel Komitmen organisasi bukan merupakan full mediating, karena pengaruh langsung variabel OCB lebih besar dari pada pengaruh tidak langsung terhadap Kinerja karyawan.			

**Keterangan:**

G.K = Gaya Kepemimpinan

B.O = Budaya Organisasi

K.K = Kinerja Karyawan

L = Langsung

TL = Tidak Langsung

**E. PENUTUP****• Kesimpulan**

1. Gaya kepemimpinan terbukti berpengaruh positif dan signifikan terhadap komitmen organisasi dengan dimensi yang paling dominan yaitu kepemimpinan pendukung dengan indikatornya yaitu pemimpin memberikan untuk kesempatan berpendapat dengan nilai t value=3,00.
2. Budaya organisasi terbukti berpengaruh positif dan signifikan terhadap komitmen organisasi dengan dimensi yang paling dominan yaitu berorientasi pada semua kepentingan karyawan dengan indikatornya yaitu memberikan fasilitas kepada karyawan dengan nilai t value=4,14.
3. OCB terbukti berpengaruh positif dan signifikan terhadap komitmen organisasi dengan dimensi yang paling dominan yaitu *helping behaviour / altruism / courtesy* dengan indikatornya yaitu bersedia menggantikan rekan kerja yang tidak masuk dengan nilai t value= 9,91.
4. Gaya kepemimpinan, budaya organisasi dan OCB berpengaruh positif dan signifikan terhadap komitmen organisasi secara bersama-sama dengan nilai  $F_1$  hitung=792,0 dan  $R^2 = 0,97$
5. Gaya kepemimpinan terbukti tidak memiliki positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan dengan dimensi yang paling dominan yaitu kepemimpinan pendukung dengan indikatornya yaitu pemimpin memberikan untuk kesempatan berpendapat dengan nilai t value=.0,61
6. Budaya organisasi terbukti berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan berorientasi pada semua kepentingan karyawan dengan indikatornya yaitu memberikan fasilitas kepada karyawan dengan nilai t value=2,87.
7. OCB terbukti berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan dengan dimensi *helping behaviour / altruism / courtesy* dengan indikatornya yaitu bersedia menggantikan rekan kerja yang tidak masuk dengan nilai t value=14,42.
8. Komitmen organisasi terbukti berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan dengan dimensi komitmen berkelanjutan dan indikatornya yaitu pilihan alternatif perusahaan lain dengan nilai t value= 5,06.
9. Gaya kepemimpinan, budaya organisasi dan OCB terbukti berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan secara simultan dan pada uji hipotesis ini nilai  $F_2$  hitung=563,20 dan  $R^2 = 0,98$

**REFERENSI**

- Ami Wijayanti. 2016. Pengaruh Gaya Kepemimpinan, Budaya Organisasi dan Motivasi Terhadap Kinerja Karyawan Pada Syariah Hotel Solo. Jurnal Publikasi Ilmiah.
- Aulia Nurahmi dkk. 2020. Pengaruh Motivasi Kerja, Budaya Organisasi dan Gaya Kepemimpinan Transformasional Terhadap Komitmen Organisasi dan Kinerja

- Karyawan (Studi Pada PT. Bank Pembangunan Daerah Kalsel Cabang Rantau)
- Dewi Andriani. 2016. Pengaruh Gaya Kepemimpinan Transformasional, Budaya Organisasi Dan Lingkungan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan PT. "X" Sidoarjo. *Jurnal Bisnis, Manajemen & Perbankan* Vol.2 No.2
- Evi Marlina dkk. 2020. Peran *Organizational Citizenship Behaviour (OCB)* Pada Pengaruh Budaya organisasi dan Komitmen Organisasi Terhadap Kinerja Karyawan SKK MIGAS. Muhammadiyah Riau Accounting and Business Journal
- Fadly, dkk. 2020. Pengaruh *Organizational Citizenship Behaviour* Terhadap Kinerja Pegawai di Kantor Kecamatan Banjarmasin Utara. *Journal of Social Sciences and Politics*.
- Gusti Tyas Febri & Igusti Made Suwandana. 2020. Budaya Organisasi, Gaya Kepemimpinan dan Kepuasan Kerja Berpengaruh Terhadap Komitmen Organisasi Karyawan Pada Perusahaan Oleh-oleh Khas Bali Cening Ayu Batubulan.
- Hartati Nugrahaningsih & Kusnaedi. 2016. Pengaruh Motivasi, Kepemimpinan dan Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Karyawan Dengan Kepuasan Kerja Sebagai Variabel Intervening (Survei Pada PT. Pelabuhan Indonesia II (Persero) Cabang Cirebon).
- Inna Nisawati Mardiani & Yon Darwis Sepdiana. 2021. Pengaruh Gaya Kepemimpinan dan Budaya Organisasi Terhadap kinerja Karyawan. *Jurnal Manajemen Strategik Kewirausahaan* Vol. 1
- Iqlima Mahmuda. 2020. Pengaruh Budaya Organisasi dan Gaya Kepemimpinan Terhadap OCB dengan Komitmen Organisasi Sebagai Variabel Intervening (Studi Empiris Terhadap Tenaga Pendidik SMP Mutual Kota Magelang).
- Muzakki, dkk. 2017. Pengaruh Budaya Organisasi, Motivasi Kerja dan *Organizational Citizenship Behaviour* Terhadap Kinerja Pegawai Pemerintah Kabupaten Pamekasan. *Jurnal Kompetensi* Vol. 11 No.1
- Nurlaini & Almasdi. 2020. Pengaruh Budaya Organisasi dan Keterlibatan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan dengan Komitmen Organisasi sebagai Variabel Intervening Pada PT. XYZ
- Vera Sylvia Saragi Sitio. 2021. Pengaruh Komitmen Organisasi Dan Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Karyawan Dengan *Organizational Citizenship Behaviour* Sebagai Variabel Intervening Pada PT. Emerio Indonesia. *Journal Ilmiah M-Progress* Vol.11 No.1
- Winna Theresia Kurniawan. 2020. Pengaruh Budaya Organisasi, Motivasi Kerja, *Organizational Citizenship Behaviour (OCB)* Terhadap Kinerja Karyawan KPR Jogja
- Yoga Putrana dkk. 2016. Pengaruh Kepuasan Kerja dan Komitmen Organisasi Terhadap OCB Dalam Meningkatkan Kinerja Karyawab Pada PT. Gelora Persada Mediatama Semarang