

## **Analisis Budaya Organisasi, Kompensasi, Dan Disiplin Kerja Terhadap Organizational Citizenship Behavior (OCB) Melalui Motivasi Sebagai Variabel Moderasi**

Suseno<sup>1</sup>, Kusuma Chandra Kirana<sup>2</sup>, Ambar Lukitaningsih<sup>3</sup>

Direktorat Program Pasca Sarjana Ekonomika dan Bisnis, Universitas Sarjanawiyata Tamansiswa Yogyakarta<sup>123</sup>

Surel: saputrosuseno01@gmail.com<sup>1</sup>, chandrakna@gmail.com<sup>2</sup>, ambaryudono@yahoo.com<sup>3</sup>

<https://doi.org/10.29407/nusamba.v6i2.16005>

### **Informasi Artikel**

|                  |                 |
|------------------|-----------------|
| Tanggal masuk    | 7 Juni 2021     |
| Tanggal revisi   | 24 Agustus 2021 |
| Tanggal diterima | 1 Oktober 2021  |

### **Abstract**

*This research purported to discover the influence of corporate culture, compensation and working discipline on Organizational Citizenship Behavior (OCB) using motivation as moderating variable. Research population covered all employees in PERUMDAM Bantul having permanent officer status as many 115 persons. Research sampling was based on Slovin method resulting in 90 people selected using random sampling technique. Research method was based on quantitative approach. The research utilized SmartPLS 3.2.8 to conduct inferential analysis. Based on the result of inferential analysis using SmartPLS 3.2.8 it can be concluded that there was tangible influence of corporate culture, compensation and working discipline on Organizational Citizenship Behavior (OCB) using motivation as moderating variable. The result of this research is applicable as reference to improve OCB in any companies simply by strengthening corporate culture, rationalizing compensation, maintaining workplace discipline and motivating the employees to work even harder.*

*Keywords: corporate culture, compensation, workplace discipline, OCB, motivation*

### **Abstrak**

Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui pengaruh budaya organisasi, kompensasi, dan disiplin kerja terhadap organizational citizenship behavior (OCB) melalui motivasi sebagai variabel moderasi. Populasi dalam penelitian ini adalah seluruh karyawan berstatus pegawai tetap di PERUMDAM Bantul yang berjumlah 115 orang. Sampel penelitian menggunakan metode slovin berjumlah 90 sampel teknik pengambilan simple random sampling (undian). Metode penelitian ini menggunakan pendekatan kuantitatif dengan aplikasi SmartPLS3.2.8 untuk melakukan analisis inferensial. Berdasarkan hasil analisis inferensial ditemukan bahwa: 1) Budaya organisasi berpengaruh positif terhadap OCB. 2) Kompensasi berpengaruh positif terhadap OCB. 3) Disiplin kerja berpengaruh positif terhadap OCB 4) Budaya organisasi berpengaruh positif terhadap motivasi. 5) Kompensasi berpengaruh positif terhadap motivasi. 6) Disiplin kerja berpengaruh positif terhadap motivasi. 7) Motivasi berpengaruh positif terhadap OCB. 8) Kompensasi berpengaruh positif terhadap OCB melalui motivasi. 9) Disiplin kerja berpengaruh positif terhadap OCB melalui motivasi. 10) Motivasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap OCB.

Kata kunci: budaya organisasi, kompensasi, disiplin kerja, OCB, motivasi.

## 1. Pendahuluan

Perkembangan PERUMDAM Bantul mengalami pertumbuhan yang signifikan setiap tahunnya, terlihat dari jumlah pengguna sarana air bersih mencapai 36.000 pelanggan. Hal ini membuktikan bahwa PERUMDAM Bantul sangat diterima dan diharapkan masyarakat dalam memenuhi kebutuhan air bersihnya. Namun, harus ada keseimbangan antara antusiasme masyarakat dan tingkat layanan yang maksimal untuk memuaskan pelanggan. Demi menjaga kepercayaan pelanggan, PERUDAM Bantul terus berbenah diri untuk terus meningkatkan pelayanannya.

Sebagai salah satu BUMD yang ada di Kabupaten Bantul, Perusahaan Daerah Air Minum (PERUMDAM) Tirta Projotamansari Kabupaten Bantul selalu memberikan pelayanan yang terbaik untuk menyediakan air bersih bagi warga Kabupaten Bantul. Upaya peningkatan pelayanan, dengan memperbaiki aliran, agar pelanggan tetap mendapatkan air bersih.

Tujuan utama didirikannya Perusahaan Umum Daerah Air Minum (PERUMDAM) Tirta Projotamansari adalah untuk melayani masyarakat dan memenuhi kebutuhan air bersih dari segi kualitas, kuantitas dan kontinuitas. Untuk mencapai tujuan, visi dan misi perusahaan yang berdampak positif bagi para pemangku kepentingan (baik masyarakat, pemerintah daerah, negara bagian, negara dan karyawan PERUDAM Kabupaten Bantul), karyawan harus selalu bekerja sesuai dengan tanggung jawab dan fungsi utamanya.

PERUMDAM Bantul perlu menyelesaikan kegiatan pembangunan dan memberikan pelayanan kepada masyarakat. Karyawan merupakan anggota sumber daya manusia dan memegang peranan yang sangat penting dalam operasional perusahaan. Orang sebagai karyawan memiliki karakteristik dan kebiasaannya sendiri dalam organisasi. Karena campuran tubuh dan jiwa, sulit untuk memprediksi kehendak, perasaan, pikiran dan perilakunya. Karena sikap dan perilaku seseorang sangat berbeda maka akan mempengaruhi budaya organisasi perusahaan, disiplin kerja dan metode kerja juga akan mempengaruhi kinerja karyawan. Kemampuan karyawan dalam suatu organisasi tidak terlepas dari upaya peningkatan sumber daya manusianya, sebab kinerja yang tinggi tidak akan tercapai tanpa adanya jaminan yang dapat memotivasi karyawan agar dapat berprestasi.

Budaya merupakan suatu pola asumsi dasar yang ditemukan dan dikembangkan oleh suatu kelompok tertentu yang secara bersama-sama mempelajari dan berusaha memecahkan masalah dengan proses adaptasi eksternal dan integrasi internal. Persepsi ini telah dilakukan dengan baik dan diajarkan kepada anggota baru untuk memecahkan masalah[1]. Menurut Sadiartha (2015), budaya organisasi merupakan common understanding atau kebersamaan pengertian dari para anggotanya dalam berperilaku di dalam maupun di luar organisasi[2].

Budaya organisasi merupakan suatu pola teladan kepercayaan, nilai-nilai, dan harapan yang dirasakan oleh karyawan. Budaya sebagai suatu pola teladan dan dikembangkan oleh suatu kelompok untuk selanjutnya diajarkan kepada anggota baru sebagai upaya untuk mengatasi permasalahan baik eksternal maupun integrasi internal yang diyakini secara sah dan dirasakan oleh setiap karyawan untuk selanjutnya digunakan untuk menyelesaikan masalah yang ada [3].

Budaya organisasi merupakan suatu nilai atau persepsi yang telah diyakini dan dilakukan secara bersama oleh semua anggota perusahaan yang mencakup aspek inisiatif,



arah, integrasi, dukungan manajemen, kontrol, komunikasi, keyakinan, sikap yang telah menjadi suatu kebiasaan dan dipatuhi oleh setiap karyawan dan menjadi pedoman untuk melakukan pekerjaan [4]

Keberhasilan suatu perusahaan sangat tergantung pada kualitas karyawannya. Kinerja perusahaan tergantung pada karyawannya, dan setiap karyawan merupakan motor penggerak operasi perusahaan. Kualitas karyawan secara langsung mempengaruhi kemajuan atau kemunduran yang dilakukan oleh perusahaan. Bagi setiap organisasi, kinerja karyawan merupakan isu yang sangat penting. Setiap usaha untuk mencapai tujuan organisasi atau perusahaan membutuhkan kinerja karyawan yang tinggi. Seperti yang kita ketahui bersama, mencapai tujuan organisasi merupakan hal yang diinginkan oleh setiap organisasi. Karyawan yang berkinerja rendah akan sulit mencapai hasil yang diinginkan.

Kinerja karyawan berkaitan erat dengan kompensasi dan motivasi yang diterapkan atau diberikan dalam suatu organisasi. Kompensasi yang diterapkan dalam suatu organisasi dapat membantu atau memberikan dampak yang baik terhadap karyawannya terutama dalam rangka menciptakan kinerja yang tinggi bagi karyawan tersebut. Sehingga kinerja karyawan tersebut dapat meningkat dan sesuai dengan kompetensi yang ada dalam diri masing-masing karyawan, sehingga akan berdampak terhadap kompensasi yang didapatkan. Perusahaan yang dapat menerapkan sistem kompensasi yang baik maka akan mempengaruhi motivasi karyawan yang berdampak terhadap kinerja karyawan dalam suatu perusahaan.

Kompensasi merupakan wujud penghargaan atau ganjaran yang diberikan oleh perusahaan kepada karyawan yang telah berkontribusi untuk memajukan perusahaan [5]. Menurut Sumual (2017), kompensasi pada dasarnya adalah suatu penghargaan yang diberikan oleh perusahaan kepada setiap karyawan yang telah memberikan kontribusi positif kepada perusahaan [6]. Kompensasi merupakan suatu hal yang sangat fundamental bagi seorang karyawan. Jumlah kompensasi yang diterima dapat mewakili nilai dari kinerja mereka di perusahaan. Dengan kata lain jika seorang karyawan mendapatkan kompensasi yang tidak sesuai maka kinerja, motivasi, dan kepuasan kerja juga akan mengalami penurunan [7].

Pemberian kompensasi sangat erat kaitannya dengan motivasi setiap karyawan. Karyawan mengharapkan kompensasi yang diterima sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan perusahaan. Jika perusahaan memberikan kompensasi berupa kenaikan gaji dan jabatan yang sesuai, diharapkan akan mendorong motivasi dan disiplin karyawan yang berdampak terhadap peningkatan kinerja karyawan.

Menurut Hakim (2014), teori permulaan motivasi yaitu seorang karyawan akan mendapatkan suatu kompensasi jika melakukan pekerjaan sesuai kesepakatan bersama dan akan mendapatkan hukuman jika melanggar kesepakatan yang telah ditentukan [8].

PERUMDAM Bantul harus memiliki karyawan yang loyal terhadap perusahaan dan mampu bekerja lebih untuk memajukan perusahaan. Karyawan PERUMDAM Bantul mempunyai tugas pokok dan fungsi masing-masing dalam setiap bagian dan diharapkan setiap bagian menyelesaikan setiap pekerjaan sesuai dengan target yang ditentukan. Cara untuk mencapai target pekerjaan yang sudah ditentukan tentunya harus ada kerjasama dan peran lebih yang dilakukan dalam setiap lini bagian dalam perusahaan. Sebuah sistem dalam perusahaan tidak akan berjalan dengan lancar jika tidak ada kerjasama yang solid antar bagian untuk melaksanakan target yang sudah ditentukan.

Menurut Mullins(2013), OCB merupakan suatu hal yang paling kompleks dan sulit dipahami dalam perusahaan karena menyangkut perilaku yang dilakukan oleh setiap karyawan[9]. Karena OCB merupakan perilaku yang dilakukan oleh karyawan sehingga OCB sangat diperlukan di dalam sebuah perusahaan.

Menurut Azhad et al. (2015), sebuah perusahaan pada umumnya meyakini bahwa kemampuan karyawan yang mempunyai profesionalisme tinggi akan berpengaruh terhadap kinerja perusahaan secara keseluruhan[10]. Kemampuan yang dimaksud disini tidak hanya kemampuan in-role tetapi juga menuntut karyawan untuk memiliki kemampuan extra-role atau disebut Organizational Cityzenship Behavior (OCB). OCB karyawan akan ada jika setiap karyawan memiliki perasaan puas/ senang jika melakukan hal lebih kepada perusahaan.

Menurut Naway (2017), OCB merupakan perilaku dari setiap karyawan perusahaan dengan bekerja saling tolong menolong dan membantu[11]. Perilaku tersebut mendapat perhatian dan penilaian dari atasan namun tidak termasuk ke dalam tugas pokok dan tidak berhubungan langsung dengan tingkat produktivitas karyawan. Sebagai contoh karyawan membantu karyawan lain yang mengalami kesulitan dalam melakukan pekerjaan baik satu bagian maupun bagian lain. Karyawan rela bekerja di luar jam kerja tanpa adanya upah tambahan dan karena inisiatif sendiri.

Manajemen PERUMDAM Bantul sudah berkomitmen untuk menjadikan PERUMDAM Bantul menjadi perusahaan yang mandiri, sehat dan profesional. Dengan tercapainya visi perusahaan tersebut tentunya akan berimbas pada pendapatan perusahaan yang akan dirasakan oleh setiap karyawan. Untuk mencapai tujuan perusahaan tentunya dibutuhkan kerja keras dari semua lini dalam manajemen perusahaan untuk terus senantiasa melayani masyarakat terkait kebutuhan air bersih.

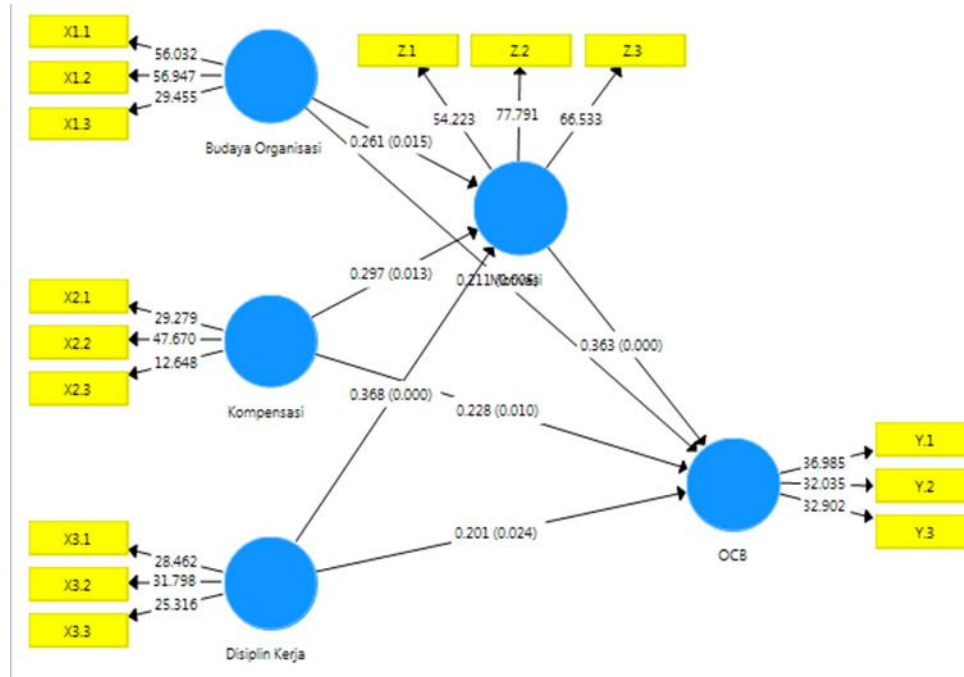
## 1. Metode

Subyek dalam penelitian ini adalah pegawai tetap di Perusahaan Umum Daerah Air Minum Tirta Projotamansari Kabupaten Bantul. Obyek penelitian ini meliputi: Budaya organisasi, Kompensasi, Disiplin kerja, Motivasi, dan Organizational Cityzenship Behavior (OCB). Populasi penelitian meliputi seluruh karyawan berstatus pegawai tetap di PERUMDAM Bantul yang berjumlah 115 orang. Penentuan sampel menggunakan metode slovin adalah 90 sampel penelitian dengan teknik *sampling* yaitu *simple random sampling* (undian). Variabel penelitian meliputi: Variabel independent: budaya organisasi, kompensasi, dan disiplin kerja, Variabel dependen: OCB, dan Variabel moderasi: motivasi.

Teknik pengumpulan data adalah dengan kuesioner dengan cara subyek yang diteliti mengisi angket yang telah disediakan oleh peneliti. Instrument pengumpulan datanya menggunakan konsep skala sikap Likert. Penelitian ini menggunakan aplikasi SmartPLS3.2.8 untuk melakukan analisis inferensial. Tahapan pengujian meliputi: uji indikator, pengujian model fit, pengujian hipotesis dalam penelitian ini menggunakan aplikasi Smart Pls, dan analisis moderasi.

## 2. Hasil dan Pembahasan

Pengujian analisis jalur pada PLS dengan menggunakan *inner model* atau model struktural dilakukan untuk melihat hubungan antara variabel, nilai signifikansi dan *R-square* dari model penelitian. Model struktural dievaluasi dengan menggunakan *R-square* untuk variabel dependen uji t serta signifikansi dari koefisien parameter jalur struktural.



**Gambar 1.** Model Struktural

Gambar di atas dapat dijelaskan bahwa *covariance* pengukuran indikator dipengaruhi oleh konstruk laten atau mencerminkan variasi dari konstruk unidimensional yang digambarkan dengan bentuk *elips* dengan beberapa anak panah dari konstruk ke indikator. Model ini menghipotesiskan bahwa perubahan pada konstruk laten mempengaruhi perubahan pada indikator. Dalam model tersebut terdapat tiga variabel eksogen yaitu budaya organisasi, kompensasi, dan disiplin kerja dan dua variabel endogen yaitu motivasi dan OCB. Penilaian model dengan PLS dapat dilihat pada model fit dibawah ini:

**Tabel 1.** Hasil Uji Model Fit

| <i>Fit Summary</i> | <i>Estimated Model</i> |
|--------------------|------------------------|
| SRMR               | 0,043                  |
| d_ ULS             | 0,221                  |
| d_ G               | 0,194                  |
| Chi Square         | 102,812                |
| NFI                | 0,902                  |
| rms.Theta          | 0,193                  |

Sumber: Data primer diolah, 2021

*Standardized Root Mean Square Residual (SRMR)* menilai rata-rata perbedaan antara korelasi yang diamati dan diharapkan. Nilai SRMR 0,043 < 0,10 yang merupakan





*goodness of fit measure* untuk PLS-SEM yang dapat digunakan untuk menghindari *misspecification model* (Henseler et al., 2014). Berdasarkan hal tersebut model dalam penelitian ini sudah bagus karena SRMR < 0,10. Nilai *chi square* tabel untuk df = 83 untuk signifikansi 0,05 adalah 105,27. Nilai *Chi-Square* hitung (102,812) < *Chi-Square* tabel (105,812) artinya jumlah variabel manifes dalam model jalur PLS dan jumlah variabel independen dalam model matriks kovarian sudah tercukupi. Nilai NFI diperoleh 0,902. Bila nilai NFI yang semakin mendekati 1 mengindikasikan model yang bagus/semakin baik kecocokannya sehingga nilai NFI 0,902 dapat dikatakan sudah bagus/ cocok (NFI > 0,9). Nilai rms\_theta dibawah 0,12 mengindikasikan model yang pas. Bila hasil penelitian ini menunjukkan RMS\_theta 0,193 (diatas 0.12) maka dapat disampaikan model dalam penelitian ini kurang baik.

Signifikansi parameter yang diestimasi memberikan informasi yang sangat berguna mengenai hubungan antara variabel-variabel penelitian. Dasar yang digunakan dalam menguji hipotesis adalah kepuasan kerja yang terdapat pada output *result for inner weight*. Tabel 4.21 memberikan *output estimasi* untuk pengujian model struktural.

**Tabel 2. Result For Inner Weights**

|                 | Hipotesis  | Koefisien parameter | P Values | Keterangan |
|-----------------|--|---------------------|----------|------------|
| H <sub>1</sub>  | Diduga terdapat pengaruh budaya organisasi terhadap OCB.                 | 0,211               | 0,005    | Terbukti   |
| H <sub>2</sub>  | Diduga terdapat pengaruh kompensasi terhadap OCB                         | 0,201               | 0,023    | Terbukti   |
| H <sub>3</sub>  | Diduga terdapat pengaruh disiplin kerja terhadap OCB                     | 0,228               | 0,010    | Terbukti   |
| H <sub>4</sub>  | Diduga terdapat pengaruh budaya organisasi terhadap motivasi             | 0,261               | 0,013    | Terbukti   |
| H <sub>5</sub>  | Diduga terdapat pengaruh kompensasi terhadap motivasi                    | 0,368               | 0,000    | Terbukti   |
| H <sub>6</sub>  | Diduga terdapat pengaruh disiplin kerja terhadap motivasi                | 0,297               | 0,013    | Terbukti   |
| H <sub>7</sub>  | Diduga terdapat pengaruh budaya organisasi terhadap OCB melalui motivasi | 0,095               | 0,036    | Terbukti   |
| H <sub>8</sub>  | Diduga terdapat pengaruh kompensasi terhadap OCB melalui motivasi        | 0,108               | 0,040    | Terbukti   |
| H <sub>9</sub>  | Diduga terdapat pengaruh disiplin kerja terhadap OCB melalui motivasi    | 0,134               | 0,011    | Terbukti   |
| H <sub>10</sub> | Diduga terdapat pengaruh motivasi terhadap OCB                           | 0,363               | 0,000    | Terbukti   |

Sumber: Data primer diolah, 2021

Berdasarkan tabel *Result For Inner Weights* dapat dilakukan pengujian hipotesa sebagai berikut :

### **Pengujian Hipotesis 1 : Diduga terdapat pengaruh budaya kerja terhadap OCB.**

Hipotesis 1 menyatakan bahwa diduga terdapat pengaruh budaya kerja terhadap OCB. Hasil uji terhadap koefisien parameter antara budaya kerja terhadap OCB menunjukkan adanya hubungan yang positif dengan nilai koefisien sebesar 0,211 dengan nilai signifikan sebesar 0,005. Nilai signifikan tersebut lebih kecil dari 0,05 dengan demikian  $H_{a1}$  diterima, artinya budaya kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap OCB.

**Pengujian Hipotesis 2:** Diduga terdapat pengaruh kompensasi terhadap OCB.

Hipotesis 2 menyatakan bahwa diduga terdapat pengaruh kompensasi terhadap OCB. Hasil uji terhadap koefisien parameter antara kompensasi terhadap OCB menunjukkan adanya hubungan yang positif dengan nilai koefisien sebesar 0,201 dengan nilai signifikan sebesar 0,023. Nilai signifikan tersebut lebih kecil dari 0,05 dengan demikian  $H_{a2}$  diterima, artinya kompensasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap OCB.

**Pengujian Hipotesis 3:** Diduga terdapat pengaruh disiplin kerja terhadap OCB.

Hipotesis 3 menyatakan bahwa diduga terdapat pengaruh disiplin kerja terhadap OCB. Hasil uji terhadap koefisien parameter antara disiplin kerja terhadap OCB menunjukkan adanya hubungan yang positif dengan nilai koefisien sebesar 0,228 dengan nilai signifikan sebesar 0,010. Nilai signifikan tersebut lebih kecil dari 0,05 dengan demikian  $H_{a3}$  diterima, artinya disiplin kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap OCB.

**Pengujian Hipotesis 4 :** Diduga terdapat pengaruh budaya kerja terhadap motivasi.

Hipotesis 4 menyatakan bahwa diduga terdapat pengaruh budaya kerja terhadap motivasi. Hasil uji terhadap koefisien parameter antara budaya kerja terhadap motivasi menunjukkan adanya hubungan yang positif dengan nilai koefisien sebesar 0,261 dengan nilai signifikan sebesar 0,013. Nilai signifikan tersebut lebih kecil dari 0,05 dengan demikian  $H_{a4}$  diterima, artinya budaya kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap motivasi.

**Pengujian Hipotesis 5:** Diduga terdapat pengaruh kompensasi terhadap motivasi.

Hipotesis 5 menyatakan bahwa diduga terdapat pengaruh kompensasi terhadap motivasi. Hasil uji terhadap koefisien parameter antara kompensasi terhadap motivasi menunjukkan adanya hubungan yang positif dengan nilai koefisien sebesar 0,368 dengan nilai signifikan sebesar 0,000. Nilai signifikan tersebut lebih kecil dari 0,05 dengan demikian  $H_{a5}$  diterima, artinya kompensasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap motivasi.

**Pengujian Hipotesis 6:** Diduga terdapat pengaruh disiplin kerja terhadap motivasi.

Hipotesis 6 menyatakan bahwa diduga terdapat pengaruh disiplin kerja terhadap motivasi. Hasil uji terhadap koefisien parameter antara disiplin kerja terhadap motivasi menunjukkan adanya hubungan yang positif dengan nilai koefisien sebesar 0,297 dengan nilai signifikan sebesar 0,013. Nilai signifikan tersebut lebih kecil dari 0,05 dengan demikian  $H_{a6}$  diterima, artinya disiplin kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap motivasi.

**Pengujian Hipotesis 7:** Diduga terdapat pengaruh budaya kerja terhadap OCB melalui motivasi sebagai variabel moderasi.

Hipotesis 7 menyatakan bahwa diduga terdapat pengaruh budaya kerja terhadap OCB melalui motivasi sebagai variabel moderasi. Hasil uji terhadap koefisien parameter antara budaya kerja terhadap OCB melalui motivasi menunjukkan adanya hubungan yang positif



dengan nilai koefisien sebesar 0,095 dengan nilai signifikan sebesar 0,036. Nilai signifikan tersebut lebih kecil dari 0,05 dengan demikian  $H_{a7}$  diterima, artinya budaya kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap OCB melalui motivasi.

**Pengujian Hipotesis 8:** Diduga terdapat pengaruh kompensasi terhadap OCB melalui motivasi sebagai variabel moderasi.

Hipotesis 8 menyatakan bahwa diduga terdapat pengaruh kompensasi terhadap OCB melalui motivasi sebagai variabel moderasi. Hasil uji terhadap koefisien parameter antara kompensasi terhadap OCB melalui motivasi menunjukkan adanya hubungan yang positif dengan nilai koefisien sebesar 0,108 dengan nilai signifikan sebesar 0,040. Nilai signifikan tersebut lebih kecil dari 0,05 dengan demikian  $H_{a8}$  diterima, artinya kompensasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap OCB melalui motivasi.

**Pengujian Hipotesis 9:** Diduga terdapat pengaruh disiplin kerja terhadap OCB melalui motivasi sebagai variabel moderasi.

Hipotesis 9 menyatakan bahwa diduga terdapat pengaruh disiplin kerja terhadap OCB melalui motivasi sebagai variabel moderasi. Hasil uji terhadap koefisien parameter antara disiplin kerja terhadap OCB melalui motivasi menunjukkan adanya hubungan yang positif dengan nilai koefisien sebesar 0,134 dengan nilai signifikan sebesar 0,011. Nilai signifikan tersebut lebih kecil dari 0,05 dengan demikian  $H_{a9}$  diterima, artinya disiplin kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap OCB melalui motivasi.

**Pengujian Hipotesis 10:** Diduga terdapat pengaruh motivasi terhadap OCB.

Hipotesis 10 menyatakan bahwa diduga terdapat pengaruh motivasi terhadap OCB. Hasil uji terhadap koefisien parameter antara motivasi terhadap OCB menunjukkan adanya hubungan yang positif dengan nilai koefisien sebesar 0,363 dengan nilai signifikan sebesar 0,000. Nilai signifikan tersebut lebih kecil dari 0,05 dengan demikian  $H_{a10}$  diterima, artinya motivasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap OCB.

## Pembahasan

### 1. Pengaruh budaya kerja terhadap OCB

Berdasarkan hasil *path coefficients* diketahui koefisien parameter antara budaya kerja terhadap OCB menunjukkan adanya hubungan yang positif dan signifikan dengan nilai koefisien sebesar 0,211 dengan nilai signifikan sebesar 0,005. Nilai signifikan tersebut lebih kecil dari 0,05 dengan demikian  $H_{a1}$  diterima, artinya budaya kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap OCB. Apabila dilihat dari *total effects* sebesar 0,305 maka pengaruh budaya organisasi terhadap OCB, paling kecil dibandingkan dengan disiplin kerja dan kompetensi.

Hasil penelitian ini juga sejalan dengan Husodo (2018) yang menyatakan bahwa budaya kerja mempunyai pengaruh yang positif dan signifikan terhadap OCB [12]. Udayani & Sunariani (2018) juga menyatakan bahwa budaya organisasi mempunyai pengaruh yang positif dan signifikan terhadap OCB [13]. Budaya organisasi 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. Perilaku OCB dipengaruhi oleh dua faktor utama, yaitu faktor yang berasal dari dalam diri karyawan (*internal*) seperti moral, rasa puas, sikap positif, dan





sebagainya sedangkan faktor yang berasal dari luar karyawan (eksternal) seperti sistem manajemen, sistem kepemimpinan, budaya perusahaan.

## 2. Pengaruh kompensasi terhadap OCB

Berdasarkan hasil *path coefficients* diketahui koefisien parameter antara kompensasi terhadap OCB menunjukkan adanya hubungan yang positif dan signifikan dengan nilai koefisien sebesar 0,201 dengan nilai signifikan sebesar 0,023. Nilai signifikan tersebut lebih kecil dari 0,05 dengan demikian  $H_{a2}$  diterima, artinya kompensasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap OCB.

Hasil penelitian ini sejalan dengan Made & Budi (2019) juga menunjukkan bahwa kompensasi finansial mempunyai pengaruh yang positif dan signifikan terhadap OCB[14]. Hasil penelitian Suhardi et al. (2018) juga menunjukkan kompensasi mempunyai pengaruh yang positif dan signifikan terhadap OCB[15]. Kompensasi meliputi pembayaran tunai secara langsung, imbalan tidak langsung dalam bentuk benefit dan pelayanan (jasa), dan insentif untuk memotivasi karyawan agar tingkat produktifitas yang lebih tinggi adalah komponen yang sangat menentukan dalam hubungan kerja. Kompensasi adalah semua balas jasa yang diterima seorang karyawan dari perusahaannya sebagai akibat dari jasa atau tenaga yang telah diberikannya pada perusahaan.

## 3. Pengaruh disiplin kerja terhadap OCB

Berdasarkan hasil *path coefficients* diketahui koefisien parameter antara disiplin kerja terhadap OCB menunjukkan adanya hubungan yang positif dan signifikan dengan nilai koefisien sebesar 0,228 dengan nilai signifikan sebesar 0,010. Nilai signifikan tersebut lebih kecil dari 0,05 dengan demikian  $H_{a3}$  diterima, artinya disiplin kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap OCB.

Hasil penelitian ini sejalan dengan Barza & Arianti (2019) yang menyatakan bahwa disiplin kerja mempunyai pengaruh yang positif dan signifikan terhadap OCB[16]. Hasil penelitian Junianto & Suwitho (2020) juga menunjukkan bahwa disiplin kerja mempunyai pengaruh yang positif dan signifikan terhadap OCB[17]. Kedisiplinan dapat diartikan bilamana karyawan selalu datang dan pulang tepat pada waktunya, mengerjakan semua pekerjaannya dengan baik, mematuhi semua peraturan perusahaan dan norma sosial yang berlaku

## 4. Pengaruh budaya kerja terhadap motivasi

Berdasarkan hasil *path coefficients* diketahui koefisien parameter antara budaya kerja terhadap motivasi menunjukkan adanya hubungan yang positif dan signifikan dengan nilai koefisien sebesar 0,261 dengan nilai signifikan sebesar 0,013. Nilai signifikan tersebut lebih kecil dari 0,05 dengan demikian  $H_{a4}$  diterima, artinya budaya kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap motivasi. Apabila dilihat dari *total effects* sebesar 0,261 maka pengaruh budaya organisasi terhadap motivasi, paling kecil dibandingkan dengan disiplin kerja dan kompetensi.

Sistem kompensasi yang baik mampu menjamin kepuasan para karyawan yang pada akhirnya memungkinkan perusahaan memperoleh sikap dan perilaku yang positif akan bekerja dengan produktif bagi kepentingan perusahaan sehingga juga akan berdampak baik dan dapat memberikan keuntungan bagi perusahaan. Budaya organisasi umumnya dikenal norma atau nilai-nilai positif yang disepakati bersama dan beberapa diantaranya menerapkannya sebagai budaya kerja. Suatu budaya akan

mewarnai cara bertindak para karyawan dalam aktifitas sehari-hari. Proses organisasi dapat berlangsung dengan adanya proses komunikasi yang dapat dikatakan bahwa proses komunikasi merupakan urat nadi proses organisasi. Dapat dikatakan pula bahwa keefektifan proses organisasi, dalam hal ini kondisi komunikasi yang baik dalam organisasi, akan menjadi salah satu penyebab keefektifan organisasi itu sendiri. Keefektifan organisasi dapat dilihat dari berbagai segi, diantaranya dari motivasi kerja.

#### **5. Pengaruh kompensasi terhadap motivasi**

Berdasarkan hasil *path coefficients* diketahui koefisien parameter antara kompensasi terhadap motivasi menunjukkan adanya hubungan yang positif dan signifikan dengan nilai koefisien sebesar 0,368 dengan nilai signifikan sebesar 0,000. Nilai signifikan tersebut lebih kecil dari 0,05 dengan demikian  $H_{a5}$  diterima, artinya kompensasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap motivasi. Apabila dilihat dari *total effects* sebesar 0,368 maka pengaruh kompetensi terhadap motivasi, paling kecil dibandingkan dengan budaya organisasi dan disiplin kerja.

Faktor yang dapat mempengaruhi tinggi rendahnya motivasi kerja karyawan salah satunya adalah kompensasi yang layak dan memadai oleh perusahaan. Perusahaan harus mampu memberikan perhatian lebih kepada para karyawannya agar dapat melaksanakan pekerjaan secara maksimal. Tentunya hal ini membutuhkan motivasi kerja yang tinggi dari diri karyawan sendiri. Dimana peran dari pemberian kompensasi yang dilakukan oleh perusahaan ini seringkali dikaitkan dengan motivasi karyawan dalam melaksanakan tugas dan pekerjaannya yang diberikan kepadanya.

#### **6. Pengaruh disiplin kerja terhadap motivasi**

Berdasarkan hasil *path coefficients* diketahui koefisien parameter antara disiplin kerja terhadap motivasi menunjukkan adanya hubungan yang positif dan signifikan dengan nilai koefisien sebesar 0,297 dengan nilai signifikan sebesar 0,013. Nilai signifikan tersebut lebih kecil dari 0,05 dengan demikian  $H_{a6}$  diterima, artinya disiplin kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap motivasi.

Disiplin kerja adalah kesadaran dan kesediaan baik sikap mental dalam tingkah laku perorangan atau kelompok yang berupa kepatuhan pada peraturan perusahaan yang tertulis maupun tidak tertulis yang telah ditetapkan dan tidak mengelak untuk menerima sanksi bila melanggar peraturan tersebut sehingga menimbulkan dampak kepada motivasi yang merupakan dorongan yang timbul dari dalam diri yang membuat tumbuhnya dorongan untuk bekerja dan mencapai tujuan yang dikehendaki.

#### **7. Pengaruh budaya kerja terhadap OCB melalui motivasi**

Berdasarkan hasil *path coefficients* diketahui koefisien parameter antara budaya kerja terhadap OCB melalui motivasi menunjukkan adanya hubungan yang positif dan signifikan dengan nilai koefisien sebesar 0,095 dengan nilai signifikan sebesar 0,036. Nilai signifikan tersebut lebih kecil dari 0,05 dengan demikian  $H_{a8}$  diterima, artinya budaya kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap OCB melalui motivasi.

Budaya Organisasi sangat berpengaruh terhadap perilaku para anggota organisasi karena sistem nilai dalam budaya organisasi dapat dijadikan acuan perilaku manusia dalam organisasi yang berorientasi pada pencapaian tujuan atau hasil kinerja yang ditetapkan. Adanya budaya organisasi yang baik di dalam perusahaan akan menumbuhkan motivasi kerja yang tinggi sehingga OCB juga akan mengalami kenaikan.



#### 8. Pengaruh kompensasi terhadap OCB melalui motivasi

Berdasarkan hasil *path coefficients* diketahui koefisien parameter antara kompensasi terhadap OCB melalui motivasi menunjukkan adanya hubungan yang positif dan signifikan dengan nilai koefisien sebesar 0,108 dengan nilai signifikan sebesar 0,040. Nilai signifikan tersebut lebih kecil dari 0,05 dengan demikian  $H_{a9}$  diterima, artinya kompensasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap OCB melalui motivasi.

Terkait dengan rendahnya motivasi motivasi dapat dipengaruhi oleh beberapa faktor. Rendahnya kompensasi juga dapat berdampak pada perilaku OCB seseorang karyawan. Kompensasi merupakan salah satu fungsi yang penting dalam manajemen sumber daya alam, karena kompensasi merupakan salah satu aspek yang paling sensitif didalam hubungan pekerjaan.

#### 9. Pengaruh disiplin kerja terhadap OCB melalui motivasi

Berdasarkan hasil *path coefficients* diketahui koefisien parameter antara disiplin kerja terhadap OCB melalui motivasi menunjukkan adanya hubungan yang positif dan signifikan dengan nilai koefisien sebesar 0,134 dengan nilai signifikan sebesar 0,011. Nilai signifikan tersebut lebih kecil dari 0,05 dengan demikian  $H_{a10}$  diterima, artinya disiplin kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap OCB melalui motivasi.

Disiplin yang baik mencerminkan besarnya rasa tanggung jawab seseorang terhadap tugas-tugas yang diberikan kepadanya. Seseorang yang mempunyai disiplin kerja maka akan timbul dalam dirinya perilaku kewarganegaraan yang memberikan kontribusi positif bagi perusahaan. Motivasi sebagai suatu kecenderungan untuk beraktivitas, mulai dari dorongan dalam diri (*drive*) dan diakhiri dengan penyesuaian diri. Motivasi merupakan kondisi yang menggerakkan diri karyawan melakukan suatu perbuatan atau kegiatan yang terarah untuk mencapai tujuan organisasi. dorongan atau motivasi terhadap kualitas kehidupan kerja sebagai penentu utama dari perilaku yang baik dari seorang karyawan (*organizational citizenship behavior-OCB*)

#### 10. Pengaruh motivasi terhadap OCB

Berdasarkan hasil *path coefficients* diketahui koefisien parameter antara motivasi terhadap OCB menunjukkan adanya hubungan yang positif dan signifikan dengan nilai koefisien sebesar 0,363 dengan nilai signifikan sebesar 0,000. Nilai signifikan tersebut lebih kecil dari 0,05 dengan demikian  $H_{a7}$  diterima, artinya motivasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap OCB. Apabila dilihat dari *total effects* sebesar 0,363 maka pengaruh motivasi terhadap OCB, paling besar dibandingkan dengan budaya organisasi, disiplin kerja dan kompetensi.

Hasil penelitian ini sejalan dengan Ramadianty & Aini (2018) yang menyatakan bahwa motivasi menjadi pendorong untuk meningkatkan OCB pada karyawan Gen-X lebih tinggi daripada karyawan Millenials[18]. Hasil penelitian Priyandini et al. (2020) juga menunjukkan motivasi mempunyai pengaruh yang positif dan signifikan terhadap OCB karyawan[19].

Motivasi mempunyai peranan yang amat penting, karena dengan adanya motivasi dapat memberikan suatu kekuatan pendorong seseorang untuk bekerja dengan baik sesuai yang diharapkan. Dengan motivasi kerja yang tinggi, karyawan akan lebih giat didalam melaksanakan pekerjaannya. Motivasi adalah karakteristik psikologis manusia yang memberi kontribusi pada tingkat komitmen seseorang. Hal ini termasuk faktor-

faktor yang menyebabkan, menyalurkan, dan mempertahankan tingkah laku manusia dalam arah tekad tertentu. Salah satu tujuan dari adanya motivasi adalah meningkatkan partisipasi karyawan, salah satunya ditunjukkan melalui adanya perilaku ekstra peran seperti *Organizational Citizenship Behavior* yang diwujudkan dengan adanya kontribusi lebih dari pekerjaan yang ditentukan.

### 3. Kesimpulan

Hasil penelitian menunjukkan budaya organisasi mempunyai pengaruh yang positif dan signifikan terhadap OCB. Budaya organisasi adalah norma dan nilai yang menjadi pedoman perilaku anggota organisasi. Budaya organisasi merupakan model keyakinan dan nilai-nilai organisasi yang dipahami, diilhami dan dipraktikkan oleh organisasi, sehingga model tersebut memberikan makna tersendiri dan menjadi dasar aturan perilaku dalam organisasi. Pada penelitian ini diperoleh bahwa kompensasi berpengaruh terhadap OCB di Perusahaan Umum Daerah Air Minum Kabupaten Bantul. Kompensasi meliputi pembayaran tunai langsung, tunjangan dan imbalan tidak langsung dalam bentuk jasa (jasa), serta insentif untuk memotivasi karyawan untuk meningkatkan produktivitas, merupakan bagian yang sangat penting dalam hubungan kerja.

Variabel disiplin kerja mempunyai pengaruh yang signifikan terhadap OCB di Perusahaan Umum Daerah Air Minum Kabupaten Bantul. Disiplin dapat diartikan sebagai karyawan yang selalu berangkat dan pulang kerja tepat waktu, mengerjakan semua pekerjaan dengan baik, dan mematuhi semua peraturan perusahaan dan norma sosial yang berlaku. Budaya organisasi mempunyai pengaruh yang signifikan terhadap motivasi di Perusahaan Umum Daerah Air Minum Kabupaten Bantul. Efektivitas proses organisasi, dalam hal ini kondisi komunikasi yang baik dalam organisasi, akan menjadi salah satu penyebab efektifitas organisasi itu sendiri. Efektivitas organisasi dapat dilihat dari banyak aspek, termasuk motivasi kerja.

Kompensasi berpengaruh terhadap motivasi di Perusahaan Umum Daerah Air Minum Kabupaten Bantul. Peran perusahaan dalam memberikan kompensasi biasanya berkaitan dengan motivasi karyawan untuk melaksanakan tugas dan pekerjaan yang diberikan kepadanya. Disiplin kerja berpengaruh terhadap motivasi di Perusahaan Umum Daerah Air Minum Kabupaten Bantul. Disiplin kerja adalah kesadaran dan kemauan perilaku individu atau kolektif, berupa mematuhi peraturan tertulis dan tidak tertulis yang telah ditetapkan perusahaan, dan sanksi yang tidak dapat dihindari apabila melanggar peraturan tersebut, yang mempengaruhi motivasi. Ini adalah semacam dorongan dari dalam diri, yang meningkatkan motivasi untuk bekerja dan mencapai tujuan yang diharapkan.

Motivasi berpengaruh terhadap OCB di Perusahaan Umum Daerah Air Minum Kabupaten Bantul. Motivasi memegang peranan yang sangat penting, karena dengan adanya motivasi dapat memberikan motivasi bagi seseorang untuk bekerja dengan lancar sesuai dengan yang diharapkan. Dengan semangat kerja yang tinggi, karyawan akan lebih aktif dalam melaksanakan pekerjaannya. Budaya organisasi berpengaruh terhadap OCB melalui motivasi sebagai variabel moderasi di Perusahaan Umum Daerah Air Minum Kabupaten Bantul. Budaya organisasi mempunyai pengaruh yang besar terhadap perilaku anggota organisasi, karena sistem nilai dalam budaya organisasi dapat dijadikan acuan perilaku manusia dalam organisasi yang berorientasi pada pencapaian tujuan atau hasil

kinerja. Adanya budaya organisasi yang baik dalam perusahaan akan menumbuhkan motivasi kerja yang tinggi, sehingga OCB juga akan meningkat.

Kompensasi berpengaruh terhadap OCB melalui motivasi sebagai variabel moderasi di Perusahaan Umum Daerah Air Minum Kabupaten Bantul. Motivasi yang berhubungan dengan motivasi yang rendah dapat dipengaruhi oleh banyak faktor. Gaji rendah juga dapat mempengaruhi perilaku OCB karyawan. Disiplin kerja berpengaruh terhadap OCB melalui motivasi sebagai variabel moderasi di Perusahaan Umum Daerah Air Minum Kabupaten Bantul. Disiplin kerja berpengaruh terhadap OCB melalui motivasi sebagai variabel moderasi pada perusahaan air minum umum di Kabupaten Bantul. Disiplin yang baik mencerminkan rasa tanggung jawab seseorang terhadap tugas-tugas yang dibebankan kepadanya. Seseorang dengan disiplin kerja akan menghasilkan orang-orang yang memberikan kontribusi positif bagi perusahaan dalam perilaku kewarganegaraannya. Motivasi, sebagai kecenderungan untuk melakukan aktivitas, dimulai dari dorongan diri dan diakhiri dengan penyesuaian diri.

### Daftar Rujukan

- [1] Benjamin B, Tasma M, Abdul R. PENGEMBANGAN SUMBER DAYA MANUSIA Teori, Dimensi Pengukuran, dan Implementasi dalam Organisasi. Zahir Publishing; 2017.
- [2] Sadiartha NG. Buku Ajar Budaya Organisasi. Percetakan Bali; 2015. <https://doi.org/https://doi.org/10.31227/osf.io/2gsv9>.
- [3] Zainal VR, Hadad MD, Ramly M. Kepemimpinan dan Perilaku (Keempat). Jakarta: Rajawali Pers; 2014.
- [4] Nasution IK. Budaya Kerja Kelas Dunia. Mulia Sejahtera Grafika.; 2019.
- [5] Nawawi H. Manajemen Sumber Daya Manusia untuk Bisnis yang Kompetitif. 9th ed. Gadjah Mada University Press; 2016.
- [6] Sumual TEM. Manajemen Sumber Daya Manusia (Edisi Revisi). CV. R.A. De. Rozarie.; 2017.
- [7] Tegar N. Manajemen SDM Dan Karyawan. Quadrant.; 2019.
- [8] Hakim A. Dinamika Manajemen Sumber Daya Manusia Dalam Organisasi (Pendekatan Konvensional dan Nilai-Nilai Islami). Pertama. EF Press Digimedia.; 2014.
- [9] Mullins, Laurie J. Management and Organisational Behaviour. J Mater Process Technol 2013;1.
- [10] Azhad, Anwar, Qomariah N. Manajemen Sumber Daya Manusia 2015. <https://doi.org/https://doi.org/10.31539/alignment.v2i1.721>.
- [11] Naway FA. Organizational Citizenship Behavior. Ideas Publishing; 2017.



- [12] Husodo YRP. Pengaruh Budaya Organisasi terhadap Organizational Citizenship Behavior (OCB) Dengan Kepuasan Kerja sebagai Variabel Intervening. (studi pada Karyawan Kusuma Agrowisata Divisi Hotel Kota Batu). *J Adm Bisnis* 2018;62:1–8.
- [13] Udayani NLPK, Sunariani NN. Budaya Organisasi, Pengembangan Karir, Job Insecurity Terhadap Organisational Citizenship Behaviour Dengan Komitmen Organisasional Sebagai Variabel Intervening. *J Manaj Dan Bisnis* 2018;15:151–74.
- [14] Made N, Budi R. FINANSIAL TERHADAP KEPUASAN KERJA DAN ORGANIZATIONAL Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Udayana ( Unud ), Bali , Indonesia Perusahaan membutuhkan karyawan yang mampu bekerja lebih baik dan lebih cepat , maka dari itu kinerja karyawan menjadi sangat p 2019;8:7955–85.
- [15] Suhardi, Ratih IAB, Sari IAB. the Effect of Competence, Compensation of Organizational Citizenship Behavior and Performance of Employees in Life Insurance Companies in Batam City. *Arch Bus Res* 2018;6. <https://doi.org/10.14738/abr.610.5484>.
- [16] Barza P, Arianti J. Pengaruh Kecerdasan Emosional, Disiplin Kerja Dan Keselamatan Serta Kesehatan Kerja (K3) Terhadap Organizational Citizenship Behavior (Ocb) Pada Pramudi Bus Transmetro Pekanbaru. *J Ilm Manaj* 2019;7:496–508.
- [17] Junianto D, Suwitho S. The Effect of Work Discipline and Job Satisfaction on Organizational Citizenship Behaviour and Employee Performance. *1st Int Conf ...* 2020:325–35.
- [18] Ramadianty D, Aini EK. Pengaruh motivasi terhadap organizational citizenship behavior (OCB) karyawan gen-x dan millenials (Studi pada karyawan PT. Temprina Media Grafika Surabaya). *J Adm Bisnis* 2018;60:1–9.
- [19] Priyandini L, Nurweni H, Hartati R. Pengaruh Komitmen Organisasi , Lingkungan Kerja , dan Motivasi Terhadap Organizational Citizenship Behavior ( OCB ) Karyawan PT Sport Glove Indonesia Cabang Wonosari. *Cakrawangsa Bisnis* 2020;1:153–62.