



The Influence of Organizational Culture and Work Motivation on Employee Performance Through Organizational Citizenship Behavior of Sahid Montana Hotel Employees in Malang City

Gilang Rasmardi Astry^{1*}, Mokh. Natsir², Tanto Gatot Sumarsono³

Program Magister Manajemen, Universitas Merdeka Malang

Corresponding Author: Gilang Rasmardi Astry gilangrasmardiastry26@gmail.com

ARTICLE INFO

Keywords: Organizational Culture, Work Motivation, OCB and Employee Performance

Received : 20, June

Revised : 22, July

Accepted: 24, August

©2023 Astry, Natsir, Sumarsono: This is an open-access article distributed under the terms of the [Creative Commons Attribution 4.0 International](https://creativecommons.org/licenses/by/4.0/).



ABSTRACT

The purpose of this study is to analyze the effect of organizational culture and work motivation on OCB and the performance of Sahid Montana hotel employees and to analyze the influence of organizational culture and work motivation on employee performance if mediated by OCB. The data analysis technique used is path analysis. The results of the study show that the better the organizational culture and the higher the employee's work motivation, the better organizational citizenship behavior will be. The better the organizational culture and the higher the employee motivation, the better employee performance will be. Organizational culture and work motivation affect employee performance through OCB. To be able to improve the performance of Sahid Montana hotel employees, leaders need to create a good organizational culture by keeping abreast of science and technology developments and paying attention to employees to achieve satisfaction. Employees are motivated by opportunities to innovate, and leaders can provide suggestions and constructive criticism.

Pengaruh Budaya Organisasi dan Motivasi Kerja terhadap Kinerja Karyawan Melalui *Organizational Citizenship Behavior* Karyawan Hotel Sahid Montana di Kota Malang

Gilang Rasmardi Astry^{1*}, Mokh. Natsir², Tanto Gatot Sumarsono³

Program Magister Manajemen, Universitas Merdeka Malang

Corresponding Author: Gilang Rasmardi Astry gilangrasmardiastry26@gmail.com

ARTICLE INFO

Kata Kunci: Budaya Organisasi, Motivasi Kerja, OCB dan Kinerja Pegawai

Received : 20, June

Revised : 22, July

Accepted: 24, August

©2023 Astry, Natsir, Sumarsono: This is an open-access article distributed under the terms of the [Creative Commons Attribution 4.0 International](https://creativecommons.org/licenses/by/4.0/).



ABSTRAK

Tujuan penelitian ini adalah untuk menganalisis pengaruh budaya organisasi dan motivasi kerja terhadap OCB dan kinerja karyawan hotel Sahid Montana serta menganalisis pengaruh budaya organisasi dan motivasi kerja terhadap kinerja karyawan jika dimediasi oleh OCB. Teknik analisis data yang digunakan adalah analisis jalur (Path Analysis). Hasil penelitian menunjukkan bahwa semakin baik budaya organisasi dan semakin tinggi motivasi kerja pegawai maka akan semakin baik pula perilaku kewarganegaraan organisasional. Semakin baik budaya organisasi dan semakin tinggi motivasi pegawai maka akan meningkatkan kinerja pegawai. Budaya organisasi dan motivasi kerja berpengaruh terhadap kinerja karyawan melalui OCB. Untuk dapat meningkatkan kinerja karyawan hotel Sahid Montana, pemimpin perlu menciptakan budaya organisasi yang baik dengan selalu mengikuti perkembangan ilmu pengetahuan dan teknologi serta memperhatikan karyawan untuk mencapai kepuasan. Karyawan dimotivasi melalui kesempatan melakukan inovasi kerja dan pimpinan dapat memberikan saran dan kritik yang membangun.

PENDAHULUAN

Kota Malang merupakan salah satu kota tujuan wisata di Indonesia. Alamnya yang masih tergolong bersih untuk sebuah kota dan iklimnya yang sejuk karena letaknya yang berada di dataran tinggi sangat menarik untuk wisatawan. Beragamnya tempat wisata di Kota Malang menjadi daya tarik bagi wisatawan untuk berkunjung ke Kota Malang. Keadaan ini menjadikan hotel di Kota Malang sebagai tempat penginapan bagi wisatawan sangat dibutuhkan.

Kegiatan operasional hotel tidak terlepas dari evaluasi hasil kerja dan pengelolaan Sumber Daya Manusia (SDM) yang berperan sebagai pemberi layanan sebagaimana organisasi lainnya. Menurut Bangun (2012) SDM mempunyai sebuah peran penting guna tercapainya sebuah target perusahaan. Keberhasilan perusahaan dalam mengelola SDM diukur menggunakan kinerja karyawan. Menurut Yuniningsih (2002:18) kesuksesan dan kinerja hotel bisa dilihat dari kinerja yang telah dicapai oleh karyawan, manajemen hotel menuntut agar para karyawan mampu menampilkan kinerja yang optimal karena baik buruknya kinerja yang dicapai oleh karyawan akan berpengaruh pada kinerja dan keberhasilan hotel secara keseluruhan. Manajemen perlu mengetahui faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja karyawan. Faktor-faktor yang dapat mempengaruhi kinerja karyawan akan membuat manajemen perusahaan dapat mengambil berbagai kebijakan yang diperlukan, sehingga dapat meningkatkan kinerja karyawan sesuai dengan harapan perusahaan (Habibah, 2001:28).

Kinerja adalah sebagai fungsi hasil interaksi antara kemampuan dan motivasi (Robbins, 2006:13). Peningkatan kinerja karyawan akan ditentukan oleh budaya organisasi yang dikembangkan di perusahaan. Budaya organisasi adalah suatu persepsi yang dianut oleh seluruh anggota atau sistem dari makna bersama. Suatu sistem makna bersama merupakan seperangkat karakteristik utama yang dianut oleh perusahaan, (Robbins, 2006:289). Budaya organisasi merupakan norma-norma dan nilai-nilai yang mengarahkan perilaku anggota organisasi (Luthans, 2006:278). Penelitian yang dilakukan oleh Sambasivan dan Johari (2003), Musriha (2013), Baan (2015), Nazarian (2017) menunjukkan hasil bahwa budaya organisasi berpengaruh terhadap kinerja karyawan. Hasil penelitian berbeda dilakukan oleh Warsito (2008), Syauta (2012), Darsana (2013) bahwa budaya organisasi tidak berpengaruh terhadap kinerja karyawan.

Peningkatan kinerja karyawan akan ditentukan oleh motivasi kerja. Robbins (2006 :213) mendefinisikan motivasi sebagai kesediaan untuk melakukan upaya yang tinggi kearah tujuan organisasi, yang dikondisikan oleh kemampuan upaya itu untuk memenuhi suatu kebutuhan individu. Apabila kebutuhan terpenuhi, dapat menjadi pendorong untuk melaksanakan kegiatan-kegiatan di dalam suatu organisasi, dengan harapan kebutuhan individu dapat diwujudkan, dan kegiatan yang dilakukan dapat memberikan manfaat kepada organisasi. Penelitian yang dilakukan Zameer, et al. (2014), Nareswara dan Trianasari (2020) menunjukkan bahwa motivasi kerja berpengaruh terhadap kinerja karyawan. Hasil penelitian yang berbeda dilakukan oleh Idrees (2015), Brahmasari dan Suprayetno (2008) bahwa motivasi kerja tidak berpengaruh terhadap kinerja karyawan.

Hasil penelitian pengaruh budaya organisasi dan motivasi kerja terhadap kinerja karyawan menunjukkan hasil yang belum konsisten atau adanya research gap. Adanya research gap tentang pengaruh budaya organisasi dan motivasi kerja terhadap kinerja karyawan, menimbulkan ketertarikan untuk menguji kembali dengan menambah variabel intervening atau mediasi yaitu Organizational Citizenship Behavior (OCB).

OCB adalah suatu perilaku sukarela individu karyawan yang tidak secara langsung berkaitan dalam sistem pengimbalan, namun berkontribusi pada keefektifan organisasi (Organ, 1988:120). OCB adalah suatu perilaku pilihan yang tidak menjadi bagian dari kewajiban kerja formal seorang karyawan, namun mendukung fungsi organisasi secara efektif (Robbins dan Judge, 2009:40). Dasar kepribadian OCB mencirikan karyawan yang kooperatif, suka menolong, perhatian, dan bersungguh-sungguh. Karyawan yang memiliki OCB yang tinggi dipengaruhi oleh budaya organisasi. Penelitian yang dilakukan oleh Mohanty, Rath (2012) dan Puspita Rini (2013) bahwa budaya organisasi berpengaruh terhadap OCB.

Selain budaya organisasi, motivasi kerja mampu memberikan kontribusi terhadap OCB. Menurut Robbins (2006 :213) motivasi sebagai kesediaan untuk melakukan upaya yang tinggi kearah tujuan organisasi, yang dikondisikan oleh kemampuan upaya itu untuk memenuhi suatu kebutuhan individu. Pada saat kebutuhan individu terpenuhi akan menciptakan perilaku menolong orang lain, menjadi volunter untuk tugas-tugas ekstra, patuh terhadap aturan-aturan dan prosedur-prosedur di tempat kerja. Perilaku- perilaku ini menggambarkan "nilai tambah karyawan. Hal ini dibuktikan dengan hasil kajian yang dilakukan oleh Houston (2000) dan Alotaibi (2001) bahwa motivasi kerja berpengaruh terhadap OCB.

Keberhasilan suatu organisasi apabila anggotanya tidak hanya mengerjakan tugas utamanya saja, akan tetapi juga mau melakukan tugas ekstra, seperti kemauan untuk bekerjasama, saling membantu, memberi masukan, berperan aktif, memberi pelayanan ekstra, serta mau memanfaatkan waktu kerjanya secara efektif (Robbins & Judge, 2009:147). OCB merupakan perilaku organisasi yang dapat membuat karyawan benar-benar merasa terlibat seperti bagian di dalam organisasi dan berperilaku untuk bekerja lebih dari tuntutan pekerjaan yang diberikan perusahaan. Oleh karena itu, OCB dikenal dapat meningkatkan efektivitas, efisiensi, dan performa suatu organisasi (Podsakoff, MacKenzie, Paine, & Bachrah, 2000). Hasil penelitian yang dilakukan Podsakoff (1997), Sudarma dan Ketut (2011), Yusuf dan Mardiana (2012), menunjukkan hasil penelitian bahwa OCB berpengaruh terhadap kinerja karyawan.

Dengan melihat fenomena yang ada dan kajian empiris terdahulu maka budaya organisasi dan motivasi kerja dapat meningkatkan OCB yang berdampak pada peningkatan kinerja karyawan. Hal ini menimbulkan ketertarikan bagi peneliti untuk mengangkat permasalahan tentang bagaimana kinerja karyawan pada Hotel Sahid Montana di Kota Malang, dengan melakukan kajian pada budaya organisasi dan motivasi kerja berpengaruh terhadap kinerja karyawan melalui OCB.

LITERATURE REVIEW

Teori Budaya Organisasi

Budaya organisasi adalah suatu persepsi yang dianut oleh seluruh anggota atau sistem dari makna bersama. Suatu sistem makna bersama itu sendiri merupakan seperangkat karakteristik utama yang dianut oleh suatu perusahaan, (Robbins, 2006:289). Budaya organisasi adalah cara berpikir atau tradisi yang dianut oleh semua anggota perusahaan dan anggota baru harus mempelajari atau paling tidak menerimanya agar dapat diterima sebagai bagian dari organisasi (Luthans, 2006:278). Budaya sebagai asumsi-asumsi dan keyakinan-keyakinan dasar dari suatu organisasi (Schein, 2009:27-29). Asumsi-asumsi dan keyakinan-keyakinan yang menyangkut pandangan kelompok mengenai dunia dan kedudukan, sifat dari ruang lingkup, sifat manusia dan hubungan manusia.

Denison and Mirsha (1995), mengungkapkan terdapat unsur utama budaya organisasi dalam perusahaan, yaitu: keterlibatan (Involvement), konsistensi (consistency), adaptasi (Adaptation) dan misi (Mission). Budaya organisasi menurut Robbins, (2006:312) adalah Organisasi sebagai sistem makna bersama yang dipegang oleh anggota, yang membedakan organisasi dari organisasi lain (a system of shared meaning held by members, distinguishing the organisation from other organization).

Teori Motivasi Kerja

Robbins (2006 :213) mendefinisikan motivasi sebagai kesediaan untuk melakukan upaya yang tinggi kearah tujuan organisasi, yang dikondisikan oleh kemampuan upaya itu untuk memenuhi suatu kebutuhan individu. Noegroho (2002:84) motivasi kerja adalah sesuatu yang menimbulkan dorongan atau semangat kerja atau dengan kata lain motivasi merupakan suatu dorongan yang diinginkan seseorang untuk melakukan tindakan guna memenuhi kebutuhannya.

Robbins dan Judge (2007:201) mendefinisikan motivasi sebagai proses yang menjelaskan intensitas, arah dan ketekunan usaha untuk mencapai suatu tujuan (motivation as a process that explains the intensity, direction and persistence of effort to achieve a goal). Motivasi kerja adalah kesediaan untuk melakukan upaya yang tinggi kearah tujuan organisasi, yang dikondisikan oleh kemampuan upaya itu untuk memenuhi suatu kebutuhan individu. Pengukuran motivasi kerja mengacu kepada konsep Maslow yaitu pemenuhan: 1) kebutuhan fisiologis (physiological needs); 2) kebutuhan rasa aman (security needs); 3) kebutuhan sosial (social needs); 4) kebutuhan penghargaan (esteem needs); 5) kebutuhan aktualisasi diri (self actualization needs).

Teori Organizational Citizenship Behavior

Menurut Organ (2006:120) perilaku Kewarnegaraan Organisasional (Organizational Citizenship Behavior) adalah perilaku yang merupakan pilihan dan inisiatif individual, tidak berkaitan dengan system reward formal organisasi tetapi secara agregat meningkatkan efektivitas organisasi. Hal ini berarti perilaku tersebut tidak termasuk kedalam persyaratan kerja atau

deskripsi kerja karyawan sehingga jika tidak ditampilkan pun tidak diberikan hukuman.

Robbins & Judge (2008) mengutarakan bahwa perilaku kewarganegaraan (*organizational citizenship behavior - OCB*) merupakan perilaku pilihan yang tidak menjadi bagian dari kewajiban kerja formal karyawan, namun mendukung organisasi tersebut untuk dapat berfungsi secara efektif. Lebih lanjut Robbins & Judge (2008) mengungkapkan bahwa contoh perilaku OCB yang baik adalah membantu individu lain dalam tim, mengajukan diri dalam melakukan pekerjaan ekstra, menghindari konflik yang tidak berkepentingan, hormat dan patuh pada peraturan, dan menoleransi gangguan yang kadang terjadi pada saat kerja.

Organ dan Konovsky (1989:298), OCB dibangun dari lima dimensi yang masing-masing bersifat unik, yaitu: Altruism, kesediaan membantu rekan kerja dalam menyelesaikan pekerjaan dalam situasi yang sulit. Civic virtue, menyangkut dukungan pekerja atas fungsi-fungsi administratif dalam organisasi. Conscientiousness, menggambarkan pekerja yang melaksanakan tugas dan tanggung jawab secara lebih dari yang diharapkan. Courtesy, perilaku seseorang dalam membantu menyelesaikan masalah yang dihadapi teman kerja dan Sportsmanship, menggambarkan pekerja yang lebih menekankan di dalam memandang aspek-aspek positif dibanding aspek-aspek negatif (*positif thinking*) terhadap organisasi.

Teori Kinerja

Kinerja adalah hasil kerja yang dicapai seorang karyawan secara menyeluruh baik kualitas maupun kuantitas, dalam melaksanakan sesuai dengan tugas dan tanggung jawab masing-masing (Mangkunegara, 2009:67). Kinerja karyawan adalah hasil pekerjaan yang dicapai seseorang dalam organisasi sesuai dengan tugas tanggung jawab masing-masing dalam rangka mencapai tujuan organisasi secara baik dan benar tidak melanggar etika dan aturan yang telah disepakati (Prawirosentono, 2009:2). kinerja adalah hasil pekerjaan yang dilakukan seseorang secara keseluruhan dalam suatu periode tertentu untuk mencapai target yang telah ditentukan oleh organisasi dalam rangka meningkat kualitas dan standar yang telah disepakati bersama dalam oraganisasi (Mangkuprawira, 2007:153).

Menurut (Robbins, 2006:260), tiga kriteria yang dapat digunakan untuk mengukur kinerja: 1) Kualitas kerja adalah mutu yang harus dihasilkan dalam pekerjaan; 2) Kuantitas kerja adalah jumlah yang harus diselesaikan dan dicapai dalam pekerjaan; 3) Sikap adalah pernyataan evaluatif baik yang menyenangkan maupun tidak menyenangkan terhadap obyek, individu maupun peristiwa. Kinerja Karyawan menurut Luthans, 2005:165) adalah kuantitas atau kualitas produk aatau layanan yang diberikan oleh seseorang yang melakukan pekerjaan (*quantity or quality of the resulting product or service provided by a person doing the work*). Kinerja karyawan adalah penyelesaian tugas yang menyertai pekerjaan seseorang. Indikator yaitu: 1) kuantitas kerja; 2) kualitas kerja; 3) sikap kerja.

Pengembangan Hipotesis

OCB adalah suatu perilaku pilihan yang tidak menjadi bagian dari kewajiban kerja formal seorang karyawan, namun mendukung fungsi organisasi secara efektif (Robbins dan Judge, 2009:40). Dasar kepribadian OCB mencirikan karyawan yang kooperatif, suka menolong, perhatian, dan bersungguh-sungguh. Karyawan yang memiliki OCB yang tinggi dipengaruhi oleh budaya organisasi. Penelitian yang dilakukan oleh Mohanty, Rath (2012) dan Puspita Rini (2013) bahwa budaya organisasi berpengaruh terhadap OCB. Berdasarkan hasil penelitian terdahulu, maka dirumuskan hipotesis sebagai berikut:

H1: Diduga budaya organisasi berpengaruh terhadap OCB hotel Sahid Montana di Kota Malang

Menurut Robbins (2006 :213) motivasi sebagai kesediaan untuk melakukan upaya yang tinggi kearah tujuan organisasi, yang dikondisikan oleh kemampuan upaya itu untuk memenuhi suatu kebutuhan individu. Pada saat kebutuhan individu terpenuhi akan menciptakan perilaku menolong orang lain, menjadi volunteer untuk tugas-tugas ekstra, patuh terhadap aturan-aturan dan prosedur-prosedur di tempat kerja. Perilaku- perilaku ini menggambarkan "nilai tambah karyawan. Hal ini dibuktikan dengan hasil kajian yang dilakukan oleh Houston (2000) dan Alotaibi (2001) bahwa motivasi kerja berpengaruh terhadap OCB. Berdasarkan hasil penelitian terdahulu, maka dirumuskan hipotesis sebagai berikut:

H2: Diduga motivasi kerja berpengaruh terhadap OCB hotel Sahid Montana di Kota Malang

Kinerja adalah sebagai fungsi hasil interaksi antara kemampuan dan motivasi (Robbins, 2006:13). Peningkatan kinerja karyawan akan ditentukan oleh budaya organisasi yang dikembangkan di perusahaan. Budaya organisasi adalah suatu persepsi yang dianut oleh seluruh anggota atau sistem dari makna bersama. Suatu sistem makna bersama merupakan seperangkat karakteristik utama yang dianut oleh perusahaan, (Robbins, 2006:289). Budaya organisasi merupakan norma-norma dan nilai-nilai yang mengarahkan perilaku anggota organisasi (Luthans, 2006:278). Penelitian yang dilakukan oleh Sambasivan dan Johari (2003), Musriha (2013), Baan (2015), Nazarian (2017) menunjukkan hasil bahwa budaya organisasi berpengaruh terhadap kinerja karyawan. Berdasarkan hasil penelitian terdahulu, maka dirumuskan hipotesis sebagai berikut:

H3: Diduga budaya organisasi berpengaruh terhadap kinerja karyawan hotel Sahid Montana di Kota Malang

Peningkatan kinerja karyawan akan ditentukan oleh motivasi kerja. Robbins (2006 :213) mendefinisikan motivasi sebagai kesediaan untuk melakukan upaya yang tinggi kearah tujuan organisasi, yang dikondisikan oleh kemampuan upaya itu untuk memenuhi suatu kebutuhan individu. Apabila kebutuhan terpenuhi, dapat menjadi pendorong untuk melaksanakan kegiatan-kegiatan di dalam suatu organisasi, dengan harapan kebutuhan individu dapat diwujudkan, dan kegiatan yang dilakukan dapat memberikan manfaat kepada organisasi. Penelitian yang dilakukan Zameer, et al. (2014), Nareswara dan

Trianasari (2020) menunjukkan bahwa motivasi kerja berpengaruh terhadap kinerja karyawan. Berdasarkan hasil penelitian terdahulu, maka dirumuskan hipotesis sebagai berikut:

H4: Diduga motivasi kerja berpengaruh terhadap kinerja karyawan hotel Sahid Montana di Kota Malang

Keberhasilan suatu organisasi apabila anggotanya tidak hanya mengerjakan tugas utamanya saja, akan tetapi juga mau melakukan tugas ekstra, seperti kemauan untuk bekerjasama, saling membantu, memberi masukan, berperan aktif, memberi pelayanan ekstra, serta mau memanfaatkan waktu kerjanya secara efektif (Robbins & Judge, 2009:147). OCB merupakan perilaku organisasi yang dapat membuat karyawan benar-benar merasa terlibat seperti bagian di dalam organisasi dan berperilaku untuk bekerja lebih dari tuntutan pekerjaan yang diberikan perusahaan. Oleh karena itu, OCB dikenal dapat meningkatkan efektivitas, efisiensi, dan performa suatu organisasi (Podsakoff, MacKenzie, Paine, & Bachrah, 2000). Hasil penelitian yang dilakukan Podsakoff (1997), Sudarma dan Ketut (2011), Yusuf dan Mardiana (2012), menunjukkan hasil penelitian bahwa OCB berpengaruh terhadap kinerja karyawan. Berdasarkan hasil penelitian terdahulu, maka dirumuskan hipotesis sebagai berikut:

H5: Diduga OCB berpengaruh terhadap kinerja karyawan hotel Sahid Montana di Kota Malang

Penelitian yang dilakukan oleh Mohanty, Rath (2012) dan Puspita Rini (2013) bahwa budaya organisasi berpengaruh terhadap OCB. Hasil penelitian yang dilakukan Podsakoff (1997), Sudarma dan Ketut (2011), Yusuf dan Mardiana (2012), menunjukkan hasil penelitian bahwa OCB berpengaruh terhadap kinerja karyawan. Berdasarkan hasil penelitian terdahulu, maka dirumuskan hipotesis sebagai berikut:

H6: Diduga budaya organisasi berpengaruh terhadap kinerja karyawan melalui OCB karyawan hotel Sahid Montana di Kota Malang.

Hasil kajian yang dilakukan oleh Houston (2000) dan Alotaibi (2001) bahwa motivasi kerja berpengaruh terhadap OCB Hasil penelitian yang dilakukan Podsakoff (1997), Sudarma dan Ketut (2011), Yusuf dan Mardiana (2012), menunjukkan hasil penelitian bahwa OCB berpengaruh terhadap kinerja karyawan. Berdasarkan hasil penelitian terdahulu, maka dirumuskan hipotesis sebagai berikut:

H7: Diduga motivasi kerja berpengaruh terhadap kinerja karyawan melalui OCB karyawan hotel Sahid Montana di Kota Malang.

METODE PENELITIAN

Rancangan Penelitian

Sesuai dengan pokok masalah dan tujuan penelitian, penelitian ini termasuk penelitian eksplanasi (explanatory research) yaitu penelitian yang bermaksud menjelaskan hubungan atau pengaruh antar dua variabel atau lebih. Pola pengaruh yang diungkap dalam penelitian ini adalah pengaruh budaya organisasi dan motivasi kerja terhadap OCB dan kinerja karyawan hotel Sahid Montana satu dan dua di Kota Malang.

Populasi dan Sampel Penelitian

Populasi yang akan diamati dalam penelitian ini adalah karyawan hotel Sahid Montana satu dan dua sebanyak 105 karyawan. Besar sampel penelitian dengan tingkat kelonggaran ketidakteelitian sebesar 5%, maka ukuran sampel dengan menggunakan pendekatan Slovin dihasilkan jumlah sampel sebesar 83 karyawan. Setelah ditentukan jumlah sampel sebanyak 83 karyawan, maka selanjutnya responden dipilih menggunakan teknik simple random sampling yaitu teknik sampling probabilitas dimana masing-masing responden memiliki probabilitas terpilih yang diketahui dan setara, sedangkan pemilihan responden dilakukan dengan cara undian, nama dari masing-masing karyawan dimasukkan dalam suatu wadah, kemudian dilakukan pengambilan undian pada masing-masing lokasi.

Instrumen Penelitian

Instrumen penelitian diringkas dalam Tabel 1 berikut: Mengukur instrumen variabel-variabel yang akan diteliti melalui tanggapan responden digunakan Skala Likert. Skala Likert digunakan untuk mengukur sikap, pendapat, persepsi seseorang atau sekelompok orang tentang fenomena sosial. Jawaban setiap item instrumen yang menggunakan Skala Likert dengan skor 1 (sangat tidak setuju) sampai dengan skor 5 (sangat setuju).

Tabel 1. Instrumen Penelitian

No	Variabel	Indikator	Butir Pernyataan
1	Budaya Organisasi	Keterlibatan (<i>Involvement</i>)	1. Pimpinan memberikan kebebasan berinovasi dalam melaksanakan pekerjaan 2. Menyelesaikan pekerjaan dilakukan secara kelompok.
		Konsistensi (<i>consistency</i>)	3. Melaksanakan pekerjaan diperlukan seperangkat ukuran. 4. Mampu mencapai pemahaman yang sama dalam penyelesaian masalah pekerjaan
		Adaptasi (<i>Adaptation</i>)	5. mampu mengikuti perkembangan Iptek 6. Mampu memberikan perhatian pada kepuasan pelanggan
		Misi (Mission)	7. Pimpinan memiliki rencana yang jelas mengenai tujuan organisasi 8. Terdapat misi yang jelas yang memberikan makna dan arahan dalam bekerja
2	Motivasi kerja	Kebutuhan fisiologis	1. Gaji yang diterima memenuhi kebutuhan hidup 2. Menyediakan sarana dan prasarana yang mendukung semua aktivitas kegiatan tugas
		Kebutuhan rasa aman	3. Terpenuhinya kebutuhan akan jaminan keamanan dalam melaksanakan tugas 4. Diberikan sanksi bila karyawan melakukan kesalahan dalam melakukan tugas.
		Kebutuhan sosial	5. Terpenuhinya hubungan baik antara atasan dan bawahan 6. Merasa mempunyai banyak sahabat di tempat kerja
		Kebutuhan penghargaan	7. Pemberian penghargaan atas prestasi kerja 8. Pimpinan menghargai pendapat yang disampaikan karyawan
		Kebutuhan aktualisasi diri	9. Diberikannya kesempatan untuk melakukan inovasi pekerjaan 10. Arahan yang diberikan oleh pimpinan membuat lebih maju
3	<i>Organizational Citizenship Behavior</i>	<i>Altruism</i>	1. Membantu rekan kerja secara sukarela. 2. Membantu teman jika membutuhkan bantuan.
		<i>Civic virtue</i>	3. Bersedia memberikan pelayanan yang maksimal. 4. Menjaga reputasi perusahaan.
		<i>Conscientiousness</i>	5. Bersedia kerja lembur. 6. Datang lebih awal, mengerjakan pekerjaan sesuai jadwal.
		<i>Courtesy</i>	7. Tidak segan memberi penjelasan berkaitan dengan tugas kepada rekan kerja. 8. Membantu mengatur kebersamaan.
		<i>Sportsmanship</i>	9. Menahan diri untuk tidak mengeluh. 10. Memiliki kemauan untuk bertoleransi tanpa mengeluh.
4	Kinerja Karyawan	Kuantitas kerja (<i>quantity of work</i>)	1. Melaksanakan tugas sesuai dengan target yang ditentukan 2. Menyelesaikan pekerjaan perlu disesuaikan dengan standar kerja
		Kualitas kerja (<i>work quality</i>)	3. Menyelesaikan tugas lebih cepat dari waktu yang ditentukan 4. Menyelesaikan tugas sesuai dengan deskripsi kerja

Teknik Analisis Data

Analisis data yang digunakan dalam penelitian menggunakan Analisis Jalur (Path Analysis). Analisis jalur merupakan suatu bentuk penerapan dari regresi berganda yang menggunakan diagram jalur sebagai petunjuk terhadap pengujian hipotesis yang kompleks. Analisis jalur ini dapat dilakukan untuk mengestimasi besarnya pengaruh baik langsung maupun tidak langsung. Untuk menguji pengaruh secara langsung variabel budaya organisasi dan motivasi kerja terhadap OCB dan kinerja karyawan. Ada tidaknya hubungan secara langsung tersebut diuji dengan uji t, apabila probabilitas < 5% maka H0 ditolak; H1 diterima dan apabila probabilitas > 5% maka H0 diterima; H1 ditolak. Menginvestigasi adanya pengaruh secara tidak langsung OCB mampu memediasi pengaruh antara budaya organisasi dan motivasi kerja terhadap kinerja karyawan dilakukan dengan membandingkan antara pengaruh total dengan pengaruh langsung. Jika pengaruh total lebih besar dari pengaruh langsung maka OCB mampu memediasi pengaruh antara budaya organisasi dan motivasi kerja terhadap kinerja karyawan.

HASIL

Pengujian hipotesis dilakukan dengan Analisis Jalur (Path Analysis). Hipotesis penelitian akan diterima apabila p value < dari signifikansi sebesar 5 %, maka hipotesis nol tersebut ditolak. Hasil pengujian hipotesis disajikan pada Tabel 2 berikut:

Tabel 2. Hasil Analisis Regression Weight

Variabel	Koefisien Jalur	t statistik	Prot
Budaya Organisasi --> OCB	0,219	2,105	0.03
Motivasi Kerja --> OCB	0,302	2,912	0.00
Budaya Organisasi --> Kinerja karyawan	0,439	4,553	0.00
Motivasi Kerja --> Kinerja karyawan	0,229	2,372	0.02
OCB --> Kinerja karyawan	0,231	2,139	0.03

Berdasarkan tabel 2, pengaruh budaya organisasi terhadap OCB menghasilkan nilai t statistik sebesar 2,105 dengan p-value sebesar 0,038, karena p-value $\leq 0,05$, sehingga hipotesis yang menyatakan bahwa budaya organisasi berpengaruh signifikan terhadap OCB dapat diterima. Pengaruh motivasi kerja terhadap OCB menghasilkan nilai t statistik 2,912 dengan p-value sebesar 0,005, karena p-value $\leq 0,05$, sehingga hipotesis yang menyatakan bahwa motivasi kerja berpengaruh signifikan terhadap OCB dapat diterima. Pengaruh budaya organisasi terhadap kinerja karyawan menghasilkan nilai t statistik sebesar 4,553 dengan p-value sebesar 0,000, karena p-value $\leq 0,05$, sehingga hipotesis yang menyatakan bahwa budaya organisasi berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan dapat diterima. Pengaruh motivasi kerja terhadap kinerja karyawan menghasilkan nilai t statistik sebesar 2,372 dengan p-value sebesar 0,020, karena p-value $\leq 0,05$, sehingga hipotesis yang menyatakan bahwa motivasi kerja berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan dapat diterima. Pengaruh OCB terhadap kinerja karyawan menghasilkan nilai t

statistik sebesar 2,139 dengan p-value sebesar 0,035, karena p-value $\leq 0,05$, sehingga hipotesis yang menyatakan bahwa OCB berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan dapat diterima.

Hasil pengujian pengaruh budaya organisasi dan motivasi kerja berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan melalui OCB disajikan pada tabel 3 berikut.

Tabel 3. Hasil Pengujian Hipotesis Pengaruh Tidak Langsung Melalui OCB

Variabel			Pengaruh Langsung	Pengaruh Tidak Langsung Melalui OCB
Budaya Organisasi	--->	OCB	0,219	-
Motivasi Kerja	--->	OCB	0,302	-
Budaya Organisasi	--->	Kinerja karyawan	0,439	$0,219 \times 0,231 = 0,051$
Motivasi Kerja	--->	Kinerja karyawan	0,229	$0,302 \times 0,231 = 0,070$
OCB	--->	Kinerja karyawan	0,231	-

Pengaruh tidak langsung budaya organisasi terhadap kinerja karyawan melalui OCB memiliki nilai koefisien total sebesar 0,490, dan lebih besar dari pengaruh langsung budaya organisasi terhadap kinerja karyawan nilai koefisien sebesar 0,439. Hasil ini menunjukkan bahwa OCB dapat memediasi pengaruh budaya organisasi terhadap kinerja karyawan. Pengaruh tidak langsung motivasi kerja terhadap kinerja karyawan melalui OCB memiliki nilai koefisien total sebesar 0,299, dan lebih besar dari pengaruh langsung motivasi kerja terhadap kinerja karyawan memiliki nilai koefisien sebesar 0,229. Hasil ini menunjukkan bahwa OCB dapat memediasi pengaruh motivasi kerja terhadap kinerja karyawan.

PEMBAHASAN

Budaya organisasi memiliki peran vital dalam organisasi karena merupakan kebiasaan-kebiasaan yang terjadi dalam hirarki organisasi yang mewakili norma-norma perilaku yang diikuti oleh para anggota organisasi, budaya organisasi yang kuat mengindikasikan tingginya loyalitas dan komitmen karyawan terhadap organisasi, sehingga dapat mengarahkan organizational citizenship behavior dari karyawan (Robbins, 2006). Organizational citizenship behavior yang dimiliki oleh karyawan berkembang seiring dengan proses sosialisasi dan nilai-nilai yang ada pada organisasi, ketika nilai-nilai itu memiliki makna yang kuat maka organizational citizenship behavior akan muncul dalam perilaku karyawan

Penerapan budaya organisasi pada karyawan sebagai penajaman tentang nilai, keyakinan dan sikap yang harus diimplementasikan pada keterlibatan seperti peran pimpinan memberikan kebebasan berinovasi dalam melaksanakan pekerjaan dan penyelesaian pekerjaan dilakukan secara kelompok atau tim. Adanya keterlibatan pimpinan dalam memberikan kebebasan berinovasi dan penyelesaian pekerjaan dilakukan secara kelompok atau tim berdampak pada peningkatan organizational citizenship behavior

yang ditunjukkan pada sportsmanship seperti menahan diri untuk tidak mengeluh dan memiliki kemauan untuk bertoleransi tanpa mengeluh. Hasil penelitian mendukung kajian yang dilakukan oleh Mohanty, Rath (2012) dan Puspita Rini (2013) bahwa budaya organisasi berpengaruh terhadap OCB

Motivasi kerja karyawan yang tercermin pada kebutuhan fisiologis khususnya gaji yang diterima dapat memenuhi kebutuhan hidup dan perlu penyediaan sarana dan prasarana yang mendukung dalam semua aktivitas kegiatan mampu meningkatkan organizational citizenship behavior yaitu sportsmanship seperti menahan diri untuk tidak mengeluh dan memiliki kemauan untuk bertoleransi tanpa mengeluh. Seperti yang diungkapkan Luthans (2006) motivasi merupakan proses awal seseorang untuk melakukan tindakan akibat kekurangan secara fisik dan psikis, yaitu suatu dorongan yang ditunjukkan untuk memenuhi tujuan tertentu. Motivasi kerja dikatakan berpengaruh terhadap OCB karyawan karena ketika karyawan termotivasi maka merasa dihargai sehingga mampu memberikan pengaruh terhadap sikap untuk menerima pekerjaan apapun dan melaksanakannya. Hasil penelitian mendukung kajian yang dilakukan oleh Houston (2000) dan Alotaibi (2001) bahwa motivasi kerja berpengaruh terhadap OCB

Kesuksesan dan kinerja perusahaan bisa dilihat dari kinerja yang telah dicapai oleh karyawan, hal ini dikarenakan seseorang karyawan yang berada didalam organisasi berusaha untuk menentukan dan membentuk sesuatu yang dapat mengakomodasikan kepentingan semua pihak, agar dapat menjalankan aktivitas. Aktivitas yang dijalankan karyawan diukur dengan kinerja karyawan melalui kuantitas kerja, kualitas kerja dan sikap kerja dan terkuat sebagai pembentuk kinerja karyawan yaitu sikap kerja khususnya menuangkan kreativitas yang dimiliki dalam pekerjaan dan selalu bersemangat dalam bekerja.

Menuangkan kreativitas yang dimiliki dalam pekerjaan dan selalu bersemangat dalam bekerja sebagai cerminan kinerja karyawan apabila peran budaya organisasi dapat berjalan dengan baik. Hal ini dikarenakan kinerja karyawan yang baik tidak terlepas dari adanya budaya organisasi yang telah menjadi personal value bagi masing-masing karyawan yang ditunjukkan pada keterlibatan seperti peran pimpinan memberikan kebebasan berinovasi dalam melaksanakan pekerjaan dan penyelesaian pekerjaan dilakukan secara kelompok atau tim. Hasil penelitian mendukung kajian yang dilakukan oleh Sambasivan dan Johari (2003), Musriha (2013), Baan (2015), Nazarian (2017) menunjukkan hasil bahwa budaya organisasi berpengaruh terhadap kinerja karyawan.

Aktivitas yang dijalankan karyawan diukur dengan kinerja karyawan melalui kuantitas kerja, kualitas kerja dan sikap kerja dan terkuat sebagai pembentuk kinerja karyawan yaitu sikap kerja seperti menuangkan kreativitas yang dimiliki dalam pekerjaan dan selalu bersemangat dalam bekerja yang tercermin pada kebutuhan fisiologis khususnya gaji yang diterima dapat memenuhi kebutuhan hidup dan perlu penyediaan sarana dan prasarana yang mendukung dalam semua aktivitas kegiatan.

Menurut Kuranchie & Tawiah (2016) motivasi dapat menginspirasi orang untuk bekerja secara individu atau dalam kelompok sedemikian rupa

untuk menghasilkan hasil terbaik. Theodora (2015) menyatakan bahwa karyawan yang termotivasi akan bersifat energik dan bersemangat, dan sebaliknya karyawan dengan motivasi yang rendah akan sering menampilkan rasa tidak nyaman dan tidak senang terhadap pekerjaan yang mengakibatkan kinerja karyawan menjadi buruk dan tujuan perusahaan tidak tercapai. Hasil penelitian mendukung kajian yang dilakukan oleh Zameer, et al. (2014), Nareswara dan Trianasari (2020) menunjukkan bahwa motivasi kerja berpengaruh terhadap kinerja karyawan.

Berdasarkan hasil analisis statistik inferensial ditemukan bukti bahwa *organizational citizenship behavior* berpengaruh terhadap kinerja karyawan. Kajian ini dapat diinterpretasikan bahwa tingginya sikap maupun hasil kerja secara kualitas yang dicapai oleh karyawan hotel Sahid Montana Malang dipengaruhi oleh *organizational citizenship behavior*. Pada kondisi ini, kinerja karyawan hotel Sahid Montana Malang akan meningkat apabila karyawan memiliki perilaku individu yang ekstra, yang tidak secara langsung atau eksplisit dapat dikenali dalam suatu sistem kerja yang formal, dan yang secara agregat mampu meningkatkan efektivitas fungsi organisasi.

Peran *organizational citizenship behavior* dalam meningkatkan kinerja teraplikasi pada *sportsmanship* seperti menahan diri untuk tidak mengeluh dan memiliki kemauan untuk bertoleransi tanpa mengeluh. Pada kondisi tersebut, organisasi yang mempunyai karyawan yang memiliki *sportsmanship*, akan memiliki kinerja yang lebih baik, seperti menuangkan kreativitas yang dimiliki dalam pekerjaan dan selalu bersemangat dalam bekerja. Hasil penelitian mendukung kajian yang dilakukan oleh Podsakoff (1997), Sudarma dan Ketut (2011), Yusuf dan Mardiana (2012), bahwa OCB berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan.

Budaya organisasi yang dikembangkan sesuai nilai, keyakinan dan sikap yang diimplementasikan keterlibatan seperti peran pimpinan memberikan kebebasan berinovasi dalam melaksanakan pekerjaan dan penyelesaian pekerjaan dilakukan secara kelompok atau tim memberikan kontribusi pada *organizational citizenship behavior* yaitu *sportsmanship* seperti menahan diri untuk tidak mengeluh dan memiliki kemauan untuk bertoleransi tanpa mengeluh. Karyawan yang memiliki *sportsmanship* akan memiliki kinerja yang baik yang diimplementasikan pada menuangkan kreativitas yang dimiliki dalam pekerjaan dan selalu bersemangat dalam bekerja. Hasil penelitian mendukung kajian yang dilakukan oleh Mohanty, Rath (2012) dan Puspita Rini (2013) bahwa budaya organisasi berpengaruh terhadap OCB dan kajian yang dilakukan oleh Podsakoff (1997), Sudarma dan Ketut (2011), Yusuf dan Mardiana (2012) bahwa OCB berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan.

Motivasi karyawan dalam melaksanakan pekerjaan yang tercermin pada kebutuhan fisiologis khususnya gaji yang diterima dapat memenuhi kebutuhan hidup dan perlu penyediaan sarana dan prasarana yang mendukung dalam semua aktivitas kegiatan mampu meningkatkan yaitu *sportsmanship* seperti menahan diri untuk tidak mengeluh dan memiliki kemauan untuk bertoleransi tanpa mengeluh. Karyawan yang memiliki *sportsmanship* akan memiliki

kinerja yang baik yang diimplementasikan pada menuangkan kreativitas yang dimiliki dalam pekerjaan dan selalu bersemangat dalam bekerja. Hasil penelitian mendukung kajian yang dilakukan oleh Houston (2000) dan Alotaibi (2001) bahwa motivasi kerja berpengaruh signifikan terhadap organizational citizenship behavior dan kajian yang dilakukan oleh Podsakoff (1997), Sudarma dan Ketut (2011), Yusuf dan Mardiana (2012), menyatakan OCB berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan.

KESIMPULAN DAN REKOMENDASI

Budaya organisasi dan motivasi kerja secara langsung berpengaruh terhadap organizational citizenship behavior. Hasil ini dapat dijelaskan bahwa adanya kebebasan berinovasi dalam melaksanakan pekerjaan dan penyelesaian pekerjaan dilakukan secara kelompok atau tim dan terpenuhinya kebutuhan fisiologis khususnya gaji yang diterima dapat memenuhi kebutuhan hidup dan perlu penyediaan sarana dan prasarana yang mendukung dalam semua aktivitas kegiatannya maka organizational citizenship behavior akan meningkat yang ditunjukkan dengan karyawan menahan diri untuk tidak mengeluh dan memiliki kemauan untuk bertoleransi tanpa mengeluh

Budaya organisasi dan motivasi kerja karyawan secara langsung berpengaruh terhadap kinerja karyawan. Hasil ini dapat dijelaskan bahwa karyawan akan menuangkan kreativitas yang dimiliki dalam pekerjaan dan selalu bersemangat dalam bekerja apabila adanya kebebasan berinovasi dalam melaksanakan pekerjaan dan penyelesaian pekerjaan dilakukan secara kelompok atau tim dan terpenuhinya kebutuhan fisiologis khususnya gaji yang diterima dapat memenuhi kebutuhan hidup dan perlu penyediaan sarana dan prasarana yang mendukung dalam semua aktivitas kegiatan

Organizational citizenship behavior secara langsung berpengaruh terhadap kinerja karyawan. Hasil ini dapat dijelaskan bahwa organizational citizenship behavior adalah sportmanship yang ditunjukkan dengan karyawan menahan diri untuk tidak mengeluh dan memiliki kemauan untuk bertoleransi tanpa mengeluh. Kondisi tersebut berdampak pada karyawan akan menuangkan kreativitas yang dimiliki dalam pekerjaan dan selalu bersemangat dalam bekerja.

Budaya organisasi dan motivasi kerja berpengaruh terhadap kinerja karyawan melalui OCB. Artinya adanya kebebasan dalam berinovasi dalam melaksanakan pekerjaan dan penyelesaian pekerjaan dilakukan secara kelompok atau tim dan terpenuhinya kebutuhan fisiologis khususnya gaji yang diterima dapat memenuhi kebutuhan hidup dan perlu penyediaan sarana dan prasarana yang mendukung dalam semua aktivitas kegiatan mampu meningkatkan organizational citizenship behavior yang ditunjukkan dengan karyawan menahan diri untuk tidak mengeluh dan memiliki kemauan untuk bertoleransi tanpa mengeluh. Kondisi tersebut berdampak pada karyawan akan menuangkan kreativitas yang dimiliki dalam pekerjaan dan selalu bersemangat dalam bekerja.

Bagi manajemen perlu menciptakan budaya organisasi secara baik dengan mengikuti perkembangan Iptek dan memberikan perhatian pada

karyawan untuk mencapai kepuasan. Karyawan diberi motivasi melalui kesempatan untuk melakukan inovasi pekerjaan dan pimpinan dapat memberi saran dan kritik yang sifatnya membangun. Selain itu, karyawan diberi pemahaman untuk memiliki sikap mampu menahan diri untuk tidak mengeluh dan memiliki kemauan untuk bertoleransi tanpa mengeluh

PENELITIAN LANJUTAN

Untuk penelitian selanjutnya, dengan menggunakan tema yang sama terhadap penelitian ini, disarankan perlu melakukan kajian terhadap variabel-variabel yang belum termuat dalam penelitian ini, seperti kepemimpinan sehingga akan menghasilkan kajian yang lebih sempurna.

DAFTAR PUSTAKA

- Ahmad, V. Rivai, 2004, *Kepemimpinan dan Perilaku Organisasi*, Edisi Kedua PT Rajagrafindo Persada, Jakarta.
- Aloitabi, Adam.G; 2001. Antecedents of Organizational Citizenship Behavior: A Study of Public Personel in Kuwait; *Public Personnel Management*, Vol 30, No. 3.
- Amstrong. M., 2009, *A Handbook of Human Resource Management*, Terjemahan. Elex Media Komputindo, Jakarta.
- Awan, Muhammad Rafiq & Mahmood, Khalid. (2010). Relationship Among Leadership Style, Organizational Culture, and Employee Commitment in University Libraries. *Library Management Journal*. 31(4-5), 253-266.
- Baan, Y. Ferbya *Jurnal Ilmu Administrasi Bisnis*, 2015. Pengaruh Budaya Organisasi terhadap Kinerja Karyawan pada Hotel Grand Victoria di Samarinda. *Jurnal Ilmu Administrasi Bisnis*, Vol.3 No.3, pp. 675- 686
- Baron, R and Greenberg, J. 2000. *Behavior in Organizations (Understanding and Managing the Human Side of Work)*. Eight edition, Prentice Hall.
- Brahmasari dan Suprayetno. 2008. Pengaruh Motivasi Kerja, Kepemimpinan dan Budaya Organisasi terhadap Kepuasan Kerja Karyawan serta Dampaknya pada Kinerja Perusahaan (Studi kasus pada PT. Pei Hai International Wiratama Indonesia). *Jurnal Manajemen dan Kewirausahaan*, Vol. .10, No. 2, hal. 124-135.
- Darsana, M.2013. The Influence of Personality and Organizational Culture on Employee Performance Throught Organizational Citizhenship Behavior. *The international journal of management*. 2(4), pp:38-63.
- Denison, D.R. and Mishra, A.K. 1995, Toward a theory of organizational culture andeffectiveness, *Organization Science*, Vol. 6 No. 2, pp. 204-23.

- Fernandez dan Perry. 2010. Exploring the Link Between Integrated Leadership and Public Sector Performance. *The Leadership Quarterly*, 21. 308-323\
- Hasibuan, S.P., Malayu, 2006. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Bumi Aksara, Jakarta.
- Hourton, David J., 2000, Public-Service Motivation, *Journal of Public Administration Research and Theory*, Vol. 4, pp. 713 – 727.
- Idrees, Z. Xinping, X., Shafi, K., Hua, L., dan Nazeer, A. (2015), Effect of Salary, Training and Motivation on Job Performance of Employees. *China. Open Science* 3(2): 55- 58.\
- Jandeska, Kathryn and Maria L Kraimer, 2005, Womens Perceptions of Organizational Culture, Work Attitudes, and Role Modelling Behaviors, *Journal of Managerial Issues*, Vol. XVII, Number 4, Winter, 2005
- Jayaweera, T. 2015. Impact of Work Environmental Factors on Job Performance, Mediating Role of Work Motivation: A Study of Hotel Sector in England. *International Journal of Business and Management*, 10(3), 271-278
- Koesmono. 2005. Pengaruh Budaya Organisasi Terhadap Motivasi dan Kepuasan Kerja Serta Kinerja Karyawan pada Sub Sektor Industri Pengolahan Kayu Skala Menengah Di Jawa Timur. *Jurnal Manajemen & Kewirausahaan*, Vol. 7, N0. 2, hal. 171-188
- Kuranchie-Mensah, E. B., & Amponsah Tawiah, K. 2016. Employee Motivation and Work Performance: A Comparative Study of Mining Companies in Ghana Elizabeth. *Journal of Industrial Engineering and Management*, 21(1- 12), 281-289.
- Luthans, Fred. 2006. *Organizational Behavior*, Ninth Edition, McGraw Hill, Boston
- Mangkunegara, Anwar Prabu. 2009. *Evaluasi Kinerja SDM*. Refika Aditama. Bandung.
- Mangkuprawira, 2007, *Manajemen Sumber Daya Manusia Strategik*, Penerbit Ghalia Indonesia, Jakarta
- Mathis R.L dan Jackson J.H, 2002, *Manajemen Sumber daya Manusia*, Salemba Empat, Jakarta
- Mohanty, J., & Rath, B. P. (2012). Influence of Organizational Culture on Organization Citizenship Behavior: A Three-Sector Study. *Global Journal of Business Research* , Vol. 6, No. 1, pp. 65-76.
- Mondy, R. Wayne; Noe, Robert M. 2005. *Human Resources Management*. International Edition. South Western Publishing:Ohio.

- Musriha. 2013. Pengaruh Budaya Organisasi, Pelatihan, Kompensasi dan Motivasi terhadap Kinerja Pegawai di Departemen Perdagangan Kabupaten Probolinggo. *Jurnal Ekonomika*, Vol 6 No 1 Juni 2013:1-8.
- Nasir, 2006. *Metodologi Penelitian*, Penerbit Ghalia Indonesia, Jakarta.
- Nawawi, Hadari. 2003. *Kepemimpinan Mengefektifkan Organisasi*. Gajah Mada University Press. Yogyakarta.
- Nimran, Umar. 2004. *Perilaku Organisasi*. Citra Media, Surabaya
- Nazarian, A, Atkinson, P, & Foroudi, P 2017, 'Influence of National Culture and Balanced Organizational Culture on the Hotel Industry's Performance', *International Journal of Hospitality Management*, Vol.63, pp.22-32.
- Omollo, P. A. 2015. Effect of Motivation on Employee Performance of Commercial Banks in Kenya: A case study of Kenya Commercial Bank in Migori County. *International Journal of Human Resource Studies*. Volume 5, Number 2. Pages 87-103
- Organ, D.W. 1988. *Organizational Citizenship Behavior: The Good Soldier Syndrome*. Lexington, MA: Lexington Books.
- Podsakoff, P. M., Ahearne, M., & MacKenzie, S. B. 1997. Organizational Citizenship Behavior and the Quantity and Quality of Work Group Performance. *Journal of Applied Psychology*, 82, 262-270.
- Podsakoff, P., MacKenzie, S. B., Paine, J. B., & Bachrah, D. G. (2000). Organizational Citizenship Behaviors: a Critical Review of the Theoretical and Empirical Literature and Suggestions for Future Research. *Journal of Management*, 26(3), 513-563.
- Prawirosentono., 2009. *Manajemen Sumber Daya Manusia, Kebijakan Kinerja Karyawan*, BPFE, Yogyakarta.
- Puspita, R, Dyah. 2013, Pengaruh Komitmen Organisasi, Kepuasan Kerja dan Budaya Organisasi terhadap Organizational Citizenship Behavior (OCB) Studi pada PT. Plasa Simpang Lima Semarang. *Jurnal Ilmiah Dinamika Ekonomi dan Bisnis*. Volume 1, No. 1.
- Robbins, Stephen P. 2006. *Organizational behavior*. Pearson education. New Jersey
- Robbins, Stephen P. & Timothy A. Judge. 2009. *Organizational Behavior*. 13 Three Edition, USA: Pearson International Edition, Prentice -Hall.
- Sambasivan, Md Zabid Abdul Rashid Murali dan Juliana Johari. 2003. The Influence of Corporate Culture and Organizational Commitment on Performance, *Journal of Management Development*, Vol.22, No. 8.

- Syauta, Jack Henry; Troena, Eka Afnan; Margono, Setiawan, Margono; Solimun, 2012. "The Influence of Organizational Culture, Organizational Commitment to Job Satisfaction and Employee Performance (Study at Municipal Waterworks of Jayapura, Papua Indonesia)". *International Journal of Business and Management Invention*, Vol. 1, No.I, December 2012, p. 69-76\
- Schein, E.H. 2009. *Culture: The Missing Concept in Organization Studies*, *Administrative Science Quarterly*, 41, pp. 229-240.
- Siagian, Sondang P, 2005. *Teori Motivasi dan Aplikasinya*. PT. Rineka Cipta, Jakarta.
- Singarimbun, Masri dan Sofian Effendi. 2006. *Metode Penelitian Survey*. LP3ES. Jakarta.
- Simamora, Henry. 2003. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Yogyakarta. STIE YKPN.
- Sudarma, K. 2011. *Analisis Kesejahteraan Berbasis Kinerja Melalui Competency dan Organizational Citizenship Behavior (OCB) pada tenaga administrasi pada Universitas Negeri Semarang (UNNES)*. *Dinamika Sosial Ekonomi*. Volume 7 Nomor 1
- Suprayitno dan Sukir. 2007. *Pengaruh Disiplin Kerja, Lingkungan Kerja dan Motivasi Kerja terhadap Kinerja Karyawan*. *Jurnal Manajemen Sumberdaya Manusia*, Vol. 2 No. 1, hal. 23 - 34
- Syauta, J.H., Troena, E.A., Setiawan., & Solimun. 2012. *The Influence of Organizational Culture, Organizational Commitment to Job Satisfaction and Employee Performance (Study at Municipal Waterworks of Jayapura, Papua Indonesia)*. *International Journal of Business and Management Invention*, 1.1, 69-76
- Tella, Adeyinka, C.O. Ayeni, S.O. Popoola. 2007. *Work Motivation, Job Satisfaction, and Organisational Commitment of Library Personnel in Academic and Research Libraries in Oyo State, Nigeria*. *Library Philosophy and practice*. ISSN 1522-0222.
- Theodora, O. 2015. *Pengaruh Motivasi Kerja terhadap Kinerja Karyawan PT Sejahtera Motor Gemilang*. *Agora*, 3(2), 187-195
- Tohardi, 2002. *Pemahaman Praktis Manajemen Sumber Daya Manusia*. Bandung: Mandar Maju
- Warsito, B. 2008. *Pengaruh Budaya Organisasi dan Lingkungan Kerja Terhadap Organizational Citizenship Behavior, Motivasi dan Kinerja (Survey pada Karyawan Hotel Berbintang di Kota Malang dan Batu)*. *Jurnal Ekonomi Modernisasi*, 4(2), 83-96.

- Yiing, Lee Huey dan Kamarul Zaman Bin Ahmad, 2009, The Moderating Effects of Organizational Culture on the Relationships between Leadership Behaviour and Organizational Commitment and between Organizational Commitment and Job Satisfaction, and Performance, *Leadership and Organization Development Journal*, 30(1): 53-86.
- Yusuf, R. Mardiana, Nurdjannah, H, Anis., E, Syamsul Bahri, and Antonius, S. 2012. The Antecedents of Employee's Performance: Case Study of Nickel Mining's Company, Indonesia. *Journal of Business and Management*, Volume 2, Issue, PP 22-28
- Zain, Zahariah., Razanita Ishak & Erlane K Ghani. 2009. The Influence of Corporate Culture on Organizational Commitment: A Study on Malaysian Listed Company. *European Journal of Economics, Finance and Administrative Sciences*. Issue 17, 2009, pp.16 - 26
- Zameer, Hashim, Shehzad Ali, Waqar Nisar and Muhammad Amir. 2014. The Impact of the Motivation on the Employee's Performance in Beverage Industry of Pakistan. *Journal of Academic Research in Accounting, Finance and Management Sciences*, 4(1): pp: 293-298.