

## HUBUNGAN BUDAYA ORGANISASI, ORGANIZATIONAL CITIZENSHIP BEHAVIOR DENGAN KINERJA: PENDEKATAN KONSEPTUAL

R. Arif Suharsono

Rahayu Puji Suci

Email : [jimmanager@widyagama.ac.id](mailto:jimmanager@widyagama.ac.id)

Program Pascasarjana Universitas Widyagama

**Abstrak:** Tujuan dari penulisan artikel ini adalah untuk menjelaskan suatu kerangka kerja konseptual yang menggambarkan hubungan variabel-variabel budaya organisasi, organizational citizenship behavior, dan kinerja. Artikel ini mempresentasikan beberapa konsep teori dari budaya organisasi, perilaku organisasi, dan kinerja. Akhirnya beberapa tujuan penelitian yang mengamati tentang hubungan variabel-variabel budaya organisasi, perilaku organisasi, dan kinerja sangatlah diharapkan untuk mengembangkan tujuan penelitian.

**Kata kunci:** budaya organisasi, organizational citizenship behavior, kinerja.

*Abstract: The purpose of this article is to describe a conceptual framework that describes the relationship between the variables of organizational culture, organizational citizen behavior, and performance. This article presents theoretical concepts from organizational culture, organizational behavior, and performance. Finally, some related research on the variables-variables-organizational-culture, behavior-organization, and performance-is expected to develop research objectives.*

**Keywords:** *organizational culture, organizational citizenship behavior, performance.*

### PENDAHULUAN

Organisasi sangat dibutuhkan oleh sebuah lembaga pemerintah dan swasta untuk menjalankan aktivitas sehari-hari. Organisasi menjadi wadah bagi orang-orang dalam memenuhi kebutuhan hidup yang berbeda-beda. Pada dasarnya organisasi merupakan sekumpulan orang-orang yang bekerja sama untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan terlebih dahulu. Organisasi yang merupakan kumpulan dari orang-orang yang memiliki tujuan yang sama. Organisasi terbagi pada dua kelompok besar berdasarkan pada tujuan yang ingin dicapai, yaitu: (1) Organisasi Sosial yang memiliki tujuan untuk meningkatkan kesejahteraan anggotanya; (2) Organisasi Bisnis yaitu organisasi yang memiliki tujuan untuk mencapai/memperoleh keuntungan (Armanu, 2005).

Terdapat dua dimensi yang menentukan kuat lemahnya suatu budaya organisasi, yaitu intensitas dari budaya atau jumlah persetujuan atau ketidaksetujuan atas suatu harapan dan kristalisasi atau konsistensi atas kebersamaan norma. Suatu budaya organisasi dianggap kuat apabila nilai-nilainya sudah terinternalisasi secara intensif dan dipegang teguh oleh segenap anggota dalam organisasi tersebut. Bila dalam suatu organisasi sudah terdapat nilai-nilai yang dianut bersama, maka orang-orang akan merasa tenang dalam menjalankan organisasi tersebut karena mereka tahu apa yang harus mereka kerjakan (Hasibuan, 2013).

OCB merupakan aspek yang unik dari aktivitas individual dalam bekerja. Organisasi akan berhasil apabila karyawan tidak hanya mengerjakan tugas pokoknya saja namun juga

mau melakukan tugas ekstra seperti mau bekerja sama, tolong menolong, memberikan saran, berpartisipasi secara aktif, memberikan perilaku etis layanan ekstra kepada pengguna layanan, serta mau menggunakan waktu kerjanya dengan efektif. Perilaku prososial atau tindakan ekstra yang melebihi deskripsi peran yang ditentukan dalam organisasi atau perusahaan itu disebut sebagai OCB (Harwiki, 2016). Podsakoff et al. (2000) mendefinisikan OCB sebagai perilaku karyawan yang melebihi peran yang diwajibkan, yang tidak secara langsung atau eksplisit diakui oleh sistem *reward* formal. Bebas dalam arti bahwa perilaku tersebut bukan merupakan persyaratan yang harus dilaksanakan dalam peran tertentu atau deskripsi kerja tertentu, atau perilaku yang merupakan pilihan pribadi.

Fakta menunjukkan bahwa organisasi yang mempunyai karyawan yang memiliki OCB yang baik, akan memiliki kinerja yang lebih baik dari organisasi lain (Robbins & Judge, 2008). Kinerja pegawai semakin baik apabila ditunjang dengan adanya OCB karyawan (Chiniara dan Bentein, 2018). Dari berbagai penelitian yang ada mengenai budaya organisasi menunjukkan bahwa budaya organisasi mempengaruhi perilaku orang-orang yang ada didalamnya, termasuk para pegawai (Lovihan, 2014; Chiniara dan Bentein, 2018). Budaya organisasi dapat mempengaruhi kinerja pegawai (Yuan and Lee, 2011). Budaya organisasi dapat membantu para pegawai dalam cara berperilaku, bekerja, menyelesaikan persoalan serta memberikan petunjuk tentang apa yang boleh dan yang tidak boleh dilakukan (Robbins dan Judge, 2008).

Organisasi yang sukses membutuhkan karyawan yang akan melakukan lebih dari sekedar tugas formal mereka dan mau memberikan kinerja yang melebihi harapan. Dalam dunia kerja yang dinamis seperti saat ini, dimana tugas makin sering dikerjakan dalam tim, OCB sangatlah penting. Organisasi menginginkan karyawan yang bersedia melakukan tugas yang tidak tercantum dalam deskripsi pekerjaan mereka (Putri dan Utami, 2017).

Keberadaan budaya organisasi dapat menjadi pendukung terciptanya OCB (Harwiki, 2016; Lovihan (2014). Keberadaan OCB sendiri mampu menjadi penentu kinerja (Putri dan Utami, 2017; Chiniara dan Bentein, 2018). Berbeda dengan hubungan antara OCB dengan kinerja, hubungan antara budaya organisasi dengan kinerja menunjukkan hasil yang berbeda. Penelitian Harwiki (2016) menunjukkan bahwa budaya organisasi tidak berpengaruh terhadap kinerja. Sebaliknya penelitian Yuan dan Lee (2011) dan Wardani et al. (2016) menunjukkan bahwa budaya organisasi berpengaruh terhadap kinerja. Didukung penelitian Maulani,et.al (2015) *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) memediasi variabel budaya organisasi dan komitmen organisasi terhadap kinerja karyawan.

Uraian tersebut diatas memunculkan permasalahan yang dapat dikemukakan dalam artikel ini adalah sebagai berikut: Apakah variabel budaya organisasi dan Organizational Citizenship Behavior memiliki hubungan dengan variabel kinerja?

Permasalahan tersebut dapat dirinci dalam beberapa pertanyaan yang membutuhkan adanya jawaban yang terbangun dalam suatu kerangka kerja konseptual (*a conceptual framework*) untuk permasalahan dalam artikel ini, pertanyaan tersebut adalah:

1. Adakah hubungan antara Budaya Organisasi, Organizational Citizenship Behavior, dan Kinerja?
2. Adakah pengaruh Budaya Organisasi terhadap Kinerja?
3. Adakah pengaruh Organizational Citizenship Behavior terhadap Kinerja?
4. Adakah pengaruh Budaya Organisasi dan Organizational Citizenship Behavior terhadap Kinerja?

## TINJAUAN PUSTAKA

### Budaya Organisasi

Budaya Organisasi merupakan sistem nilai dan kepercayaan bersama yang berinteraksi dengan orang-orang dalam suatu perusahaan, struktur organisasi, dan sistem kontrol untuk menghasilkan norma perilaku (Uttal, 1983). budaya organisasi adalah filosofi, ideologi, nilai, asumsi, kepercayaan, harapan, sikap, dan norma bersama yang, merangkul suatu organisasi (Kilmann et al., 1985).

Robbins & Judge (2008) juga memaknai budaya organisasi sebagai filosofi dasar yang memberikan arahan bagi kebijakan organisasi dalam pengelolaan pegawai dan nasabah. Lebih lanjut Robbins menyatakan sebuah sistem makna bersama dibentuk oleh para warganya yang sekaligus menjadi pembeda dengan organisasi lain. Sistem pemaknaan bersama merupakan seperangkat karakter kunci dari nilai-nilai organisasi.

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

Adanya budaya organisasi yang kondusif akan membawa dampak positif bagi pelayanan yang diberikan oleh pegawai. Hal ini sejalan dengan pandangan Olorunniwo, et al (2006) yang menyatakan bahwa banyak faktor untuk mencapai *service quality* yang baik bagi penyedia jasa adalah dengan menumbuhkan ketulusan, perasaan senang hati dan timbulnya suatu budaya dimana karyawan akan bekerja sama saling tolong menolong demi memberikan yang terbaik kepada pelanggan. Demikian pula Organ et al (2006) menyatakan bahwa sikap perilaku karyawan yang dilakukan dengan sukarela, tulus, senang hati tanpa harus diperintah dan dikendalikan oleh perusahaan dalam memberikan pelayanan dengan baik.

### Organizational Citizenship Behavior

Konsep OCB pertama kali didiskusikan dalam literatur penelitian organisasional pada awal 1980an, Robbins dan Judge (2008) mengemukakan bahwa OCB adalah perilaku pilihan yang tidak menjadi bagian dari kewajiban kerja formal seorang karyawan, namun mendukung berfungsinya organisasi tersebut secara efektif. OCB adalah perilaku individu yang bebas, tidak secara langsung atau eksplisit diakui dalam sistem pemberian penghargaan dan dalam mempromosikan fungsi efektif organisasi.

Podsakoff et al. (2000) mendefinisikan OCB sebagai perilaku karyawan yang melebihi peran yang diwajibkan, yang tidak secara langsung atau eksplisit diakui oleh sistem *reward* formal. Bebas dalam arti bahwa perilaku tersebut bukan merupakan persyaratan yang harus dilaksanakan dalam peran tertentu atau deskripsi kerja tertentu, atau perilaku yang merupakan pilihan pribadi.

OCB juga sering diartikan sebagai perilaku yang melebihi kewajiban formal (*extra-role*) yang tidak berhubungan dengan kompensasi langsung. Artinya, seseorang yang memiliki OCB tinggi tidak akan dibayar dalam bentuk uang atau bonus tertentu, namun OCB lebih kepada perilaku sosial dari masing-masing individu untuk bekerja melebihi apa yang diharapkan, seperti membantu rekan kerja di saat jam istirahat dengan sukarela adalah salah satu contohnya. Kedudukan OCB sebagai salah satu bentuk perilaku *extra-role*, telah menarik perhatian dan perdebatan panjang di kalangan praktisi organisasi, peneliti maupun akademisi. Podsakoff (2000) mencatat lebih dari 150 artikel yang diterbitkan di jurnal-jurnal ilmiah dalam kurun waktu 1997 hingga 1998. Basis dari perilaku

*extra-role* dapat ditemukan dalam analisis organisasional yang menekankan adanya kemauan para anggota organisasi untuk memberikan kontribusi pada organisasi.

Brenda et al. (2005) mengemukakan bahwa secara umum OCB merujuk pada 3 elemen utama yaitu, kepatuhan (*obedience*), loyalitas (*loyalty*), dan partisipasi. Kepatuhan dan loyalitas secara alami merupakan definisi *citizenship* dalam pengertian yang luas, sehingga esensi dari OCB adalah partisipasi. Dalam partisipasi, perhatian terutama ditujukan pada arena nasional (*governance*), arena komunal (*local lives*), dan arena organisasional (tempat kerja).

Robbins (2008) memberikan konseptualisasi OCB yang berbasis pada filosofi politik dan teori politik modern. Dengan menggunakan perspektif teoritis ini, ada tiga indikator OCB yaitu:

1. Ketaatan (*Obedience*) yang menggambarkan kemauan karyawan untuk menerima dan mematuhi peraturan dan prosedur organisasi.
2. Loyalitas (*Loyalty*) yang menggambarkan kemauan karyawan untuk menempatkan kepentingan pribadi mereka untuk keuntungan dan kelangsungan organisasi.
3. Partisipasi (*Participation*) yang menggambarkan kemauan karyawan untuk secara aktif mengembangkan seluruh aspek kehidupan organisasi. Partisipasi terdiri dari:
  - a. Partisipasi sosial yang menggambarkan keterlibatan karyawan dalam urusan-urusan organisasi dan dalam aktivitas sosial organisasi. Misalnya: selalu menaruh perhatian pada isu-isu aktual organisasi atau menghadiri pertemuan-pertemuan tidak resmi.
  - b. Partisipasi advokasi, yang menggambarkan kemauan karyawan untuk mengembangkan organisasi dengan memberikan dukungan dan pemikiran inovatif. Misalnya: memberi masukan pada organisasi dan memberi dorongan pada karyawan lain untuk turut memberikan sumbangan pemikiran bagi pengembangan organisasi.
  - c. Partisipasi fungsional, yang menggambarkan kontribusi karyawan yang melebihi standar kerja yang diwajibkan. Misalnya: kesukarelaan untuk melaksanakan tugas ekstra, bekerja lembur untuk menyelesaikan proyek penting, atau mengikuti pelatihan tambahan yang berguna bagi pengembangan organisasi.

Organ et al (2006) menyatakan bahwa sikap perilaku karyawan yang dilakukan dengan sukarela, tulus, senang hati tanpa harus diperintah dan dikendalikan oleh perusahaan dalam memberikan pelayanan dengan baik. Kondisi ini dikenal dengan istilah *organizational citizenship behavior* (OCB). Dimensi OCB menurut Organ, Podsakoff, & MacKenzie (2006) adalah:

1. *Altruism*, merupakan perilaku karyawan dalam menolong rekan kerjanya yang mengalami kesulitan dalam situasi yang sedang dihadapi baik mengenai tugas dalam organisasi maupun masalah pribadi orang lain.
2. *Conscientiousness*, merupakan perilaku yang ditunjukkan dengan berusaha melebihi dari yang diharapkan perusahaan, dimana perilaku sukarela ini bukan merupakan kewajiban atau tugas dari karyawan yang bersangkutan.
3. *Civic virtue*, merupakan perilaku yang mengindikasikan tanggung jawab pada kehidupan organisasi dimana kecenderungan karyawan akan mengikuti perubahan dalam organisasi, mengambil inisiatif untuk merekomendasikan bagaimana prosedur dalam organisasi dapat diperbaiki, dan melindungi sumber-sumber daya yang dimiliki oleh organisasi.
4. *Courtesy*, merupakan perilaku dalam menjaga hubungan baik dengan rekan kerja agar terhindar dari masalah-masalah antar karyawan, sehingga orang yang memiliki *courtesy* adalah orang yang menghargai dan memperhatikan orang lain.

5. *Sportsmanship*, merupakan perilaku yang memberikan toleransi terhadap keadaan yang kurang ideal dalam organisasi tanpa mengajukan keberatan.

### **Kinerja**

Kinerja adalah suatu hasil kerja yang dicapai seseorang dalam melaksanakan tugas tugas yang dibebankan kepadanya yang didasarkan atas kecakapan, pengalaman dan kesungguhan serta waktu (Hasibuan, 2013). Mangkunegara (2005), mengemukakan pengertian kinerja adalah hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seorang pegawai dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikannya.

Robert L. Mathis dan John H. Jackson (2006) faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja individu tenaga kerja, yaitu kemampuan mereka, motivasi, dukungan yang diterima, keberadaan pegawai yang mereka lakukan, dan hubungan mereka dengan organisasi. Mangkunegara (2005) menyatakan bahwa faktor yang mempengaruhi kinerja antara lain faktor kemampuan secara psikologis dan faktor motivasi. Kemampuan (*ability*) pegawai terdiri dari kemampuan potensi (IQ) dan kemampuan realita (pendidikan). Oleh karena itu pegawai perlu ditempatkan pada pegawai yang sesuai dengan keahliannya. Motivasi terbentuk dari sikap (*attitude*) seorang pegawai dalam menghadapi situasi (*situation*) kerja. Motivasi merupakan kondisi yang menggerakkan diri pegawai terarah untuk mencapai tujuan kerja. Sikap mental merupakan kondisi mental yang mendorong seseorang untuk berusaha mencapai potensi kerja secara maksimal.

Hasibuan (2013) kinerja dapat dikatakan baik atau dapat dinilai dari beberapa hal, antara lain: kesetiaan, prestasi kerja, kedisiplinan, kreativitas, kerja sama, kecakapan, tanggung jawab, serta efektivitas dan efisiensi. Penilaian kinerja pegawai sesuai Keputusan Menteri Keuangan Nomor 467/KMK.01/2014 tersebut terdiri dari dua komponen, yaitu :

1. Capaian Kinerja Pegawai (CKP), adalah nilai capaian indikator kinerja utama (IKU) pada Kontrak Kinerja dari tiap-tiap pegawai sebagai tolok ukur keberhasilan pencapaian sasaran strategis atau kinerja (bobot 70%).
2. Nilai Perilaku (NP), adalah nilai yang didasarkan pada penilaian terhadap perilaku sehari-hari setiap pegawai yang ditunjukkan untuk mendukung kinerjanya (bobot 30%).

### **Hubungan Budaya Organisasi, Organizational Citizenship Behavior, dan Kinerja**

Budaya organisasi melalui OCB dinilai memiliki pengaruh terhadap kinerja karyawan. Hasil penelitian Lovihan (2014) menunjukkan bahwa OCB bukan mediator antara budaya organisasi dan korelasi prestasi kerja. Hasil analisis regresi berganda menunjukkan bahwa OCB bukan mediator antara budaya organisasi dan korelasi prestasi kerja. Namun, ketika budaya organisasi bersama-sama dan OCB memiliki korelasi dengan kinerja. Persepsi budaya organisasi dapat menjadi prediktor OCB. Selain itu, OCB juga dapat menjadi prediktor kinerja. Sedangkan hasil penelitian Maulani et.al (2015) menunjukkan bahwa budaya organisasi dan komitmen organisasi baik secara parsial maupun simultan berpengaruh signifikan terhadap *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) dan Kinerja Karyawan. Berdasarkan hasil perhitungan analisis jalur dan sobel test menunjukkan bahwa variabel *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) memediasi variable budaya organisasi dan komitmen organisasi terhadap kinerja karyawan.

Hasil penelitian Nadeak (2016) menyebutkan bahwa dalam rangka perbaikan *organizational citizenship behaviour* dosen, maka budaya organisasi menjadi elemen yang penting diperhatikan oleh lembaga-lembaga perguruan tinggi baik negeri maupun swasta. Hasil

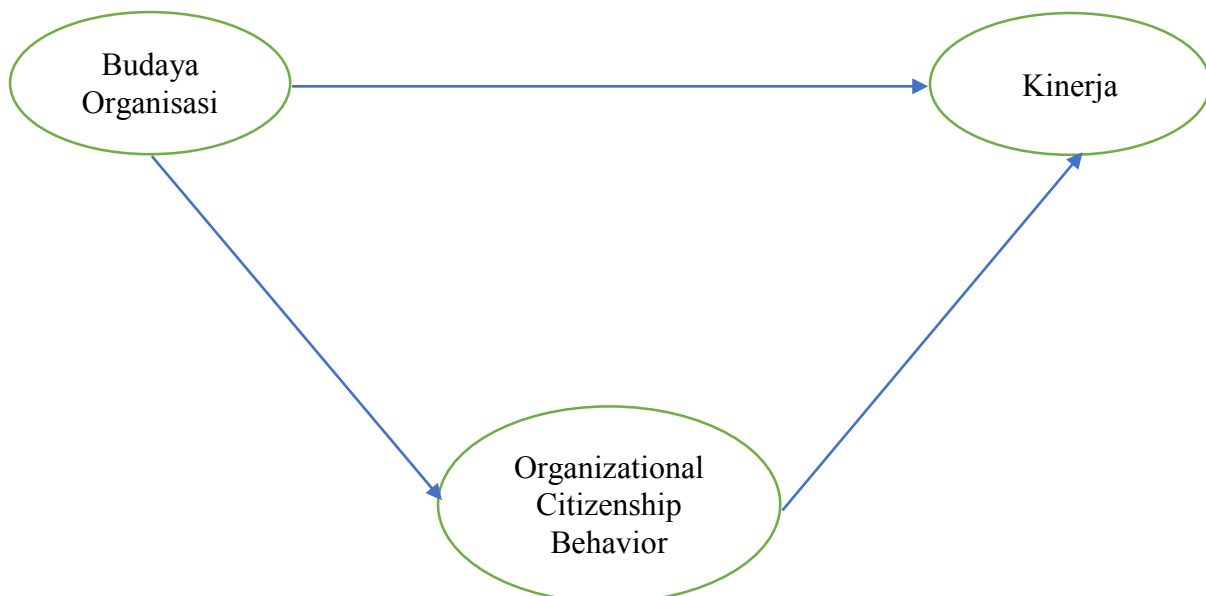
penelitian tersebut diperkuat oleh Husodo (2018) yang mendapati bahwa budaya organisasi berpengaruh terhadap *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) karyawan PT Jatim Indo Lestari yang terdiri dari teknisi, helper dan staf.

Hasil penelitian Yuan and Lee (2011) menunjukkan bahwa budaya organisasi mempunyai pengaruh terhadap kinerja pegawai. Hal tersebut diperkuat oleh Riski Syandri Pratama (2016) dari penelitiannya yang menunjukkan bahwa budaya organisasi berhubungan erat dengan kinerja organisasi. Demikian juga penelitian Wardani et al. (2016) dengan menguji variabel Asas Keakraban dan Asas Integritas sebagai variabel dari Budaya Organisasi terhadap Kinerja Karyawan secara simultan dan parsial. Hasil penelitian secara simultan diketahui bahwa Asas Keakraban dan Asas Integritas berpengaruh signifikan terhadap Kinerja Karyawan. Hasil penelitian secara parsial menunjukkan Asas Keakraban berpengaruh secara signifikan terhadap Kinerja Karyawan. Hasil penelitian secara parsial diketahui bahwa Asas Integritas berpengaruh signifikan terhadap Kinerja Karyawan, dan ternyata Asas Integritas berpengaruh secara dominan terhadap Kinerja Karyawan.

Hasil penelitian Putri dan Utami (2017) menunjukkan bahwa OCB berpengaruh terhadap kinerja karyawan. Hal ini diperkuat oleh Chiniara dan Bentein (2018) dengan judul penelitiannya *The Servant Leadership Advantage: When Perceiving Low Differentiation in Leader-member Relationship Quality Influences Team Cohesion, Team Task Performance and Service OCB*. Hasil penelitian menunjukkan bahwa kohesi tim sangat berhubungan dengan OCB dan OCB berhubungan erat dengan kinerja.

#### KERANGKA KERJA KONSEPTUAL (CONCEPTUAL FRAMEWORK)

Dari telaah teori dan studi empiris dapat dikemukakan suatu hubungan antara variable budaya organisasi, organizational citizenship behavior, dan kinerja dalam suatu diagram conceptual framework berikut:



**Gambar 1**  
conceptual framework yang menunjukkan hubungan variabel budaya organisasi, organizational citizenship behavior, dan kinerja

Budaya Organisasi dan Kinerja keduanya berhubungan dan saling berpengaruh (Hasibuan, 2013; Yuan and Lee, 2011; Pratama, 2016; Wardani et al., 2016). Selain itu, Budaya Organisasi memiliki hubungan dan berpengaruh terhadap Organizational Citizenship Behavior (Hasibuan, 2013; Nadeak, 2016; Husodo, 2018). Begitu pula, Organizational Citizenship Behavior memiliki hubungan dan berpengaruh terhadap kinerja (Robbins & Judge, 2008; Putri dan Utami, 2017).

#### **KESIMPULAN DAN SARAN**

Sesuai dengan permasalahan yang dikemukakan dalam penulisan artikel ini yang memerlukan jawaban konseptual maka dapat disimpulkan bahwa variabel Budaya Organisasi dan Organizational Citizenship Behavior berpengaruh terhadap kinerja.

Berdasar pada telaah teori dan studi empiris maka kesimpulan artikel ini dapat dikemukakan lebih detil (lebih rinci) bahwa

Disarankan bahwa suatu tujuan penelitian untuk menjelaskan *conceptual framework* pada organisasi jasa sangat dianjurkan untuk meningkatkan sumbangan ilmu khususnya pada Perilaku Organisasi.

## DAFTAR PUSTAKA

- Armanu, Thoyib, 2005. Hubungan Kepemimpinan, Budaya, Strategi, dan Kinerja: Pendekatan Konsep. *Jurnal Manajemen & Kewirausahaan*, Vol. 7, No. 1, Maret 2005: 60- 73.
- Brenda, Scott-Ladd, Anthony Travaglione dan Verena Marshall. 2005. *Causal inference between participation in decision making, task attribute, work effort, reward, job satisfaction and commitment. Journal of leadership and organization development. Volume 27 No. 5, pp: 399-414.*
- Chiniara, Myriam, Kathleen Bentein. 2018. *The servant leadership advantage: When perceiving low differentiation in leader-member relationship quality influences team cohesion, team task performance and service OCB.* *The Leadership Quarterly* Vol. 29, PP: 333–345.
- Harwiki, Wiwiek. 2016. *The Impact of Servant Leadership on Organization Culture, Organization Commitment, Organizational Citizenship Behavior (OCB) and Employee Performance in Woman Cooperative. Procedia - Social and Behavioral Sciences Volume 219, PP: 283-290.*
- Hasibuan, Malayu. 2013. *Manajemen Sumberdaya Manusia*, Cetakan ketujuh belas, Jakarta: Bumi Aksara
- Husodo, Yohanes Robert Pratama. 2018. Pengaruh Budaya Organisasi Terhadap Organizational Citizenship Behavior (OCB) Dengan Kepuasan Kerja Sebagai Variabel Intervening Pada PT. Jatim Indo Lestari. *AGORA Vol. 6, No. 1, (2018)*
- Kreitner R & Kinicki A. 2001. *Organizational Behavior*. New York: Mc Graw Hill Companies, Inc.
- Lovihan. 2014. Pengaruh Persepsi Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Karyawan Dimediasi oleh Organizational Citizenship Behaviour. *Jurnal Psikologi Tabularasa Vol. 9 No. 2, Oktober 2014 PP: 99-108.*
- Luthans and Fred. 2006. *Perilaku Organisasi*, Edisi Sepuluh. Yogyakarta: Penerbit ANDI.
- Maulani, Venty Hertina, Widiartanto & Reni Shinta Dewi. 2015. Pengaruh Budaya Organisasi dan Komitmen Organisasi Terhadap Kinerja Karyawan Melalui Organizational Citizenship Behavior (OCB) Sebagai Variabel Intervening (Studi Kasus pada Karyawan PT Masscom Graphy Semarang). *Jurnal Ilmu Administrasi Bisnis, Volume Nomor 3 Tahun 2015*
- Nadeak, Bernadetha. 2016. Pengaruh Budaya Organisasi Terhadap Organizational Citizenship Behavior (OCB) Dosen Di Universitas Kristen Indonesia. *Volume 5 Nomor , Januari 2016*
- Olorunniwo, F., Hsu, M.K., Udo, G.F. 2006. *Service Quality, Customer Satisfaction, and Behaviour Intentions in the Service Factory.* (*Journal of Service Marketing*, vol 20 No.1)
- Organ, Dennis W., et.al. 2006. *Organizational Citizenship Behavior. Its Nature, Antecedents, and Consequences.* California: Sage Publications, Inc.
- Organ, Podsakoff, MacKenzie. 2006. *Organizational Citizenship Behavior; Its Nature, Antecedents, and Consequences.* London: Sage. h. 298.
- Podsakoff, P. M. 2000. Organizational Citizenship Behavior: A Critical Review of The Theoretical and Empirical Literature and Suggestions for Future Research. *Journal of Management, Vol. 26, No. 3.*
- Pratama, Riski Syandri. 2016. Pengaruh Budaya Organisasi Dan Komitmen Organisasi Terhadap Kinerja Organisasi (Studi Kasus Pada Pusat Pelaporan dan Analisis Transaksi Keuangan)



- Putri, Yumna Dalian & Hamidah Nayati Utami. 2017. Pengaruh organizational citizenship behavior (OCB) terhadap kinerja (studi pada tenaga perawat ruang rawat inap Rumah Sakit Baptis Batu). *Jurnal Administrasi Bisnis (JAB) Vol. 46 No.1, PP: 26-34.*
- Robbins, Stephen P. and Timothy A. Judge. 2008. *Organization Behavior (Perilaku Organisasi)*. Diterjemahkan oleh Diana Angelica dkk. Jakarta: Salemba Empat.
- Uttal, B., 1983. The corporate culture vultures. *Fortune Magazine* October 17.
- Wardani, Rodiathul Kusuma, M. Djudi Mukzam & Yuniadi Mayowan. 2016. Pengaruh budaya organisasi terhadap kinerja karyawan (Studi Pada Karyawan PT Karya Indah Buana Surabaya). *Jurnal Administrasi Bisnis (JAB) Vol. 31 No. 1, PP: 58-65.*
- Yuan, Cheng-Kang Yuan & Chuan-Yin Lee. 2011. Exploration of a construct model linking leadership type, organization culture, employee performance and leadership performance. *Procedia - Social and Behavioral Sciences Volume 25, PP: 123 – 136.*