

**PENGARUH BUDAYA ORGANISASI, *SELF EFFICACY* DAN  
KOMPETENSI TERHADAP *ORGANIZATIONAL CITIZENSHIP  
BEHAVIOR (OCB)* DAN KINERJA KARYAWAN BAGIAN PRODUKSI  
DI PT. INDOPRIMA GEMILANG SURABAYA**

Atik Herawati

M. Shihab

Wardah

Universitas 17 Agustus 1945 Surabaya

Email : herawaty1726@gmail.com, shihab@untag-sby.ac.id, wardah@untag-sby.ac.id

**ABSTRACT**

*The purpose of this study was to analyse the impact of organizational culture, self-efficacy and competence on Organizational Citizenship Behavior (OCB) and job performance of Production Department employees at PT. Indoprime Gemilang Surabaya. A structured questionnaire disseminated to 120 employees as sample, sampling method using random system. Analyzed using SEM with Amos v.24. The results of this study indicate that organizational culture and self-efficacy have a significant on Organizational Citizenship Behavior (OCB); no significant competence on Organizational Citizenship Behavior (OCB); the results also showed that organizational culture, self-efficacy and competence significantly influence employee performance in the Production section of PT. Indoprime Gemilang Surabaya.*

**Keywords:** budaya organisasi; *Self Efficacy*; kompetensi; *Organizational Citizenship Behavior (OCB)*; dan kinerja karyawan

**PENDAHULUAN**

Sumber daya manusia memiliki peran penting dalam suatu organisasi. Dalam era industrial 4.0, masalah sumber daya manusia masih menjadi tumpuan utama bagi perusahaan untuk tetap bisa bertahan. Dalam lingkungan bisnis yang berubah dengan cepat, manajemen perusahaan perlu melakukan kajian terhadap pola-pola pengembangan sumberdaya manusia dan proses manajerial yang ditempuh selama ini (Ridwan, 2002). Perusahaan dituntut untuk menggunakan sumber daya manusia seoptimal mungkin, sehingga untuk menciptakan perusahaan yang unggul harus menciptakan sumber daya manusia yang unggul pula. Budaya disiplin karyawan PT. IPG Surabaya, menunjukkan bahwa dalam 4 bulan, yaitu Januari – April 2019, tingkat karyawan absensi mencapai 1,98% dengan toleransi perusahaan sebesar 1%. Dengan demikian bisa kita nilai bahwa budaya disiplin karyawan PT. IPG Surabaya kurang bagus, karena hampir

setiap hari terdapat karyawan yang tidak masuk kerja sehingga ada komplain dari atasan mereka kepada Departemen Personalia tentang ketidakdisiplinan para karyawannya. Dalam penelitian Sagita, Susilo, Cahyo (2018) disimpulkan, budaya organisasi berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan. Dalam perusahaan AUTO 2000 Sutoyo Malang, Jawa Timur, budaya organisasi yang kuat akan mempunyai pengaruh besar untuk mengendalikan dan mengarahkan dalam membentuk sikap dan perilaku yang baik di suatu organisasi.

Selain budaya organisasi, *self Efficacy* juga dapat meningkatkan kinerja karyawan, karena *Self Efficacy* yang tinggi yang di miliki oleh seseorang dapat membantu menyelesaikan tugas lebih banyak dan menjalin hubungan dengan pimpinan yang lebih baik, sedangkan efikasi diri yang rendah akan membuat perusahaan susah untuk berkembang, sebagaimana hasil penelitian . *Self Efficacy* di PT. IPG Surabaya dinilai rendah, para

karyawan seringkali merasa takut untuk mengkoordinasikan suatu tugas dengan pimpinannya karena hubungan antara pimpinan dan karyawan tidak terjalin dengan baik.

PT. IPG Surabaya ingin selalu mengolah sumber daya manusianya secara efektif dan optimal agar menghasilkan kinerja yang bagus. Kompetensi merupakan persaingan kemampuan dalam diri karyawan dalam melakukan suatu pekerjaan yang didasari oleh pengalaman dan pengetahuan kerja. Karyawan yang mempunyai kompetensi yang tinggi cenderung dapat menyelesaikan pekerjaan dengan baik dan benar berdasarkan keterampilan dan pengetahuan yang dimiliki sesuai dengan pekerjaan yang dikerjakan, sehingga kinerja dapat meningkat. Di PT. IPG Surabaya, kompetensi karyawan dinilai rendah karena terbatasnya pengetahuan tentang produk-produk yang dihasilkan. Hal itu terjadi disebabkan jumlah tugas masing-masing karyawan yang sangat tinggi, sehingga tidak ada waktu untuk melakukan pelatihan atau berinovasi sesuai dengan kemampuan masing-masing karyawan.

Perilaku yang tercermin dalam *organizational citizenship behavior* (OCB) adalah perilaku seseorang yang patuh terhadap aturan perusahaan, menjadi sukarelawan atas tugas-tugas ekstra dan lainnya. Sikap ini menggambarkan nilai tambah karyawan dalam bentuk perilaku prososial, seperti membantu, perilaku sosial yang positif dan konstruktif. Permasalahan yang ada di PT. IPG Surabaya adalah *organizational citizenship behavior* (OCB) karyawan yang dinilai masih rendah. Padahal OCB merupakan komponen penting dalam sebuah perusahaan, karena perilaku tersebut akan mendukung gerak sosial dalam perusahaan. OCB memberikan fleksibilitas yang diinginkan perusahaan-perusahaan untuk menyelesaikan pekerjaan di luar rencana. Perilaku ini memungkinkan

partisipasi untuk mengatasi kesulitan atau permasalahan yang terjadi, namun demikian hasil penelitian Siti Mujanah (2019) menyatakan bahwa Budaya Organisasi berpengaruh tidak signifikan terhadap OCB, ini merupakan *research gap* untuk di teliti lebih lanjut, untuk itu penelitian ini akan membuktikan bahwa budaya organisasi berpengaruh tidaknya terhadap OCB.

Berdasarkan fenomena di atas maka Menurut (Moeheriono, 2014:95); (Ridwan:2017); (Ridwan:2015) yaitu “Kinerja atau *performance* merupakan gambaran mengenai tingkat pencapaian pelaksanaan suatu program kegiatan atau kebijakan dalam mewujudkan sasaran, tujuan, visi dan misi organisasi yang dituangkan melalui perencanaan strategi suatu organisasi”. Pencapaian kinerja karyawan yang sesuai dengan tujuan organisasi dapat menghasilkan kreatifitas dan fleksibilitas yang dapat diandalkan.

## TINJAUAN PUSTAKA

### Budaya Organisasi

Luthans (2015:122) mengemukakan bahwa “budaya organisasi adalah pola pemikiran dasar yang diajarkan kepada personel baru sebagai cara untuk merasakan, berfikir dan bertindak secara benar dari hari kehari.” Robbin dan Judge (2017:497) berpendapat bahwa: “Budaya organisasi mengacu ke sistem makna bersama yang dianut oleh anggota-anggota yang membedakan organisasi itu dari organisasi-organisasi lain. Sistem makna bersama ini, bila diamati dengan lebih seksama, merupakan seperangkat karakteristik utama yang dihargai oleh organisasi itu”.

Indikator budaya organisasi menurut (Robbins, 2015:131) adalah Kesadaran diri. Karyawan perusahaan bekerja dengan kesadarannya sendiri sesuai dengan pekerjaan mereka; Dukungan manajemen. Terjalannya komunikasi atau arahan yang baik antara para pimpinan terhadap karyawan; Sistem imbalan. Sejauh mana suatu perusahaan memberikan promosi atau

kenaikan gaji berdasarkan prestasi kerja karyawan; Toleransi. Perusahaan memberikan toleransi terhadap kesalahan karyawan dalam melakukan aktivitas inovasi sebagai proses untuk belajar; Orientasi pada detail pekerjaan. Karyawan menentukan strategi dan rencana kerja untuk mencapai tujuan organisasi; dan Orientasi pada tim. Setiap karyawan harus melakukan kerjasama yang baik dalam mengkoordinasikan suatu pekerjaan, berkomunikasi dengan baik serta melibatkan para anggota dengan aktif.

Budaya organisasi yang kuat dapat meningkatkan kinerja suatu organisasi, hal ini sesuai dengan hasil penelitian Siti Mujanah, (2019) bahwa budaya organisasi berpengaruh signifikan terhadap kinerja organisasi, hasil penelitian ini di dukung oleh dari Rodiathul Kusuma Wardani M. Djudi Mukzam Yuniadi Mayowan (2016) yang menyatakan bahwa budaya organisasi yang diukur dengan keakraban dan integritas berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan, demikian juga hasil penelitian Nanda Novziransyah (2017), Moh: mmad Jasim Uddin, Rumana Huq Luva & Saad Md. Maroof Hossian, 2013, dan Yacob Cherin & Jolly Jacob (2013), sedangkan hasil penelitian Yohanes Robert Pratama Husodo (2018) menyatakan bahwa Budaya Organisasi juga berpengaruh terhadap OCB. Hal ini menunjukkan bahwa karyawan yang menerapkan budaya yang berlaku di suatu organisasi akan mencer

### *Self Efficacy*

Baron dan Byrne (2010:115) juga mendefinisikan “efikasi diri sebagai evaluasi seseorang mengenai kemampuan atau kompetensi dirinya untuk melakukan suatu tugas, mencapai tujuan, dan mengatasi hambatan”. Judge (2012:89), menganggap bahwa “efikasi diri adalah indikator positif dari core self evaluation untuk melakukan evaluasi diri yang berguna untuk memahami diri”. Efikasi diri di dalam organisasi

merupakan aspek pengetahuan tentang diri seseorang.

Menurut Bandura (2002:132) *Self Efficacy memiliki* sebagai berikut: Kinerja lalu, suatu hal baru yang diterima oleh karyawan sebagai hasil akumulasi kinerja sebelumnya; Pengalaman langka, suatu kesuksesan yang dirasakan, baik kesuksesan perusahaan atau kesuksesan rekan kerja; Bujukan lisan, disini merupakan gaya komunikasi atau sikap pemimpin atau atasan; dan Isyarat emosional, suatu sikap emosional dalam bekerja.

Beberapa peneliti menemukan bahwa self efficacy yang tinggi akan berdampak pada kinerja karyawan, menurut hasil penelitian Jacob Cherin, Jolly Jacob, 2013, bahwa self-efficacy berpengaruh terhadap kinerja individu di tempat kerja dan mekanisme di mana self-efficacy individu dapat menentukan kinerja dan motivasi mereka, hasil penelitian ini di dukung oleh penelitiannya Umar Burhan, (2019) dan Syamsuddin, La Ringgasa, Badarwan, 2017 dan juga Iram Naveed Sheikh, (2015) serta Siti Mujanah, Ika Wahyuni dan Murgianto (2019) yang menyatakan dalam hasil penelitiannya bahwa Self Efficacy berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan.

### Kompetensi

“Sumber daya manusia dapat tetap bertahan karena mereka memiliki kompetensi manajerial, yaitu kemampuan untuk merumuskan visi dan strategi perusahaan serta kemampuan untuk memperoleh dan mengarahkan sumber daya lain dalam rangka mewujudkan visi dan menerapkan strategi perusahaan” (Sutrisno, 2011:205). Pada intinya kompetensi merupakan kecakapan atau kemauan karyawan yang harus dimiliki seorang karyawan PT. IPG Surabaya dalam menjalankan tugas dan tanggung jawab sebagai seorang karyawan untuk mencapai tujuan perusahaan.

Menurut Becher, Huslid (2009:47) mendefinisikan “kompetensi sebagai pengetahuan keahlian,

kemampuan, atau karakteristik pribadi individu yang mempengaruhi secara langsung kinerja pekerjaan. Kompetensi merupakan penguasaan terhadap tugas, keterampilan, sikap, dan apresiasi yang diperlukan untuk menunjang keberhasilan, hal ini di dukung oleh hasil penelitiannya Afiah Mukhtar (2018) yang menyatakan bahwa kompetensi berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan, demikian juga hasil penelitiannya Ida Ayu Oka Martini, I Ketut Rahyuda, Desak Ketut Sintaasih, dan Putu Saroyeni Piartrini (2018) serta hasil penelitiannya Adianita, A. S., Mujanah, S., & Candraningrat. (2017) yang menyatakan bahwa kompetensi berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan.

#### Organizational Citizenship Behavior (OCB)

Menurut Stephen & Timothy (2015) "organizational citizenship behavior (OCB) adalah perilaku pilihan yang tidak menjadi bagian dari kewajiban kerja formal seorang karyawan, namun mendukung berfungsinya organisasi tersebut secara efektif. Organizational citizenship behavior (OCB) didefinisikan sebagai perilaku yang memberikan dampak baik bagi perusahaan karena bertujuan untuk tercapainya efektifitas dari organisasi." Berdasarkan definisi di atas dapat disimpulkan bahwa OCB merupakan ; perilaku atau sikap yang tidak mengharapkan penghargaan secara formal, perilaku seseorang yang dilakukan diluar pekerjaan formal, yang bertujuan untuk kepentingan organisasi dan perilaku yang bukan merupakan sebuah tugas yang diperintah secara formal. Organ et al. (2009:13) menyatakan bahwa indikator organizational citizenship behavior (OCB) meliputi Ketidakegoisan, perilaku karyawan yang suka menolong rekan kerjanya yang mengalami kesulitan mengenai tugas dalam organisasi; Sifat berhati-hati, perilaku sukarela yang melebihi dari yang diharapkan perusahaan dan bukan tugas

wajib dari karyawan tersebut; Moral kemasyarakatan, perilaku seorang karyawan yang cenderung mengikuti perkembangan positif suatu perusahaan; Kesopanan, perilaku menghargai sesama rekan kerja dengan menjaga hubungan baik antar karyawan; dan Sikap sportif, perilaku bertoleransi terhadap situasi yang agak menyimpang dengan keadaan organisasi. Hasil penelitian dari Siti Mujanah, Ida Aju Brahmasari, Ida Aju Brahma Ratih, dan Candraningrat, (2019) menyatakan bahwa OCB berpengaruh signifikan terhadap kinerja, hal ini juga di sampaikan dalam penelitiannya Lelei Joy Chelagat, Chepkwony, Protus Kipro, and Ambrose Kemboi (2015), yang menyakaan bahwa perilaku OCB ditemukan berhubungan secara positif dan signifikan dengan kinerja karyawan.

#### Kinerja Karyawan

Menurut Mangkunegara (2011:67) "kinerja adalah hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seorang karyawan dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya." Menurut (Prawirosentono, 2011), "kinerja adalah hasil kerja yang dapat dicapai oleh seseorang atau sekelompok orang dalam suatu organisasi sesuai dengan wewenang dan tanggung jawab masing-masing dalam rangka upaya mencapai tujuan organisasi yang bersangkutan secara legal, tidak melanggar hukum dan sesuai dengan moral atau etika." Kinerja merupakan pencapaian tugas dari seorang karyawan yang dilaksanakan dengan penuh tanggung jawab ke suatu perusahaan.

Menurut Mangkunegara (2011:75) menyebutkan indikator kinerja karyawan adalah Hasil kinerja, merupakan pencapaian kerja seorang karyawan dari kemampuan dan ketrampilan diri yang bisa diberikan kepada perusahaan dan Pencapaian kinerja, ketepatan waktu dalam menyelesaikan suatu pekerjaan.

## METODE PENELITIAN

Penelitian ini menggunakan metode penelitian kuantitatif. Sampel yang di ambil dalam penelitian ini sebanyak 120 responden yang diambil secara acak untuk menjawab kuesioner yang telah di uji validitas dan reliabilitanya. Uji validitas dilakukan dengan menggunakan Uji korelasi produk moment dan hasilnya menunjukkan bahwa semua item pertanyaan telah valid dengan angka Item korelasi sebesar di atas 0,30, sedangkan reliabilitas instrumen telah di uji dengan menggunakan teknik Cronbach's Alpha, dengan hasil semua kuesioner dalam membentuk variabel di nyatakan reliabel telah memiliki nilai Cronbach's Alpha  $\geq 0,60$  sesuai dengan pendapat Malhotra, (2005).

Pengumpulan data di lakukan menggunakan metode survey dengan instrumen kuesioner, dan data primer dikumpulkan menggunakan distribusi kuesioner yang berisi pernyataan yang dikembangkan indikator pengalaman setiap konstruk yang diteliti. Semua konstruksi diukur menggunakan skala tipe-Likert 5-titik mulai dari 1 (sangat tidak setuju) hingga 5 (sangat setuju). lebih lanjut di lakukan analisis untuk menguji hipotesis yang telah di rumuskan,

## HASIL

### Deskripsi Responden

Deskripsi profil 120 karyawan Bagian Produksi PT. Indoprima Gemilang Surabaya dalam penelitian ini sebagian besar adalah pria (80%), jabatan sebagai karyawan biasa (83,3%), telah bekerja lebih dari 7 tahun (60,8%), pendidikan terakhir adalah SLTA/SMU (83,3%), dan berusia antara 31–40 tahun (53,3%).

### Pengujian Asumsi Structural Equation Modeling (SEM)

Uji normalitas dilakukan dengan kurtosis value, dari data yang digunakan yang biasanya disajikan dalam statistik

deskriptif dengan nilai statistik untuk menguji normalitas yang disebut Z-value. Bila nilai Z-value lebih besar dari nilai kritis maka dapat diduga bahwa distribusi data adalah tidak normal. Nilai kritis dapat ditentukan berdasarkan tingkat signifikansi 1% yaitu sebesar  $\pm 2,58$ . Hasil uji normalitas menunjukkan C.R multivariate sebesar -1,595 yang berada di dalam rentang  $-2,58$  hingga  $+2,58$ , sehingga dapat disimpulkan bahwa secara multivariate data berdistribusi normal atau asumsi normalitas multivariat terpenuhi.

Pengujian atas data outlier dalam analisis SEM dilakukan secara univariate dan multivariate. Uji univariate outlier didasarkan atas nilai Z-score untuk tiap indikator yang harus berada direntang -3 sampai dengan +3. Hasil nilai Z-score untuk setiap indikator menunjukkan bahwa semua data responden memiliki nilai Z-Score yang berada di dalam rentang  $\pm 3$ , sehingga disimpulkan di dalam data penelitian tidak terdapat univariate outlier.

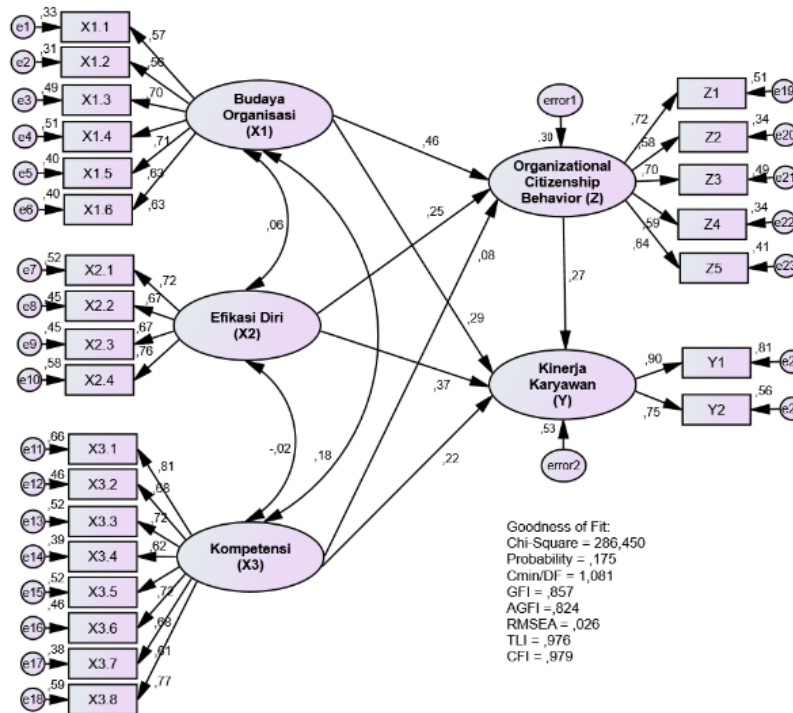
Pengujian terhadap outlier multivariate dilakukan dengan menggunakan Jarak Mahalanobis, yang dihasilkan dan dievaluasi dengan menggunakan  $\chi^2$  (chi-square) pada derajat bebas sebesar jumlah indikator yang digunakan dalam model struktural. Apabila mahalanobis d-squared lebih besar dari nilai chi-square pada  $df =$  jumlah indikator dan tingkat signifikansi 0,001, maka data tersebut menunjukkan adanya multivariate outliers. Dari hasil perhitungan ini diperoleh nilai chi-square tabel ( $df=25$ ) sebesar 52,62.

### Analisis Overall Model

Tahapan evaluasi overall model berfungsi untuk memastikan model telah sesuai dengan data (fit). Pengujian overall model akan menggunakan metode estimasi Maximum Likelihood Estimation (MLE) yang ada di dalam SEM. Pada evaluasi overall model, perlu dipastikan bahwa model SEM telah sesuai dengan data atau model telah fit.

Berdasarkan hasil evaluasi model SEM, semua kriteria sesuai dengan model (goodness of fit) dan sudah memberikan indeks yang baik (fit atau marginal fit), sehingga model SEM

dapat diterima yang selanjutnya dapat dilakukan pengujian hipotesis melalui analisis struktural model. Hasil estimasi model SEM secara keseluruhan dapat dilihat pada gambar 1 sebagai berikut:



Sumber : data diolah

Gambar 1: Hasil pengujian dengan menggunakan SEM

Berdasarkan gambar hasil analisis dengan SEM maka nilai kriteria hasil evaluasi goodness of fit yang dihasilkan model SEM adalah:

dilakukan pengujian hipotesis melalui analisis struktural model. Hasil pengujian hipotesis berdasarkan nilai standardized regression weight pada model structural dapat dilihat pada tabel 2:

Tabel 1: Nilai Hasil Analisis Goodness of Fit

**Analisis Struktural Model**

Kriteria	Hasil Uji Model	Nilai Kritis	Keterangan
Probabilitas X <sup>2</sup> Chi square	0,175	≥ 0,05	Fit
Cmin/DF	1,081	≤ 2,00	Fit
RMSEA	0,026	≤ 0,08	Fit
GFI	0,857	≥ 0,90	Marginal fit
AGFI	0,824	≥ 0,90	Marginal fit
TLI	0,976	≥ 0,95	Fit
CFI	0,979	≥ 0,95	Fit

Sumber : data diolah

Tabel 2 : Hasil Analisis Perhitungan SEM

Hip.	Hubungan Antar Variabel	Koefisien	C.R.	P-value	Ket.
H <sub>1</sub>	Budaya Organisasi (X1) → Organizational Citizenship Behavior (Z)	0,459	3,385	0,000	signifikan
H <sub>2</sub>	Efikasi Diri (X2) → Organizational Citizenship Behavior (Z)	0,247	2,272	0,023	Signifikan
H <sub>3</sub>	Kompetensi (X3) → Organizational Citizenship Behavior (Z)	0,077	0,760	0,447	tidak signifikan
H <sub>4</sub>	Budaya Organisasi (X1) → Kinerja Karyawan (Y)	0,292	2,405	0,016	signifikan
H <sub>5</sub>	Efikasi Diri (X2) → Kinerja Karyawan (Y)	0,370	3,642	0,000	signifikan
H <sub>6</sub>	Kompetensi (X3) → Kinerja Karyawan (Y)	0,221	2,495	0,013	signifikan
H <sub>7</sub>	Organizational Citizenship Behavior (Z) → Kinerja Karyawan (Y)	0,269	2,023	0,043	signifikan

Sumber : data diolah

Berikut adalah hasil pengujian. Berdasarkan hasil evaluasi model SEM di atas, semua kriteria sesuai dengan model (goodness of fit) dan sudah memberikan indeks yang baik (fit atau marginal fit), sehingga model SEM dapat diterima yang selanjutnya dapat

## Pembahasan

Hasil koefisien pengaruh budaya organisasi terhadap organizational citizenship behavior (OCB) menunjukkan pengaruh yang positif sebesar 0,459 dan signifikan dengan nilai CR sebesar 3,385 (lebih besar dari 1,96) dan taraf signifikansi (p-value) sebesar 0,000 (lebih kecil dari 5%). Semakin tinggi budaya organisasi maka organizational citizenship behavior (OCB) juga semakin tinggi. Dengan demikian, hipotesis pertama yang menyatakan bahwa budaya organisasi berpengaruh positif terhadap organizational citizenship behavior (OCB) pada karyawan bagian produksi di PT. Indoprima Gemilang Surabaya, dapat diterima (H1 diterima). Hasil estimasi koefisien pengaruh efikasi diri terhadap organizational citizenship behavior (OCB) juga menunjukkan pengaruh yang positif sebesar 0,247 dan signifikan dengan nilai CR sebesar 2,272 (lebih besar dari 1,96) dan taraf signifikansi (p-value) sebesar 0,023 (lebih kecil dari 5%). Semakin tinggi efikasi diri maka organizational citizenship behavior (OCB) juga semakin tinggi. Dengan demikian, hipotesis kedua yang menyatakan bahwa efikasi diri berpengaruh positif terhadap organizational citizenship behavior (OCB) pada karyawan bagian produksi di PT. Indoprima Gemilang Surabaya, juga dapat diterima (H2 diterima).

Hasil estimasi koefisien pengaruh kompetensi terhadap organizational citizenship behavior (OCB) menunjukkan pengaruh yang tidak signifikan dengan nilai CR sebesar 0,760 (lebih kecil dari 1,96) dan taraf signifikansi (p-value) sebesar 0,447 (lebih besar dari 5%). Koefisien pengaruh yang dihasilkan hanya sebesar 0,077, artinya semakin tinggi kompetensi tidak mampu memberikan dampak yang kuat pada peningkatan organizational citizenship behavior (OCB). Dengan demikian, hipotesis ketiga yang menyatakan bahwa

kompetensi berpengaruh positif terhadap organizational citizenship behavior (OCB) pada karyawan bagian produksi di PT. Indoprima Gemilang Surabaya, tidak dapat diterima (H3 ditolak).

Hasil estimasi koefisien pengaruh budaya organisasi terhadap kinerja karyawan menunjukkan pengaruh yang signifikan dengan nilai CR sebesar 2,405 (lebih besar dari 1,96) dan taraf signifikansi (p-value) sebesar 0,016 (lebih kecil dari 5%). Koefisien pengaruh yang dihasilkan adalah sebesar 0,292 (positif), artinya semakin tinggi budaya organisasi maka kinerja karyawan juga semakin tinggi. Dengan demikian, hipotesis keempat yang menyatakan bahwa budaya organisasi berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan pada bagian produksi di PT. Indoprima Gemilang Surabaya, dapat diterima (H4 diterima).

Hasil estimasi koefisien pengaruh efikasi diri terhadap kinerja karyawan juga menunjukkan pengaruh yang signifikan dengan nilai CR sebesar 3,642 (lebih besar dari 1,96) dan taraf signifikansi (p-value) sebesar 0,000 (lebih kecil dari 5%). Koefisien pengaruh yang dihasilkan adalah sebesar 0,370 (positif), artinya semakin tinggi efikasi diri maka kinerja karyawan juga semakin tinggi. Dengan demikian, hipotesis kelima yang menyatakan bahwa efikasi diri berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan pada bagian produksi di PT. Indoprima Gemilang Surabaya, juga dapat diterima (H5 diterima). Hasil estimasi koefisien pengaruh kompetensi terhadap kinerja karyawan juga menunjukkan pengaruh yang signifikan dengan nilai CR sebesar 2,495 (lebih besar dari 1,96) dan taraf signifikansi (p-value) sebesar 0,013 (lebih kecil dari 5%). Koefisien pengaruh yang dihasilkan adalah sebesar 0,221 (positif), artinya semakin tinggi kompetensi maka kinerja karyawan juga semakin tinggi. Dengan demikian, hipotesis keenam yang menyatakan bahwa kompetensi berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan pada bagian produksi di PT. Indoprima Gemilang

Surabaya, juga dapat diterima (H6 diterima).

Berdasarkan analisis deskriptif variabel *organizational citizenship behavior* (OCB) karyawan produksi di PT. Indoprima Gemilang Surabaya dipersepsikan tinggi, hal ini ditunjukkan dengan nilai rata-rata skor variabel kinerja karyawan sebesar 4,09, yang berada pada rentang 3,4 – 4,2 (setuju/tinggi). Indikator kinerja karyawan yang dipersepsikan paling tinggi oleh karyawan adalah pencapaian waktu kinerja (Y.2) dengan nilai rata-rata sebesar 4,20 (kategori sangat tinggi). Selanjutnya, indikator kinerja karyawan yang dipersepsikan paling rendah oleh karyawan adalah hasil kinerja (Y.1) dengan nilai rata-rata sebesar 3,98 (kategori tinggi). Hasil estimasi koefisien pengaruh *organizational citizenship behavior* (OCB) terhadap kinerja karyawan juga menunjukkan pengaruh yang signifikan dengan nilai CR sebesar 2,023 (lebih besar dari 1,96) dan taraf signifikansi (*p-value*) sebesar 0,043 (lebih kecil dari 5%). Koefisien pengaruh yang dihasilkan adalah sebesar 0,269 (positif), artinya semakin tinggi *organizational citizenship behavior* (OCB) maka kinerja karyawan juga semakin tinggi. Dengan demikian, hipotesis ketujuh yang menyatakan bahwa *organizational citizenship behavior* (OCB) berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan pada bagian produksi di PT. Indoprima Gemilang Surabaya, juga dapat diterima (H7 diterima).

## KESIMPULAN

Berdasarkan pembahasan di atas, maka dapat diambil beberapa kesimpulan sebagai berikut:

1. Budaya organisasi, efikasi diri berpengaruh signifikan terhadap *organizational citizenship behavior* (OCB) karyawan Bagian Produksi PT. Indoprima Gemilang Surabaya, kecuali kompetensi berpengaruh tidak signifikan terhadap *organizational citizenship behavior*

(OCB) karyawan Bagian Produksi PT. Indoprima Gemilang Surabaya.

2. Budaya organisasi, efikasi diri, kompetensi dan *Organizational citizenship behavior* (OCB) berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan Bagian Produksi PT. Indoprima Gemilang Surabaya.

3. Budaya organisasi, efikasi diri, kompetensi, *Organizational citizenship behavior* (OCB) dan kinerja karyawan pada karyawan Bagian Produksi di PT. Indoprima Gemilang Surabaya dipersepsikan tinggi.

## SARAN

Berdasarkan simpulan yang telah diuraikan sebelumnya dan temuan penelitian maka dapat disampaikan beberapa saran sebagai berikut:

1. Bagian Produksi PT. Indoprima Gemilang Surabaya terus menjaga dan meningkatkan budaya organisasi, keseimbangan antara kerja dan perilaku *organizational citizenship behaviour* (OCB) bagi karyawannya untuk meningkatkan kinerja karyawan sehingga dapat mencapai tujuan perusahaan.
2. Bagian Produksi PT. Indoprima Gemilang Surabaya terus menjaga dan meningkatkan relevansi efikasi diri karyawan sehingga dapat meningkatkan kinerja karyawan dan mencapai tujuan perusahaan.
3. Penelitian lanjutan harus dilakukan terutama untuk melihat hubungan antara kompetensi terhadap *organizational citizenship behaviour* (OCB), mengingat kurangnya penelitian antara kompetensi terhadap *organizational citizenship behaviour* (OCB).
4. Penelitian serupa perlu dilakukan pada jangkauan yang lebih luas dan jenis bisnis yang berbeda.
5. Penelitian kualitatif perlu dilakukan untuk meneliti hubungan efikasi diri, *organizational citizenship behaviour* (OCB) terhadap kinerja karyawan dan melibatkan peneliti dari bidang psikologi untuk melihat



hubungan yang lebih dalam antar variabel tersebut.

#### DAFTAR PUSTAKA

##### Buku

- Bandura, A, 2002. *Self Efficacy: The Exercise of Control*. New York: W. H. Freeman & Company
- Baron, R.A. dan Byrne, D. (2010). *Psikologi sosial*. Edisi kesepuluh: jilid 2. Jakarta: Erlangga.
- Becker, Brian E, Mark A. Huselid dan Dave Ulrich. 2001. *The HR Scorecard- Soundview Executive Book Summary*. Boston : Harvard Business School Press
- Luthans F., Doh, J. P., 2015. *Manajemen Internasional: Budaya, Strategi dan Perilaku*, Edisi 8, Jakarta: Salemba Empat
- Malhotra. 2005. *Riset Pemasaran*. Jilid I. Edisi 4. Jakarta: Indeks Kelompok Gramedia.
- Mangkunegara, Anwar Prabu, 2011. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Remaja Rosdakarya. Bandung
- Moehariono, 2014. *Pengukuran Kinerja Berbasis Kompetensi*, Edisi Revisi, Rajawali pers, Jakarta
- Organ, Dennis W; Philip M Podsakoff; Scott B. MacKenzie, 2006. *Organizational Citizenship Behavior, Its Nature, Antecedents, and Consequences*. California: Sage Publications, Inc.
- Ridwan, MS, 2017. *Planning Practices: a Multiple Case Study in The High-Performng*
- Robbin, S. P., Judge, T. A. 2015. *Organizational Behavior*. 13th Edition New Jersey: Prentice-Hall, Inc, 2015
- Robbin, S. P., Judge, T. A., 2017. *Perilaku Organisasi*. Edisi ke 16 Jakarta: Salemba Empat
- Sutrisno, 2011. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Andi Offset: Yogyakarta

##### Jurnal

- Adianita, A. S., Mujanah, S., & Candraningrat. (2017). *Kompetensi Karyawan,*

*Emotional Quotient Dan Self Efficacy Pengaruhnya Terhadap Organizational Citizenship Behavior Dan Kinerja Karyawan Pada Indomobil Grup Di Surabaya*. *Jurnal Riset Ekonomi Dan Manajemen*, 17(1), 199. <https://doi.org/10.17970/jrem.17.170114.id>

Afiah Mukhtar (2018), *The Effect Of Competence And Organization Culture To Work Satisfaction And Employee Performance Of Sharia Banks In Makassar City*, *International Journal Of OF Scientific & Technology Research*, Volume 7, Issue 10, October 2018, ISSN 2277-8616 1 IJSTR©2018 [www.ijstr.org](http://www.ijstr.org)

Ida Ayu Oka Martini , I Ketut Rahyuda , Desak Ketut Sintaasih, dan Putu Saroyeni Piartrini *The Influence of Competency on Employee Performance through Organizational Commitment Dimension*, *Journal of Business and Management (IOSR-JBM)* e-ISSN: 2278-487X, p-ISSN: 2319-7668. Volume 20, Issue 2. Ver. VIII (February. 2018), PP 29-37

Iram Naveed Sheikh, 2015, *The impact of perfectionism and self-efficacy on organizational citizenship behaviour (OCB)*, *International Journal of Current Research* Vol. 7, Issue, 02, pp.13044-13047, February, 2015

Jacob Cherin, Jolly Jacob, 2013, *Impact of Self Efficacy on Motivation and Performance of Employees*, *International Journal of Business and Management*, Vol. 8, No. 14 (2013)

Lelei Joy Chelagat, Chepkwony, Protus Kiprop, and Ambrose Kemboi (2015), *Effect of Organizational Citizenship Behavior on Employee Performance in Banking Sector, Nairobi County, Kenya*, *International Journal of Business, Humanities and Technology* Vol. 5, No. 4; August 2015 55

- Mohammad Jasim Uddin, Rumana Huq Luva & Saad Md. Maroof Hossian, 2013, Impact of Organizational Culture on Employee Performance and Productivity: A Case Study of Telecommunication Sector in Bangladesh, *International of Business and Management*, Vol 8 No. 2; 2013 Published by Canadian Center of Science and Education.
- Mujanah, Siti and Brahmastari, Ida Aju and Brahma Ratih, Ida Aju and C, Candraningrat, (2019) The Impact of Collective Ambition, Organizational Culture, and Organizational Commitment on Organizational Citizenship Behavior and the Women's Cooperatives' Performance in East Java Indonesia (September 9, 2019). *International Journal of Civil Engineering and Technology*, 10(08), 2019, pp.30-44. Available at SSRN: <https://ssrn.com/abstract=3450283>
- Nanda Novziransyah, 2017. Pengaruh Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Karyawan PT. Pln (Persero) Kantor Wilayah Sumatera Utara Medan, *Jurnal JUMANTIK* Volume 2 nomor 1, Mei 2017
- Ridwan, MS, 2002. Lingkungan Bisnis Global, Pergeseran Paradigma Manajemen dan Balanced Scorecard, *Jurnal Ekonomi dan Bisnis*, vol 6 (2)
- Ridwan, MS, 2015. Does Strategy matter?, *Jurnal Ekonomi dan Bisnis*, vol 18(3)
- Rodiathul Kusuma Wardani 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 Februari 2016 [administrasibisnis.studentjournal.ub.ac.id](http://administrasibisnis.studentjournal.ub.ac.id)
- S. Mujanah, T. Ratnawati, & A. Kusmaningtyas, 2019, The effect of competence, emotional quotient, and financial quotient on the business performance of small and medium enterprises in Surabaya, Indonesia, *Advanced in Social Science, Education and Human Resource*, Vol. 308, 16th International Symposium on Management (INSYMA 2019), Atlantis Press
- Siti Mujanah, Ika Wahyurini, Murgianto (2019) The Effect of Perceived Organizational Support, Self-Efficacy, Emotional Intelligence on Employee Performance with Interpersonal Communication as Intervening Variable, *Jour of Adv Research in Dynamical & Control Systems (JARDCS)* , Vol. 11, Issue-05, 2019
- Syamsuddin, La Ringgasa, Badarwan, 2017, The Effect of Self-Efficacy On Organizational Citizenship Behavior (OCB) Employees of Institut Agama Islam Negeri , Kendari, *Jurnal Langkawati*, Vol. 3 No. 2, April 2017, ISSN (p): 2460-2280; ISSN (e): 2549-9017
- Umar Burhan, 2019, Satisfaction, Organization citizenship behavior (ocb), Effect on Employee Performance, *Ekilibrium: Jurnal Ilmiah Bidang Ilmu Ekonomi*, Vol 14 No. 1 (2019) Page 45-57 DOI: 10.24269/ekuilibrium.v14i1.1555
- Yohanes Robert, Pratama Husodo (2018), Pengaruh Budaya Organisasi Terhadap Organizational Citizenship Behavior (OCB) dengan Kepuasan Kerja Sebagai Variabel Intervening pada PT Jatim Indo Lestari, *Jurnal AGORA* Vol 6 No.1