

# PENGARUH PERSEPSI DUKUNGAN ORGANISASI DAN BUDAYA ORGANISASI TERHADAP *ORGANIZATIONAL CITIZENSHIP BEHAVIOUR* MELALUI KEPUASAN KERJA

**Noer Hayati**

Fakultas Ekonomi, Universitas Negeri Surabaya  
e-mail: noer279@gmail.com

## **ABSTRACT**

*The research aims to explain the effect of perceived organizational support and organizational culture on organizational citizenship behaviour (OCB) through job satisfaction in PDAM Surya Sembada Surabaya in the HR and P2K management division. Research through the use of saturated sample techniques as many as 60 respondents and using Partial Least Square (PLS).*

*The results of the research are the perception of organizational support that is not significant to OCB, perceptions of organizational support are not significant to job satisfaction, organizational culture is significant positive towards OCB, organizational culture is significantly positive on job satisfaction, job satisfaction is significantly positive for OCB, job satisfaction is not able to mediate the influence of perceived support. organization towards OCB, job satisfaction mediates organizational culture towards OCB.*

**Keywords:** *perceived organizational support; organizational culture; job satisfaction; organizational citizenship behavior*

## **ABSTRAK**

*Tujuan dari penelitian yakni menjelaskan pengaruh persepsi dukungan organisasi dan budaya organisasi terhadap organizational citizenship behavior (OCB) melalui kepuasan kerja di PDAM surya sembada Surabaya pada divisi kelola SDM dan P2K. Penelitian melalui penggunaan teknik sampel jenuh sebanyak 60 Responden dan menggunakan Partial Least Square (PLS).*

*Hasil Peneitian yakni persepsi dukungan organisasi tidak signifikan terhadap OCB, persepsi dukungan organisasi tidak signifikan terhadap kepuasan kerja, budaya organisasi signifikan positif terhadap OCB, budaya organisasi signifikan positif terhadap kepuasan kerja, kepuasan kerja signifikan positif terhadap OCB, kepuasan kerja tidak mampu memediasi pengaruh persepsi dukungan organisasi terhadap OCB, kepuasan kerja memediasi budaya organisasi terhadap OCB.*

**Kata Kunci:** *persepsi dukungan organisasi; budaya organisasi; kepuasan kerja; organizational citizenship behavior*

## **PENDAHULUAN**

Sumber daya manusia (SDM) perusahaan harus diperhatikan, dijaga, dan dikembangkan yang akan memberikan dampak bagi kesuksesan perusahaan dalam terwujudnya visi yang dirumuskan melalui keterlibatan karyawan. Karyawan perusahaan tidak hanya diartikan sebagai obyek dalam pencapaian tujuan saja melainkan menjadi obyek pelaku.

PDAM Surya Sembada merupakan salah satu badan usaha yang dimiliki daerah atau BUMD di lingkup Jawa Timur dan merupakan perusahaan penyelia air minum dengan jumlah pelanggan yang besar. Jumlah pelanggan per-juli 2018 diketahui sebanyak 558.921 sambungan rumah, sehingga

karyawan harus memiliki kompeten yang maksimal.

PDAM Surya Sembada Surabaya selalu berupaya dalam menyediakan pelayanan yang prima dan menjangkau seluruh warga Surabaya agar mendapatkan layanan air bersih. Namun hal tersebut belum sepenuhnya dapat tercapai. Direktur utama yakni bapak Mujiaman menyampaikan bahwa target 100 persen yang dicapai baru 98 persen warga Surabaya yang mendapatkan layanan air bersih. Dua persen yang belum tercapai dikarenakan ada kendala khusus. Tidak hanya itu beliau juga mengatakan PDAM Surya Sembada

memberikan target baru dalam memperbaiki di sektor pelayanan air bersih.

OCB adalah tingkah laku individu melalui kesukarelaan diluar tanggungjawab kerja dan tidak ada aturannya. tingkah laku ini menyangkut kerelaan untuk menolong, tidak mudah pesimis, dan keikutsertaan untuk terlibat dalam kegiatan penting dalam mewujudkan tujuan (Puspitasari, 2014).

Perilaku OCB yang dimiliki oleh karyawan pada bagian Kelola SDM sudah baik namun perlu untuk selalu ditingkatkan agar tujuan-tujuan perusahaan dapat tercapai. Karyawan kurang antusias dalam mengikuti kegiatan-kegiatan yang diselenggarakan oleh perusahaan seperti senam yang dilakukan setiap hari jumat. Karyawan yang datang terlambat tidak dapat mengikuti apel dan senam.

Menurut Maula & Afrianty (2017) persepsi dukungan adalah seberapa besar individu percaya pada organisasi akan kesejahteraan. Dalam penelitian Zhi-hsien (2014), persepsi dukungan organisasi digunakan untuk melihat seberapa jauh karyawan memandang bahwa organisasi peduli dengan kebutuhan dan kesejahteraan pribadi mereka serta menunjukkan bahwa persepsi tersebut akan menghasilkan kepuasan kerja karyawan, penilaian evaluatif yang dibuat seseorang tentang pekerjaan seseorang atau situasi pekerjaan, Weiss (2002).

Menurut wawancara dengan karyawan bagian kelola SDM Apresiasi yang diberikan oleh perusahaan kepada karyawan masih sangat minim. Dukungan dari pimpinan memiliki peran yang lebih banyak daripada dari sistem secara umum.

Budaya organisasi dapat digunakan sebagai acuan karyawan dalam menilai besarnya pencapaian tujuan dari kinerja. Sehingga dapat dikatakan bahwa jika budaya organisasi baik maka kualitas sumber daya karyawan baik (Sanhaji et al., 2016). artinya apabila budaya dalam organisasi sudah memiliki kualitas baik maka kualitas karyawan juga cenderung baik. Semakin karyawan mengikuti norma dan aturan yang ada semakin besar perilaku yang mereka tunjukkan dapat memberikan manfaat terhadap organisasi (Sanhaji, Soetjipto, & Suharto, 2016).

Jenis-jenis budaya organisasi menurut Belias, Koustelios, Vairaktarakis, & Sdrolis, (2015) terdapat empat jenis budaya organisasi yaitu hirarki, klan, pasar, dan adokrasi. PDAM Surya Sembada Surabaya devisi kelola SDM dan P2K apabila dianalisis mengarah ke budaya hirarkis. Hal ini dikarenakan pertama, lingkungan kerja

yang formal dan terstruktur yaitu dilihat dari prosedur formal setiap kegiatan yang berlangsung seperti kegiatan survei kepuasan pegawai, pelatihan karyawan, rapat antar divisi, dan memperingati hari-hari tertentu. Formal yang dimaksudkan seperti setiap kegiatan terdapat penganggung jawab yang terstruktur. Kedua, perusahaan memiliki perencanaan jangka panjang.

PDAM Surya Sembada Surabaya memiliki lima budaya dalam organisasi yang disingkat menjadi SMILE. Adapun bagian dari SMILE adalah *Satisfaction* (Kepuasan), *Morale* (Moral), *Integrity* (Integritas), *Leadership* (Kepemimpinan), dan *Entrepreneurship* (Kewirausahaan). Berdasarkan wawancara dengan staff Kelola SDM implementasi budaya SMILE sudah cukup baik yakni sekitar 70% dan akan selalu berusaha untuk lebih ditingkatkan lagi.

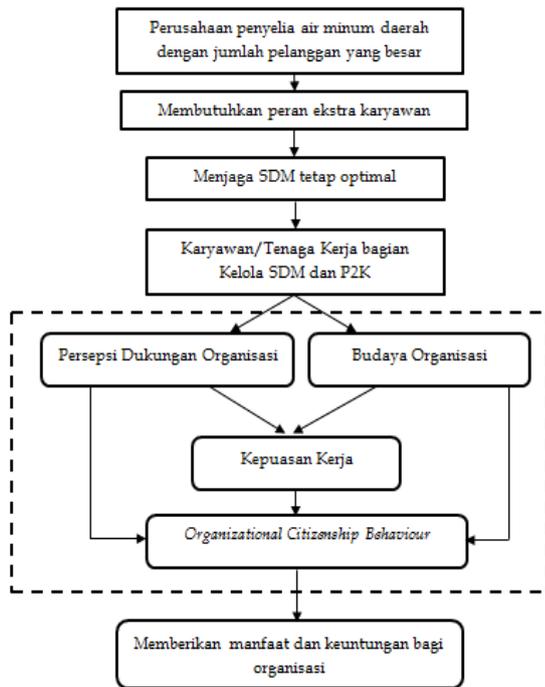
Pradhiptya (2013) mendefinisikan bahwa kepuasan kerja yakni rasa atau emosi dari individu secara menyeluruh dalam pekerjaannya, dimana seseorang akan merasakan kepuasan apabila ungkapan tersebut bersifat positif.

Tingkat OCB karyawan dapat dipengaruhi oleh kepuasan kerja karyawan. Kepuasan merupakan kunci bagi perusahaan karena dengan adanya tingkat bosan dan beban kerja yang tinggi tidak akan menciptakan kepuasan dalam diri karyawan itu sendiri (Puspitasari, 2014).

Penelitian yang dilakukan oleh Armstrong-Stassen (1998) dalam Boyle (2015) menemukan bahwa kepuasan meningkat selama persepsi atas dukungan organisasi bersifat positif karena diyakini mampu meningkatkan kepercayaan dan keyakinan karyawan dalam organisasi yaitu berupa dukungan dan perlakuan yang mereka harapkan dari organisasi.

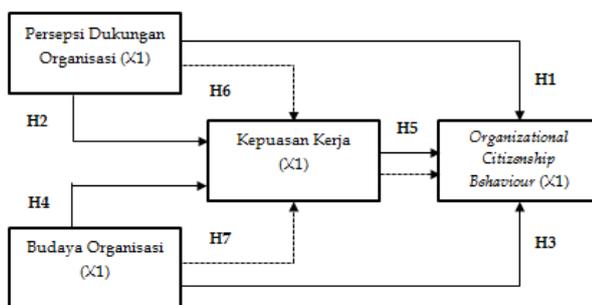
PDAM Surya Sembada Surabaya selalu mengadakan Survei Kepuasan Pegawai (SKP) untuk mengetahui tingkat kepuasan karyawan dan sebagai evaluasi perusahaan. Hasil SKP pada tahun 2018 menunjukkan bahwa hasil tertinggi ketidakpuasan karyawan mengenai tingkat karir. Kedua adalah karyawan merasa tidak puas dengan prasarana perusahaan. Ketiga adalah ketidakpuasan terhadap gaji.

Kepuasan yang dimiliki individu akan berdampak positif bagi organisasi. Jika karyawan merasa puas maka karyawan dapat bertindak menguntungkan organisasi melalui OCB. Adapun kerangka berpikir di Gambar 1.



**Gambar 1**  
**Kerangka Berpikir**

Sebagai perusahaan yang memiliki jumlah pelanggan yang besar, karyawan PDAM Surya Sembada Surabaya harus diimbangi dengan melakukan kewajiban pekerjaan secara maksimal.. Karyawan diharapkan mau untuk secara sukarela mengerjakan pekerjaan diluar tanggung jawab mereka. Perusahaan harus menjaga kualitas sumber daya manusianya. Strategi yang dapat diimplementasikan yakni melalui peningkatan OCB karyawan dengan memfokuskan persepsi budaya dan kepuasan karyawan. jika OCB karyawan meningkat maka juga akan memberikan manfaat atau keuntungan bagi perusahaan yaitu tugas yang diberikan akan cepat selesai sesuai dengan kerangka konseptual Gambar 2.



**Gambar 2**  
**Kerangka Konseptual**

Adapun hipotesis sebagai berikut :

- H<sub>1</sub> : Diduga persepsi dukungan organisasi berpengaruh signifikan positif terhadap *organizational citizenship behavior* PDAM Surya Sembada Surabaya bagian kelola SDM dan P2K.
- H<sub>2</sub> : Diduga persepsi dukungan organisasi berpengaruh signifikan positif terhadap kepuasan kerja PDAM Surya Sembada Surabaya bagian kelola SDM dan P2K.
- H<sub>3</sub> : Diduga budaya organisasi berpengaruh signifikan positif terhadap *organizational citizenship behavior* bagian PDAM Surya Sembada Surabaya bagian kelola SDM dan P2K.
- H<sub>4</sub> : Diduga budaya organisasi berpengaruh signifikan positif terhadap kepuasan kerja PDAM Surya Sembada Surabaya bagian kelola SDM dan P2K.
- H<sub>5</sub> : Diduga kepuasan kerja berpengaruh signifikan positif terhadap *organizational citizenship behavior* PDAM Surya Sembada Surabaya bagian kelola SDM dan P2K.
- H<sub>6</sub> : Diduga persepsi dukungan organisasi berpengaruh signifikan positif terhadap *organizational citizenship behavior* melalui kepuasan kerja PDAM Surya Sembada Surabaya bagian kelola SDM dan P2K.
- H<sub>7</sub> : Diduga budaya organisasi berpengaruh signifikan positif terhadap *organizational citizenship behavior* melalui kepuasan kerja PDAM Surya Sembada Surabaya bagian kelola SDM dan P2K.

## METODE PENELITIAN

Penelitian dilakukan pada karyawan PDAM Surya Sembada Surabaya dengan sampling jenuh sebanyak 60 responden serta menggunakan kuesioner, wawancara, dan observasi. penilaian validitas menggunakan dasar nilai AVE > 0,05. Sebaliknya *Composite reliability* dan *cronbach alpha* digunakan sebagai pengujian reliabilitas penelitian ini. Peneliti menggunakan skala likert dengan mengujinya melalui smartPLS.

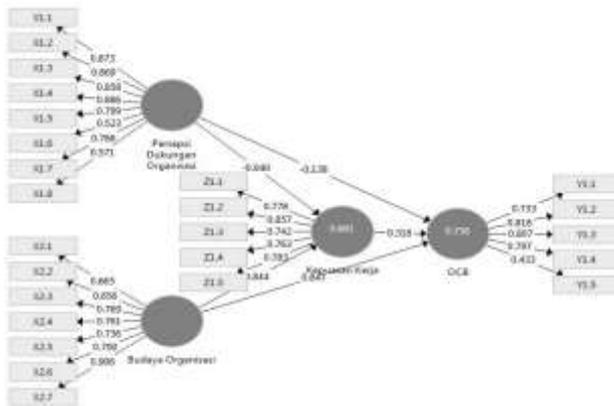
## PEMBAHASAN

Berdasarkan hasil karakteristik responden karyawan dengan usia > 20 tahun yaitu antara 20-29 tahun 17 orang, usia > 30 tahun yaitu antara 30-39 tahun 31 orang, dan usia > 40 tahun 12 orang. Hasil tersebut menunjukkan bahwa dominan usia karyawan pada > 30 tahun yakni sebanyak 31

orang . laki-laki 25 orang, sedangkan perempuan 35 orang. Responden dengan pendidikan terakhir SLTA 29 orang, D3 5 orang, S1 25 orang, dan S2 1 orang. 42 orang responden telah menikah dan 18 responden belum menikah. masa kerja 0-5 tahun ada 30 orang, 6-10 tahun ada 30 orang dan > 10 tahun ada 40 orang.

**Hasil Analisis Statistik Inferensial**

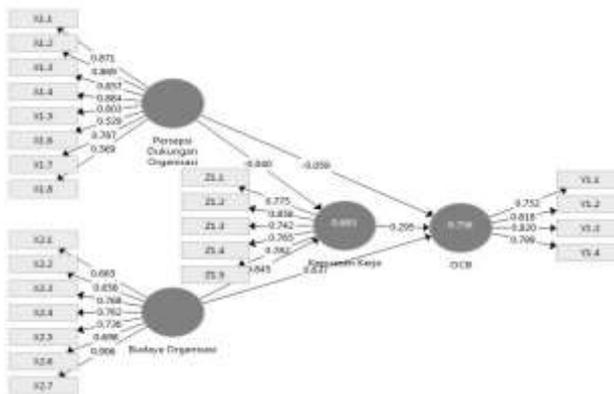
Indikator valid apabila > 0,70, namun jika nilai loading 0,50-0,60 maka cukup (Ghozali, 2014).



**Gambar 3**  
**UjiMeasurement Model Awal**

Sumber : Output SmartPLS 3.2.8 (2019)

Pada Gambar 3 menjelaskan model awal antar kontruk. Hasil belum valid karena tidak semua indikator memenuhi syarat dari *convergent validity*. Maka diperlukan estimasi kembali dengan cara *outlier*.



**Gambar 4**  
**UjiMeasurement Model Akhir**

Sumber : Output SmartPLS 3.2.8 (2019)

*Composite reliability* dari variabel > 0,70. Maka disimpulkan model variabel reliabilitas baik. *cronbach's alpha* digunakan jika > 0,60. Model variabel mempunyai reliabilitas yang baik karena nilai dari semua konstruk > 0,60.

**Tabel 1**  
**Nilai R-Square Model**

Variabel	R-Square
Kepuasan Kerja	0,683
<i>Organizational citizenship behavior</i>	0,756

Sumber : OutputSmartPLS 3.2.8 (2019)

Pada Tabel 1 model Persepsi Dukungan Organisasi dan Budaya Organisasi terhadap OCB memberikan nilai R-Square sebesar 0,756. Selanjutnya pada tabel 1.9 juga menjelaskan model pengaruh Persepsi Dukungan Organisasi dan Budaya Organisasi terhadap Kepuasan Kerja memberikan nilai R-Square sebesar 0,683.

*Q-Square predictive relevance* (Q2)dapat digunakan untuk mengevaluasi model PLS. Nilai Q2 sebesar 0,52 artinya *predictive relevance* model sebesar 52%. Adapun pada Tabel 2.

**Tabel 2**  
**Hasil Path Coefficient**

Hubungan Antar Variabel	Original Sampel	T-Statistics	Keterangan	Kesimpulan
Persepsi Dukungan Organisasi → OCB	-0,059	0,822	≥ 1,96 (Tidak Signifikan)	Hipotesis Ditolak
Persepsi Dukungan Organisasi → Kepuasan Kerja	-0,040	0,400	≥ 1,96 (Tidak Signifikan)	Hipotesis Ditolak
Kepuasan Kerja → OCB	0,295	2,014	≥ 1,96 (Signifikan)	Hipotesis Diterima
Budaya Organisasi → OCB	0,637	4,550	≥ 1,96 (Signifikan)	Hipotesis Diterima
Budaya Organisasi → Kepuasan Kerja	0,845	13,995	≥ 1,96 (Signifikan)	Hipotesis Diterima

Sumber : OutputSmartPLS 3.2.8 (2019)

*t-statistics* persepsi dukungan organisasi terhadap *organizational citizenship behavior* 0,822 < 1,96 artinya tidak ada pengaruh persepsi

dukungan organisasi terhadap *organizational citizenship behavior*.

*t-statistics* persepsi dukungan organisasi terhadap kepuasan kerja  $0,400 < 1,96$  artinya tidak ada pengaruh persepsi dukungan organisasi terhadap kepuasan kerja

*t-statistics* kepuasan kerja terhadap *organizational citizenship behavior*  $2,014 > 1,96$  artinya adanya pengaruh yang signifikan kepuasan kerja terhadap *organizational citizenship behavior*.

*t-statistics* budaya organisasi terhadap *organizational citizenship behavior*  $4,550 > 1,96$  artinya adanya pengaruh yang signifikan budaya organisasi terhadap *organizational citizenship behavior*.

*t-statistics* budaya organisasi terhadap kepuasan kerja sebesar  $13,995 > 1,96$  artinya adanya pengaruh yang signifikan budaya organisasi terhadap kepuasan kerja.

**Tabel 3**  
**Pengaruh Tidak Langsung**

Hubungan Antar Variabel	Original Sample	T-Statistics	Keterangan	Kesimpulan
Persepsi Dukungan Organisasi → Kepuasan Kerja → OCB	-0,012	0,351	$\geq 1,96$ (Tidak Signifikan)	Hipotesis Ditolak
Budaya Organisasi → Kepuasan Kerja → OCB	0,249	1,998	$\geq 1,96$ (Signifikan)	Hipotesis Diterima

Sumber :OutputPLS 3.0 (2019)

Pengaruh tidak langsung persepsi dukungan organisasi terhadap *organizational citizenship behavior* non signifikan dengan nilai *t-statistics* sebesar 0,351 lebih kecil dari *t-tabel* yaitu 1,96 artinya persepsi dukungan organisasi tidak berpengaruh langsung terhadap *organizational citizenship behavior* dan kepuasan kerja tidak dapat memediasi persepsi dukungan organisasi terhadap *organizational citizenship behavior* PDAM Surya Sembada Surabaya bagian kelola SDM dan P2K.

Pengaruh tidak langsung budaya organisasi terhadap *organizational citizenship behavior* signifikan dengan *t-statistics* 1,998 lebih besar dari *t-tabel* yaitu 1,96 budaya memiliki pengaruh langsung terhadap *organizational citizenship behavior* dan kepuasan kerja dapat memediasi budaya organisasi terhadap *organizational*

*citizenship behavior* PDAM Surya Sembada Surabaya bagian kelola SDM dan P2K.

### **Pengaruh Persepsi Dukungan Organisasi terhadap OCB PDAM Surya Sembada Surabaya Bagian Kelola SDM Dan P2K**

Hasil pengujian menunjukkan bahwa persepsi dukungan organisasi tidak memiliki pengaruh terhadap *organizational citizenship behavior*. Berdasarkan wawancara dengan karyawan K3, organisasi kurang menghargai usaha lebih dari karyawan. seperti ketika mereka sertifikasi SMK3 di Karang Pilang bentuk apresiasi hanya berupa ucapan selamat saja tidak ada apresiasi berupa materil dalam bentuk apapun. Terkadang karyawan juga membutuhkan apresiasi berupa materil bukan hanya berupa moril saja. Sehingga dapat diartikan persepsi dukungan organisasi tidak mempengaruhi *organizational citizenship behavior* karyawan PDAM Surya Sembada Surabaya bagian kelola SDM dan P2K.

Berbanding lurus dengan Linda, Yonita, & Silvia (2019) yang dalam penelitiannya mengatakan bahwa persepsi dukungan organisasi non signifikan terhadap OCB. Dijelaskan dalam penelitian tersebut bahwa meskipun karyawan mendapatkan dukungan organisasi itu hanya meningkatkan komitmen dan sikap loyal terhadap organisasi namun tidak mampu mendorong karyawan untuk melakukan pekerjaan melebihi standar.

### **Pengaruh Persepsi Dukungan Organisasi terhadap Kepuasan Kerja PDAM Surya Sembada Surabaya Bagian Kelola SDM Dan P2K**

Hasil pengujian menunjukkan bahwa persepsi dukungan organisasi tidak berpengaruh terhadap kepuasan kerja. Berdasarkan wawancara dengan bapak Nasrudin selaku staf pemasaran mengatakan bahwa kesempatan promosi dalam perusahaan ada, namun dirasa sangat sulit untuk didapatkan. Hasil Survei Kepuasan Pegawai (SKP) 2018 menunjukkan bahwa nilai tertinggi kedua ketidakpuasan karyawan disebabkan oleh terbatasnya promosi jabatan. Kenaikan jabatan yang diperoleh oleh karyawan adalah untuk mengisi jabatan yang kosong, akan tetapi karyawan harus memenuhi beberapa tahapan terlebih dahulu. Sehingga dapat diartikan persepsi dukungan organisasi PDAMSurya Sembada Surabaya tidak dapat meningkatkan kepuasan kerja karyawan. Hal tersebut karena ketidakpuasan

karyawan berasal dari promosi yang sulit didapatkan.

Berbanding lurus dengan Ibrahim (2012) bahwa persepsi dukungan non signifikan terhadap kepuasan kerja. dijelaskan dalam penelitian tersebut selama periode tertentu perusahaan melakukan latihan perampingan untuk bertahan. Ini mengakibatkan tekanan emosional bagi karyawan karena merasa bahwa perusahaan tidak menghargai kontribusi dan kesejahteraannya sehingga menciptakan rasa tidak percaya terhadap perusahaan karena menganggap perusahaan tidak mendukung mereka selama masa sulit.

### **Pengaruh Budaya Organisasi terhadap OCB PDAM Surya Sembada Surabaya Bagian Kelola SDM Dan P2K**

Hasil pengujian menunjukkan bahwa budaya organisasi signifikan terhadap OCB. Berdasarkan jawaban responden pada budaya organisasi menunjukkan bahwa karyawan PDAM Surya Sembada Surabaya bagian kelola SDM dan P2K mengharuskan untuk menyelesaikan pekerjaan dengan bekerja sama dengan karyawan yang lain. Karyawan diharuskan untuk bekerja bersama-sama daripada secara individu serta adanya komunikasi tim yang baik.

Berdasarkan wawancara dengan bapak Suminar selaku supervisor adm personalia dan HI, implementasi budaya organisasi pada karyawan kelola SDM dan P2K sudah cukup baik yakni sekitar 70%. Untuk point Morale dan Integrity yang terdapat dalam budaya SMILE sudah baik. Untuk Morale Karyawan menunjukkan semangat kerja yang baik dan selalu berusaha untuk meningkatkan kinerjanya sedangkan untuk Integrity karyawan yang memiliki integritas tinggi apa yang diucapkan harus selaras dengan tindakan yang dilakukan.

Berbanding lurus dengan Purnama (2013), menunjukkan budaya organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap OCB.. Semakin karyawan menerapkan budaya organisasi maka perilaku OCB juga akan timbul dalam diri karyawan. Budaya yang kuat adalah pemicu adanya OCB.

### **Pengaruh Budaya Organisasi terhadap Kepuasan Kerja PDAM Surya Sembada Surabaya Bagian Kelola SDM Dan P2K**

Hasil pengujian menunjukkan bahwa budaya organisasi berpengaruh terhadap kepuasan kerja. Berdasarkan wawancara dengan ibu Ollin selaku supervisor K3 menjelaskan bahwa beliau selalu

menekankan untuk selalu memiliki komunikasi yang baik dalam tim. Beliau lebih mengutamakan kerja secara tim daripada secara individu. Seperti ketika pengangkutan dan pemeriksaan alat pelindung diri (APD) yang baru. Pengecekan ini memerlukan waktu yang cukup lama karena banyaknya APD yang harus diperiksa dan memerlukan ketelitian. Namun berkat kerja tim yang selalu ditekankan oleh ibu Ollin maka karyawan K3 yang memiliki waktu senggang akan membantu untuk memeriksa APD tersebut.

Pemaparan diatas dapat diartikan bahwa implementasi budaya organisasi PDAM Surya Sembada Surabaya bagian kelola SDM dan P2K dapat meningkatkan kepuasan kerja.

Berbanding lurus dengan Pawirosumarto, Sarjana, & Gunawan (2017) bahwa budaya pengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja karyawan di Parador Hotel and Resorts.

### **Pengaruh Kepuasan Kerja terhadap OCB PDAM Surya Sembada Surabaya Bagian Kelola SDM Dan P2K**

Hasil pengujian menunjukkan bahwa kepuasan kerja berpengaruh terhadap *organizational citizenship behavior*. Hasil jawaban responden yang memiliki nilai tertinggi pada variabel kepuasan kerja (4,35) adalah pada item pernyataan “rekan kerja dapat saling membantu dalam bekerja”. Berdasarkan wawancara dengan bapak suminar selaku supervisor adm personalia dan HI mengatakan bahwa tolong menolong antar karyawan terasa dan bersedia membantu pekerjaan yang *overload*. Rekan kerja akan membantu selama mereka mampu dalam pekerjaan tersebut karena karyawan menghindari menciptakan masalah untuk rekan kerja. Hal ini selaras dengan *courtesy* yakni salah satu indikator dari *organizational citizenship behavior*.

Berbanding lurus dengan oleh Jung & Yoon (2015) bahwa kepuasan signifikan positif terhadap OCB. Pada saat tingkat kepuasan meningkat maka OCB akan meningkat.

### **Pengaruh Persepsi Dukungan Organisasi terhadap Melalui Kepuasan Kerja PDAM Surya Sembada Surabaya Bagian Kelola SDM Dan P2K**

Hasil pengujian hipotesis menunjukkan bahwa kepuasan kerja tidak berperan sebagai mediasi hubungan antara persepsi dukungan organisasi terhadap OCB. Jika dikaitkan dengan penelitian persepsi dukungan organisasi yang dirasakan karyawan tidak dapat meningkatkan OCB karena

karyawan merasa bahwa dukungan organisasi yang diberikan oleh perusahaan belum menghasilkan persepsi yang baik. Sedangkan pengaruh persepsi dukungan organisasi juga non signifikan terhadap kepuasan kerja karyawan karena karyawan merasa bahwa promosi sulit untuk didapatkan.

Maka berdasarkan pemaparan di atas dapat menginformasikan bahwa kepuasan kerja tidak dapat memediasi pengaruh persepsi dukungan organisasi terhadap *organizational citizenship behavior* PDAM Surya Sembada Surabaya bagian Kelola SDM dan P2K.

### **Pengaruh Budaya Organisasi terhadap OVB Melalui Kepuasan Kerja PDAM Surya Sembada Surabaya bagian kelola SDM dan P2K**

Hasil pengujian hipotesis menunjukkan bahwa kepuasan kerja berperan sebagai mediasi hubungan antara budaya organisasi terhadap OCB. Penelitian ini mendukung hasil penelitian oleh Sanhaji, Soetjipto, & Suharto (2016) yang mengatakan bahwa kepuasan kerja sebagai mediasi pengaruh budaya organisasi terhadap OCB. Penelitian tersebut menjelaskan bahwa karyawan dengan budaya organisasi yang tinggi cenderung mengekspresikan kepuasan kerja yang lebih tinggi. Menerapkan budaya yang tepat dapat meningkatkan OCB karyawan.

Jika dikaitkan dengan semakin tinggi budaya organisasi karyawan maka akan diikuti pula oleh OCB. Karena perusahaan mengharuskan karyawan untuk bekerja sebagai tim sehingga mereka juga harus membantu rekan kerja yang mengalami kesulitan dalam pekerjaannya. Kebiasaan tersebut dapat menumbuhkan sikap OCB. Sedangkan pengaruh budaya organisasi terhadap kepuasan karyawan juga memiliki pengaruh yang positif dan signifikan. Hal tersebut karena orientasi terhadap tim tinggi sehingga juga mempengaruhi kepuasan karyawan terhadap rekan kerja.

## **PENUTUP**

### **Kesimpulan**

Berdasarkan penelitian dan pembahasan yang telah dijelaskan maka dapat diambil kesimpulan bahwa Persepsi dukungan non signifikan terhadap OCB, Persepsi dukungan organisasi non signifikan terhadap kepuasan kerja, Budaya organisasi signifikan positif terhadap OCB, Budaya organisasi signifikan positif terhadap kepuasan kerja, Kepuasan kerja signifikan positif terhadap OCB. Kepuasan kerja tidak mampu memediasi hubungan persepsi dukungan terhadap OCB dan

Kepuasan kerja sebagai mediasi dapat mempengaruhi hubungan budaya organisasi terhadap OCB.

### **Keterbatasan dan rekomendasi untuk penelitian selanjutnya**

Peneliti hanya meneliti pengaruh persepsi dukungan organisasi dan budaya organisasi terhadap OCB dengan kepuasan kerja sebagai variabel mediasi faktor lain diabaikan. Peneliti hanya meneliti karyawan PDAM Surya Sembada Surabaya bagian kelola SDM dan P2K. Rekomendasi untuk penelitian selanjutnya yaitu meneliti variabel lainnya yang mempengaruhi OCB.

Saran yang diajukan oleh peneliti terhadap PDAM Surya Sembada Surabaya bagian kelola SDM dan P2K yaitu promosi dilakukan secara adil dan menyeluruh mengingat promosi dirasa sulit untuk didapatkan oleh karyawan. Selain itu penilaian terhadap karyawan yang akan dipromosikan dilakukan secara objektif. Sehingga karyawan selalu berusaha untuk meningkatkan dan menunjukkan kompetensi mereka, serta hal tersebut dapat meningkatkan kepuasan karyawan.

## **DAFTAR PUSTAKA**

- Ali, K., & Agustian, didik wijaya. (2018). Analisis Pengaruh Budaya Organisasi Dan Gaya Kepemimpinan Terhadap Kepuasan Kerja Untuk Meningkatkan Kinerja karyawan Di Rumah Sakit Muhammadiyah Metro. *Ilmiah FE-UMM*, 12(2), 7–15.
- Aswin, A. E., & Rahyuda, A. G. (2017). Pengaruh Perceived Organizational Support Terhadap *Organizational citizenship behavior* Dengan Variabel Kepuasan Kerja Sebagai Mediasi. *E-Jurnal Manajemen Unud*, 6(5), 2729–2755.
- Belias, D., Koustelios, A., Vairaktarakis, G., & Sdrolias, L. (2015). Organizational Culture and Job Satisfaction of Greek Banking Institutions. *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, 175, 314–323. <https://doi.org/10.1016/j.sbspro.2015.01.1206>
- Boyle, A. R. Z. S. (2015). The effects of perceived organizational support and job satisfaction on transfer of training, 44(2), 236–254.
- Chalimah, & Sakhowi, A. (2013). *Jurnal Dinamika Manajemen*. *Jurnal Dinamika Manajemen*, 4(1), 69–81. Retrieved from <http://journal.unnes.ac.id/nju/index.php/jdm>
- Ghozali, I. (2014). *Metode Alternatif Dengan Partial Least Squares (PLS)* (4th ed.). Semarang: Universitas Diponegoro

- Semarang.
- Harwiki, W. (2016). The Impact of Servant Leadership on Organization Culture, Organizational Commitment, Organizational Citizenship Behaviour (OCB) and Employee Performance in Women Cooperatives. *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, 219, 283–290. <https://doi.org/10.1016/j.sbspro.2016.04.032>
- Hosseinkhanzadeh, A. A., Hosseinkhanzadeh, A., & Yeganeh, T. (2013). Investigate Relationship Between Job Satisfaction and Organizational Culture Among Teachers. *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, 84, 832–836. <https://doi.org/10.1016/j.sbspro.2013.06.656>
- Ibrahim, H. I. (2012). A Study On The Relationship Between Perception Of Supervisor Support , Organizational Support And Job Satisfaction : Perceptions Of Part-Time Mba Students. *International Journal of Arts & Sciences*, 5(1), 73–83.
- Jung, H. S., & Yoon, H. hyun. (2015). The impact of employees' positive psychological capital on job satisfaction and *organizational citizenship behaviors* in the hotel. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 27(6), 1135–1156.
- Linda, M. R., Yonita, R., & Silvia, E. D. (2019). The Effect of Perceived Organizational Support and Job satisfaction on *Organizational citizenship behavior*. *Advances in Economics, Business and Management Research*, 97, 702–707.
- Maula, L. A., & Afrianty, T. W. (2017). Perceived Organizational Support Dan Pengaruhnya Terhadap *Organizational citizenship behavior* Dengan Job Satisfaction Sebagai Variabel Intervening ( Studi pada Karyawan Jawa Timur Park 1 ). *Jurnal Administrasi Bisnis (JAB)*, 50(4), 178–184.
- Pawirosumarto, S., Sarjana, P. K., & Gunawan, R. (2017). The effect of work environment, leadership style, and organizational culture towards job satisfaction and its implication towards employee performance in Parador hotels and resorts, Indonesia. *International Journal of Law and Management*, 59(6), 1337–1358. <https://doi.org/10.1108/IJLMA-10-2016-0085>
- Podsakoff, P. M., Mackenzie, S. B., Moorman, R. H., & Fetter, R. (1990). Transformational Leader Behaviors And Their Effects On Followers Trust In Leader, Satisfaction, and *Organizational citizenship behaviors*. *Leadership Quarterly*, 1(2), 107–142.
- Pradhiptya, A. R. (2013). Pengaruh Kepuasan Kerja Terhadap Organizational Citizenship Behaviour (OCB) Dengan Mediasi Komitmen Organisasional. *Jurnal Bisnis Dan Manajemen*, 6(1), 50–58.
- Purnama, C. (2013). Influence analysis of organizational culture organizational commitment job and satisfaction organizational citizenship behavior (OCB) toward improved organizational performance. *International Journal of Business, Humanities and Technology*, 3(5), 86–100.
- Puspitasari, N. L. M. R. (2014). Pengaruh Perceived Organizational Support Terhadap Prestasi Kerja Dengan OCB Sebagai Variabel Pemediasi. *Jurnal Manajemen, Strategi Bisnis Dan Kewirausahaan*, 8(2), 147–155.
- Rhoades, L., & Eisenberger, R. (2002). Perceived Organizational Support: A Review of the Literature. *Journal of Applied Psychology*, 87(4), 698–714. <https://doi.org/10.1037//0021-9010.87.4.698>
- Robbins, S. P., & Judge, T. A. (2013). *Organizational Behavior* (15th ed.).
- Sanhaji, A., Soetjipto, B. E., & Suharto. (2016). Pengaruh keadilan organisasi dan budaya organisasi terhadap perilaku kewargaan organisasi melalui komitmen organisasi dan kepuasan kerja. *Jurnal Pendidikan*, 1983(2007), 917–926.
- Tharikh, S. M., Ying, C. Y., & Saad, Z. M. (2016). Managing Job Attitudes: The Roles of Job Satisfaction and Organizational Commitment on *Organizational citizenship behaviors*. *Procedia Economics and Finance*, 35(October 2015), 604–611. [https://doi.org/10.1016/S2212-5671\(16\)00074-5](https://doi.org/10.1016/S2212-5671(16)00074-5)
- Weiss, H. M. (2002). Deconstructing job satisfaction. Separating evaluations, beliefs and affective experiences. *Human Resource Management Review*, 12(2), 173–194. [https://doi.org/10.1016/S1053-4822\(02\)00045-1](https://doi.org/10.1016/S1053-4822(02)00045-1)
- Zhi-hsien, C. V. (2014). A Study Investigating the Influence of Demographic Variables on Adversity Quotient, 10(June).