

TESIS
PENGARUH BUDAYA ORGANISASI DAN KOMPENSASI TERHADAP
***ORGANIZATIONAL CITIZENSHIP BEHAVIOR* DENGAN KOMITMEN**
ORGANISASI SEBAGAI VARIABEL *INTERVENING* PADA YAYASAN
PENDIDIKAN KRISTEN GPIB

HUTOMO ROTUA

1708823002



Intelligentia - Dignitas

Tesis ini disusun untuk memenuhi persyaratan dalam memperoleh gelar

Magister Manajemen

PROGRAM STUDI MAGISTER MANAJEMEN

FAKULTAS EKONOMI DAN BISNIS

UNIVERSITAS NEGERI JAKARTA

2025

THESIS

**THE EFFECT OF ORGANIZATIONAL CULTURE AND
COMPENSATION ON ORGANIZATIONAL CITIZENSHIP BEHAVIOR
WITH ORGANIZATIONAL COMMITMENT AS AN INTERVENING
VARIABLE AT THE GPIB CHRISTIAN EDUCATION FOUNDATION**

HUTOMO ROTUA

1708823002



Intelligentia - Dignitas

This thesis is prepared as one of the requirements to obtain a

Master's Degree in Management

MASTER OF MANAGEMENT STUDY PROGRAM

FACULTY OF ECONOMIC & BUSINESS

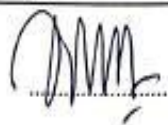
STATE UNIVERSITY OF JAKARTA

2025

LEMBAR PENGESAHAN TESIS

**Penanggung Jawab
Dekan Fakultas Ekonomi & Bisnis**

**Prof. Dr. Mohamad Rizan, SE., MM
NIP. 197206272006041001**

No	Nama	Tanda Tangan	Tanggal
1	Dr. Osly Usman, SE., M.Bus NIP. 197401152008011008 (Ketua Sidang)		17-07-25
2	Prof. Dr. Dewi Susita, M.Si NIP. 196105061986032001 (Pembimbing 1)		17-07-25
3	Prof. Dr. Corry Yohana, MM NIP. 195909181985032011 (Pembimbing 2)		17-07-25
4	Dr. Widya Parimita, SE, M.PA NIP. 197006052001122001 (Penguji 1)		17-07-25
5	Dr. Christian Wiradendi Wolor, SE., MM NIP. 199110182019031014 (Penguji 2)		17-07-25

Nama : Hutomo Rotua
No. Registrasi : 1708823002
Program Studi : Magister Manajemen
Tanggal Lulus : 17 Juli 2025

LEMBAR PERNYATAAN ORISINALITAS

Saya menyatakan bahwa dengan sesungguhnya bahwa Tesis yang saya susun sebagai syarat untuk memperoleh gelar Magister dari Program Pascasarjana Universitas Negeri Jakarta seluruhnya merupakan hasil karya Penulisan saya sendiri. Beberapa bagian tertentu dalam Penulisan Tesis yang saya kutip dari hasil Penulisan orang lain dituliskan secara jelas sesuai dengan norma, kaidah, dan etika Penulisan ilmiah.

Apabila di kemudian hari ditemukan seluruh atau sebagian Tesis ini plagiat dan bukan hasil karya sendiri dalam bagian-bagian tertentu, saya bersedia menerima sanksi pencabutan gelar akademik atau sanksi-sanksi yang lainnya sesuai dengan peraturan perundangan yang berlaku di Universitas Negeri Jakarta ataupun Kementerian terkait.

Jakarta, 31 Juli 2025



Hutomo Rotua
(1708823002)



KEMENTERIAN PENDIDIKAN TINGGI, SAINS DAN TEKNOLOGI
UNIVERSITAS NEGERI JAKARTA
UPT PERPUSTAKAAN

Jalan Rawamangun Muka Jakarta 13220

Telepon/Faksimili: 021-4894221

Laman: lib.unj.ac.id

**LEMBAR PERNYATAAN PERSETUJUAN PUBLIKASI
KARYA ILMIAH UNTUK KEPENTINGAN AKADEMIS**

Sebagai sivitas akademika Universitas Negeri Jakarta, yang bertanda tangan di bawah ini, saya:

Nama : Hutomo Rotua
NIM : 1708823002
Fakultas/Prodi : Ekonomi dan Bisnis / Magister Manajemen
Alamat email : Hutomorotua@gmail.com

Demi pengembangan ilmu pengetahuan, menyetujui untuk memberikan kepada UPT Perpustakaan Universitas Negeri Jakarta, Hak Bebas Royalti Non-Eksklusif atas karya ilmiah:

☐ Skripsi ☒ Tesis ☐ Disertasi ☐ Lain-lain (.....)

Yang berjudul :

Pengaruh Budaya Organisasi dan Kompensasi Terhadap *Organizational Citizenship Behavior (OCB)* Dengan Komitmen Organisasi Sebagai Variabel *Intervening* Pada Yayasan Pendidikan Kristen GPIB...

Dengan Hak Bebas Royalti Non-Eksklusif ini UPT Perpustakaan Universitas Negeri Jakarta berhak menyimpan, mengalihmediakan, mengelolanya dalam bentuk pangkalan data (*database*), mendistribusikannya, dan menampilkan/mempublikasikannya di internet atau media lain secara *fulltext* untuk kepentingan akademis tanpa perlu meminta ijin dari saya selama tetap mencantumkan nama saya sebagai penulis/pencipta dan atau penerbit yang bersangkutan.

Saya bersedia untuk menanggung secara pribadi, tanpa melibatkan pihak Perpustakaan Universitas Negeri Jakarta, segala bentuk tuntutan hukum yang timbul atas pelanggaran Hak Cipta dalam karya ilmiah saya ini.

Demikian pernyataan ini saya buat dengan sebenarnya.

Jakarta, 31 Juli 2025

Penulis

Hutomo Rotua



KEMENTERIAN PENDIDIKAN TINGGI, SAINS,
DAN TEKNOLOGI
UNIVERSITAS NEGERI JAKARTA
FAKULTAS EKONOMI DAN BISNIS

Kampus Universitas Negeri Jakarta, Gedung SFD Tower B, Jalan Rawamangun Muka, Jakarta 13220
Telepon (021) 4721227, Fax: (021) 4706285, Surat Elektronik: fe@unj.ac.id
Laman: fe.unj.ac.id

LEMBAR KETERANGAN BEBAS PLAGIARISME

Yang bertanda tangan di bawah ini

Nama Lengkap : Hutomo Rotua
No. Reg : 1708823002
Jurusan : Magister Manajemen
Similarity Score (Turnitin) : 20 %

Judul Tesis :

Pengaruh Budaya Organisasi dan Kompensasi Terhadap *Organizational Citizenship Behavior (OCB)* Dengan Komitmen Organisasi Sebagai Variabel *Intervening* Pada Yayasan Pendidikan Kristen GPIB.

Mengetahui,
Koordinator Program Studi
S2 Magister Manajemen


Dr. Galy Usman, SE., M.Bus
NIP. 197401152008011008

Jakarta, 31 Juli 2025

Mahasiswa.


METERAI TEMPEL
4257DAMX355933366
Hutomo Rotua

Catatan:

Lampirkan hasil turnitin

ABSTRAK

Dalam mewujudkan visi dan misi suatu Yayasan Pendidikan diperlukan pekerjaan ekstra dan inisiatif yang tinggi dari para pegawai khususnya guru guna menciptakan murid yang berkualitas dan memiliki daya saing. Tingkat kesediaan bekerja ekstra serta inisiatif yang tinggi inilah yang disebut *Organizational Citizenship Behavior (OCB)*.

Secara umum, penelitian ini bertujuan untuk mengkaji secara empiris pengaruh budaya organisasi dan kompensasi terhadap *Organizational Citizenship Behavior (OCB)* dengan komitmen organisasi sebagai variabel *intervening* pada Yayasan Pendidikan Kristen (Yapendik) GPIB. Penelitian ini dilaksanakan selama lima bulan, terhitung dari bulan Februari sampai dengan Juni 2025. Metode penelitian yang digunakan adalah kuantitatif dengan pendekatan survey dan analisis data menggunakan *Partial Least Square-Structural Equation Modeling (PLS-SEM)* dan SPSS 27.0 untuk uji instrumen penelitian. Teknik pengambilan sampel dalam penelitian ini menggunakan *Non-Probability Sampling* dengan teknik *Purposive Sampling*. Data penelitian diperoleh dengan menggunakan metode survey secara online. Data yang terkumpul sebanyak 126 kuesioner, namun 9 kuesioner tidak memenuhi kriteria sebagai sampel yang diharapkan. Jadi, hanya ada 117 sampel yang akan dianalisis.

Hasil penelitian menunjukkan budaya organisasi dan kompensasi memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap OCB dengan nilai signifikansi P-values lebih kecil dari 0.05. Komitmen organisasi terbukti memediasi hubungan antara budaya organisasi dan kompensasi terhadap OCB dengan nilai signifikansi P-values lebih kecil dari 0.05. Temuan ini menegaskan bahwa peningkatan budaya organisasi dan kompensasi yang baik akan mendorong munculnya perilaku OCB yang menunjang keberhasilan organisasi. Penelitian ini memberikan implikasi bagi manajemen untuk fokus dalam pengembangan budaya dan kebijakan kompensasi yang dapat memperkuat loyalitas serta keterlibatan pegawai.

Kata kunci - *Organizational Citizenship Behavior (OCB)*, Budaya Organisasi, Kompensasi, Komitmen Organisasi

ABSTRACT

In realizing the vision and mission of an educational foundation, extra work and high initiative are required from employees, especially teachers, in order to produce high-quality students who are competitive. This level of willingness to work extra hard and take initiative is called Organizational Citizenship Behavior (OCB).

In general, this study aims to empirically examine the influence of organizational culture and compensation on Organizational Citizenship Behavior (OCB) with organizational commitment as an intervening variable at GPIB Christian Education Foundation. This study was conducted over a period of five months, from February to June 2025. The research method used is quantitative, employing a survey approach and data analysis using Partial Least Square-Structural Equation Modeling (PLS-SEM) and SPSS 27.0 for the research instrument validation. The sampling technique used in this study was non-probability sampling with purposive sampling. The research data was obtained using an online survey method. A total of 126 questionnaires were collected, but nine questionnaires did not meet the criteria for the expected sample. Therefore, only 117 samples were analyzed.

The results of the study indicate that organizational culture and compensation have a positive and significant influence on OCB with significance values of P-values less than 0.05. Organizational commitment is proven to mediate the relationship between organizational culture and compensation on OCB with significance values of P-values less than 0.05. These findings confirm that improving organizational culture and providing good compensation will encourage OCB behavior that supports organizational success. This research has implications for management to focus on developing a culture and compensation policies that can strengthen employee loyalty and engagement.

Keywords - Organizational Citizenship Behavior (OCB), Organizational Culture, Compensation, Organizational Commitment

KATA PENGANTAR

Puji syukur saya panjatkan kepada Tuhan Yang Maha Esa, karena berkat rahmat dan karunia-Nya, saya dapat menyelesaikan tesis ini dengan baik. Tesis ini disusun sebagai salah satu syarat untuk memperoleh gelar Magister Manajemen pada Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Negeri Jakarta. Selama proses penyusunan tesis ini, penulis mendapatkan banyak dukungan dan bantuan dari berbagai pihak. Oleh karena itu, penulis ingin mengucapkan terima kasih kepada:

1. Prof. Dr. Dewi Susita, M.Si dan Ibu Prof. Dr. Corry Yohana, M.M. selaku pembimbing, yang telah memberikan arahan, bimbingan, dan motivasi selama proses penelitian ini.
2. Osly Usman S.E., M.Bus selaku Ketua Penguji, Dr. Widya Parimita S.E., M.PA. selaku Penguji 1 dan Dr. Christian Wiradendi Wolor S.E., M.M. selaku Penguji 2 yang telah memberikan saran dan arahan dalam proses penelitian ini.
3. Seluruh dosen pengajar Magister FEB UNJ yang telah memberikan ilmu pengetahuan kepada peneliti selama perkuliahan.
4. Teman-teman terdekat peneliti Noveria, Nelli, Oktovani, Reinhart & Yudha yang selalu memberikan *support system* yang tidak pernah putus.
5. Guru-guru sekolah minggu sebagai rekan sepelayanan peneliti terkhusus kepada Kak Maestri, Kak Frida, Kak Wina, Bang Supri, Kak Rachel, Kak Luke, Kak Yunita, Kak Cathrine dan Kak Anita serta rekan-rekan guru lainnya yang sudah memberikan semangat selama perkuliahan.
6. Teman-teman ngopi bareng peneliti Abang Norton dan Akang Andi yang sudah memberikan bantuan baik moril maupun materil.
7. Rekan-rekan mahasiswa MM FEB UNJ non-reguler angkatan 2023 terkhusus pada Mas Andri, Ulry, Yusril, Rizal, Asa, Kak Riana, Mas Fakhri, Syara serta teman-teman sebimbingan peneliti Pak Hans, Mba Alnisa dan Astrid yang senantiasa mendukung dan memberikan semangat selama perkuliahan.

8. Romauli selaku kakak kandung peneliti serta keponakan-keponakan terkasih dari peneliti Elysabet, Gladys, Michelle dan Rachel yang telah memberikan semangat selama perkuliahan.
9. Adik-adik sepelayanan peneliti Jonathan, Adinda, Christy, Angel dan Elsa yang sudah memberikan semangat selama perkuliahan.
10. Teman-teman SMP peneliti Sandra, Esther, Mario, dan Restika yang selama perkuliahan ini senantiasa memberikan semangat pada peneliti.
11. Kepada Ketua Yayasan serta Guru-guru Yapendik GPIB yang telah berkontribusi dalam penyelesaian tesis ini.
12. Saya mengucapkan terima kasih kepada semua pihak yang telah berkontribusi dalam penyelesaian tesis ini, yang tidak dapat saya sebutkan satu per satu.

Semoga Tuhan yang maha esa membalas segala kebaikan dari semua pihak yang telah memberikan bantuan. Akhir kata, saya berharap hasil penelitian ini dapat memberikan manfaat bagi para pembaca dan menjadi referensi untuk penelitian di masa mendatang.

Jakarta, 31 Juli 2025



Hutomo Rotua

DAFTAR ISI

	Halaman
LEMBAR PENGESAHAN	ii
LEMBAR PERNYATAAN ORISINALITAS	iii
LEMBAR KETERANGAN BEBAS <i>PLAGIARISME</i>	iv
LEMBAR PERNYATAAN PERSETUJUAN PUBLIKASI KARYA ILMIAH UNTUK KEPENTINGAN AKADEMIS	v
ABSTRAK	vi
<i>ABSTRACT</i>	vii
LEMBAR PERSEMBAHAN	viii
KATA PENGANTAR	vii
DAFTAR ISI	ix
DAFTAR GAMBAR	xvii
DAFTAR TABEL	xviii
DAFTAR LAMPIRAN	xiv
BAB I PENDAHULUAN	1
12.1. Latar Belakang	1
12.2. Rumusan Masalah	10
12.3. Pertanyaan Penelitian	11
12.4. Tujuan Penelitian	11
12.5. Manfaat Penelitian	12
12.6. Kebaruan Penelitian	13
12.7. Sistematika Penulisan	17
BAB II KAJIAN PUSTAKA	19

2.1.	<i>Organizational Citizenship Behavior (OCB)</i>	19
2.2.	Budaya Organisasi.....	22
2.3.	Kompensasi	25
2.4.	Komitmen Organisasi	27
2.5.	Penelitian Terdahulu.....	30
2.6.	Pengembangan Hipotesis Penelitian	41
2.6.1.	Pengaruh Budaya Organisasi terhadap <i>Organizational Citizenship Behavior (OCB)</i>	42
2.6.2.	Pengaruh Kompensasi terhadap <i>Organizational Citizenship Behavior (OCB)</i>	43
2.6.3.	Pengaruh Komitmen Organisasi terhadap <i>Organizational Citizenship Behavior (OCB)</i>	43
2.6.4.	Pengaruh Budaya Organisasi terhadap Komitmen Organisasi.....	44
2.6.5.	Pengaruh Kompensasi terhadap Komitmen Organisasi	45
2.6.6.	Pengaruh Budaya Organisasi terhadap <i>Organizational Citizenship Behavior (OCB)</i> melalui Komitmen Organisasi	46
2.6.7.	Pengaruh Kompensasi terhadap <i>Organizational Citizenship Behavior (OCB)</i> melalui Komitmen Organisasi.....	47
2.7.	Kerangka Konseptual Penelitian.....	48
BAB III METODOLOGI PENELITIAN		51
3.1.	Waktu dan Tempat Penelitian	51
3.1.1.	Waktu Penelitian	52
3.1.2.	Tempat Penelitian.....	52
3.2.	Desain Penelitian	52
3.2.1.	Metode.....	52

3.2.2.	Model Penelitian.....	53
3.3.	Populasi dan Sampel	54
3.4.	Pengembangan Instrumen	55
3.4.1.	<i>Organizational Citizenship Behavior (OCB)</i>	55
3.4.2.	Budaya Organisasi.....	58
3.4.3.	Kompensasi	61
3.4.4.	Komitmen Organisasi.....	63
3.5.	Teknik Analisis Data	65
3.5.1.	Uji Instrumen Penelitian.....	65
3.5.2.	Analisis Data Deskriptif	66
3.5.3.	Analisis Data Statistik	66
3.5.3.1	Uji Permodelan <i>Structural Equation Modelling (SEM)</i>	67
3.5.3.2	Pengujian Hipotesis	71
3.5.4.	Analisis Efek <i>Intervening</i> pada <i>Structural Equation Modelling (SEM)</i>	72
BAB IV	ANALISIS DAN PEMBAHASAN	74
4.1.	Deskripsi Data Penelitian	74
4.2.	Hasil Penelitian dan Pembahasan.....	76
4.2.1.	Uji Instrumen Penelitian.....	76
4.2.2.	Analisis Deskriptif.....	81
4.2.3.	Hasil Analisis Data.....	91
4.2.3.1.	Evaluasi <i>Outer Model (Measurement Model)</i>	91
4.2.3.2.	Evaluasi <i>Inner Model (Structural Model)</i>	99
4.2.4.	Analisis Mediasi.....	101

4.2.5.	Pembahasan Hasil Hipotesis Data	102
BAB V KESIMPULAN DAN SARAN		116
5.1.	Kesimpulan.....	116
5.2.	Implikasi Manajerial.....	117
5.3.	Implikasi Teoritikal	120
5.4.	Saran.....	121
5.5.	Keterbatasan Penelitian dan Saran untuk Penelitian Selanjutnya	122
DAFTAR PUSTAKA.....		123
LAMPIRAN		131
DAFTAR RIWAYAT HIDUP		155

DAFTAR GAMBAR

	Halam
Gambar 1. 1 Prefensi orang tua terhadap sekolah anak	2
Gambar 1. 2 Data Visualisasi Bibliometrik	4
Gambar 2. 1 Kerangka Konseptual Penelitian	49
Gambar 3. 1 Model Penelitian	53
Gambar 3. 2 Model Kausal Non-Rekursif Tiga Variabel	72
Gambar 4. 1 Responden Berdasarkan Jenis Kelamin	74
Gambar 4. 2 Responden Berdasarkan Usia.....	75
Gambar 4. 3 Responden Berdasarkan Pendidikan	75
Gambar 4. 4 Responden Berdasarkan Masa Kerja	76
Gambar 4. 5 Path Diagram Penelitian.....	91
Gambar 4. 6 Path Diagram Outer Loading	94
Gambar 4. 7 Uji Validitas AVE	95
Gambar 4. 8 Uji Reliabilitas CR	96
Gambar 4. 9 Uji Reliabilitas CA.....	98
Gambar 4. 10 Outer Bootstrapping	101
Gambar 5. 1 Grafik IPMA Terhadap KO.....	118
Gambar 5. 2 Grafik IPMA Terhadap OCB	119

DAFTAR TABEL

	Halaman
Tabel 1. 1 Hasil Pra-Survei Guru Yappendik 2025	6
Tabel 1. 2 State of the Art	14
Tabel 2. 1 Daftar Penelitian Terdahulu	30
Tabel 3. 1 Timeline Penelitian	51
Tabel 3. 2 Kisi-kisi Instrumen Variabel OCB.....	56
Tabel 3. 3 Skala Penilaian Instrumen Variabel OCB.....	57
Tabel 3. 4 Kisi-kisi Instrumen Variabel Budaya Organisasi.....	59
Tabel 3. 5 Skala Penilaian Instrumen Variabel Budaya Organisasi.....	60
Tabel 3. 6 Kisi-kisi Instrumen Variabel Kompensasi	62
Tabel 3. 7 Skala Penilaian Instrumen Variabel Kompensasi	63
Tabel 3. 8 Kisi-kisi Instrumen Variabel Komitmen Organisasi.....	64
Tabel 3. 9 Skala Penilaian Instrumen Variabel Komitmen Organisasi.....	65
Tabel 4. 1 Distribusi Nilai rtabel Signifikasi 5% dan 1%.....	77
Tabel 4. 2 Hasil Uji Validitas Pre-test	79
Tabel 4. 3 Hasil Uji Reliabilitas Pre-test.....	80
Tabel 4. 4 Statistik Deskriptif & Distribusi OCB	81
Tabel 4. 5 Statistik Deskriptif & Distribusi Budaya Organisasi	84
Tabel 4.6 Statistik Deskriptif & Distribusi Kompensasi	87
Tabel 4. 7 Statistik Deskriptif & Distribusi Komitmen Organisasi	89
Tabel 4. 8 Pengujian validitas <i>Outer Loading</i>	92
Tabel 4. 9 Pengujian Validitas <i>Average Variance Extracted (AVE)</i>	94

Tabel 4. 10 Pengujian validitas Diskriminan <i>Fornell & Larcker</i>	95
Tabel 4. 11 Pengujian Reliabilitas <i>Composite Reliability (CR)</i>	96
Tabel 4. 12 Pengujian Reliabilitas <i>Cronbach's Alpha (CA)</i>	97
Tabel 4. 13 Pengujian <i>R-Square (R2)</i>	99
Tabel 4. 14 Pengujian <i>Goodness of Fit Model (GOF)</i>	99
Tabel 4. 15 Pengujian <i>Path Coefficients (PC)</i>	100
Tabel 4. 16 Pengujian Mediasi.....	102
Tabel 5. 1 Total Effect Terhadap Komitmen Organisasi	118
Tabel 5. 2 Total Effect Terhadap OCB	119

DAFTAR LAMPIRAN

	Halaman
Lampiran 1 Hasil Output Data Visualisasi Bibliometrik.....	131
Lampiran 2 Model Kausal Non-Rekursif Tiga Variabel.....	131
Lampiran 3 Hasil Output Responden Berdasarkan Jenis Kelamin.....	132
Lampiran 4 Hasil Output Responden Berdasarkan Usia.....	132
Lampiran 5 Hasil Output Responden Berdasarkan Pendidikan.....	132
Lampiran 6 Hasil Output Responden Berdasarkan Masa Kerja.....	133
Lampiran 7 Hasil Output SPSS Validitas dan Reliabilitas Hasil Pre-test.....	133
Lampiran 8 Kuesioner Penelitian.....	145
Lampiran 5 Hasil Output SEMPLS.....	150
Lampiran 6 Hasil Output Grafik IPMA.....	153
Lampiran 7 Daftar Riwayat Hidup.....	154