



# ANALISIS PENGARUH BUDAYA ORGANISASI DAN DUKUNGAN ORGANISASI TERHADAP *ORGANIZATIONAL CITIZENSHIP BEHAVIOR* DENGAN KOMITMEN ORGANISASI SEBAGAI VARIABEL INTERVENING

(Studi pada Karyawan bagian antaran PT. Pos Indonesia Processing Center Semarang)

Nina Ariani Wijaya, Ahyar Yuniawan<sup>1</sup>

Email : [wijayaninaariani@gmail.com](mailto:wijayaninaariani@gmail.com)

Departemen Manajemen Fakultas Ekonomika dan Bisnis Universitas Diponegoro  
Jl. Prof. Soedharto SH Tembalang, Semarang 50275, Phone: +622476486851

## ABSTRACT

*This study aims to analyze the impact of organizational culture and organizational support toward organizational citizenship behavior (OCB) with organizational commitment as an intervening variable. The result's differences among past researches and the upgrade of the law no. 38 of 2009 relating to the postal matter indicate the need to improve the performance and the quality of human resources of PT. Pos Indonesia Semarang. This study uses two independent variables and one intervening variable. This study aims to examine and analyze the effect of organizational culture and organizational support on organizational citizenship behavior (OCB), with organizational commitment as intervening variable.*

*Data collection methods used in this study are questionnaires using census method, with the respondents of all the employees from the delivery section of PT. Pos Indonesia (Persero) Central Processing Unit Semarang, and the statistical analysis by using SPSS. This study uses data analysis methods include validity test, reliability test, classic assumption test, multiple linear regression analysis, path analysis, sobel test, coefficient determination test, F test and t test.*

*The result show that the effect value of organizational culture and organizational support toward organizational citizenship behavior with organizational commitment as intervening variable equal to 48,64% While 31,16% is explained by the factors out of the variable. From the result of Multiple Regression Analysis analysis of organizational culture and organizational support have a positive impact toward organizational commitment and organizational culture, organizational support and organizational commitment have a positive impact toward organizational citizenship behavior.*

**Keywords :** *Organizational Culture, Organizational Support, Organizational Commitment, Organizational Citizenship Behavior*

## PENDAHULUAN

Dalam sebuah perusahaan pasti terdapat berbagai macam sumber daya untuk mencapai tujuan, termasuk di dalamnya sumber daya manusia. Sumber daya manusia dalam sebuah perusahaan memerankan peranan penting dan krusial untuk dapat membantu mencapai target serta tujuan perusahaan mulai dari yang terkecil. Maka dari itu karyawan memerankan peran yang sangat penting dalam membantu mencapai tujuan perusahaan,

---

<sup>1</sup> *Corresponding author*

termasuk bakat, usaha dan kinerja serta komitmen mereka terhadap pekerjaannya. Komitmen karyawan terhadap pekerjaan juga menentukan loyalitas mereka dan pada akhirnya dapat membuahkan sikap kewarganegaraan karyawan yang dapat menentukan keberhasilan sebuah perusahaan.

Kuehn (2002) menyatakan bahwa *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) termasuk perilaku karyawan yang dicirikan sebagai extra-peran, dan dengan demikian, tidak secara resmi didefinisikan atau dihargai oleh organisasi. Bukti penelitian menunjukkan bahwa OCB dapat menjadi faktor penting dalam perkembangan karyawan dan kinerja organisasi. Selanjutnya ia juga mengungkapkan bahwa OCB akan berhubungan dengan lima parameter dalam penyelenggaraan organisasi, yaitu mengurangi *turnover*, mengurangi tingkat absensi dan meningkatkan kepuasan dan loyalitas dari karyawan serta pelanggan. Hal ini berarti OCB merupakan suatu bagian dari perilaku individu dalam hal ini karyawan yang sangat penting dalam pelaksanaan setiap tugas dan kewajiban karyawan selanjutnya akan bermuara pada keberhasilan perusahaan.

Perbedaan hasil penelitian terdahulu menunjukkan bahwa peluang untuk meneliti variabel-variabel tersebut masih sangat terbuka. Berbeda dengan penelitian sebelumnya, bahwa penelitian ini mengintegrasikan budaya organisasi, dukungan organisasi, komitmen organisasi, dan *organizational citizenship behavior* dalam satu model penelitian. Penggabungan ini dimaksudkan untuk mendapatkan gambaran yang lebih jelas terkait dengan interaksi antara variabel-variabel tersebut.

### **KERANGKA PEMIKIRAN TEORITIS DAN PERUMUSAN HIPOTESIS**

Dijelaskan oleh Khan dan Rashid (2012) bahwa *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) adalah *extra-role performance*, atau perilaku lebih yang dilakukan oleh karyawan melebihi tuntutan atau keinginan perusahaan dan datang dari kemauan pribadi masing masing karyawan dengan tujuan membantu dan ingin ikut berperan dalam mencapai tujuan perusahaan dimana karyawan bekerja. Penelitian ini didukung oleh teori *social exchange*, Blau (dalam Bakhsi, et al., 2011). Blau (dalam Bakhsi, et al., 2011) mendefinisikan teori pertukaran sosial sebagai balas budi. Bila seseorang memberi bantuan, ada kewajiban tersirat untuk membayar kembali bantuan tersebut. Pembalasan budi dari kedua pihak dapat menghasilkan hubungan stabil antara keduanya yang mengarah pada pengembalian manfaat dan pengembalian keuntungan berkelanjutan bagi satu sama lain, Gouldner (dalam Bakhsi, et al., 2011).

Adanya *fenomena gap* dan *reseacrh gap* dari penelitian terdahulu menyebabkan perlunya dilakukan penelitian yang lebih lanjut mengenai faktor-faktor apa saja yang perlu dianalisis dan dipertimbangkan dalam kinerja yang akan dihasilkan. Beberapa faktor yang diduga mempengaruhi OCB karyawan antara lain adalah budaya organisasi, dukungan organisasi dan komitmen organisasi yang di satukan dalam satu model penelitian. Sumber penelitian terdahulu menggunakan penelitian dari Ajay dan Jain (2015), Milissa (2013), Kwantes (2011), Qamar (2012), Pianluprasidh (2005), Aube, et al. (2006) dan Chen (2004).

### **Hubungan Antara Budaya Organisasi dan Komitmen Organisasi**

Budaya organisasi sering dijelaskan sebagai "cara kita melakukan hal-hal di lingkungan organisasi" dan "apa yang terjadi dan apa yang tidak". Menurut Liu (2009) komitmen organisasi karyawan adalah tentang kesetiaan seorang karyawan kepada organisasi, kesediaan untuk mengerahkan usaha atas nama organisasi, tingkat tujuan dan nilai kongruensi antara karyawan dan organisasi, dan keinginan karyawan untuk tetap dipekerjakan oleh organisasi.

Hasil analisis data pada penelitian Liu (2009) menunjukkan bahwa pada dimensi budaya organisasi, ditemukan anteseden yang memiliki efek terhadap komitmen

organisasi, dimana dimensi budaya menunjukkan berbagai tingkat pengaruh positif terhadap komitmen organisasi karyawan. Budaya organisasi berpengaruh signifikan terhadap komitmen organisasi (Chen, 2004) dan (Ajay dan Jain, 2015).

**H1 : Budaya organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap komitmen organisasi.**

### **Hubungan Antara Dukungan Organisasi dan Komitmen Organisasi**

Imbalan kerja yang datang langsung dari organisasi dianggap sebagai indikasi bahwa organisasi menghargai kontribusi karyawan kepada mereka dan atas kepedulian organisasi untuk kesejahteraan mereka (Erickson dan Roloff, 2008). Oleh karena itu, eksplorasi rinci hubungan antara dukungan organisasi dan komitmen afektif organisasi akan cukup menarik, baik secara teoritis dan praktis.

Pengaruh dukungan organisasi pada komitmen organisasi telah dikuatkan oleh banyak studi dalam literatur perilaku organisasi (Rhoades dan Eisenberger, 2002). Namun, kekuatan hubungan tersebut bervariasi dari satu penelitian ke penelitian lainnya. Dukungan organisasi berpengaruh signifikan terhadap komitmen organisasi (Pianluprasidh, 2005), (Milissa, 2013) dan (Aube, et al., 2006).

**H2 : Dukungan organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap komitmen organisasi.**

### **Hubungan Antara Budaya Organisasi dan *Organizational Citizenship Behavior***

Budaya organisasi berperan sebagai hal penting dalam sebuah perusahaan yang akan menentukan bagaimana karyawan berperilaku di dalamnya. Keberhasilan pembentukan perilaku karyawan yang positif dalam perusahaan adalah cerminan berhasilnya penerapan budaya organisasi yang baik, hal tersebut akan mempengaruhi perilaku *in-role* ataupun perilaku *extra-role*. Semua dimensi dalam budaya organisasi berhubungan positif serta signifikan terhadap *organizational citizenship behavior* (Mohanty dan Rath, 2012). Dinyatakan bahwa “Penelitian mengenai pengaruh budaya organisasi terhadap OCB tersebut dapat membentuk perilaku OCB di antara karyawan.” (Ajay dan Jain, 2015), (Kwantes, 2011) dan (Chen, 2004).

**H3 : Budaya organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap OCB.**

### **Hubungan Antara Dukungan Organisasi dan *Organizational Citizenship Behavior***

Dinyatakan oleh Liu (2009) bahwa OCB mendapatkan kontribusi dan peran dari dukungan organisasi. Penelitian yang dilakukan telah membuktikan bahwa karyawan yang merasakan dukungan dari organisasi dimana ia bekerja akan cenderung melakukan lebih untuk organisasi mereka baik dari tindakan maupun dalam totalitas pekerjaan yang dilakukan. Karyawan akan terlibat lebih banyak daripada dengan organisasi yang memiliki tingkat dukungan rendah terhadap karyawan mereka (Eisenberger, et al., 2001). Menurut Eisenberger, et al. (2001) dukungan organisasi menunjukkan kualitas hubungan karyawan dengan organisasi dengan mengetahui bagaimana karyawan mempercayai kontribusi yang diberikan organisasi terhadap mereka. Dukungan organisasi berpengaruh signifikan terhadap OCB *Organizational Citizenship Behavior* (OCB). (Pianluprasidh, 2005) dan (Milissa, 2013).

**H4 : Dukungan organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap OCB.**

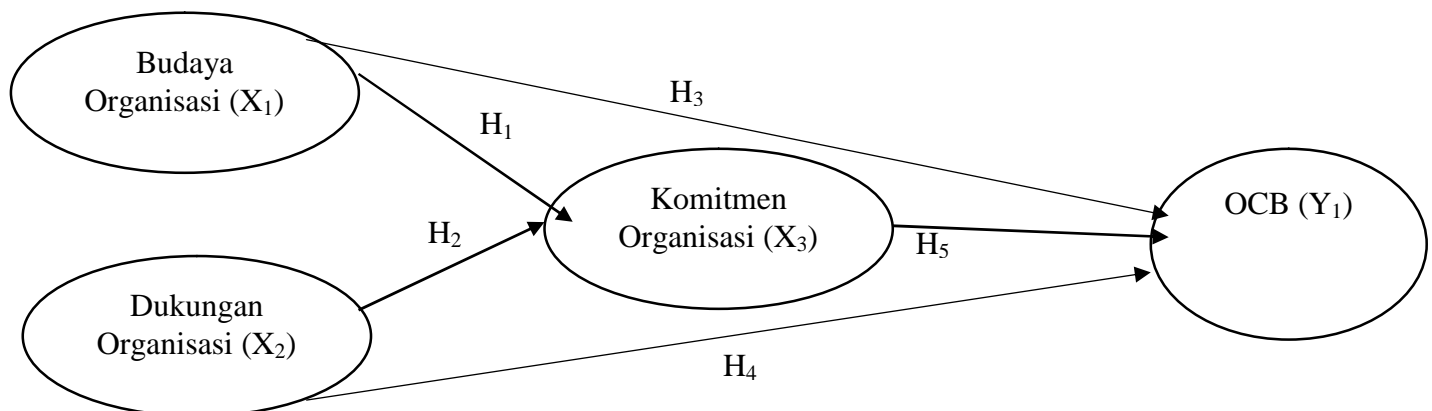
### **Hubungan Antara Komitmen Organisasi dan *Organizational Citizenship Behavior***

Penelitian sampai dengan saat ini membuktikan bahwa tiga komponen komitmen organisasi yang terdiri dari komitmen keberlanjutan, afektif dan normatif ketiganya berpengaruh dan memiliki hubungan positif terhadap OCB. Hal tersebut didapatkan dari penelitian Bakhshi, et al. (2011) terhadap karyawan dalam perusahaan sektor publik di India. Namun pada penelitian itu pula disebutkan bahwa variabel demografi yang meliputi

umur, status perkawinan, jenis kelamin sama sekali tidak berpengaruh terhadap OCB. Qamar (2012) menyebutkan bahwa dimensi OCB secara positif dan signifikan dipengaruhi oleh kepuasan kerja dan komitmen organisasi. Namun, komitmen organisasi memiliki pengaruh lebih kuat terhadap OCB. Hal tersebutlah yang kemudian dapat dikatakan menjadi dasar bahwa OCB (*Organizational Citizenship Behaviour*) dapat dipengaruhi oleh komitmen organisasi. Maria, et al. (2015), Qamar (2012) dan Liu (2009) melakukan penelitian dan menemukan bahwa komitmen organisasi secara signifikan terkait dengan dimensi OCB.

**H5 : Komitmen organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap OCB.**

**Gambar 1**  
**Kerangka Pemikiran Teoritis**



Sumber : Ajay dan Jain (2015), Milissa (2013), Kwantes (2011), Qamar (2012), Pianluprasidh (2005), Aube, et al. (2006) dan Chen (2004).

Gambar 1 menunjukkan pengaruh dari variabel-variabel independen terhadap variabel dependen. Variabel independen dalam penelitian ini budaya organisasi dan dukungan organisasi dengan variabel dependen adalah *organizational citizenship behavior*. Pengaruh variabel independen ini dirumuskan dalam lima hipotesis.

## METODE PENELITIAN

### Variabel Penelitian

Variabel penelitian yang digunakan adalah variabel dependen, variabel independen dan variabel intervening. Variabel dependen yang digunakan yaitu *organizational citizenship behavior*, variabel independen terdiri dari budaya organisasi dan dukungan organisasi. Kemudian variabel interveningnya adalah komitmen organisasional.

### Budaya Organisasi

Budaya organisasi menurut Robbins dan Judge (2015) adalah suatu sistem yang dimaknai bersama serta dipatuhi oleh anggota yang membedakan suatu organisasi dengan organisasi lainnya. Robbins (2008) menyebutkan terdapat tujuh indikator untuk mengukur budaya organisasi dimana indikator tersebut di gunakan dalam penelitian ini, dan tujuh indikator pengukur budaya organisasi yaitu:

1. Inovasi dan pengambilan resiko
2. Perhatian ke hal yang rinci atau detail
3. Keagresifan
4. Kemantapan/stabilitas
5. Orientasi hasil

6. Orientasi orang
7. Orientasi tim.

### **Dukungan Organisasi**

Menurut Eisenberger, et al. (2002) dukungan organisasi adalah keadaan dimana karyawan merasa yakin atas besarnya kepedulian organisasi atas kontribusi yang telah diberikan oleh para karyawannya dengan begitu mengusahakan kesejahteraan mereka. Indikator persepsi dukungan organisasi dijelaskan oleh Eisenberger, et al. (2002) sebagai berikut :

1. Kesejahteraan Karyawan
2. Dukungan Atasan
3. Penghargaan
4. Kondisi kerja

### **Komitmen Organisasi**

Meyer dan Allen (2002) menyatakan bahwa komitmen organisasi adalah cerminan sikap sejauh mana seseorang pegawai memiliki koneksi secara fisik dan non fisik serta terikat pada organisasinya. Indikator yang digunakan untuk mengukur variabel komitmen organisasi menggunakan skala pengukuran yang dikembangkan Meyer dan Allen (2002), yaitu:

1. *Affective commitment* (komitmen afektif)
2. *Continuance commitment* (komitmen berkelanjutan)
3. *Normative commitment* (komitmen normatif)

### **Organizational Citizenship Behavior**

Definisi operasional *organizational citizenship behavior* menurut Organ (dalam Eisenberger, et al., 2002) dapat diartikan sebagai perilaku yang datang dari kesadaran individual sebagai anggota dari organisasi, tidak terikat dengan sistem *reward* formal organisasi tapi dapat meningkatkan efektifitas organisasi pada akhirnya. Dalam arti lainnya dapat berarti bahwa karyawan dengan *organizational citizenship behavior* akan lebih sadar dan rela untuk melakukan kegiatan sosial dan bekerja lebih dari apa yang ditetapkan perusahaan. Indikator yang digunakan untuk mengukur variabel *organizational citizenship behavior* yaitu dengan menggunakan skala pengukuran yang dikembangkan Podsakoff dan MacKenzie (2000) yaitu *altruism, conscientiousness, sportmanship, courtesy, dan civic virtue*.

### **Populasi dan Sampel**

Populasi adalah gabungan dari kumpulan orang-orang yang mempunyai karakteristik yang menjadi pusat perhatian dari adanya sebuah penelitian Ferdinand (2006). Dalam penelitian ini yang menjadi populasi adalah seluruh karyawan bagian antaran PT. Pos Indonesia (Persero) Processing Center yang berjumlah 70 orang.

### **Jenis dan Sumber Data**

Jenis data dalam penelitian ini menggunakan data yang berasal dari data primer dan data sekunder. Dalam penelitian ini menggunakan data primer yakni hasil pengisian kuesioner yang disebarkan kepada responden karyawan PT. Pos Indonesia Processing Center Semarang. Sedangkan data sekunder yang digunakan dalam penelitian ini adalah data perusahaan yang berupa jumlah karyawan, laporan kepatuhan operasi, laporan keterangan berhasil antar, data pengawasan standar waktu pengiriman, struktur organisasi perusahaan dan profil perusahaan, visi dan misi perusahaan, serta sejarah umum di perusahaan.

**Metode Analisis**

Berdasarkan tujuan penelitian yaitu menguji pengaruh variabel-variabel independen terhadap variabel dependen, serta melihat pengaruh intervening nya, maka data yang telah dikumpulkan akan diolah dan dianalisis dengan menggunakan analisis jalur (*path analysis*) merupakan perkembangan dari analisis regresi linier berganda yang digunakan untuk mengetahui besar dan arah pengaruh hubungan variabel independen terhadap variabel dependen. Adapun persamaan regresi dalam penelitian ini :

$$X3 = b1X1 + b2X2 + e1 \quad (1)$$

$$Y = b1X1 + b2X2 + b3X3 + e2 \quad (2)$$

Dimana :

Y : *Organizational Citizenship Behavior* (OCB)

X1 : Budaya Organisasi

X2 : Dukungan Organisasi

X3 : Komitmen Organisasi

b1,b2,b3 : Koefisien garis regresi

e1 dan e2 : *Residuals/error*

**HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN**

Penyebaran kuesioner dalam penelitian ini ditujukan untuk karyawan bagian antaran PT. Pos Indonesia Persero Processing Center Semarang dengan teknik pengambilan sampel sensus. Kemudian hasil kuesioner dianalisis dengan uji instrumen yaitu uji validitas dan uji reliabilitas. Dikatakan valid apabila nilai loading factor (component) >50% dan setiap variabelnya mengelompok. Kemudian dikatakan reliabel apabila nilai Cronbach Alphanya > 0.70. Semua variabel dalam penelitian ini dikatakan valid dan reliabel.

**Tabel 1**  
**Hasil Uji Validitas (Rotasi Faktor)**

No	Variabel	Component Matrix			
		1	2	3	4
1	Budaya Organisasi				
	X1.1			,858	
	X1.2			,915	
	X1.4			,901	
	X1.5			,821	
	X1.6			,863	
2	Dukungan Organisasi				
	X2.1		,816		
	X2.2		,796		
	X2.3		,846		
	X2.4		,786		
	X2.5		,860		
	X2.6		,744		
3	Komitmen Organisasi				
	X3.1				,744
	X3.2				,765
	X3.3				,813
	X3.4				,828
	X3.5				,800
	X3.6				,729
4	OCB				
	Y1	,803			



	Y2	,828			
	Y3	,838			
	Y4	,820			
	Y5	,812			
	Y6	,782			
KMO	0,729				

Sumber : Data primer yang diolah, 2017

**Tabel 2**  
**Hasil Uji Reliabilitas**

Variabel	Cronbach Alpha	Kriteria
Budaya Organisasi (X1)	,942	Reliabel
Dukungan Organisasi (X2)	,904	Reliabel
Komitmen Organisasi (X3)	,894	Reliabel
Organizational Citizenship Behavior (OCB) (Y)	,920	Reliabel

Sumber : Data primer yang diolah, 2017

**Uji F**

Pengujian variabel independen (bebas) terhadap variabel dependen (terikat) dapat dilihat dari hasil uji Anova. Berikut adalah tabel hasil uji F dengan menggunakan SPSS :

**Tabel 3**  
**Hasil Uji – F Budaya Organisasi dan Dukungan Organisasi Terhadap Komitmen Organisasi**

Model	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1 Regression	90,613	2	45,307	10,215	,000 <sup>b</sup>
Residual	297,172	67	4,435		
Total	387,786	69			

Sumber : Data primer yang diolah, 2017

**Tabel 4**  
**Hasil Uji – F Budaya Organisasi, Dukungan Organisasi Dan Komitmen Organisasi Terhadap Organizational Citizenship Behavior**

Model	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
2 Regression	109,813	3	36,604	10,366	,000 <sup>b</sup>
Residual	233,059	66	3,531		
Total	342,871	69			

Sumber : Data primer yang diolah, 2017

Nilai hasil uji – F pada tabel 3 tertera sebesar 10,215 dan tabel 4 sebesar 10,366 dengan sig keduanya 0,000. Model regresi dinyatakan baik atau fit ketika nilai signifikansi lebih kecil dari 0,05. Dengan sig 0,000 maka dapat ditarik kesimpulan bahwa budaya organisasi, dukungan organisasi dan komitmen organisasi berpengaruh terhadap *organizational citizenship behavior* secara bersama sama.

**Uji Koefisien Determinasi (R<sup>2</sup>)**

Koefisien determinasi (R<sup>2</sup>) pada intinya untuk mengukur kemampuan variabel independen dalam menerangkan variabel dependen. Berikut adalah hasil uji koefisien determinasi dapat dilihat melalui tabel 5 dan 6 sebagai berikut :

**Tabel 5**  
**Hasil Koefisien Determinasi Budaya Organisasi dan Dukungan Organisasi Terhadap Komitmen Organisasi**

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	,483 <sup>a</sup>	,234	,211	2,106

Sumber : Data primer yang diolah, 2017

**Tabel 6**  
**Hasil Koefisien Determinasi Budaya Organisasi, Dukungan Organisasi dan Komitmen Organisasi Terhadap Organizational Citizenship Behavior**

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
2	,566 <sup>a</sup>	,320	,289	1,879

Sumber : Data primer yang diolah, 2017

Nilai Adjusted R Square tertera pada model 1 (tabel 5) sebesar 0,211 dan model 2 (tabel 6) sebesar 0,289. Hal ini berarti bahwa model 1 dapat menjelaskan komitmen organisasi sebesar 21,1% dan model 2 dapat menjelaskan *organizational citizenship behavior* sebesar 28,9 persen dan sisanya dijelaskan oleh faktor lain diluar ketiga variabel tersebut.

Untuk mengukur kemampuan variabel independen dalam menjelaskan variabel dependen digunakan uji koefisien determinasi dengan melihat pada nilai adjusted R Square sebagai berikut :

Perhitungan nilai koefisien determinasi total :

$$\begin{aligned}
 R^2_m &= 1 - P^2_1 - P^2_2 \\
 &= 1 - (0,55999)^2 - (0,91699)^2 \\
 &= 1 - 0,51350 \\
 &= 0,4865
 \end{aligned}$$

Nilai koefisien determinasi total sebesar 48,65% memiliki arti bahwa data dalam model dapat menjelaskan 48,64% informasi melalui model dan sisanya sebesar 51,36% dijelaskan oleh error dan variabel lain di luar model.

**Uji T (Parsial)**

Uji T ini dimaksudkan untuk mengetahui seberapa jauh pengaruh suatu variabel independen secara individual dalam menerangkan variabel dependen. Pengujian ini dilakukan dengan melihat tingkat signifikansi (p-value). Jika tingkat signifikansi kurang dari 0,05 maka hipotesis diterima, sedangkan tingkat signifikansi lebih dari 0,05 maka hipotesis ditolak. Berikut hasil uji t dapat dilihat melalui tabel 7 dan 8 sebagai berikut :

**Tabel 7**  
**Hasil uji – t Budaya Organisasi dan Dukungan Organisasi Terhadap Komitmen Organisasi**

Model	t	Sig.
1 (Constant)	3,396	,001
BudayaOrganisasi	3,068	,003
DukunganOrganisasi	2,172	,033

Sumber : Data primer yang diolah, 2017



Nilai uji – t antara budaya organisas terhadap komitmen organisasi sebesar 3,396 dengan signifikansi sebesar 0,003. Maka dari itu hipotesis 1 (H1) yang menyatakan bahwa budaya organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap komitmen organisasi di terima, dikarenakan nilai signifikasnsi yang tertera lebih kecil daripada = 0,05. Nilai uji – t antara dukungan organisasi terhadap komitmen organisasi sebesar 2,172 dengan signifikansi sebesar 0,0033. Maka dari itu hipotesis 2 (H2) yang menyatakan bahwa dukungan organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap komitmen organisasi di terima, dikarenakan nilai signifikasnsi yang tertera lebih kecil daripada = 0,05.

**Tabel 8**

**Hasil uji – tbudaya Organisasi, Dukungan Organisasi dan Komitmen OrganisasibTerhadap *Organizational Citizenship Behavior***

Model	t	Sig.
1 (Constant)	3,018	,004
BudayaOrganisasi	3,287	,002
DukunganOrganisasi	-1,149	,255
KomitmenOrganisasi	2,934	,005

Sumber : Data primer yang diolah, 2017

Nilai uji – t antara budaya organsasi terhadap *organizational citizenship behavior* sebesar 3,287 dengan signifikansi sebesar 0,002. Maka dari itu hipotesis 3 (H3) yang menyatakan bahwa budaya organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap *organizational citizenship behavior* di terima, dikarenakan nilai signifikasnsi yang tertera lebih kecil daripada = 0,05. Nilai uji – t antara dukungan organsasi terhadap *organizational citizenship behavior* sebesar -1,149 dengan signifikansi sebesar 0,255. Maka dari itu hipotesis 4 (H4) yang menyatakan bahwa dukungan organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap *organizational citizenship behavior* di tolak, dikarenakan nilai signifikasnsi yang tertera lebih besar daripada = 0,05. Nilai uji – t antara komitmen organsasi terhadap *organizational citizenship behavior* sebesar 2,934 dengan signifikansi sebesar 0,005. Maka dari itu hipotesis 5 (H5) yang menyatakan bahwa komitmen organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap *organizational citizenship behavior* di terima, dikarenakan nilai signifikasnsi yang tertera lebih kecil daripada = 0,05.

**Uji Sobel**

Pengujian analisis ini dilakukan dengan 2 model analisis regresi berganda. Analisis regresi linier berganda digunakan untuk mengetahui besar dan arah pengaruh hubungan variabel independen terhadap variabel dependen. Untuk menguji pengaruh variabel secara stimulan atau variabel secara parsial. Pengolahan data penelitian ini dilakukan dengan program SPSS 23 dan memberikan nilai koefisien sebagai berikut ini :

**Tabel 9**

**Uji mediasi komitmen organisasi pada budaya organisasi terhadap *organizational citizenship behavior***

$a_1$	0,377				
$b_1$	0,320				
$sa_1$	0,123				
$sb_1$	0,109				
Dep	$a_1 \cdot b_1$	$b_1^2 \cdot sa_1^2$	$a_1^2 sb_1^2$	$sa_1^2 sb_1^2$	T
	0,12064	0,0015492	0,0016886	0,00017974	2,063

Keterangan : Ada efek mediasi pada 5%

Sumber : Data primer yang diolah, 2017

$$\begin{aligned}
 Sab &= \sqrt{b_1^2 \cdot Sa_1^2 + a_1^2 Sb_1^2 + Sa_1^2 Sb_1^2} \\
 &= \sqrt{0,0015492 + 0,0016886 + 0,00017974} \\
 &= \sqrt{0,0034175} \\
 &= 0,058459
 \end{aligned}$$

Untuk mengetahui nilai dari signifikansi pengaruh tak langsung, maka dengan menggunakan hasil perhitungan nilai t dari koefisien ab terlebih dahulu dengan rumus sebagai berikut :

$$\begin{aligned}
 t &= \frac{ab}{Sab} \\
 &= \frac{0,12064}{0,058459} \\
 &= 2,063
 \end{aligned}$$

Setelah ini maka dilakukan perbandingan antara nilai t hitung dengan nilai t tabel. Diketahui nilai T tabel sebesar 1,9935 ( =0,05). Dengan ketentuan jika nilai t hitung lebih besar dari t tabel maka terdapat pengaruh mediasi pada model. T hitung sesuai perhitungan diatas menghasilkan nilai t = 2,063 > t tabel = 1,9935. Maka kesimpulannya adalah variabel intervening komitmen organisasi memediasi variabel budaya organisasi terhadap variabel *organizational citizenship behavior* pada taraf 5%.

**Tabel 10**  
**Uji mediasi komitmen organisasi pada dukungan organisasi terhadap *organizational citizenship behavior***

	$a_1$	0,185			
	$b_1$	0,320			
	$sa_1$	0,085			
	$sb_1$	0,109			
Dep	$a_1 \cdot b_1$	$b_1^2 \cdot Sa_1^2$	$a_1^2 Sb_1^2$	$Sa_1^2 Sb_1^2$	T
	0,0592	0,0007398	0,0004066	0,00008584	1,6864

Keterangan : Ada efek mediasi pada 10%

Sumber : Data primer yang diolah, 2017

$$\begin{aligned}
 Sab &= \sqrt{b_1^2 \cdot Sa_1^2 + a_1^2 Sb_1^2 + Sa_1^2 Sb_1^2} \\
 &= \sqrt{0,0007398 + 0,0004066 + 0,00008584} \\
 &= \sqrt{0,00123228} \\
 &= 0,03510384
 \end{aligned}$$

Untuk mengetahui nilai dari signifikansi pengaruh tak langsung, maka dengan menggunakan hasil perhitungan nilai t dari koefisien ab terlebih dahulu dengan rumus sebagai berikut :

$$\begin{aligned}
 t &= \frac{ab}{Sab} \\
 &= \frac{0,0592}{0,03510384} \\
 &= 1,6864251
 \end{aligned}$$

Setelah ini maka dilakukan perbandingan antara nilai t hitung dengan nilai t tabel. Diketahui nilai T tabel sebesar 1,64 ( =0,10). Dengan ketentuan jika nilai t hitung lebih

besar dari  $t$  tabel maka terdapat pengaruh mediasi pada model.  $T$  hitung sesuai perhitungan diatas menghasilkan nilai  $t = 1,68 > t$  tabel = 1,64. Maka kesimpulannya adalah variabel intervening komitmen organisasi memediasi variabel dukungan organisasi terhadap variabel *organizational citizenship behavior* pada taraf 10%.

## KESIMPULAN

### Kesimpulan

Variabel Budaya Organisasi memiliki pengaruh yang positif dan signifikan terhadap variabel Komitmen Organisasi. Hal ini dapat dibuktikan dengan nilai tingkat signifikansi sebesar 0,003. Hasil ini memiliki arti bahwa semakin baik atau tinggi budaya organisasi akan semakin meningkatkan komitmen karyawan di dalam PT. Pos Indonesia Persero Processing Center Semarang.

Variabel Dukungan Organisasi memiliki pengaruh yang positif dan signifikan terhadap variabel Komitmen Organisasi. Hal ini dapat dibuktikan dengan nilai tingkat signifikansi sebesar 0,0033. Hasil ini memiliki arti bahwa semakin baik atau tinggi dukungan organisasi yang diberikan perusahaan maka akan semakin meningkatkan komitmen organisasi karyawan pada perusahaan.

Variabel Budaya Organisasi memiliki pengaruh yang positif dan signifikan terhadap variabel *Organizational Citizenship Behavior*. Hal ini dapat dibuktikan dengan nilai tingkat signifikansi sebesar 0,002. Hasil ini memiliki arti bahwa semakin baik atau tinggi budaya organisasi akan semakin meningkatkan *organizational citizenship behavior* karyawan pada PT. Pos Indonesia Processing Center Semarang.

Variabel Dukungan Organisasi memiliki pengaruh yang negatif dan tidak signifikan terhadap *Organizational Citizenship Behavior*. Hal ini dibuktikan dengan nilai tingkat signifikansi sebesar 0,255. Hal ini memiliki arti bahwa semakin baik atau tinggi dukungan organisasi tidak berhubungan dengan meningkatnya *organizational citizenship behavior* di PT. Pos Indonesia Processing Center Semarang.

Variabel Komitmen Organisasi memiliki pengaruh yang positif dan signifikan terhadap variabel *Organizational Citizenship Behavior*. Hal ini dapat dibuktikan dengan nilai tingkat signifikansi sebesar 0,005. Hal ini memiliki arti bahwa semakin baik atau tinggi komitmen organisasi karyawan maka semakin meningkatkan *organizational citizenship behavior* karyawan di perusahaan PT. Pos Indonesia Processing Center Semarang.

### Keterbatasan Penelitian

Kelemahan dalam penelitian ini adalah sebagai berikut:

Pertanyaan terbuka dirasakan sulit bagi responden dirasakan sulit bagi responden untuk menjawab/ mengisinya sehingga responden dalam menjawab membutuhkan waktu yang lama.

Peneliti dan responden tidak dapat bertemu secara langsung karena kesibukkan masing-masing karyawan di perusahaan.

Pengolahan data dilakukan dengan analisis jalur yang merupakan perluasan dari analisis regresi berganda.

### Saran

#### Bagi Penelitian Yang Akan Datang

Melakukan penyebaran kuesioner pra survey bagi responden dan wawancara pra survey untuk mengetahui terlebih dahulu masalah yang terjadi dalam perusahaan secara akurat sehingga hasil dapat memberikan penjelasan lebih mendalam mengenai pembahasan pada setiap variabel.

Mengembangkan penelitian *organizational citizenship behavior* dengan menambahkan variabel-variabel independen lain di luar dari penelitian ini, seperti keadilan organisasi,

kepuasan kerja, motivasi kerja, pengetahuan karyawan dan etos kerja. Sehingga mampu memberikan gambaran mengenai variabel yang mampu menjelaskan *organizational citizenship behavior* selain dalam variabel penelitian ini di industri yang sama.

### Bagi Perusahaan

Perusahaan perlu mempertahankan budaya organisasi yang terbentuk sehingga karyawan dapat mengembangkan budaya dengan memaksimalkan kinerjanya. PT. Pos Indonesia, Semarang perlu memberikan pemahaman-pemahaman mengenai budaya organisasi terhadap karyawan agar kinerja karyawan terus meningkat.

Perusahaan perlu meningkatkan komitmen karyawan dengan menciptakan kondisi kerja yang baik dan sesuai dengan harapan karyawan sehingga karyawan merasa semakin nyaman baik dalam lingkungan fisik maupun lingkungan dengan rekan kerja. Selain itu, dengan mengembangkan budaya organisasi yang ada di perusahaan contohnya dengan memberikan pemahaman lebih mendalam atas visi dan misi perusahaan agar karyawan semakin mengerti tentang tujuan dan nilai-nilai yang dimiliki oleh perusahaan, dan manajer atau atasan juga dituntut untuk dapat meningkatkan dan memberikan perhatian kepada karyawannya.

### REFERENSI

- Ajay, K & Jain. 2015. "Volunteerism and Organisational Culture: Relationship to Organizational Commitment and Citizenship Behaviors in India." *Cross Cultural Management: An International Journal*, Iss 1 pp. - <http://www.emeraldinsight.com/doi/abs/10.1108/CCM-11-2013-0167>
- Appelbaum, S., *et al.* 2004. "Organizational Citizenship Behavior: a Case Study of Culture, Leadership and Trust". No. 1, 2004 pp. 13-40.
- Aube, Caroline., Rousseau, Vincent., & Morin, Estelle M. 2007. "Perceived organizational support and organizational commitment - The moderating effect of locus of control and work autonomy". *Journal of Managerial Psychology*. 22(5): 479-495.
- Bakhsi, Arti., Atul Dutt Sharma, & Kuldeep Kumar. 2011. "Organizational Commitment as Predictor of Organizational Citizenship Behavior". *European Journal of Business and Management*, ISSN 2222-2839, No.4 pp..78-86. Diakses tanggal 11 November 2013, dari *European Journal of Business and Management*.
- Catherine, *et al.*, 2008. "Culture's influence on the perception of OCB as in-role or extra-role". *International Journal of Intercultural Relations*, 229-243 <http://www.sciencedirect.com>. Diakses Januari 2008.
- Chen, Li Yueah. 2004. "Examining The effect of Organizational Culture and Leadership Behaviors on Organizational Commitment Job Satisfaction and Job Performance at Small and Middle-Sized Firms of Taiwan". *Journal of American Academy of Business*, Cambridge, h.432-438. Diakses tanggal 23 Oktober 2013, dari EBSCO Host
- Colquitt, J. A., Scott, B. A., Judge, T. A., & Shaw, J. C. 2006. "Justice and personality: Using integrative theories to derive moderators of justice effects". *Organizational Behavior and Human Decision Process*, 100, 110-127.
- Currie, P., & Dollery, B. 2006. "Organizational commitment and perceived organizational support in the NSW police". *An International Journal of Police Strategies & Management*, 29 (4).
- Eisenberger, R., Huntington, R., Hutchinson, S., & Sowa, D. 2001. "Perceived Organizational Support". *Journal of Applied Psychology*. Pp. 500-507.
- Eisenberger, R; Cummings, J; Armeli, S; & Lynch, P. 1997. "Perceived Organizational Support, Discretionary Treatment, and Job Satisfaction". *Journal of Applied Psychology*. pp. 812-820.



- Eisenberger, R., Stinglhamber, F., Vandenberghe, C., Sucharski, I., & Rhoades, L. 2002. "Perceived supervisor support: Contributions to perceived organizational support and employee retention". *Journal of Applied Psychology*, (3), pp. 565-573.
- Erickson, R.A. & Roloff, M.E. 2008. "Reducing Attrition After Downsizing: Analyzing The Effects of Organizational Support, Supervisor Support, and Gender On Organizational Commitment". *International Journal of Organizational Analysis*, 15 (1): 35-55
- Ferdinand, A.T. 2006, *Metode Penelitian Manajemen*: Badan Penerbit Universitas Diponegoro
- Gabriel, S. & Gardner, W.L. 1999. "Are There 'His' and 'Hers' Types of Interdependence? The Implication of Gender Differences in Collective vs Relational Interdependence for Affect, Behavior, and Cognition". *Journal of Personality and Social Psychology*, 77: 642-655.
- Ghozali, Imam, 2013. *Aplikasi Analisis Multivariat dengan Program IBM SPSS 21*. Edisi 7, Penerbit Universitas Diponegoro, Semarang.
- Ghozali, Imam. 2009. *Ekonometrika: Teori, Konsep, dan Aplikasi dengan SPSS 17*. Semarang: Badan Penerbit Universitas Diponegoro.
- Herscovitch, L., & Meyer, J. P. 2002. "Commitment to organizational change: Extension of a three-component model". *The Journal of Applied Psychology*, 87, 474-487
- Khan, S. K., & Rashid, M. Z. 2012. "The Mediating Effect of Organizational Commitment in the Organizational Culture, Leadership and Organizational Justice Relationship with Organizational Citizenship Behavior: A Study of Academicians in Private Higher Learning Institutions in Malaysia". *International Journal of Business and Social Science*, 3(8): 83-91.
- Kotter & Heskett 1992. *Corporate Culture and Performance*. New York: The Free Press.
- Kuehn, K. W. & Al-Busaidi, Y. 2002. "Citizenship behavior in a non western Context: An Examination of the Role of Satisfaction, Commitment and Job Characteristics on Self-Reported OCB". *International Journal of Commerce & Management*, 12(2): 107-125.
- Kwantes, Catherine T. 2009. "Culture, job satisfaction and organizational commitment in India and the United States". *Journal of Indian Business Research*, [https://dx.DOI10.1108/17554190911013265](https://dx.doi.org/10.1108/17554190911013265)
- Liu, Y. 2009. "Perceived Organizational Support And Expatriate Organizational Citizenship Behavior: The Mediating Role Of Affective Commitment Towards The Parent Company". *Personnel Rev*, 38(3): 307-319.
- María, Ernesto & Pablo. 2015. "Relationship between organizational commitments and organizational citizenship behaviour in a sample of private banking employees". *International Journal of Sociology and Social Policy*, Iss 1/2 pp. 91 – 106 <http://www.emeraldinsight.com /dx.doi.org/10.1108/IJSSP-02-2014-0010>. Diakses Desember 2016.
- Mayfield, C.O., & Taber, T.D. 2009. "A Prosocial Self-concept Approach to Understanding Organizational Citizenship Behavior". *Journal of Managerial Psychology*, hal. 741-763.
- Messner, Wolfgang. 2012. "Effect of Organizational Culture on Employee Commitment in the Indian IT Services Sourcing Industry". *GloBus Research*.
- Meyer, P.M., Allen, N.J. & Gellatly, I. R. 1990. "Affective and Continuance Commitment to the Organization: Evaluation of Measures and Analysis of Concurrent and Time-Lagged Relations". *Journal of Applied Psychology*, 75(6), pp. 710-720.
- Meyer, P.M., & Allen, N.J. 1991. "A Three-Component Conceptualization of





- Organizational Commitment". *Human Resource Management Review*, (1), pp. 61-89.
- Millissa F.Y. Cheung 2013. "The mediating role of perceived organizational support in the effects of interpersonal and informational justice on organizational citizenship behaviors". *Leadership & Organization Development Journal*, Iss 6 pp. 551-572 <http://www.emeraldinsight.com/doi.org/10.1108/LODJ-11-2011-0114>. Diakses Juni 2013.
- Mohanty, J& Rath, B.P. 2012. "Influence of Organizational Culture on Organizational Citizenship Behavior : A Three Sector Study". *Global Journal of Business Research*.
- Morin, A. & Tremblay, M. 2011. "Affective commitment and citizenship behaviors across multiple foci.". *Journal of Managerial Psychology*, Iss: 8 pp. 716 – 738 <https://dx.doi.org/10.1108/02683941111181798>
- Mowday, R. T., Steers, R. M., & Porter, L. W. 1979. "The measurement of organizational commitment". *Journal of Vocational Behavior*, 14 (2), 224-247.
- Mukherjee, K. 2010. "Exploring the mediating effect of perceived organizational support between organizational justice dimensions and affective commitment". *Globsyn Management Journal*, 4 (1&2), 9-22.
- Niehoff, B.P & Moorman, R.H, 1993. "Justice As A Mediator Of The Relationship Between Methods Of Monitoring And Organizational Citizenship Behavior". *Academy of Management Journal*, 36 (3), 327-556.
- Organ, D., Podsakoff, P., & MacKenzie, S. 2006. *Organizational citizenship behaviour: its nature, antecedents and consequences*. California : Sage Publications, Inc.
- Pianluprasidh, P. 2005. "The effect of perceived organizational support and organizational commitment on organizational citizenship behavior among nurses in thailand." *A dissertation presented to the faculty of the california school of organizational studies alliant international university*. Sage Publication.
- Podsakoff, P. M., MacKenzie, S. B., Paine, J. B., & Bachrach, D. G. 2000. "Organizational Citizenship Behavior: A Critical Review of The Theoretical and Empirical Literature and Suggestions for Future Research". *Journal of Management*, 26: 513-563.
- Profil PT. Pos Indonesia Persero, disadur dari [www.posindonesia.co.id](http://www.posindonesia.co.id) pada 30 april 2017
- Putrie, F., & Nursalim, M. 2013. "Hubungan antara Persepsi Dukungan Organisasi dan Budaya Organisasi dengan Organizational Citizenship Behaviour (OCB) pada Karyawan PT. Pertamina UPMS V Surabaya". *Jurnal Psikologi: Teori & Terapan*. Februari 2013. 141-148.
- Qamar, N. 2012. "Job Satisfaction and organizational commitment as antecedents of organizational citizenship behavior (OCB)". *Interdisciplinary journal of contemporary research in business*, 4(7), 103-122.
- Rhoades, L., & Eisenberger, R. 2002. "Perceived organizational support: A review of the literature". *Journal of Applied Psychology*, 87, 698–714.
- Robbins, Stephen P. & Judge, Timothy A., 2008. *Perilaku Organisasi*. Edisi 12. Jakarta : Salemba Empat.
- Roby. 2013. "Pengaruh Kepribadian dan Dukungan Organisasi Terhadap OCB-O dan OCB-I Dosen (Studi Pada Universitas Palangkaraya)". *Jurnal Bisnis dan Ekonomi*.
- Sekaran, Uma. 2007. *Research Method For Business* (edisi 4). jakarta: salemba empat.
- Silverthorne, Colin. 2004. "The impact of organizational culture and person organization fit on organizational commitment and job satisfaction in Taiwan". *Leadership & Organization Development Journal*; 25, 7/8; ABI/INFORM Global.





- Simosi, Maria. 2012, "Disentangling organizational support construct: The role of different sources of support to newcomers' training transfer and organizational commitment". *Personnel Review*, Iss: 3 pp. 301 – 320. <http://www.emeraldinsight.com/http://dx.doi.org/10.1108/00483481211212959> . Diakses Januari 2013.
- Williams, E.S., K.V. Rondeau & L.H. Francescutti. 2007. "Impact of culture on commitment, satisfaction, and extra-role behaviors among Canadian ER physicians". *Leadership in Health Services*.
- Wu, C. C., & Liu, N. T. 2014. "Perceived Organizational Support, Organizational Commitment and Service-Oriented Organizational Citizenship Behaviors". *International Journal of Business and Information* 9(1), 61-88.
- Yin yin, Patricia 2016, "Self-rated and peer-rated organizational citizenship behavior, affective commitment, and intention to leave in a Malaysian context". *Personnel Review*, Iss 3 [http:// www.emeraldinsight.com/ dx.doi.org/10.1108/PR-04-2014-0083](http://www.emeraldinsight.com/dx.doi.org/10.1108/PR-04-2014-0083). Diakses Februari 2016.
- Zain, Z M, Ishak R, Ghani, Erlane K. 2009. "The Influence of Corporate Culture on Organisational Commitment: A Study on a Malaysian Listed Company". *European Journal of Economics, Finance and Administrative Sciences* ISSN 1450-2275 Issue 17 <http://www.eurojournals.com>
- Zayas-Ortiz, M., Rosario, E., Marquez, E., & Gruñeiro, C. P. 2015. "Relationship between organizational commitments and organizational citizenship behaviour in a sample of private banking employees". *International journal of sociology and social policy*, 35 (1/2), 91-106.