

**PENGARUH BUDAYA ORGANISASI DAN KOMITMEN ORGANISASI  
TERHADAP KINERJA KARYAWAN MELALUI ORGANIZATIONAL  
CITIZENSHIP BEHAVIOR (OCB) SEBAGAI VARIABEL INTERVENING  
(Studi Kasus pada Karyawan PT Masscom Graphy Semarang)**

**Venty Hertina Maulani<sup>1</sup>, Widiartanto<sup>2</sup> & Reni Shinta Dewi<sup>3</sup>**

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

**ABSTRACT**

Employee performance is one of the benchmarks in the business of a company to achieve its objectives. Employees play a role in carrying out various operations of the company which will affect the company's success in achieving its objectives. Organizational culture and organizational commitment has a role in improving the performance of employees. Moreover, Organizational Citizenship Behavior (OCB) is one of the factors of employee performance. Therefore, three things need to be considered in improving employee performance by PT Masscom Graphy Semarang.

Type of this research is Explanatory Research. Samples are 127 respondents. Samples were taken using proportional random sampling technique. Data were analyzed qualitatively and quantitatively using a data collection instrument (questionnaire) was previously tested through validity and reliability test. Analyzing of data's result using analysis of data tables, simple linear regression analysis, multiple linear regression analysis, t-test, F-test, path analysis, and Sobel test.

The results indicated that organizational culture and organizational commitment either partially or simultaneously significant on Organizational Citizenship Behavior (OCB) and Employee Performance. Based on calculations from sobel test and path analysis showed that Organizational Citizenship Behavior (OCB) mediating organizational culture and organizational commitment to employee performance.

Keywords: Organizational culture, organizational commitment, Organizational Citizenship Behavior (OCB), and employee performance

**ABSTRAKSI**

Kinerja karyawan merupakan salah satu tolok ukur dalam usaha sebuah perusahaan untuk mencapai tujuannya. Karyawan berperan dalam menjalankan berbagai kegiatan operasional perusahaan yang akan berpengaruh terhadap keberhasilan perusahaan dalam mencapai tujuan. Budaya organisasi dan komitmen organisasi memiliki peranan dalam meningkatkan kinerja karyawan. Selain itu, *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) menjadi salah satu faktor penentu keberhasilan kinerja karyawan. Oleh karena itu, ketiga hal tersebut perlu diperhatikan dalam peningkatan kinerja karyawan oleh PT Masscom Graphy Semarang.

Tipe penelitian yang digunakan adalah *Explanatory Research*. Sampel penelitian sebanyak 127 responden. Sampel penelitian diambil menggunakan teknik *proporsional random sampling*. Data hasil penelitian dianalisis secara kualitatif dan kuantitatif dengan menggunakan instrumen pengumpulan data (kuesioner) sebelumnya diuji melalui uji validitas dan uji reliabilitas. Sementara

---

<sup>1</sup> Venty Hertina Maulani, Administrasi Bisnis, Fakultas Ilmu Sosial dan Ilmu Politik, Universitas Diponegoro

<sup>2</sup> Widiartanto, Administrasi Bisnis, Fakultas Ilmu Sosial dan Ilmu Politik, Universitas Diponegoro

<sup>3</sup> Reni Shinta Dewi, Administrasi Bisnis, Fakultas Ilmu Sosial dan Ilmu Politik, Universitas Diponegoro

analisis hasil data dilakukan melalui analisis tabel, analisis regresi linier sederhana, analisis regresi linier berganda, uji t, uji F, analisis jalur, dan sobel test.

Hasil penelitian menunjukkan bahwa budaya organisasi dan komitmen organisasi baik secara parsial maupun simultan berpengaruh signifikan terhadap *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) dan Kinerja Karyawan. Berdasarkan hasil perhitungan analisis jalur dan sobel test menunjukkan bahwa variabel *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) memediasi variabel budaya organisasi dan komitmen organisasi terhadap kinerja karyawan.

Kata kunci: Budaya organisasi, komitmen organisasi, *Organizational Citizenship Behavior* (OCB), dan kinerja karyawan

## Pendahuluan

Era globalisasi yang terjadi pada saat ini memberikan pengaruh positif maupun negatif pada beberapa aspek meliputi aspek politik, sosial, budaya, hukum, dan ekonomi. Hal ini memicu semakin kuatnya persaingan antar perusahaan di dunia bisnis. Setiap perusahaan berupaya agar terus dapat tetap bertahan dalam persaingan yang setiap harinya semakin tinggi seiring dengan munculnya perusahaan-perusahaan baru. Salah satu upaya yang dilakukan oleh perusahaan dalam upaya untuk mempertahankan usahanya adalah dengan selalu memiliki kinerja yang baik agar tujuan perusahaan atau organisasi dapat tercapai.

PT Masscom Graphy merupakan sebuah perusahaan yang bergerak dibidang industri percetakan. PT Masscom Graphy lahir dari pertumbuhan surat kabar harian Suara Merdeka yang sangat pesat akibat bertambahnya jumlah permintaan dan tuntutan dari pihak luar untuk melaksanakan order cetak yang semakin meningkat sehingga dianggap perlu mendirikan perusahaan percetakan.

Sumber daya manusia merupakan mesin penggerak seluruh kegiatan perusahaan dalam mencapai tujuan perusahaan. Semakin baiknya sumber daya manusia yang dimiliki oleh sebuah perusahaan maka akan semakin baik pula kinerja perusahaan dan akan berpengaruh terhadap keberhasilan perusahaan dalam mencapai tujuan perusahaan. Dibawah ini merupakan data jumlah produksi cetak surat kabar PT Masscom Graphy Semarang.

**Tabel 1**  
**Jumlah Produksi Cetak Surat Kabar**  
**Tahun 2009-2013**  
**(dalam satuan eksemplar)**

Tahun	Jumlah Produksi	Kenaikan/Penurunan (%)
2009	84.113.662	-
2010	106.990.589	27,19
2011	93.544.704	(12,56)
2012	88.140.603	(5,77)
2013	82.934.382	(5,90)

Sumber: PT Masscom Graphy Semarang, 2014

Tabel 1 merupakan tabel jumlah produksi surat kabar PT Masscom Graphy Semarang. Dari Tabel 1 tersebut dapat diketahui bahwa jumlah produksi yang dihasilkan oleh perusahaan tidak stabil. Hal tersebut dapat dilihat dari terdapat

kenaikan jumlah produksi dari tahun 2009 sampai tahun 2010 sebesar 27,19%. Salah satu indikator menurunnya kinerja karyawan dapat terlihat dari menurunnya jumlah produksi cetak surat kabar pada PT Masscom Graphy Semarang. Pada tahun 2010 sampai tahun 2011 jumlah produksi mengalami penurunan yang cukup besar sebesar 12,56%. Penurunan jumlah produksi ini terus berlanjut pada tahun 2011 sampai 2012 dan tahun 2012 sampai dengan tahun 2013 sebesar 5,77% dan 5,90%.

Terpenuhinya order cetak surat kabar dapat dilihat dari tinggi rendahnya jumlah surat kabar cacat produksi (misdruk). Surat kabar cacat produksi (misdruk) adalah surat kabar yang diproduksi tetapi tidak sesuai dengan standar yang telah ditetapkan sehingga tidak layak untuk dipasarkan.

**Tabel 2**  
**Jumlah Produksi Surat Kabar Cacat Produksi**  
**Tahun 2009-2013**  
**(dalam satuan kg)**

<b>Tahun</b>	<b>Jumlah Produksi</b>	<b>Kenaikan/Penurunan (%)</b>
<b>2009</b>	283.762	-
<b>2010</b>	310.455	9,40
<b>2011</b>	337.641	8,76
<b>2012</b>	319.226	(5,45)
<b>2013</b>	368.719	15,50

*Sumber: PT Masscom Graphy Semarang, 2014*

Berdasarkan Tabel 2 tersebut dapat diketahui bahwa jumlah surat kabar cacat produksi (misdruk) mengalami perubahan yang fluktuatif. Hal tersebut dapat dilihat dari jumlah surat kabar cacat produksi pada tahun 2009 sampai dengan tahun 2010 mengalami peningkatan sebesar 9,40%. Kenaikan presentase jumlah surat kabar cacat produksi tersebut masih berlangsung sampai dengan tahun 2011 sebesar 8,76%. Pada tahun 2011 sampai dengan tahun 2012 jumlah surat kabar cacat produksi mengalami penurunan sebesar 5,45% dan kembali mengalami peningkatan sebesar 15,50% pada tahun 2013. Produksi surat kabar sepenuhnya memang menggunakan tenaga mesin tetapi dalam hal ini masih ada peran karyawan dalam mengoperasikan mesin cetak tersebut agar dapat berjalan dengan baik. Kenaikan jumlah surat kabar cacat produksi sebesar 15,50% pada tahun 2013.

Pekerja adalah penggerak utama dalam kegiatan produksi. Hasil produksi yang stabil dan maksimal tidak terlepas dari faktor dedikasi dan komitmen karyawan yang tinggi terhadap perusahaan. Berdasarkan hasil wawancara pada tanggal 2 April 2015 dengan Bapak F. Junaidi selaku kepala bagian *quality control* cetak koran PT Masscom Graphy Semarang, dapat diketahui bahwa ketika dalam proses produksi dilakukan terdapat satu orang karyawan saja yang tidak hadir maka hal tersebut akan mengganggu jalannya proses produksi.

**Tabel 3**  
**Turnover Karyawan PT Masscom Graphy Semarang**  
**Tahun 2009-2013**

Tahun	Jumlah Karyawan	
	Masuk	Keluar
2009	-	-
2010	-	2
2011	1	1
2012	-	1
2013	2	-

Sumber: PT Masscom Graphy Semarang, 2014

Dari Tabel 3 tersebut dapat terlihat bahwa tingkat *turnover* karyawan pada PT Masscom Graphy Semarang terhitung meningkat. Hal ini dapat terlihat dari data *turnover* karyawan selama lima tahun menunjukkan bahwa karyawan yang keluar dari perusahaan sebanyak 4 orang sedangkan karyawan baru yang masuk adalah sebanyak 3 orang. Berdasarkan hasil wawancara pada tanggal 2 April 2015 dengan Ibu Effi Nurtanti, S.H selaku staf departemen personalia dan umum PT Masscom Graphy Semarang, alasan karyawan yang memilih untuk keluar dari perusahaan adalah untuk mendapatkan pekerjaan yang lebih baik di tempat lain.

Selanjutnya pra survey dilakukan untuk mengetahui apakah terdapat *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) pada karyawan PT Masscom Graphy Semarang. Pra survey dilakukan pada tanggal 20 April 2015 dengan responden sebanyak 30 orang yang merupakan karyawan PT Masscom Graphy Semarang. Pertanyaan-pertanyaan yang diajukan dalam pra survey tersebut diambil dari indikator variabel *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) menurut Morisson (1995) dalam Aldag & Rescke (1997:45). Adapun hasil dari pra survey mengenai *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) pada PT Masscom Graphy Semarang adalah sebagai berikut:

**Tabel 4**  
**Hasil Pra Survey *Organizational Citizenship Behavior* pada 30 orang**  
**karyawan PT Masscom Graphy Semarang**

No	Pertanyaan	Frekuensi	%
1	Karyawan bersedia meluangkan waktu untuk membantu pekerjaan rekan kerjanya	4	13,3%
2	Karyawan bersedia membantu karyawan baru dalam menyelesaikan pekerjaannya walaupun tidak diperintah oleh atasan	3	10,0%
3	Karyawan selalu menyelesaikan pekerjaannya dengan tepat waktu	6	20,0%
4	Karyawan akan mengajukan protes jika terjadi suatu perubahan pada perusahaan yang tidak karyawan setuju	4	13,3%
5	Karyawan selalu mengikuti perkembangan kemajuan perusahaan di PT Masscom Graphy	6	20,0%

No	Pertanyaan	Frekuensi	%
6	Karyawan sering mengajak rekan kerjanya untuk makan siang bersama dan <i>sharing</i> mengenai kendala atau masalah yang dihadapi dalam pekerjaannya	3	10,0%
7	Karyawan selalu memberikan saran kepada rekan kerjanya dalam meningkatkan kinerja	4	13,3%
<b>Jumlah</b>		30	100

Sumber: Data primer yang diolah, 2015

Tabel 4 menunjukkan bahwa *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) pada PT Masscom Graphy Semarang terbilang masih rendah. Hal tersebut dapat terlihat dari presentase jawaban tiap item pertanyaan yang masih dibawah 50%. Rendahnya OCB pada karyawan PT Masscom Graphy Semarang harus diperhatikan oleh pihak perusahaan karena OCB dapat berpengaruh terhadap kinerja karyawan. OCB merupakan perilaku yang tidak tampak dan sangat penting bagi PT Masscom Graphy Semarang dalam rangka penunjang pencapaian tujuan perusahaan. Tujuan perusahaan dapat tercapai jika terdapat semangat kerja yang tinggi dari karyawannya.

Seiring dengan persaingan yang semakin ketat diantara perusahaan-perusahaan sejenis dan semakin cepatnya perubahan yang terjadi pada produk yang dihasilkan oleh setiap perusahaan menuntut karyawan untuk selalu mencapai hasil kerja yang maksimal dalam segi kualitas maupun kuantitas. Kinerja karyawan merupakan salah satu faktor yang dapat menentukan tercapainya tujuan perusahaan dalam menghadapi persaingan bisnis. Berdasarkan hal yang telah dipaparkan tersebut penulis tertarik untuk melakukan penelitian dengan judul “pengaruh budaya organisasi dan komitmen organisasi terhadap kinerja karyawan melalui *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) sebagai variabel intervening”

Dari latar belakang tersebut maka dirumuskan suatu pertanyaan penelitian sebagai berikut:

1. Bagaimana pengaruh budaya organisasi terhadap kinerja karyawan pada PT Masscom Graphy Kota Semarang?
2. Bagaimana pengaruh budaya organisasi terhadap *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) pada PT Masscom Graphy Kota Semarang?
3. Bagaimana pengaruh komitmen organisasi terhadap kinerja karyawan pada PT Masscom Graphy Kota Semarang?
4. Bagaimana pengaruh komitmen organisasi terhadap *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) pada PT Masscom Graphy Kota Semarang?
5. Bagaimana pengaruh *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) terhadap kinerja karyawan pada PT Masscom Graphy Kota Semarang?
6. Bagaimana pengaruh budaya organisasi dan komitmen organisasi terhadap *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) pada PT Masscom Graphy Kota Semarang?
7. Bagaimana pengaruh budaya organisasi dan komitmen organisasi terhadap kinerja karyawan melalui *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) pada PT Masscom Graphy Kota Semarang?

## **Kajian Teori**

### **Budaya Organisasi**

Moeljono (2003:21) mendefinisikan budaya organisasi adalah suatu sistem nilai-nilai yang diyakini oleh semua anggota organisasi yang dipelajari, diterapkan, serta dikembangkan secara berkesinambungan berfungsi sebagai sistem paket dan dapat dijadikan acuan berperilaku dalam berorganisasi untuk mencapai tujuan perusahaan yang telah ditetapkan.

### **Komitmen Organisasi**

Mowday, Porter, dan Strees (1982) dalam Yudyastuti (2002:35) menjelaskan bahwa komitmen organisasi tingkatan dimana seorang pekerja mengidentifikasi diri dengan organisasi, tujuan-tujuan, dan keinginan untuk memelihara keanggotaannya dalam organisasi. Komitmen organisasi menunjukkan suatu daya diri seseorang dalam mengidentifikasi keterlibatannya dalam suatu bagian organisasi.

### ***Organizational Citizenship Behavior (OCB)***

Menurut Organ (1998) dalam Hoffman *et al.* (2007) menyatakan bahwa OCB adalah perilaku yang membangun tetapi tidak termasuk dalam *job description* formal karyawan. OCB merupakan perilaku individu yang bebas, tidak secara langsung atau eksplisit diakui dalam sistem pemberian penghargaan dan dalam mempromosikan fungsi efektif organisasi.

### **Kinerja Karyawan**

Menurut Mangkunagara (2002:22) kinerja karyawan merupakan perilaku manusia dalam suatu organisasi yang memenuhi standar perilaku yang ditetapkan untuk mencapai hasil yang diinginkan.

### **Metode Penelitian**

Dalam penelitian ini termasuk kedalam tipe penelitian yang bersifat penjelasan atau *Explanatory Research*. *Explanatory Research* yaitu penelitian yang menjelaskan pengaruh antara variabel-variabel atau hipotesis yang uraiannya bersifat asosiatif, yaitu penelitian yang bertujuan untuk mengetahui Pengaruh antara dua variabel atau lebih (Sugiyono, 2004:11). Tipe penelitian ini digunakan dalam menganalisis pengaruh antara variabel independen yaitu budaya organisasi dan komitmen organisasi, variabel intervening yaitu *organizational citizenship behavior* (OCB) dengan kinerja karyawan sebagai variabel dependen.

Teknik pengambilan sampel pada penelitian ini menggunakan teknik *proporsional random sampling*. Menurut Sugiyono (2004:125) menyatakan bahwa teknik *proporsional random sampling* adalah metode pengambilan sampel apabila populasi mempunyai anggota/unsur yang tidak homogen dan berstrata secara proporsional. Agar data tersebut bisa mewakili pada masing-masing bagian, maka penyebaran dalam penelitian ini dilakukan dengan menggunakan cara undian. Kuncoro (2003:112) menjelaskan bahwa prosedur pemilihan random sederhana dapat dilakukan dengan menggunakan sistem undian.

**Tabel 5**  
**Jumlah Populasi dan Sampel**

NO	BAGIAN	JUMLAH POPULASI	PERHITUNGAN	JUMLAH SAMPEL
1	Keuangan	6	$6/185 \times 127 = 4,1$	4
2	Logistik	8	$8/185 \times 127 = 5,4$	5
3	Personalialia&Umum	7	$7/185 \times 127 = 4,8$	5
4	Pembukuan	4	$4/185 \times 127 = 2,7$	3
5	Diesel	6	$6/185 \times 127 = 4,1$	4
6	Maintenance	10	$10/185 \times 127 = 6,8$	7
7	Cetak Koran	43	$43/185 \times 127 = 29,5$	29
8	Quality Control	6	$6/185 \times 127 = 4,1$	4
9	Lay Out CK	14	$14/185 \times 127 = 9,6$	10
10	Setting CK	4	$4/185 \times 127 = 2,7$	3
11	Pemasaran	10	$10/185 \times 127 = 6,8$	7
12	Repro	8	$8/185 \times 127 = 5,4$	5
13	Finishing	30	$30/185 \times 127 = 20,5$	21
14	Perenc. Prod CU	6	$6/185 \times 127 = 4,1$	4
15	Quality Control CU	4	$4/185 \times 127 = 2,7$	3
16	Sheet Offset CU	12	$12/185 \times 127 = 8,2$	8
17	Web Offset CU	7	$7/185 \times 127 = 4,8$	5
	Jumlah	185		127

*Sumber: PT Masscom Graphy Kota Semarang*

### Hasil Penelitian

Data yang diperoleh dari kuesioner kemudian diolah menggunakan SPSS *for* Windows versi 16.0. Berikut hasil rekapitulasi yang diperoleh.

**Tabel 6**  
**Rekapitulasi Hasil Analisis Data**

Uji Hipotesis	Korelasi (R)	Koefisien Determinasi	Koefisien Regresi	t/F Hitung	Sig	Kesimpulan
$X_1 \rightarrow Y$	0,517	0,267	0,537	6,747	0	Ha diterima Ho ditolak
$X_2 \rightarrow Y$	0,618	0,301	0,334	3,749	0	Ha diterima Ho ditolak
$X_1 \rightarrow Y$	0,609	0,295	0,592	3,627	0	Ha diterima Ho ditolak
$X_2 \rightarrow Y$	0,572	0,338	0,720	4,475	0	Ha diterima Ho ditolak
$Z \rightarrow Y$	0,596	0,356	0,392	4,816	0	Ha diterima Ho ditolak
$X_1 X_2 \rightarrow Z$	0,608	0,367	0,449 0,355	12,402	0,01 0,02	Ha diterima Ho ditolak
$X_1 X_2 \rightarrow Z \rightarrow Y$	0,872	0,572	0,443 0,346 0,249	39,913	0 0,01 0,02	Ha diterima Ho ditolak

Pada Tabel 7 dijelaskan bahwa Hipotesis pertama yang menyatakan bahwa terdapat pengaruh antara budaya organisasi terhadap kinerja karyawan telah terbukti. Hal ini terbukti melalui penelitian dengan hasil koefisien determinasi variabel budaya organisasi terhadap kinerja karyawan sebesar 0,267 atau 26,7 % yang menunjukkan bahwa budaya organisasi berpengaruh terhadap kinerja karyawan. Hipotesis kedua yang menyatakan bahwa terdapat pengaruh antara budaya organisasi terhadap *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) telah terbukti. Hal ini terbukti melalui hasil perhitungan koefisien determinasi yaitu sebesar 0,301 atau 30,1%. Sehingga hipotesis dua yang berbunyi “terdapat pengaruh antara budaya organisasi terhadap *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) pada PT Masscom Graphy Semarang” diterima. Hipotesis ketiga yang menyatakan bahwa diduga komitmen organisasi berpengaruh terhadap kinerja karyawan telah terbukti. Hal ini terbukti melalui hasil perhitungan koefisien determinasi yaitu sebesar 0,295 atau 29,5%, artinya adalah variabel kinerja karyawan dapat dijelaskan oleh variabel komitmen organisasi sebesar 29,5%.

Hipotesis keempat yang menyatakan bahwa terdapat pengaruh antara komitmen organisasi terhadap *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) telah terbukti. Hal ini terbukti melalui penelitian dengan hasil perhitungan koefisien determinasi yaitu sebesar 0,338 atau 33,8%. Artinya adalah variabel *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) dapat dijelaskan oleh variabel komitmen organisasi sebesar 33,8%. Hipotesis kelima yang menyatakan terdapat pengaruh antara *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) terhadap kinerja karyawan terbukti. Hal ini terbukti melalui penelitian dengan hasil perhitungan koefisien determinasi yaitu sebesar 0,356 atau 35,6%. Artinya adalah variabel kinerja karyawan dapat dijelaskan oleh variabel *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) sebesar 35,6%.

Hipotesis keenam yang menyatakan bahwa terdapat pengaruh antara budaya organisasi dan komitmen organisasi terhadap *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) terbukti. Hal ini terbukti melalui penelitian dengan hasil perhitungan koefisien determinasi yaitu sebesar 0,367 atau 36,7%. Artinya adalah variabel *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) dapat dijelaskan oleh variabel budaya organisasi dan komitmen organisasi sebesar 36,7%. Sehingga hipotesis enam yang berbunyi “terdapat pengaruh antara budaya organisasi dan komitmen organisasi terhadap *Organizational Citizenship Behavior* (OCB)” diterima. Hipotesis ketujuh yang menyatakan bahwa “terdapat pengaruh antara budaya organisasi dan komitmen organisasi terhadap kinerja karyawan melalui *Organizational Citizenship Behavior* (OCB)” telah terbukti. Hal ini terbukti melalui penelitian dengan hasil perhitungan koefisien determinasi yaitu sebesar 0,527 atau 52,7%. Artinya adalah variabel kinerja karyawan dapat dijelaskan oleh variabel budaya organisasi, komitmen organisasi, dan *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) sebesar 52,7%. Sehingga hipotesis ketujuh yang berbunyi “terdapat pengaruh antara budaya organisasi dan komitmen organisasi terhadap kinerja karyawan melalui *Organizational Citizenship Behavior* (OCB)” diterima.



Model analisis jalur (*path analysis*) adalah suatu teknik untuk menganalisis hubungan sebab akibat yang terjadi pada regresi berganda jika variabel bebasnya mempengaruhi variabel terikat tidak hanya secara langsung, tetapi juga secara tidak langsung. Hasil yang didapatkan untuk mengetahui pengaruh langsung, pengaruh tidak langsung, dan pengaruh total diperoleh dengan menggunakan bantuan SPSS, hasil perhitungannya terlihat pada tabel sebagai berikut:

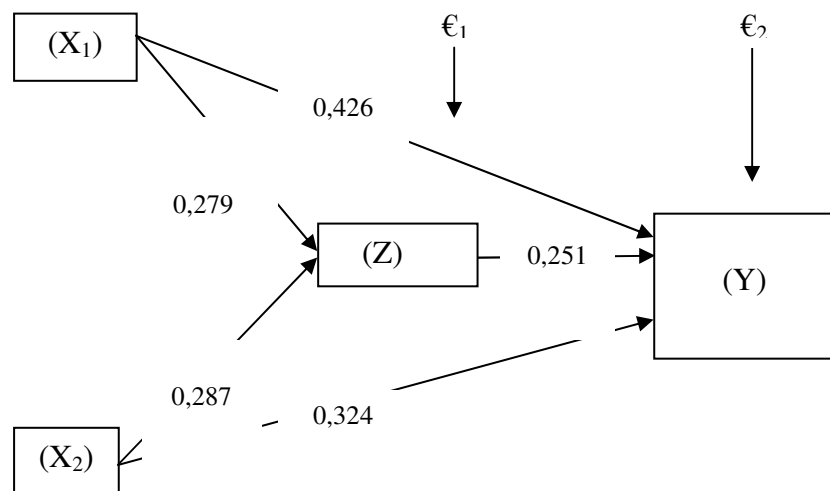
**Tabel 8**  
**Hasil Perhitungan Analisis Jalur (*Path Analysis*)**

	Pengaruh Langsung	Pengaruh Tidak Langsung	Pengaruh Total
$X_1 \rightarrow Y$	0,426		
$X_1 \rightarrow Z$	0,279		
$X_2 \rightarrow Y$	0,324		
$X_2 \rightarrow Z$	0,287		
$Z \rightarrow Y$	0,251		
$X_1 \rightarrow Z \rightarrow Y$		$(0,279 \times 0,251) = 0,070029$	$(0,279 + 0,251) = 0,530$
$X_2 \rightarrow Z \rightarrow Y$		$(0,287 \times 0,251) = 0,072037$	$(0,287 + 0,251) = 0,538$

Sumber : Data primer yang diolah, 2015

Berdasarkan Tabel 8 dapat digambarkan dalam diagram jalur seperti berikut ini

**Gambar 1**  
**Diagram Jalur**



Sumber : Data Primer yang diolah, 2015

Berdasarkan hasil uji analisis jalur, terdapat dua jalur yang bisa digunakan untuk menjelaskan hasil analisis tersebut. Kedua jalur tersebut juga memberikan nilai pengaruh terhadap variable intervening. Jalur pertama yaitu jalur variabel

budaya organisasi ( $X_1$ ) terhadap variabel kinerja karyawan (Y) melalui variabel *Organizational Citizenship Behavior (OCB)* (Z) mempunyai nilai pengaruh total sebesar 0,530 dan signifikan. Jalur kedua yaitu jalur variabel komitmen organisasi ( $X_2$ ) terhadap variabel kinerja karyawan (Y) melalui *Organizational Citizenship Behavior (OCB)* (Z) sebagai variabel *intervening* yang mempunyai pengaruh nilai total sebesar 0,538 dan signifikan. Jalur ini merupakan jalur yang memberikan pengaruh terkuat dalam hasil uji analisis jalur.

### **Kesimpulan**

Berdasarkan hasil analisis dan pembahasan yang ditulis pada Sebelumnya, maka dapat ditarik kesimpulan sebagai berikut:

1. Berdasarkan hasil penelitian diketahui persepsi karyawan terhadap budaya organisasi pada PT Masscom Graphy Semarang adalah kuat, namun masih terdapat indikator dibawah rata-rata mengenai kebebasan karyawan dalam menjalankan pekerjaan dan keberanian karyawan dalam mengambil resiko pekerjaan. Hasil penelitian menunjukkan bahwa budaya organisasi ( $X_1$ ) berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan (Y) PT Masscom Graphy Semarang dengan nilai koefisien determinasi sebesar 26,7%.
2. Berdasarkan hasil penelitian diketahui terdapat pengaruh yang signifikan antara budaya organisasi ( $X_1$ ) terhadap *Organizational Citizenship Behavior (OCB)* (Z) karyawan PT Masscom Graphy Semarang dengan nilai koefisien determinasi sebesar 30,1%
3. Berdasarkan hasil penelitian diketahui persepsi karyawan terhadap komitmen organisasi pada PT Masscom Graphy Semarang adalah tinggi, namun terdapat indikator yang berada dibawah rata-rata mengenai kemungkinan karyawan untuk keluar atau pindah dari perusahaan. Hasil penelitian menunjukkan bahwa terdapat pengaruh yang signifikan antara komitmen organisasi ( $X_2$ ) terhadap kinerja karyawan PT Masscom Graphy Semarang dengan nilai koefisien determinasi sebesar 29,5%
4. Berdasarkan hasil penelitian diketahui terdapat pengaruh antara komitmen organisasi ( $X_2$ ) terhadap *Organizational Citizenship Behavior (OCB)* (Z) karyawan PT Masscom Graphy Semarang dengan nilai koefisien determinasi sebesar 33,8%.
5. Berdasarkan hasil penelitian diketahui persepsi karyawan terhadap *Organizational Citizenship Behavior (OCB)* pada PT Masscom Graphy Semarang adalah tinggi, namun masih terdapat indikator yang berada dibawah rata-rata mengenai kesediaan karyawan meluangkan waktu untuk membantu rekan kerja dan mengajukan protes terhadap perubahan yang terjadi pada perusahaan. Hasil penelitian menunjukkan bahwa terdapat pengaruh yang signifikan antara *Organizational Citizenship Behavior (OCB)* (Z) terhadap kinerja karyawan (Z) pada PT Masscom Graphy Semarang dengan nilai koefisien determinasi sebesar 35,6%.
6. Berdasarkan hasil penelitian diketahui terdapat pengaruh yang signifikan antara budaya organisasi ( $X_1$ ) dan komitmen organisasi ( $X_2$ ) terhadap *Organizational Citizenship Behavior (OCB)* (Z) pada PT Masscom Graphy Semarang dengan nilai koefisien determinasi sebesar 36,7%.

7. Berdasarkan hasil penelitian diketahui terdapat pengaruh yang signifikan antara budaya organisasi ( $X_1$ ) dan komitmen organisasi ( $X_2$ ) terhadap kinerja karyawan ( $Y$ ) melalui *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) ( $Z$ ) dengan nilai koefisien determinasi sebesar 52,7%.
8. Berdasarkan hasil uji analisis jalur dan uji sobel dapat diketahui bahwa variabel *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) ( $Z$ ) memediasi terhadap variabel kinerja karyawan secara parsial. Hal ini menunjukkan bahwa variabel budaya organisasi dan komitmen terhadap kinerja karyawan tetap signifikan dengan mediasi atau tanpa mediasi variabel *Organizational Citizenship Behavior* (OCB), namun pengaruh variabel budaya organisasi dan komitmen organisasi terhadap kinerja karyawan akan lebih baik jika dimediasi oleh variabel *Organizational Citizenship Behavior* (OCB).

## Saran

Berdasarkan pembahasan dan kesimpulan yang didapat dari hasil penelitian, maka beberapa saran yang dapat penulis ajukan yang mungkin dapat bermanfaat dan berguna sebagai bahan pertimbangan perbaikan kinerja karyawan pada PT Masscom Graphy Semarang di masa yang akan datang adalah antara lain:

1. Hasil penelitian menunjukkan bahwa budaya organisasi berpengaruh terhadap kinerja karyawan. Oleh karena itu, guna meningkatkan kinerja karyawan PT Masscom Graphy Semarang maka perlu ditingkatkan kebebasan dalam menjalankan pekerjaan dan keberanian mengambil resiko pekerjaan. Misalnya dengan memberikan kebebasan bagi karyawan dalam melaksanakan pekerjaan seperti lebih mendukung dan memberikan ruang bagi karyawan untuk bisa mengeksplorasi kemampuan karyawan dalam menyelesaikan pekerjaannya. Selain itu perusahaan memberikan jaminan keselamatan atas resiko pekerjaan yang ditanggung karyawan seperti memberikan alat pelindung keselamatan kerja serta melalui pemberian asuransi dan tunjangan kecelakaan kerja.
2. Hasil penelitian menunjukkan bahwa komitmen organisasi berpengaruh terhadap kinerja karyawan. Oleh karena itu, guna meningkatkan kinerja karyawan PT Masscom Graphy Semarang maka perlu menurunkan tingkat kemungkinan karyawan untuk keluar atau pindah dari perusahaan. Misalnya dengan lebih memperhatikan tingkat kesejahteraan karyawan melalui pemberian bonus atau peningkatan jumlah gaji karyawan, memberikan penghargaan atas usaha yang diberikan karyawan, pemberian kompensasi yang lebih dalam bentuk *reward* maupun tunjangan pekerjaan.
3. Hasil penelitian menunjukkan bahwa *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) berpengaruh terhadap kinerja karyawan. Oleh karena itu, guna meningkatkan kinerja karyawan PT Masscom Graphy Semarang maka perlu meningkatkan kesediaan meluangkan waktu untuk membantu rekan kerja dan partisipasi karyawan terhadap perubahan dalam perusahaan. Misalnya dengan lebih menanamkan visi perusahaan untuk selalu saling bekerja sama dan berpegang erat dalam mencapai tujuan perusahaan dan sering mengadakan acara perusahaan rutin seperti *gathering* atau *outbond* antar sesama karyawan

sehingga tercipta hubungan yang erat antara sesama anggota perusahaan. Selain itu perusahaan bisa lebih memberikan kesempatan kepada karyawan untuk ikut berpartisipasi dalam proses pengambilan keputusan agar karyawan merasa terlibat dalam pencapaian tujuan organisasi.

4. Berdasarkan hasil penelitian diketahui bahwa variabel paling dominan yang mempengaruhi kinerja karyawan pada PT Masscom Graphy Semarang adalah budaya organisasi. Oleh karena itu apabila perusahaan ingin lebih meningkatkan kinerja karyawan, maka perusahaan dapat melakukannya dengan lebih memperhatikan budaya yang berkembang pada PT Masscom Graphy Semarang tanpa mengesampingkan variabel-variabel lainnya.

### **Daftar Pustaka**

- Hoffman, Et Al. (2007). Expanding The Criterion Domain? A Quantitative Review of The OCB Literatur. Jurnal. *Journal of Applied Psychology*
- Kuncoro, Mudrajad. (2003). *Metode Riset Untuk Bisnis Dan Ekonomi*. Jakarta: Erlangga
- Mangkunegara, A.A. (2005). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: Rineka Cipta
- Moeljono, Djokosantoso. (2003). *Budaya Korporat dan Keunggulan Korporasi*. Jakarta: PT Elex Media Komputindo
- Robbins, Stephen P. (2003). *Perilaku Organisasi*. Jakarta: Kelompok Gramedia
- . (2006). *Perilaku Organisasi, Edisi 10*. Jakarta: Kelompok Gramedia
- Robbins dan Judge. (2008). *Perilaku Organisasi, Buku cetakan ke 12*. Jakarta: Salemba Empat
- Sarwono, J. (2012). *Path Analysis dengan SPSS*. Jakarta: PT Elex Media Komputindo
- Sugiyono. (2002). *Metode Penelitian Bisnis*. Bandung: CV. Alfabeta
- . (2004). *Metode Penelitian Kuantitatif, Kualitatis, dan R&D*. Bandung: CV. Alfabeta
- . (2008). *Metode Penelitian Bisnis*. Bandung: CV. Alfabeta
- . (2009). *Metode Penelitian Bisnis*. Bandung: CV. Alfabeta
- . (2010). *Metode Penelitian Bisnis*. Bandung: CV. Alfabeta
- . (2002). *Metode Penelitian Bisnis*. Bandung: CV. Alfabeta.