

**ANALISIS PENGARUH BUDAYA ORGANISASI
DAN KEADILAN ORGANISASI TERHADAP
ORGANIZATIONAL CITIZENSHIP BEHAVIOR
(OCB) DENGAN KOMITMEN
ORGANISASIONAL SEBAGAI VARIABEL
INTERVENING**

(Studi Pada Karyawan Kantor PT Telekomunikasi Indonesia Tbk. Divisi Regional
IV Wilayah Jateng dan DIY)



SKRIPSI

Diajukan sebagai salah satu syarat
Untuk menyelesaikan Program Sarjana (S1)
Pada program sarjana Fakultas Ekonomika dan Bisnis
Universitas Diponegoro

Disusun oleh :

INDHIRA PRATIWI
NIM. C2A009019

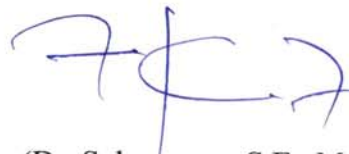
**FAKULTAS EKONOMIKA DAN BISNIS
UNIVERSITAS DIPONEGORO
SEMARANG
2013**

PERSETUJUAN SKRIPSI

Nama Penyusun : Indhira Pratiwi
Nomor Induk Mahasiswa : C2A009019
Fakultas / Jurusan : Ekonomika dan Bisnis / Manajemen
Judul Skripsi : **ANALISIS PENGARUH BUDAYA ORGANISASI DAN KEADILAN ORGANISASI TERHADAP ORGANIZATIONAL CITIZENSHIP BEHAVIOR (OCB) DENGAN KOMITMEN ORGANISASIONAL SEBAGAI VARIABEL INTERVENING (STUDI PADA KARYAWAN KANTOR PT TELEKOMUNIKASI INDONESIA Tbk. DIVISI REGIONAL IV WILAYAH JATENG DAN DIY)**
Dosen Pembimbing : Dr. Suharnomo, S.E., M. Si

Semarang, 19 April 2013

Dosen Pembimbing,



(Dr. Suharnomo, S.E., M.Si)

NIP. 19700722199802100

PENGESAHAN KELULUSAN UJIAN

Nama Penyusun : Indhira Pratiwi
Nomor Induk Mahasiswa : C2A009019
Fakultas / Jurusan : Ekonomika dan Bisnis / Manajemen
Judul Skripsi : **ANALISIS PENGARUH BUDAYA ORGANISASI DAN KEADILAN ORGANISASI TERHADAP ORGANIZATIONAL CITIZENSHIP BEHAVIOR (OCB) DENGAN KOMITMEN ORGANISASIONAL SEBAGAI VARIABEL INTERVENING (STUDI PADA KARYAWAN KANTOR PT TELEKOMUNIKASI INDONESIA Tbk. DIVISI REGIONAL IV WILAYAH JATENG DAN DIY)**

Telah dinyatakan lulus ujian pada tanggal 29 April 2013

Dosen Penguji

1. Dr. Suharnomo, S.E., M. Si



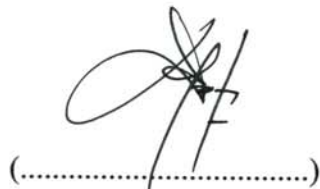
(.....)

2. Dr. Ahyar Yuniawan, S.E., M. Si.



(.....)

3. Ismi Darmastuti, S.E., M. Si.



(.....)

PERNYATAAN ORISINALITAS SKRIPSI

Yang bertanda tangan di bawah ini saya, Indhira Pratiwi, menyatakan bahwa skripsi dengan judul : **ANALISIS PENGARUH BUDAYA ORGANISASI DAN KEADILAN ORGANISASI TERHADAP ORGANIZATIONAL CITIZENSHIP BEHAVIOR (OCB) DENGAN KOMITMEN ORGANISASIONAL SEBAGAI VARIABEL INTERVENING (Studi Pada Karyawan Kantor PT Telekomunikasi Indonesia Tbk. Divisi Regional IV Wilayah Jateng dan DIY)**, adalah hasil tulisan saya sendiri. Dengan ini saya menyatakan dengan sesungguhnya bahwa dalam skripsi ini tidak terdapat keseluruhan atau sebagian tulisan orang lain yang saya ambil dengan cara menyalin atau meniru dalam bentuk rangkaian kalimat atau simbol yang menunjukkan gagasan atau pendapat atau pemikiran dari penulis lain, yang saya akui seolah-olah sebagai tulisan saya sendiri, dan/atau tidak terdapat bagian atau keseluruhan tulisan yang saya salin itu, atau yang saya ambil dari tulisan orang lain tanpa memberikan pengakuan penulis aslinya.

Apabila saya melakukan tindakan yang bertentangan dengan hal tersebut di atas, baik sengaja maupun tidak, dengan ini saya menyatakan menarik skripsi yang saya ajukan sebagai hasil tulisan saya sendiri ini. Bila kemudian terbukti bahwa saya melakukan tindakan menyalin atau meniru tulisan orang lain seolah-olah hasil pemikiran saya sendiri, berarti gelar dan ijasah yang telah diberikan oleh universitas batal saya terima.

Semarang, 19 April 2013

Yang membuat pernyataan,



(Indhira Pratiwi)

NIM : C2A009019

MOTTO DAN PERSEMBAHAN

“Man Jadda Wa Jadda, Man Shabara Zafirra”

**Skripsi ini Saya persembahkan untuk :
Kedua Orang Tua dan Adik
Mbah Uti dan Mbah Kung
Seluruh Om, Tante, Pakdhe, dan Budhe
Teman-Teman Terbaik**

ABSTRAK

Pada era globalisasi saat ini, perusahaan dituntut untuk dapat melakukan perubahan dari segi eksternal maupun internalnya agar dapat menyesuaikan diri dengan para pesaing. Perilaku-perilaku yang ditonjolkan di dalam perusahaan saat ini tidak hanya perilaku yang sesuai peranannya saja akan tetapi diharapkan dapat lebih memunculkan *Organizational Citizenship Behavior* (OCB). *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) merupakan sikap yang timbul karena adanya hubungan timbal balik antara satu pihak dengan pihak lainnya. Oleh karena itu, keberhasilan perusahaan dalam menerapkan budaya organisasi dan keadilan organisasi untuk meningkatkan komitmen organisasional akan mempengaruhi *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) di antara karyawan. Tujuan dari penelitian ini adalah untuk menjelaskan dan menganalisis lebih jauh mengenai pengaruh budaya organisasi dan keadilan organisasi terhadap *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) dengan komitmen organisasional sebagai variabel intervening.

Data dalam penelitian ini dikumpulkan melalui penyebaran kuesioner dan diimplementasikan kepada 88 karyawan tetap PT Telekomunikasi Indonesia (TELKOM) Tbk. Divisi Regional IV Wilayah Jateng dan DIY yang tidak berada pada tingkatan manajerial dan memiliki masa kerja lebih dari satu tahun berdasarkan metode pengambilan sample acak dengan teknik undian. Teknik pengujian data yang digunakan dalam penelitian ini meliputi uji reliabilitas, uji validitas, uji asumsi klasik, analisis jalur, dan uji sobel untuk menguji efek mediasi.

Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa budaya organisasi berpengaruh secara positif dan signifikan terhadap komitmen organisasional dan *Organizational Citizenship Behavior* (OCB), keadilan organisasi berpengaruh secara positif dan signifikan terhadap komitmen organisasional dan *Organizational Citizenship Behavior* (OCB), dan komitmen organisasional berpengaruh positif dan signifikan terhadap *Organizational Citizenship Behavior* (OCB). Selain itu, komitmen organisasional terbukti memediasi hubungan antara budaya organisasi dan keadilan organisasi terhadap *Organizational Citizenship Behavior* (OCB).

Kata kunci : budaya organisasi, keadilan organisasi, komitmen organisasional, *Organizational Citizenship Behavior* (OCB)

ABSTRACT

In the current era of globalization, companies are required to make changes in terms of both external and internal to be able to adapt themselves to their competitors. Behaviors that were highlighted in the company nowadays is not only in-role behavior but it is expected to raise Organizational Citizenship Behavior (OCB) further. Organizational Citizenship Behavior (OCB) is an attitude that arises because of the reciprocal relationship between one party with the others. Therefore, the company's success in implementing organizational culture and organizational justice to increase organizational commitment will affect the Organizational Citizenship Behavior (OCB) among employees. The purpose of this study is to describe and analyze further about the influence of organizational culture and organizational justice on Organizational Citizenship Behavior (OCB), with organizational commitment as the intervening variable.

The data used in this study was collected through questionnaires and implemented to 88 of permanent employees in PT Telekomunikasi Indonesia (Telkom) Tbk. Regional Division IV Region Central Java and Special District of Yogyakarta that are not derived at managerial level and have more than one year working period based on random sampling method through drawing technique. The techniques of data analysis in this research includes the reliability test, the validity test, the classical assumption test, path analysis, and the Sobel test to examine the mediation effect.

The results of this study indicates that organizational culture have positive and significant effect on organizational commitment and Organizational Citizenship Behavior (OCB), organizational justice have a positive and significant effect on organizational commitment and Organizational Citizenship Behavior (OCB), and organizational commitment have a positive and significant effect on Organizational Citizenship behavior (OCB). In addition, organizational commitment is proven as the mediating variable of the relationship between organizational culture and organizational justice on Organizational Citizenship Behavior (OCB).

Keywords : organizational culture, organizational justice, organizational commitment, Organizational Citizenship Behavior (OCB)

KATA PENGANTAR

Puji syukur penulis panjatkan kepada Allah SWT atas limpahan rahmat, hidayah, serta kasih sayang sehingga penulis dapat menyelesaikan penelitian ini dengan lancar. Penulisan skripsi dengan judul “**Analisis Pengaruh Budaya Organisasi dan Keadilan Organisasi Terhadap *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) dengan Komitmen Organisasional sebagai Variabel Intervening**” ini disusun untuk memenuhi syarat guna memperoleh gelar Sarjana Ekonomi pada Fakultas Ekonomika dan Bisnis Jurusan Manajemen Universitas Diponegoro.

Skripsi ini tidak akan selesai tanpa doa, dukungan, dan bantuan dari berbagai pihak. Oleh karena itu, dengan tulus dan segala kerendahan hati penulis mengucapkan terima kasih yang sebesar-besarnya kepada :

1. Bapak Prof. Drs. H. Mohamad Nasir, M.si., Akt., Ph.D, selaku dekan Fakultas Ekonomika dan Bisnis Universitas Diponegoro Semarang.
2. Bapak Dr. Suharnomo S.E., M.Si., selaku dosen pembimbing yang telah meluangkan banyak waktunya untuk memberikan arahan serta kesabarannya selama penulisan skripsi ini.
3. Bapak Dr. Ahyar Yuniawan, SE., M.Si, selaku dosen wali yang telah memberikan banyak nasihat serta arahan selama penulis menempuh studi ini.
4. Kedua orang tua penulis, Bapak Waskito Aji dan Ibu Sri Wardani (Almh.) serta adik tersayang, Fajar Cahyo Widianoro yang selalu memberikan doa, kasih sayang, dukungan, dan motivasi yang tidak pernah putus kepada penulis.
5. Mbah Kakung dan Mbah Uti penulis, Bapak Djoko Sadono dan Ibu Endang Herawati yang telah memberikan kasih sayang, doa, dukungan dan membuat penulis dapat menempuh pendidikan sampai saat ini.
6. Seluruh keluarga besar penulis, Om, Tante, Pakdhe, Budhe, dan sepupu-sepupu tersayang atas dukungan semangat serta doanya.

7. Seluruh dosen Fakultas Ekonomika dan Bisnis Universitas Diponegoro Semarang yang telah memberikan ilmu pengetahuan kepada penulis selama masa studi.
8. Seluruh staf Tata Usaha, Perpustakaan, serta karyawan Fakultas Ekonomika dan Bisnis Universitas Diponegoro yang telah banyak memberikan bantuannya selama masa studi.
9. Bapak Widiyoko SW dan Bapak Alexius Udiantara, selaku OM Regional Communication dan OM HR Area Jawa Tengah dan DIY atas waktu dan izin yang diberikan kepada penulis untuk menimba ilmu dan pengalaman selama proses penelitian.
10. Karyawan PT Telekomunikasi Indonesia Tbk. Divisi Regional IV Wilayah Jateng dan DIY Gedung Pahlawan yang menjadi responden dalam penelitian ini.
11. Rizki Pramudito yang telah memberikan doa, dukungan, motivasi, ketenangan, hiburan, dan dapat melengkapinya setiap kelebihan maupun kekurangan penulis.
12. Sahabat-sahabat seperjuangan, sehati dan sejiwa SB'3 Wulandari, Puti Kumalasari, dan Carla Rizka Marantika yang memberikan arti persahabatan yang sesungguhnya. *We'll be The Real SB'3!!*
13. Keluarga besar Jatisari V No.1 Ayu, Ganes, Noora, Ovi, Putri, Atik, Dwi, Apsari yang menjadi keluarga pengganti selama hidup di rumah kos.
14. Keluarga besar HMJM FEB UNDIP dari angkatan 2007-2011, yang telah memberikan pelajaran dan pengalaman berorganisasi yang sangat berharga bagi penulis. *HMJM Yes, HMJM Go, HMJM Win!!*
15. Teman-teman seangkatan Manajemen 2009, khususnya teman-teman MSDM yang telah bersedia berbagi cerita dan kenangan selama masa perkuliahan.

16. Teman-Teman KKN Tim II 2012 Desa Bedono, Kec. Sayung, Demak Dinny, Talia, Reza, Fano, Pongky, Cahya, Dewi, Intan, dan Slamet, yang telah menjadi keluarga baru bagi penulis dengan seluruh cerita 30 harinya.
17. Seluruh pihak yang telah berkontribusi yang tidak dapat disebutkan satu persatu. Terimakasih yang sebesar-besarnya.

Penulis menyadari bahwa dalam skripsi ini masih terdapat banyak kekurangan. Oleh karena itu, penulis sangat mengharapkan kritik dan saran dari semua pihak agar penulis dapat lebih menyempurnakan skripsi ini.

Akhir kata, penulis berharap semoga skripsi ini dapat memberikan manfaat bagi penulis maupun orang lain yang membacanya.

Semarang, 19 April 2013

Penulis,



Indhira Pratiwi
NIM. C2A009019

DAFTAR ISI

	Halaman
HALAMAN JUDUL.....	i
HALAMAN PERSETUJUAN.....	ii
PERNYATAAN ORISINALITAS SKRIPSI.....	iii
MOTTO DAN PERSEMBAHAN.....	iv
ABSTRAK.....	v
<i>ABSTRACT</i>	vi
KATA PENGANTAR.....	vii
DAFTAR TABEL.....	xiv
DAFTAR GAMBAR.....	xv
DAFTAR LAMPIRAN.....	xvi
BAB I PENDAHULUAN.....	1
1.1 Latar Belakang Masalah.....	1
1.2 Rumusan Masalah.....	15
1.3 Tujuan dan Kegunaan Penelitian.....	19
1.3.1 Tujuan Penelitian.....	19
1.3.2 Kegunaan Penelitian.....	20
1.4 Sistematika Penulisan.....	21
BAB II TINJAUAN PUSTAKA.....	22
2.1 Landasan Teori.....	22
2.1.1 Teori Pertukaran Sosial.....	22
2.1.2 <i>Organizational Citizenship Behavior (OCB)</i>	23
2.1.2.1 Pengertian OCB.....	23
2.1.2.2 Dimensi OCB.....	27
2.1.2.3 Motif yang Mendasari OCB.....	30
2.1.2.4 Kontribusi OCB dalam Perusahaan.....	31
2.1.3 Komitmen Organisasional.....	35
2.1.3.1 Pengertian Komitmen Organisasional.....	35
2.1.3.2 Dimensi Komitmen Organisasional.....	36
2.1.3.3 Faktor-Faktor Komitmen Organisasional.....	38
2.1.3.4 Pedoman untuk Meningkatkan Komitmen Organisasional.....	39
2.1.4 Budaya Organisasi.....	40
2.1.4.1 Pengertian Budaya Organisasi.....	41
2.1.4.2 Karakteristik Budaya Organisasi.....	43
2.1.4.3 Budaya Organisasi Birokrasi Vs Budaya Organisasi Mendukung.....	44
2.1.4.4 Fungsi Budaya Organisasi.....	46
2.1.5 Keadilan Organisasi.....	47
2.1.5.1 Pengertian Keadilan Organisasi.....	47
2.1.5.2 Dimensi Keadilan Organisasi.....	51
2.2 Penelitian Terdahulu.....	53

2.3 Kerangka Pemikiran.....	57
2.3.1 Hubungan Antar Variabel	59
2.3.1.1 Pengaruh Budaya Organisasi Terhadap Komitmen Organisasional.....	59
2.3.1.2 Pengaruh Keadilan Organisasi Terhadap Komitmen Organisasional.....	60
2.3.1.3 Pengaruh Komitmen Organisasional Terhadap OCB.....	61
2.3.1.4 Pengaruh Budaya Organisasi Terhadap OCB.....	63
2.3.1.5 Pengaruh Keadilan Organisasi Terhadap OCB.....	64
2.3.1.6 Pengaruh Budaya Organisasi dan Keadilan Organisasi Terhadap OCB dengan Komitmen Organisasional sebagai Variabel Intervening.....	65
2.4 Hipotesis.....	67
BAB III METODE PENELITIAN.....	68
3.1 Lokasi dan Waktu Penelitian.....	68
3.2 Variabel Penelitian dan Definisi Operasional.....	69
3.2.1 Variabel Penelitian.....	69
3.2.2 Definisi Operasional Variabel.....	70
3.3 Populasi dan Sampel.....	78
3.4 Jenis dan Sumber Data.....	80
3.5 Metode Pengumpulan Data.....	82
3.6 Metode dan Analisis Data.....	84
3.6.1 Metode Analisis Data.....	84
3.6.2 Alat Analisis Data.....	86
3.6.2.1 Uji Kualitas Data.....	86
3.6.2.1.1 Uji Reliabilitas.....	86
3.6.2.1.2 Uji Validitas.....	87
3.6.2.2 Uji Asumsi Klasik.....	89
3.6.2.2.1 Uji Normalitas.....	89
3.6.2.2.2 Uji Linieritas.....	90
3.6.2.2.3 Uji Multikolonieritas.....	90
3.6.2.2.4 Uji Heteroskedastisitas.....	91
3.6.2.3 Uji Model.....	92
3.6.2.3.1 Koefisien Determinasi Total.....	92
3.6.2.3.2 Uji F.....	93
3.6.2.4 Uji Hipotesis (Uji t).....	93
3.6.2.5 Analisis Jalur.....	94
3.6.2.6 Uji Sobel.....	97
BAB IV HASIL DAN PEMBAHASAN.....	98
4.1 Deskripsi Objek Penelitian.....	98
4.1.1 Gambaran Umum Perusahaan.....	98
4.1.1.1 Sejarah Perusahaan.....	98

4.1.1.2	Visi dan Misi Perusahaan.....	102
4.1.1.3	Motto dan Tagline Perusahaan.....	102
4.1.1.4	Logo Perusahaan.....	103
4.1.1.5	Budaya Perusahaan.....	104
4.1.1.6	Alamat Perusahaan.....	107
4.1.1.7	Daerah Operasional Perusahaan.....	107
4.1.1.8	Struktur Organisasi Perusahaan.....	109
4.1.2	Gambaran Umum Responden.....	110
4.1.2.1	Karakteristik Responden Menurut Jenis Kelamin.....	111
4.1.2.2	Karakteristik Responden Menurut Usia.....	112
4.1.2.3	Karakteristik Responden Menurut Tingkat Pendidikan.....	113
4.1.2.4	Karakteristik Responden Menurut Masa Kerja.....	114
4.2	Analisis Deskripsi Variabel.....	115
4.2.1	Analisis Deskripsi Variabel Budaya Organisasi.....	116
4.2.2	Analisis Deskripsi Variabel Keadilan Organisasi.....	120
4.2.3	Analisis Deskripsi Variabel Komitmen Organisasional.....	125
4.2.4	Analisis Deskripsi Variabel OCB.....	129
4.3	Hasil Analisis Data.....	133
4.3.1	Hasil Uji Kualitas Data.....	133
4.3.1.1	Uji Reliabilitas.....	133
4.3.1.2	Uji Validitas.....	134
4.3.2	Hasil Uji Asumsi Klasik.....	135
4.3.2.1	Uji Normalitas.....	135
4.3.2.2	Uji Linieritas.....	141
4.3.2.3	Uji Multikolonieritas.....	144
4.3.2.4	Uji Heteroskedastisitas.....	145
4.3.3	Hasil Uji Model.....	149
4.3.3.1	Koefisien Determinasi Total.....	149
4.3.3.2	Uji F.....	150
4.3.4	Hasil Uji Hipotesis (Uji t).....	152
4.3.5	Hasil Analisis Jalur.....	154
4.3.6	Hasil Uji Sobel.....	157
4.4	Pembahasan.....	161
4.4.1	Pengaruh Budaya Organisasi Terhadap Komitmen Organisasional.....	161
4.4.2	Pengaruh Keadilan Organisasi Terhadap Komitmen Organisasional.....	163
4.4.3	Pengaruh Komitmen Organisasional Terhadap OCB.....	165
4.4.4	Pengaruh Budaya Organisasi Terhadap OCB.....	167

4.4.5 Pengaruh Keadilan Organisasi Terhadap OCB.....	168
4.4.6 Pengaruh Budaya Organisasi dan Keadilan Organisasi Terhadap OCB dengan Komitmen Organisasional sebagai Variabel Intervening.....	170
BAB V PENUTUP.....	173
5.1 Kesimpulan.....	173
5.2 Keterbatasan.....	177
5.3 Saran.....	178
DAFTAR PUSTAKA.....	182
LAMPIRAN-LAMPIRAN.....	187

DAFTAR TABEL

		Halaman
Tabel 1.1	Rekapitulasi Karyawan Pensiun Dini	10
Tabel 1.2	Rekapitulasi SKI Tahun 2010 dan 2011.....	12
Tabel 2.1	Penelitian Terdahulu.....	53
Tabel 3.1	Contoh Tabel Kuesioner dan Skala Likert.....	83
Tabel 4.1	Data Responden Menurut Jenis Kelamin.....	111
Tabel 4.2	Data Responden Menurut Usia.....	112
Tabel 4.3	Data Responden Menurut Tingkat Pendidikan.....	113
Tabel 4.4	Data Responden Menurut Lama Bekerja.....	114
Tabel 4.5	Pernyataan Responden Mengenai Budaya Organisasi..	116
Tabel 4.6	Pernyataan Responden Mengenai Keadilan Organisasi.....	121
Tabel 4.7	Pernyataan Responden Mengenai Komitmen Organisasional.....	125
Tabel 4.8	Pernyataan Responden Mengenai OCB.....	129
Tabel 4.9	Hasil Uji Reliabilitas.....	134
Tabel 4.10	Hasil Uji Validitas Budaya Organisasi.....	135
Tabel 4.11	Hasil Uji Kolmogrov-Smirnov Regresi Persamaan I...	140
Tabel 4.12	Hasil Uji Kolmogrov-Smirnov Regresi Persamaan II...	140
Tabel 4.13	Hasil Uji Linieritas Budaya Organisasi Terhadap Komitmen Organisasional.....	141
Tabel 4.14	Hasil Uji Linieritas Keadilan Organisasi Terhadap Komitmen Organisasional.....	142
Tabel 4.15	Hasil Uji Linieritas Budaya Organisasi Terhadap OCB.....	142
Tabel 4.16	Hasil Uji Linieritas Keadilan Organisasi Terhadap OCB.....	143
Tabel 4.17	Hasil Uji Linieritas Komitmen Organisasional Terhadap OCB.....	143
Tabel 4.18	Hasil Uji Multikolonieritas Regresi Persamaan I.....	144
Tabel 4.19	Hasil Uji Multikolonieritas Regresi Persamaan II.....	145
Tabel 4.20	Hasil Uji Glejser Regresi Persamaan I.....	148
Tabel 4.21	Hasil Uji Glejser Regresi Persamaan II.....	149
Tabel 4.22	Hasil Uji F Regresi Persamaan I.....	151
Tabel 4.23	Hasil Uji F Regresi Persamaan II.....	151
Tabel 4.24	Hasil Uji t Regresi Persamaan I.....	152
Tabel 4.25	Hasil Uji t Regresi Persamaan II.....	153
Tabel 4.26	Ringkasan Hasil Estimasi Parameter Individual.....	154
Tabel 4.27	Hasil Analisis Regresi Regresi Persamaan I.....	158
Tabel 4.28	Hasil Analisis Regresi Regresi Persamaan II.....	158

DAFTAR GAMBAR

	Halaman
Gambar 2.1 Model Penelitian	58
Gambar 3.1 Model variabel Budaya Organisasi	71
Gambar 3.2 Model variabel Keadilan Organisasi.....	73
Gambar 3.3 Model variabel Komitmen Organisasional.....	75
Gambar 3.4 Model variabel OCB.....	77
Gambar 3.5 Analisis Jalur Variabel Budaya Organisasi dan Keadilan Organisasi Terhadap OCB Dimediasi Oleh Komitmen Organisasional.....	95
Gambar 4.1 Logo Perusahaan.....	103
Gambar 4.2 Struktur Organisasi Perusahaan.....	110
Gambar 4.3 Grafik Histogram Regresi Persamaan I.....	136
Gambar 4.4 Grafik Histogram Regresi Persamaan II.....	137
Gambar 4.5 Grafik Normal P-Plot Regresi Persamaan I.....	138
Gambar 4.6 Grafik Normal P-Plot Regresi Persamaan II.....	139
Gambar 4.7 Grafik Scatterplot Regresi Persamaan I.....	146
Gambar 4.8 Grafik Scatterplot Regresi Persamaan II.....	147
Gambar 4.9 Hasil Model Analisis Jalur.....	155

DAFTAR LAMPIRAN

	Halaman
Lampiran A Kuesioner Penelitian	187
Lampiran B Tabulasi Data Responden	193
Lampiran C Output Hasil SPSS 17.0.....	201
Lampiran D Surat Ijin Penelitaian.....	213
Lampiran E Surat Persetujuan Ijin Penelitian dari Perusahaan.....	214

BAB I

PENDAHULUAN

1.1 Latar Belakang Masalah

Saat ini dunia sedang dihadapkan pada kondisi yang disebut dengan *The World Borderless* atau dunia tanpa batas. Kondisi ini memberikan berbagai dampak, baik positif maupun negatif pada berbagai aspek, meliputi aspek politik, sosial, budaya, hukum, dan ekonomi. Pada dunia usaha perkembangan berjalan dengan cepat seiring dengan adanya kemajuan teknologi yang semakin canggih. Hal ini memicu persaingan antar perusahaan untuk dapat menghasilkan produk yang sesuai dengan keinginan konsumen. Sebuah teori yang dikemukakan Charles Darwin dalam Khasali (2006) bahwa “Bukan yang terkuat yang mampu berumur panjang, melainkan yang paling adaptif”. Teori ini sangat cocok untuk menggambarkan keadaan dunia usaha saat ini, perusahaan yang dapat menciptakan inovasi-inovasi produk dan melakukan perubahan secara terus-menerus untuk menyelaraskan kemampuan dengan perkembangan minat konsumen itulah perusahaan yang dapat bertahan di tengah seleksi alam dunia usaha saat ini.

Perubahan merupakan salah satu aspek paling kritis dalam manajemen yang efektif (Hussey, 2000 dalam Wibowo, 2012). Pernyataan tersebut menandakan bahwa di era globalisasi ini setiap perusahaan hendaknya memberikan perhatian yang besar terhadap lingkungan eksternal dan internal perusahaan agar dapat mengetahui faktor - faktor yang mempengaruhi perubahan

dan kesuksesan dalam bersaing. Dengan demikian, pemahaman segenap sumber daya manusia tentang fungsi, peran, keterampilan, aktivitas, dan pendekatan dalam menjalankan manajemen mempunyai arti penting untuk mencapai tujuan organisasi, terutama dalam kondisi lingkungan yang selalu berubah (Wibowo, 2012).

Sumber daya manusia merupakan penggerak kreativitas dan inovasi di dalam sebuah perusahaan yang nantinya akan meningkatkan reputasi dan *profit* perusahaan dalam kurun waktu yang panjang. Rivai (2009) mengatakan bahwa perusahaan yang ingin berumur panjang dan *sustainable*, harus menempatkan SDM yang handal sebagai *human capital*. Pembinaan SDM di perusahaan harus diprioritaskan untuk meningkatkan kinerja, mengembangkan budaya korporasi yang mendukung penerapan inovasi dan fleksibilitas (Rivai, 2009). Pentingnya peranan sumber daya manusia dalam mewujudkan keselarasan visi dan misi perusahaan perlu diimbangi dengan kemampuan perusahaan dalam menetapkan nilai-nilai yang mengarah pada tingginya tingkat kenyamanan karyawan terhadap perusahaan.

Salah satu alasan yang membuat sumber daya manusia memiliki suatu keunikan tersendiri di samping faktor-faktor lainnya sebagai penunjang keberlangsungan sebuah perusahaan karena manusia memiliki akal, perasaan, keinginan, kemampuan, keterampilan, pengetahuan, dorongan, daya, dan karya yang berbeda-beda antara satu orang dengan orang lainnya. Tujuan organisasi tidak akan terwujud apabila tidak memperhatikan aspek-aspek yang dimiliki sumber daya manusia tersebut, secanggih apapun alat, mesin, dan faktor lain yang tersedia

pada perusahaan. Di dalam perusahaan, perbedaan-perbedaan tersebut selayaknya dapat diorganisir agar mampu menciptakan sebuah kerjasama tim dalam melewati perubahan pada era globalisasi saat ini.

Proses perubahan perusahaan tentunya akan memberikan dampak pada keadaan lingkungan internal perusahaan. Salah satu nilai terpenting yang harus senantiasa dipertahankan oleh setiap karyawan untuk menghadapi hal ini adalah beradaptasi dengan perubahan yang terjadi dan tetap menjunjung tinggi kerjasama tim. *Organizational citizenship behavior* menjadi salah satu bukti adanya kerjasama tim yang solid di dalam sebuah perusahaan. *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) adalah sikap membantu yang ditunjukkan oleh anggota organisasi, yang sifatnya konstruktif, dihargai oleh perusahaan tapi tidak secara langsung berhubungan dengan produktivitas individu (Bateman & Organ dalam Mehboob, Bhutto, 2012). Menurut Organ (1988) dalam Podsakoff et.al. (2000), OCB merupakan bentuk perilaku yang merupakan pilihan dan inisiatif individual, tidak berkaitan dengan sistem *reward* formal organisasi tetapi secara agregat meningkatkan efektivitas organisasi. Perilaku OCB tidak termasuk ke dalam persyaratan kerja atau deskripsi kerja karyawan sehingga jika tidak ditampilkan pun tidak diberikan sanksi oleh perusahaan.

Dalam dunia kerja yang dinamis saat ini, tugas-tugas semakin banyak dilakukan dalam tim-tim dan dimana fleksibilitas bernilai penting, organisasi memerlukan karyawan yang akan melakukan perilaku OCB seperti membuat pernyataan konstruktif tentang kelompok kerja mereka dan organisasi, membantu yang lain dalam timnya, menghindari konflik yang tidak perlu, menghormati

peraturan organisasi, dan lain-lain (Robbins, 2006). OCB dapat mengurangi terjadinya perselisihan dan meningkatkan efisiensi pekerjaan. Dengan demikian secara tidak langsung perilaku tersebut dapat menumbuhkan hasil yang positif bagi perusahaan, baik untuk tujuan perusahaan itu sendiri maupun untuk kehidupan sosial dalam perusahaan tersebut. Secara terperinci Alizadeh et.al. (2012) mengatakan bahwa terdapat beberapa variabel yang mempengaruhi perilaku OCB karyawan, diantaranya adalah kejelasan peraturan, kepemimpinan, komitmen organisasional, keadilan organisasi, dan sifat setiap individu. Selanjutnya ia juga mengungkapkan bahwa OCB akan berhubungan dengan lima parameter dalam penyelenggaraan organisasi, yaitu mengurangi *turnover*, mengurangi tingkat absensi, 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.

Globalisasi telah memberikan konsekuensi bagi setiap organisasi untuk melaksanakan perubahan pada sisi internalnya. Sisi internal organisasi meliputi pengelolaan sumber daya manusia, kebijakan organisasi, dan keadaan situasional pada perusahaan tersebut. Salah satu bagian dari organisasi yang mutlak mengikuti perubahan adalah budaya organisasi. Di dalam era yang semakin kompetitif, budaya organisasi berkembang sesuai perkembangan lingkungan (Wibowo, 2012). Budaya organisasi merupakan suatu persepsi bersama yang dianut oleh anggota-anggota organisasi itu atau sistem makna bersama yang dihargai oleh organisasi (Robbins, 2006). Karakteristik-karakteristik inilah yang

akan membedakan suatu organisasi dengan organisasi lainnya. Di sisi lain, budaya organisasi memiliki dampak yang kuat pada perilaku karyawan yang diikuti dengan efektivitas organisasi dan akan memudahkan manajer dalam memahami organisasi di mana mereka bekerja tidak hanya untuk perumusan kebijakan dan prosedur, tetapi untuk memahami perilaku manusia dan pemanfaatan sumber daya manusia mereka dengan cara yang terbaik (Khan et al, 2011). Oleh karena itu, tentunya perusahaan perlu membangun budaya organisasi yang kuat bersama dengan karyawan karena faktor ini memiliki pengaruh akan munculnya perilaku positif di antara karyawan, salah satunya adalah perilaku yang menunjukkan OCB.

Robbins (2006) mengatakan bahwa karyawan yang puas tampaknya akan lebih mungkin berbicara positif tentang organisasi, membantu orang lain, dan jauh melebihi harapan yang normal dalam pekerjaan mereka. Karyawan yang merasa puas terhadap pekerjaan maupun perusahaan di mana ia berada akan melakukan hal-hal positif untuk perusahaan dan sesama rekan kerjanya dengan alasan ingin membalas apa yang selama ini telah mereka dapatkan dari perusahaan. Salah satu faktor yang memicu rasa puas karyawan terhadap perusahaan dan merupakan faktor ketiga yang akan mempengaruhi OCB di antara karyawan adalah sistem manajerial berdasarkan keadilan. Keadilan organisasi didefinisikan sebagai sebuah konsep yang menyatakan persepsi karyawan mengenai sejauh mana mereka diperlakukan secara wajar, dalam organisasi dan bagaimana persepsi tersebut mempengaruhi hasil organisasi seperti komitmen dan kepuasan (Greenberg, 1990). Konsep ini meliputi beberapa hal yang menjadikan perhatian

bagi perusahaan diantaranya adalah pembagian kerja, upah, penghargaan, perlakuan, dan hal - hal yang menentukan kualitas interaksi dalam perusahaan.

Selain budaya organisasi dan keadilan organisasi yang menjadi fokus dalam penelitian ini adalah komitmen organisasional sebagai mediator dalam menciptakan OCB di dalam perusahaan. Robbins (2006) mendefinisikan bahwa komitmen organisasional adalah tingkat sampai mana seorang karyawan mengkaitkan dirinya ke organisasi tertentu dan sasaran-sasarannya, dan berharap mempertahankan keanggotaan dalam organisasi tersebut. Komitmen organisasional menjadi salah satu anteseden yang kuat dari OCB (Khan dan Rashid, 2012). Seseorang yang memiliki komitmen terhadap organisasinya akan sering menampilkan perilaku OCB (Bakhshi, Sharma, dan Kumar, 2011).

Penelitian ini mencoba untuk memperluas pemahaman mengenai pengaruh budaya organisasi dan keadilan organisasi terhadap *organizational citizenship behavior* (OCB) dengan komitmen organisasional sebagai variabel intervening pada karyawan PT Telekomunikasi Indonesia (TELKOM) Tbk. Divisi Regional IV Wilayah Jateng dan DIY. PT Telekomunikasi Indonesia Tbk. merupakan BUMN yang bergerak sebagai operator telekomunikasi, informasi, media, *edutainment*, dan *services* (TIMES) terbesar dan terlengkap di Indonesia. Perusahaan yang mulai digagas sejak masa kolonial Belanda tahun 1882 secara resmi menjadi Perusahaan Negara Telekomunikasi pada tahun 1965. Semenjak saat itu, PT Telekomunikasi Indonesia Tbk. terus mengadakan perubahan di segala bidang agar dapat menyesuaikan diri dengan para pesaing, kemajuan teknologi komunikasi, dan perkembangan kebutuhan konsumen. Hal ini

dibuktikan dengan eksistensinya sebagai perusahaan unggulan di bidang penyedia jasa dan jaringan telekomunikasi meskipun saat ini bermunculan beberapa kompetitor baru. PT Telkom Tbk. meraih berbagai penghargaan di setiap tahunnya, seperti “*Indonesian Most Admired Companies 2011*” versi Majalah Fortune Indonesia, “*Top Brand Award 2012*” (untuk produk andalan PT Telkom Tbk. speedy, flexy pasca bayar, dan flexi Prabayar), “*The World’s Biggest Public Companies*” dalam *Forbes The Global 2000*, Perusahaan Telekomunikasi dengan Pengelolaan SDM Terbaik dalam ajang *Indonesia Human Capital Study 2012*, dll merupakan bukti kemampuan PT Telkom Tbk. untuk bertahan di tengah seleksi alam dunia usaha saat ini.

Pada tahun 2009 PT Telkom Tbk. melakukan transformasi pada beberapa komponen penting bagi keberlangsungan perubahan, diantaranya logo, *landscape*, dan budaya perusahaan. Suatu perubahan *landscape* bisnis dari bisnis Informasi dan komunikasi menjadi Telecommunication, Information, Media and Edutainment (TIME) yang dikukuhkan dengan logo baru dengan *tagline The World in Your Hand*. Selain itu, dilakukan pula transformasi menuju budaya baru perusahaan, yaitu “*The Telkom Way 135*”. Angka 1 (satu) merupakan suatu asumsi dasar THE TELKOM WAY (TTW) 135 sebagai budaya yang dikembangkan PT. Telkom, merupakan bagian terpenting dari upaya perusahaan untuk meneguhkan hati, merajut pikiran dan menyetarakan langkah semua insan PT. Telkom dalam menghadapi persaingan bisnis InfoCom yaitu Committed To U. Angka 3 (tiga) merupakan tiga nilai inti yang terdiri atas Customer Value, Excellent Service, Component People. Angka 5 (lima) merupakan lima pedoman

perilaku, yaitu *stretch of goal, simplify, involve everyone, quality is my job*, dan *reward the winner*.

Salah satu dasar dilakukannya berbagai perubahan pada PT Telkom Tbk. adalah diterbitkannya Undang-Undang Nomor 36 Pasal 10 tahun 1999 tentang Telekomunikasi. Industri telekomunikasi Indonesia yang pada tahun 1980 sampai dengan 1990an hanya dijalankan oleh dua industri saja, yaitu PT Telkom dan PT Indosat, semenjak adanya pasal yang melarang praktek monopoli pada penyelenggaraan telekomunikasi tersebut semakin bermunculan kompetitor baru dalam industri ini. Saat ini operator seluler di Indonesia terdiri dari sepuluh perusahaan yang terdiri dari lima operator berbasis GSM dan lima operator berbasis CDMA, di antaranya adalah Telkomsel (anak perusahaan PT Telkom Tbk.), Indosat, XL Axiata, Axis Telekom Indonesia, Hutchison, Smartfren Telecom (gabungan PT Smart Telecom dan PT Mobile-8), dan PT Sampoerna telekomunikasi (Datacon, 2011). Masing-masing kompetitor baru yang muncul tentunya memiliki strategi tersendiri untuk dapat memenangkan persaingan pasar.

Perubahan pada industri telekomunikasi nasional tentunya membuat PT Telkom Tbk. untuk berkomitmen semakin meningkatkan pelayanan kepada konsumen. Saat ini PT Telkom Tbk. telah melayani lebih dari 130,5 juta pelanggan yang terdiri dari seluler (Telkomsel) lebih dari 104 juta, *wireline* (telepon rumah) 8,5 juta dan *fixed wireless* (flexi) 18 juta. PT Telkom Tbk. juga menyediakan beragam layanan komunikasi lain termasuk layanan interkoneksi jaringan telepon, multimedia, data, dan mendominasi lebih dari 60 persen pangsa pasar *broadband* di Indonesia yang mencapai lebih dari 8 juta pelanggan (Lembar Fakta PT Telkom

Tbk., 2013). Tentunya peningkatan pelayanan yang dilakukan PT Telkom Tbk. perlu diimbangi dengan adanya perhatian terhadap kemampuan faktor internal perusahaan, salah satunya adalah pengelolaan terhadap sumber daya manusia perusahaan.

Transformasi pada logo, *landscape*, dan budaya perusahaan PT Telkom Tbk. harapannya dapat mendasari perilaku karyawan dalam bekerja, utamanya perilaku *organizational citizenship behavior* (OCB). Perilaku OCB yang timbul diantara karyawan akan sangat penting bagi sebuah perusahaan yang sedang dihadapkan pada persaingan sengit seperti PT Telkom Tbk. Melalui perilaku *extra-role* ini, PT Telkom dapat meningkatkan efektivitas perusahaan, semakin meningkatkan performa pelayanan kepada konsumen dan iklim perusahaan akan terjaga dengan baik karena hubungan antar karyawan ataupun antara karyawan dengan atasan terjalin dengan baik.

Sejak tahun 2009 PT Telkom Tbk. juga melakukan langkah guna mendukung pencapaian efisiensi organisasi melalui program pensiun dini yang dilaksanakan rutin setiap tahunnya, dengan jumlah rata-rata 500-1000 karyawan pensiun dini/tahun. Director Human Capital General Affair Telkom Faisal Syam, dalam Sindonews.com, 2012, mengungkapkan “Ditargetkan, pada 2015 jumlah karyawan Telkom mencapai angka dianggap ideal yakni seribu. Saat ini jumlah karyawan Telkom sekitar 21 ribu.”

Tabel 1.1
Rekapitulasi Karyawan Pensiun Dini
 PT Telekomunikasi Indonesia (TELKOM) Tbk. Divisi Regional IV
 Wilayah Jateng dan DIY (Kantor Jl. Pahlawan)

TAHUN	JUMLAH KARYAWAN PENSIUN
2010	33
2011	15
2012	17

Sumber: Data sekunder yang diolah, 2013.

Berdasarkan tabel di atas dapat dilihat bahwa di setiap tahunnya PT Telekomunikasi Indonesia (TELKOM) Tbk. Divisi Regional IV Wilayah Jateng dan DIY memberikan kesempatan kepada karyawan yang ingin selesai bekerja lebih cepat melalui program pensiun dini. Melalui tabel ini dapat diketahui bahwa PT Telkom terus melakukan perampingan karyawan guna efisiensi perusahaan. Oleh karena itu, beban kerja yang dimiliki oleh karyawan aktif akan bertambah seiring dengan adanya fenomena ini. Hal ini diperkuat dengan pernyataan salah satu karyawan bagian HR PT Telekomunikasi Indonesia (TELKOM) Tbk. Divisi Regional IV Wilayah Jateng dan DIY Ardian (2013) bahwa:

“Dahulu karyawan pada bagian HR ini jumlahnya mencapai 50 orang dan sekarang jumlahnya tinggal 9 orang, padahal kami merupakan HR wilayah yang harus membawahi 9 wilayah lain di Jawa tengah dan DIY. Beberapa rekan kami tersebut sebagian telah mutasi ke bagian atau unit lain dan yang lainnya memutuskan untuk pensiun dini.”

Beban kerja dan tanggung jawab pekerjaan yang bertambah dengan adanya program pensiun dini ini tentunya dapat menciptakan persepsi tidak adil yang dirasakan oleh karyawan. Oleh karena itu, perilaku OCB di antara karyawan sangat diharapkan pada keadaan seperti ini karena melalui perilaku ini dapat menciptakan sebuah kerjasama tim yang kuat dan adanya kerelaan saling

membantu pekerjaan sesama rekan kerja sehingga akan berujung pada stabilitas kinerja perusahaan.

Perusahaan hendaknya memberikan perhatian terhadap persepsi keadilan yang dirasakan oleh setiap karyawan, karena hal tersebut akan memicu komitmen karyawan terhadap perusahaan dan memicu perilaku positif karyawan. Salah satu yang menjadi indikator persepsi keadilan organisasi adalah besarnya imbalan yang diterima oleh karyawan. PT Telkom memiliki tiga pedoman dalam menentukan besaran imbalan, yaitu:

1. *Pay for Person* : Penentuan imbalan berdasarkan masa kerja.
2. *Pay for Performance* : Penentuan imbalan berdasarkan kinerja atau performa, perbandingan antara input dan output.
3. *Pay for Position* : Penentuan imbalan berdasarkan jabatan.

Melalui pedoman ini terdapat kemungkinan adanya persepsi ketidakadilan yang akan dirasakan karyawan yang memiliki masa kerja lebih lama dengan jabatan rendah dan memiliki gaji lebih kecil dibandingkan dengan karyawan yang memiliki masa kerja lebih singkat dengan jabatan tinggi dan memiliki gaji lebih besar pula. Sementara itu, perhatian terhadap persepsi keadilan sangat penting karena karyawan yang merasa telah diperlakukan adil oleh perusahaan maka ia akan memiliki kepuasan dan komitmen organisasional yang tinggi, selanjutnya akan menunjukkan perilaku positif, diantaranya perilaku di luar deskripsi pekerjaan atau OCB dan meningkatkan kinerja mereka untuk perusahaan.

Tabel 1.2
Rekapitulasi SKI Tahun 2010 dan 2011

NO	PRESTASI	TAHUN 2010		TAHUN 2011	
		JUMLAH	%	JUMLAH	%
1	P1	21	5.22%	1	0.33%
2	P2	375	93.28%	73	24.09%
3	P3	6	1.49%	229	75.58%
4	P4	0	0.00%	0	0.00%
5	P5	0	0.00%	0	0.00%
	JUMLAH	402	100%	303	100%

Sumber: Data Sekunder yang diolah, 2013

Pada tabel 1.2 di atas menunjukkan kinerja karyawan pada PT Telekomunikasi Indonesia (TELKOM) Tbk. Divisi Regional IV Wilayah Jateng dan DIY secara individu, yang dinilai berdasarkan pelaksanaan program kerja selama satu tahun, apakah dapat diselesaikan dengan tepat waktu dan sesuai dengan kualitas yang direncanakan. Sepanjang tahun 2010-2011 prestasi kerja karyawan berada pada nilai P1, P2, dan P3. P1 menunjukkan pencapaian target kerja diatas 105% dari yang telah ditargetkan, P2 menunjukkan pencapaian target kerja antara 101-104,9% dari yang telah ditargetkan, dan P3 menunjukkan pencapaian target kerja antara 96-100,9% dari yang telah ditargetkan. Pada tahun 2011 prestasi kerja individu karyawan mengalami penurunan, pada P1 penurunan sebanyak 20 orang, P2 sebanyak 302 orang, dan hanya pada P3 mengalami peningkatan sebanyak 223 orang. Oleh karena itu, secara keseluruhan dapat ditarik kesimpulan bahwa kinerja individu pada tahun 2011 mengalami penurunan. Namun, di sisi lain kinerja karyawan secara keseluruhan masih dapat dikatakan baik, karena kinerja karyawan selalu mencapai 96% dari target mereka. Hal ini menunjukkan bahwa adanya indikasi bahwa karyawan memiliki perilaku positif terhadap perusahaan, seperti komitmen organisasional dan OCB yang

tinggi. Tercapainya kinerja perusahaan merupakan salah satu dari beberapa konsekuensi yang tercipta dengan adanya komitmen organisasional dan OCB yang tinggi pada perusahaan.

Penelitian ini juga dilatarbelakangi oleh pengembangan beberapa penelitian terdahulu mengenai pengaruh budaya organisasi, keadilan organisasi, dan komitmen organisasional terhadap OCB. Berdasarkan penelitian Zain, Ishak, dan Gani (2009) menunjukkan bahwa budaya organisasi yang terdiri dari kerjasama tim, komunikasi, penghargaan, dan pelatihan memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap komitmen organisasional. Dengan demikian keberhasilan perusahaan dalam menerapkan budaya organisasi di antara karyawan-karyawannya akan mempengaruhi setiap tindakan maupun perilaku positif karyawan, baik perilaku *in-role* ataupun perilaku *extra-role* dan juga akan menghantarkan perusahaan pada kesuksesan. Hal ini diperkuat dengan penelitian yang dilakukan oleh Mohanty, Rath (2012) mengenai pengaruh budaya organisasi terhadap OCB studi pada tiga sektor (organisasi bank privat modern, organisasi teknologi informasi modern, dan organisasi manufaktur tradisional). Pada penelitian ini dikatakan bahwa kesiapan budaya organisasi sangat diperlukan untuk dapat menyerap perilaku diskresioner dari karyawan-karyawannya.

Karyawan yang merasa diperlakukan adil oleh perusahaan, mereka akan memegang komitmen, kepercayaan, kepuasan, dan rasa memiliki satu sama lain dibandingkan dengan mereka yang memiliki persepsi bahwa mereka diperlakukan tidak adil (Bakhshi, Kumar, dan Rani, 2009). Apabila karyawan merasa tingkat keadilan yang didapatkan dari perusahaannya rendah maka ia akan cenderung

memiliki kepuasan kerja dan komitmen yang rendah, begitu pula sebaliknya apabila dirasakan tingkat keadilan pada perusahaan tinggi maka karyawan akan memiliki kepuasan dan komitmen organisasional yang tinggi pula. Komitmen yang tercipta berdasarkan tingginya keadilan organisasi yang dirasakan oleh karyawan inilah yang kemudian akan mendorong jalannya *organizational citizenship behavior*. Sebuah perusahaan yang adil terhadap karyawannya dan memiliki keadilan prosedural maka karyawan akan merasa lebih puas, kemudian akan membuat mereka menunjukkan perilaku di luar deskripsi pekerjaan, remunerasi, dan sistem penghargaan formal, dan tentunya meningkatkan OCB di dalam perusahaan (Iqbal, Aziz, dan Tasawar, 2012).

Qamar (2012) menyatakan bahwa semua dimensi OCB secara positif dan signifikan dipengaruhi oleh kepuasan kerja dan komitmen organisasional. Oleh karena itu, hendaknya perusahaan memperhatikan cara-cara agar dapat menciptakan atmosfer kerja yang dapat membuat karyawan merasa puas dan berkomitmen terhadap perusahaannya.

Penelitian lebih lanjut mengenai hubungan budaya organisasi dan keadilan organisasi terhadap OCB yang dimediasi oleh komitmen organisasional juga perlu dilakukan karena adanya *research gap* yang ditemukan pada penelitian terdahulu. Penelitian Khan dan Rashid (2012) menghasilkan sebuah kesimpulan bahwa komitmen organisasi merupakan variabel mediasi yang baik untuk mengetahui hubungan antara budaya organisasi, gaya kepemimpinan, dan keadilan organisasi terhadap OCB, karena pada penelitian ini komitmen organisasi memiliki pengaruh positif dan signifikan terbesar bila dibandingkan dengan variabel yang lainnya.

Bertolak belakang dengan hasil penelitian Moorman, Niehoff, dan Organ (1993) yang mengatakan bahwa komitmen organisasional dan kepuasan kerja tidak terbukti sebagai variabel mediasi antara hubungan keadilan organisasi terhadap OCB karena hasil pada penelitian ini menyatakan bahwa hubungan antara keadilan organisasi terhadap OCB secara langsung lebih besar. Pada penelitian ini dikatakan pula bahwasannya komitmen organisasional, kepuasan kerja, dan OCB merupakan konsekuensi dari yang dihasilkan oleh keadilan prosedural.

Berdasarkan uraian diatas maka penulis melakukan penelitian dengan judul : “ Analisis Pengaruh Budaya Organisasi dan Keadilan Organisasi Terhadap *Organizational Citizenship Behavior* dengan Komitmen Organisasional sebagai Variabel Intervening Studi pada PT. Telekomunikasi Indonesia (TELKOM) Tbk. Divisi Regional IV Wilayah Jateng dan DIY”.

1.2 Rumusan Masalah

Organizational Citizenship Behavior menjadi suatu konsep yang sangat penting bagi perusahaan di era globalisasi yang penuh dengan persaingan seperti saat ini. OCB dapat mengurangi terjadinya perselisihan dan meningkatkan efisiensi pekerjaan, karena kerjasama tim sebagai elemen yang harus senantiasa dipertahankan oleh seluruh karyawan akan semakin meningkat dengan adanya perilaku *extra-role* ini. Bagi karyawan, OCB merupakan suatu bentuk komitmen terhadap perusahaan. Seseorang yang memiliki komitmen organisasional yang tinggi maka ia akan semakin sering menunjukkan perilaku - perilaku positif dan bahkan melakukan sesuatu yang berada di luar deskripsi formal pekerjaannya.

Budaya organisasi dan keadilan organisasi mampu menjadi faktor munculnya komitmen organisasional di antara karyawan yang pada akhirnya akan mempengaruhi karyawan untuk menunjukkan sikap positif di luar deskripsi formal pekerjaannya dan saling tolong menolong di antara karyawan. Hendaknya setiap karyawan yang mendapatkan sikap positif dan keadilan dari perusahaan akan semakin sering menunjukkan sikap positif untuk menciptakan keunggulan bersaing perusahaan di abad ini.

Transformasi pada logo, *landscape*, dan budaya perusahaan PT Telkom Tbk. harapannya dapat mendasari perilaku karyawan dalam bekerja, utamanya perilaku *organizational citizenship behavior* (OCB). Perilaku OCB yang timbul diantara karyawan akan sangat penting bagi sebuah perusahaan yang sedang dihadapkan pada persaingan sengit seperti PT Telkom Tbk. Melalui perilaku *extra-role* ini, PT Telkom dapat meningkatkan efektivitas perusahaan, semakin meningkatkan performa pelayanan kepada konsumen dan iklim perusahaan akan terjaga dengan baik karena hubungan antar karyawan ataupun antara karyawan dengan atasan terjalin dengan baik.

Penambahan beban kerja yang dirasakan oleh karyawan karena adanya program pensiun dini yang dilaksanakan PT Telkom Tbk. sejak tahun 2009 tentunya dapat menciptakan persepsi tidak adil yang dirasakan oleh karyawan, meliputi beban kerja dan tanggung jawab pekerjaan yang harus dilakukannya. Oleh karena itu, perilaku OCB di antara karyawan sangat diharapkan pada keadaan seperti ini karena melalui perilaku ini dapat menciptakan sebuah

kerjasama tim yang kuat dan adanya kerelaan saling membantu pekerjaan sesama rekan kerja sehingga akan berujung pada stabilitas kinerja perusahaan.

PT Telkom Tbk. memiliki pedoman tersendiri dalam menentukan besaran imbalan, yaitu *pay for person*, *pay for performance*, dan *pay for position*. Melalui pedoman ini terdapat kemungkinan adanya persepsi ketidakadilan yang akan dirasakan karyawan yang bekerja dalam jangka waktu yang lebih lama dengan jabatan yang rendah akan tetapi memiliki gaji yang lebih kecil dibandingkan dengan karyawan yang bekerja dalam jangka waktu yang sebentar dengan jabatan yang lebih tinggi. Sementara itu, perhatian terhadap persepsi keadilan sangat penting karena karyawan yang merasa telah diperlakukan adil oleh perusahaan maka ia akan memiliki kepuasan dan komitmen organisasional yang tinggi, selanjutnya akan menunjukkan perilaku positif, diantaranya perilaku di luar deskripsi pekerjaan atau OCB dan meningkatkan kinerja mereka untuk perusahaan.

Penelitian ini juga dilatarbelakangi oleh *research gap* yang ditemukan pada penelitian terdahulu. Penelitian Khan dan Rashid (2012) menghasilkan sebuah kesimpulan bahwa komitmen organisasional merupakan variabel mediasi yang baik untuk mengetahui hubungan antara budaya organisasi, gaya kepemimpinan, dan keadilan organisasi terhadap OCB, karena pada penelitian ini komitmen organisasional memiliki pengaruh positif dan signifikan terbesar bila dibandingkan dengan variabel yang lainnya. Bertolak belakang dengan hasil penelitian Moorman, Niehoff, dan Organ (1993) yang mengatakan bahwa komitmen organisasional dan kepuasan kerja tidak terbukti sebagai variabel

mediasi antara hubungan keadilan organisasi terhadap OCB karena hasil pada penelitian ini menyatakan bahwa hubungan antara keadilan organisasi terhadap OCB secara langsung lebih besar. Pada penelitian ini dikatakan pula bahwasannya komitmen organisasional, kepuasan kerja, dan OCB merupakan konsekuensi dari yang dihasilkan oleh keadilan prosedural.

Penelitian ini dilakukan untuk melihat pengaruh budaya organisasi dan keadilan organisasi terhadap *organizational citizenship behavior* dengan komitmen organisasional sebagai variabel intervening. Studi pada PT Telekomunikasi Indonesia (TELKOM) Tbk. Divisi Regional IV Wilayah Jateng dan DIY.

Dari rumusan permasalahan tersebut dikembangkan beberapa pertanyaan penelitian antara lain :

1. Bagaimana pengaruh budaya organisasi terhadap komitmen organisasional?
2. Bagaimanakah pengaruh keadilan organisasi terhadap komitmen organisasional?
3. Bagaimanakah pengaruh komitmen organisasional terhadap *Organizational Citizenship Behavior (OCB)*?
4. Bagaimanakah pengaruh budaya organisasi terhadap *Organizational Citizenship Behavior (OCB)*?
5. Bagaimanakah pengaruh keadilan organisasi terhadap *Organizational Citizenship Behavior (OCB)*?

6. Bagaimanakah pengaruh antara budaya organisasi dan keadilan organisasi terhadap *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) dengan komitmen organisasional sebagai variabel intervening?

1.3 Tujuan dan Kegunaan Penelitian

1.3.1 Tujuan Penelitian

1. Untuk menganalisis pengaruh antara budaya organisasi terhadap komitmen organisasional.
2. Untuk menganalisis pengaruh antara keadilan organisasi terhadap komitmen organisasional.
3. Untuk menganalisis pengaruh antara komitmen organisasional dengan *Organizational Citizenship Behavior* (OCB).
4. Untuk menganalisis pengaruh antara budaya organisasi terhadap *Organizational Citizenship Behavior* (OCB).
5. Untuk menganalisis pengaruh antara keadilan organisasi terhadap *Organizational Citizenship Behavior* (OCB).
6. Untuk menganalisis pengaruh budaya organisasi dan keadilan organisasional terhadap *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) dengan komitmen organisasi sebagai variabel intervening.

1.3.2 Kegunaan Penelitian

1. Bagi Perusahaan

Dengan penelitian ini diharapkan dapat dijadikan bahan kajian untuk PT Telekomunikasi Indonesia (TELKOM) Tbk Divisi Regional IV Wilayah Jateng dan DIY dalam upaya melakukan langkah-langkah yang diperlukan untuk meningkatkan *organizational citizenship behavior* karyawan.

2. Bagi Akademisi

Dengan adanya penelitian ini dapat menambah wawasan rekan-rekan mahasiswa serta menjadi referensi bahan penelitian selanjutnya.

3. Bagi Penulis

Dengan adanya penelitian ini, dapat memberikan pengetahuan serta wawasan baru untuk mampu menerapkan teori yang didapat di bangku perkuliahan dengan kenyataan yang sebenarnya.

1.4 Sistematika Penulisan

Untuk lebih memudahkan di dalam memberikan gambaran mengenai isi skripsi ini, pembahasan dilakukan secara sistemik meliputi :

BAB I PENDAHULUAN

Bab ini menjelaskan tentang latar belakang, rumusan masalah, tujuan serta kegunaan penelitian. Dalam bab ini menguraikan tentang latar belakang budaya organisasi dan keadilan organisasi yang mempengaruhi komitmen organisasi dan berdampak pada munculnya *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) di antara karyawan.

BAB II LANDASAN TEORI

Bab ini menjelaskan tentang teori-teori serta telaah pustaka yang berhubungan dengan penelitian, kerangka penelitian, serta hipotesis untuk memberikan jawaban sementara terhadap penelitian ini.

BAB III METODE PENELITIAN

Bab ini menjelaskan mengenai variabel penelitian, definisi operasional variabel, populasi dan sampel yang digunakan, jenis dan sumber data, metode pengumpulan data serta metode analisis data yang digunakan

BAB IV PEMBAHASAN

Bab ini akan menjelaskan gambaran umum responden hasil analisis dari penelitian serta pembahasan.

BAB V PENUTUP

Bab ini berisikan tentang kesimpulan, keterbatasan penelitian, serta saran bagi penelitian mendatang.

BAB II

TINJAUAN PUSTAKA

2.1 Landasan Teori

2.1.1 Teori Pertukaran Sosial

Penelitian ini didasarkan pada teori pertukaran sosial yang dikemukakan oleh Blau pada tahun 1964, ia mengasumsikan bahwa hubungan antara karyawan dengan organisasi atau perusahaan merupakan suatu bentuk pertukaran sosial. Teori ini terbatas pada tindakan yang ditunjukkan oleh seseorang tergantung pada reaksi menguntungkan yang didapatkan dari orang lain (Blau, 1964 dalam Miles, 2012). Sumber daya yang dipertukarkan menurut teori ini dibagi menjadi dua yaitu sumber daya ekonomis ataupun sosial, ataupun dapat keduanya. Sumber daya ekonomis terdiri dari sesuatu yang dapat diukur, antara lain benda, uang, aset, informasi, nasihat, atau pelayanan. Di sisi lain, sumber daya sosial terdiri dari fasilitas sosial, persahabatan, dan *prestige*. Blau (1968) dalam Miles (2012) menyatakan hasil yang paling berharga dalam hubungan pertukaran sosial tidak memiliki nilai material yang harganya dapat ditentukan. Pada hubungan pertukaran sosial, sifat mendasar yang menjadi ciri khas pertukaran tersebut adalah bahwa kewajiban (*obligations*) masing-masing pihak tidak diatur secara jelas, termasuk yang dijadikan dasar mengukur kontribusi masing-masing pihak.

Setiap orang akan terlibat dalam timbal balik, hubungan yang saling menguntungkan hanya ketika mereka percaya pada mitra mereka (Miles, 2012). Begitu pula hubungan antara pegawai dengan perusahaan merupakan suatu bentuk

pertukaran sosial, bukan hanya berbasis pertukaran ekonomis tetapi juga meliputi pertukaran sosial. Seorang manager hendaknya membantu karyawan untuk memahami dan mepercayai setiap nilai-nilai pada perusahaan, dan memberikan penghargaan kepada karyawan baik penghargaan secara ekonomis (kompensasi, waktu liburan atau cuti, dan lain-lain) ataupun penghargaan secara sosial (perhatian, apresiasi, persahabatan, dan lain-lain yang tidak mengeluarkan biaya perusahaan).

Keadilan organisasi juga menjadi salah satu indikator yang mempengaruhi hubungan timbal balik dan saling percaya antara karyawan dan perusahaan. Karyawan yang merasa mendapat perlakuan adil, sudah selayaknya memberikan imbal balik dalam bentuk sikap dan perilaku organisasi positif yang mendukung tujuan organisasi, yaitu dalam bentuk komitmen organisasional dan OCB (Widyaningrum, 2010). Dengan memberikan perlakuan yang adil pada karyawan, perusahaan akan memperoleh manfaat positif yang mendukung efektivitas perusahaan, yaitu antara lain dalam bentuk peningkatan kinerja, peningkatan kualitas kerja, penurunan *turnover*, dan peningkatan pelayanan pelanggan.

2.1.2 *Organizational Citizenship Behavior (OCB)*

2.1.2.1 *Pengertian Organizational Citizenship Behavior (OCB)*

Pada era globalisasi saat ini perusahaan dituntut untuk dapat melakukan perubahan dari segi eksternal maupun internalnya agar dapat menyesuaikan diri dengan para pesaingnya. Perilaku-perilaku yang senantiasa ditonjolkan di dalam perusahaan saat ini tidak hanya perilaku yang sesuai peranannya saja (*in-role*)

akan tetapi diharapkan dapat lebih memunculkan perilaku *extra-role*, sehingga kerjasama tim sebagai nilai penting di dalam sebuah organisasi dapat dipertahankan atau bahkan ditingkatkan. Disamping itu, dengan adanya perilaku *extra-role* di antara karyawan efektivitas perusahaan akan meningkat. Perusahaan ataupun manajer dapat menghemat beberapa sumber daya yang telah dialokasikan sebelumnya apabila perilaku *extra-role* di antara karyawan berjalan dengan baik.

Konsep mengenai *organizational citizenship behavior* pertama kali diperkenalkan kurang lebih semenjak tiga dekade yang lalu oleh Dennis Organ pada tahun 1983. Menurut Organ (1988) dalam Podsakoff et.al. (2000) , OCB merupakan bentuk perilaku yang merupakan pilihan dan inisiatif individual, tidak berkaitan dengan sistem reward formal organisasi tetapi secara agregat meningkatkan efektivitas organisasi. Dapat diartikan bahwa karyawan yang memiliki OCB lebih kepada kesadaran ataupun kerelaan pribadi untuk berperilaku sosial dan bekerja melebihi apa yang diharapkan terhadap sesama karyawan maupun terhadap perusahaan.

Smith et all (1983) dalam Qamar (2012) mengatakan bahwa kebanyakan dari perilaku yang mencerminkan *organizational citizenship behavior* tidak mudah diatur dengan skema insentif individu, karena perilaku seperti itu sering kabur dan sulit untuk mengukurnya. Perbedaan yang mendasar antara perilaku *in-role* dan *extra-role* terletak pada hasil yang diperoleh atau penghargaan. Perilaku *in-role* biasanya dihubungkan dengan penghargaan dan hukuman (sanksi), sedangkan perilaku *extra-role* tidak dihubungkan dengan penghargaan yang akan diterima. Oleh karena itu ,OCB merupakan perilaku yang berkaitan dengan

pilihan pribadi apabila seorang karyawan menunjukkan perilaku tersebut, maka ia akan merasakan kepuasan di dalam dirinya sendiri dan apabila tidak menunjukkan perilaku tersebut tidak akan menyebabkan hukuman dalam organisasi.

Perilaku OCB merupakan salah satu bentuk dari adanya teori pertukaran sosial dimana terdapat rasa saling percaya dan imbal balik di antara kedua belah pihak, yaitu karyawan dan perusahaan (Widyaningrum, 2010). Apabila individu merasa perlakuan organisasi baik maka mereka akan membalas dan meningkatkan kinerja melebihi permintaan minimum pekerjaannya dengan membantu yang lain dan organisasi, sebaliknya jika organisasi memandang tenaga kerja dalam jangka pendek maka mereka akan membalas dengan hanya melakukan tugasnya saja dan meminimalisasi perilaku OCB (Dyne dan Ang, 1998).

OCB meliputi dua aspek (McNeely and Meglino, 1994 ; Sloat, 1999) dalam Faizah (2008) :

1. The individual focus

Adalah perilaku seseorang yang membantu individu yang lain seperti membantu rekan kerja mengurangi resiko, menyelesaikan tugas yang berat dan menunjukkan kepada karyawan baru cara melaksanakan tugas.

2. The group focus

Adalah perilaku memberikan kontribusi untuk organisasi seperti menyelesaikan tujuan yang penuh arti, mengidentifikasi cara memperbaiki kinerja sebagai anggota tim pemecah masalah.

Berdasarkan pengertian yang telah dideskripsikan oleh beberapa peneliti terdahulu, maka dapat disimpulkan bahwa :

1. OCB merupakan perilaku *extra-role* atau perilaku di luar peranan (*job description*) yang telah ditentukan oleh perusahaan, timbul karena adanya sikap prososial dan atas dasar kerelaan pribadi dari karyawan.
2. Perusahaan tidak mengatur penghargaan (*reward*) atau sanksi (*punishment*) yang akan diberikan kepada karyawan berkaitan dengan OCB, karena pada dasarnya perilaku ini kabur dan sulit diukur. Oleh karena itu, karyawan yang menunjukkan perilaku OCB tidak akan mendapat suatu penghargaan dari perusahaan, begitu pula sebaliknya karyawan yang tidak menunjukkan perilaku OCB tidak akan mendapatkan hukuman dari perusahaan.
3. Perilaku yang menunjukkan OCB merupakan umpan balik yang diberikan karyawan atas perlakuan baik yang diterimanya dari perusahaan. Perilaku OCB muncul di antara karyawan dikarenakan adanya perasaan sebagai bagian dari organisasi dan merasa puas apabila dapat membantu orang lain atau rekan kerja. Begitu pula apabila perusahaan kurang memberikan perhatian terhadap apa yang diinginkan karyawan, maka perilaku OCB di antara karyawanpun akan jarang terlihat.
4. Adanya OCB di dalam perusahaan dapat meningkatkan efektivitas perusahaan baik secara kuantitatif maupun kualitatif, karena melalui OCB ini tentunya akan terbentuk kerjasama tim yang semakin kuat di antara karyawan.

2.1.2.2 Dimensi *Organizational Citizenship Behavior (OCB)*

Penelitian mengenai OCB telah banyak dilakukan, beberapa dimensi OCB dikemukakan secara berbeda-beda di dalam setiap penelitian yang dilakukan. Melalui dimensi-dimensi yang dikemukakan oleh peneliti terdahulu perilaku OCB di antara karyawan dapat terdeteksi dengan jelas agar selanjutnya dapat terus dilakukan upaya-upaya oleh perusahaan untuk menjaga perilaku positif ini. Terdapat lima dimensi dari OCB dikemukakan oleh Organ (2006) dalam Asgari et al (2008), yaitu :

1. *Altruism*

Perilaku karyawan dalam menolong rekan kerjanya yang mengalami kesulitan dalam situasi yang sedang dihadapi baik mengenai tugas dalam organisasi maupun masalah pribadi orang lain. Dimensi ini mengarah pada memberi pertolongan yang bukan merupakan kewajiban yang ditanggungnya. Contoh : bersedia membantu mengerjakan laporan milik rekan kerja yang pada hari ini tidak dapat masuk kerja karena sakit atau bersedia menggantikan tugas rekan kerja untuk sementara pada jam istirahat.

2. *Conscientiousness*

Perilaku yang ditunjukkan dengan berusaha melebihi yang diharapkan perusahaan. Perilaku sukarela yang bukan merupakan kewajiban atau tugas karyawan. Dimensi ini menjangkau jauh diatas dan jauh ke depan dari panggilan tugas. Contoh : seorang karyawan bagian *cleaning service* bersedia untuk membantu karyawan lain yang membutuhkan *foto copy* dokumen-dokumen yang dibutuhkannya.

3. *Sportmanship*

Perilaku yang memberikan toleransi terhadap keadaan yang kurang ideal dalam organisasi tanpa mengajukan keberatan-keberatan. Seseorang yang mempunyai tingkatan yang tinggi dalam dimensi ini akan meningkatkan iklim yang positif diantara karyawan, karyawan akan lebih sopan dan bekerja sama dengan yang lain sehingga akan menciptakan lingkungan kerja yang lebih menyenangkan. Contoh : Apabila terjadi pergantian kepemimpinan perusahaan yang baru dan berdampak pada diubahnya sebagian dari kebijakan dari kepemimpinan lama yang dirasa kurang sesuai dengan keinginan karyawan saat ini, karyawan berusaha untuk beradaptasi dengan cepat dan tetap memberikan kinerja terbaik tanpa membicarakan sisi negatif pemimpin baru dengan karyawan lainnya yang justru akan menurunkan kinerja karyawan lain.

4. *Courtesy*

Menjaga hubungan baik dengan rekan kerjanya agar terhindar dari masalah-masalah interpersonal. Seseorang yang memiliki dimensi itu adalah orang yang menghargai dan memperhatikan orang lain. Contoh : selalu menyapa rekan dan memberikan senyuman kepada rekan kerja merupakan salah satu cara kecil dalam membina hubungan baik dengan sesama rekan kerja. Selain itu, mengadakan pertemuan di luar jam kerja dengan rekan-rekan kerja yang lain untuk *refreshing* merupakan salah satu perwujudan dimensi ini.

5. *Civic Virtue*

Perilaku yang mengindikasikan tanggung jawab pada kehidupan organisasi. Dimensi ini mengarah pada tanggung jawab yang diberikan organisasi kepada seorang untuk meningkatkan kualitas bidang pekerjaan yang ditekuni. Contoh : mengikuti perubahan dalam organisasi, mengambil inisiatif untuk merekomendasikan bagaimana operasi atau prosedur-prosedur organisasi dapat diperbaiki, dan melindungi sumber-sumber yang dimiliki oleh organisasi

Sementara itu, Podsakoff et.al. (2000) memiliki dimensi tersendiri dalam OCB, yaitu :

1. *Helping Behaviour*

Merupakan tindakan membantu sesama, atau menghindari peristiwa yang berhubungan dengan permasalahan pekerjaan.

2. *Sportmanship*

Merupakan keinginan bertoleransi terhadap kesulitan yang tak terhindarkan serta gangguan-gangguan dalam pekerjaan tanpa mengeluh.

3. *Organizational Loyalty*

Melakukan promosi organisasi kepada orang di luar perusahaan, melindungi serta mempertahankan organisasi dari ancaman eksternal, serta tetap berkomitmen kepada organisasi meskipun dalam kondisi yang merugikan sekalipun.

4. *Organizational Compliance*

Merupakan internalisasi dan penerimaan aturan-aturan, regulasi serta prosedur, meskipun tidak ada yang mengawasi.

5. *Individual Initiative*

Merupakan perilaku sukarela atas kreativitas dan inovasi untuk meningkatkan tugas seorang maupun kelangsungan kinerja organisasi dengan ekstra antusiasme dan usaha untuk menyelesaikan pekerjaan seseorang.

6. *Civic Virtue*

Merupakan keinginan untuk berpartisipasi secara aktif di dalam organisasi.

7. *Self Development*

Merupakan perilaku sukarela karyawan untuk meningkatkan pengetahuan, keahlian, serta kemampuan mereka.

2.1.2.3 Motif yang Mendasari *Organizational Citizenship Behavior* (OCB)

OCB memiliki kesamaan dengan perilaku-perilaku lain yang akan muncul dalam kehidupan berorganisasi, yaitu OCB akan muncul dengan dilatarbelakangi oleh beberapa hal, baik itu berasal dari dalam diri karyawan maupun pengaruh dari perusahaan. Salah satu pendekatan motif dalam perilaku organisasi disampaikan oleh Davi McClelland, bahwa manusia memiliki tiga tingkatan motif, yaitu :

1. Motif berprestasi, keinginan untuk memenuhi sesuatu yang sulit, mendorong orang untuk menunjukkan suatu standard keistimewaan (*excellence*), mencari prestasi dari tugas, kesempatan atau kompetisi.
2. Motif afiliasi, keinginan untuk meluangkan waktu dalam aktivitas dan hubungan sosial, mendorong orang untuk mewujudkan, memelihara, dan memperbaiki hubungan dengan orang lain.

3. Motif kekuasaan, keinginan seorang individu untuk mempengaruhi, membimbing, mengajar, atau mendorong orang lain untuk berprestasi.

2.1.2.4 Kontribusi *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) dalam Perusahaan

OCB merupakan perilaku positif karyawan yang bersedia dengan keinginan sendiri untuk melakukan kegiatan prososial, sekalipun itu di luar deskripsi pekerjaannya dan di luar sistem penghargaan yang diatur oleh perusahaan. Berdasarkan definisi tersebut, tentu OCB memiliki banyak kontribusi baik bagi hubungan antar karyawan dan bagi efektivitas perusahaan. Secara lebih rinci Podsakoff, et.al. (2000) menguraikan beberapa kontribusi OCB bagi perusahaan, yaitu berupa peningkatan produktivitas rekan kerja, peningkatan produktivitas manajer, menghemat sumber daya yang dimiliki manajemen dan organisasi secara keseluruhan, membantu memelihara fungsi kelompok, menjadi sangat efektif untuk mengkoordinasikan kegiatan-kegiatan kelompok kerja, meningkatkan kemampuan organisasi untuk menarik dan mempertahankan karyawan terbaik, meningkatkan kemampuan organisasi untuk beradaptasi dengan perubahan lingkungan. Hardaningtyas (2005) dalam Budiawan (2012) menguraikan kontribusi OCB, sebagai berikut :

1. OCB meningkatkan produktivitas rekan kerja
 - a. Karyawan yang menolong rekan kerja lain akan mempercepat penyelesaian tugas rekan kerjanya, dan pada gilirannya meningkatkan produktivitas rekan tersebut.

- b. Seiring berjalannya waktu, perilaku membantu yang ditunjukkan karyawan akan membantu menyebarkan *best practice* ke seluruh unit kerja atau kelompok.
2. OCB meningkatkan produktivitas manajer
 - a. Karyawan yang menampilkan perilaku *civic virtue* akan membantu manajer mendapatkan saran dan atau umpan balik yang berharga dari karyawan tersebut untuk meningkatkan efektivitas unit kerja.
 - b. Karyawan yang sopan dan menghindari konflik dengan rekan kerja akan menolong manajer terhindar dari krisis manajemen.
3. OCB menghemat sumber daya yang dimiliki manajemen dan organisasi secara keseluruhan
 - a. Jika karyawan saling tolong-menolong dalam menyelesaikan masalah dalam suatu pekerjaan sehingga tidak perlu melibatkan manajer, konsekuensinya manajer dapat memakai waktunya untuk melakukan tugas lain, seperti membuat perencanaan bagi organisasi.
 - b. Karyawan lama yang membantu karyawan baru dalam pelatihan dan melakukan orientasi kerja akan membantu organisasi mengurangi biaya untuk keperluan tersebut.
4. OCB membantu menghemat energi sumber daya yang langka untuk memelihara fungsi kelompok
 - a. Keuntungan dari perilaku menolong adalah meningkatkan semangat, moral, dan kerekatan kelompok, sehingga anggota kelompok atau manajer tidak

- perlu menghabiskan energi dan waktu untuk pemeliharaan fungsi kelompok.
- b. Karyawan yang menampilkan perilaku *courtesy* terhadap rekan kerja akan mengurangi konflik dalam kelompok, sehingga waktu yang dihabiskan untuk menyelesaikan konflik manajemen berkurang.
5. OCB dapat menjadi sarana efektif untuk menkoordinasi kegiatan-kegiatan kelompok kerja
- a. Karyawan yang menampilkan perilaku *civic virtue*, seperti menghindari dan berpartisipasi aktif dalam pertemuan unit kerjanya, akan membantu koordinasi di antara anggota kelompok, yang akhirnya secara potensial meningkatkan efektivitas dan efisiensi dalam kelompok.
 - b. Karyawan yang menampilkan perilaku *courtesy*, seperti saling memberi informasi tentang pekerjaan dengan anggota dari tim lain akan menghindari munculnya masalah yang membutuhkan waktu dan tenaga untuk diselesaikan.
6. OCB meningkatkan kemampuan organisasi untuk menarik dan mempertahankan karyawan terbaik
- a. Perilaku menolong dapat meningkatkan moral dan kerekatan serta perasaan saling memiliki di antara anggota kelompok, sehingga akan meningkatkan kinerja organisasi dan membantu organisasi menarik dan mempertahankan karyawan yang baik.

- b. Memberi contoh pada karyawan lain dengan menampilkan perilaku *sportmanship*, misalnya tidak mengeluh karena permasalahan-permasalahan kecil, akan menumbuhkan loyalitas dan komitmen pada organisasi.
7. OCB meningkatkan stabilitas kinerja organisasi
- a. Membantu tugas karyawan yang tidak hadir di tempat kerja atau yang mempunyai beban kerja berat akan meningkatkan stabilitas, dengan cara mengurangi variabilitas dari kinerja unit kerja.
 - b. Karyawan yang *conscientious* cenderung mempertahankan tingkat kinerja yang tinggi secara konsisten, sehingga mengurangi variabilitas pada kinerja unit kerja.
8. OCB meningkatkan kemampuan organisasi untuk beradaptasi dengan perubahan lingkungan
- a. Karyawan yang aktif hadir dan berpartisipasi pada pertemuan-pertemuan di organisasi akan membantu menyebarkan informasi yang penting dan harus diketahui oleh organisasi.
 - b. Karyawan yang menampilkan perilaku *conscientiousness*, misalnya kesediaan memikul tanggung jawab baru dan mempelajari keahlian baru, akan meningkatkan kemampuan organisasi beradaptasi dengan perubahan yang terjadi di lingkungannya.

2.1.3 Komitmen Organisasional

2.1.3.1 Pengertian Komitmen Organisasional

Seberapa jauh komitmen karyawan terhadap perusahaan, sangatlah menentukan organisasi itu dalam mencapai tujuannya. Pemahaman terhadap komitmen organisasional sangat penting agar perusahaan mampu memahami apa yang menjadi faktor yang dapat meningkatkan komitmen organisasional dan memanfaatkannya untuk keberlangsungan perusahaan. Komitmen organisasional melibatkan perasaan orang mengenai organisasi tempat mereka bekerja, yaitu sejauh mana mereka mengidentifikasi organisasi yang mempekerjakan mereka (Bakhshi, Sharma, dan Kumar, 2011).

Porter et al (1974) dalam Malik et al (2010) mendefinisikan komitmen organisasional sebagai : *“strong belief in and acceptance of the organizational goals and values, willingness to exert considerable effort on behalf of the organization, and a definite desire to maintain organizational membership”*. Bahwa komitmen organisasional merupakan keyakinan yang kuat dan penerimaan pada tujuan organisasi dan nilai-nilai, kemauan untuk mengerahkan usaha yang cukup atas nama organisasi, dan keinginan yang pasti untuk mempertahankan keanggotaan organisasi.

Komitmen organisasional merupakan perwujudan psikologis yang mengkarakteristikan hubungan pekerja dengan organisasi dan memiliki implikasi terhadap keputusan untuk melanjutkan atau tidak melanjutkan keanggotaannya dalam organisasi (Allen dan Meyer, 1990). Komitmen organisasional merupakan suatu sikap yang ditunjukkan karyawan terhadap perusahaan dimana ia selalu

memihak perusahaannya dan memiliki keinginan untuk mempertahankan keanggotaan dalam organisasi tersebut.

Menurut Luthans (2006) mendefinisikan komitmen organisasional sebagai (1) keinginan kuat untuk tetap sebagai anggota organisasi tertentu, (2) keinginan untuk berusaha keras sesuai keinginan organisasi, dan (3) keyakinan kuat dan penerimaan nilai dan tujuan organisasi. Secara lebih lanjut komitmen organisasional merupakan sikap yang merefleksikan loyalitas karyawan pada organisasi dan proses berkelanjutan di mana anggota organisasi mengekspresikan perhatiannya terhadap organisasi dan keberhasilan serta kemajuan yang berkelanjutan (Luthans, 2006).

Komitmen organisasional merupakan sikap keyakinan yang ditunjukkan karyawan terhadap organisasinya dalam hal ini perusahaan, dimana ia merasa sudah menyatu dengan seluruh nilai-nilai yang berhubungan dengan perusahaan, memiliki loyalitas tinggi, dan bersedia berusaha keras demi tercapainya tujuan perusahaan. Selanjutnya komitmen organisasional ini akan memberikan dampak yang lebih baik bagi perusahaan dengan semakin meningkatnya perilaku OCB di antara karyawan, berkurangnya jumlah ketidakhadiran, berkurangnya pergantian karyawan, kinerja organisasi yang lebih baik, dan untuk menciptakan iklim organisasi yang semakin baik pula.

2.1.3.2 Dimensi Komitmen Organisasional

Meyer dan Allen (1990) menyatakan bahwa komitmen organisasional merefleksikan tiga komponen umum, yaitu *affective commitment*, *continuance commitment*, dan *normative commitment*. Karyawan dengan komitmen *affective*

yang kuat akan tetap bersama organisasi dalam hal ini perusahaan karena mereka menginginkannya, karyawan dengan komitmen *continuance* yang kuat karena mereka membutuhkannya, sedangkan karyawan dengan komitmen *normative* yang kuat karena mereka merasa memiliki tanggung jawab yang besar terhadap perusahaan. Penjelasan mengenai ketiga komponen tersebut adalah :

1. Komitmen afektif (*affective commitment*) berkaitan dengan perasaan emosional untuk organisasi dan keyakinan dalam nilai-nilainya. Contoh : seorang karyawan bagian teknisi mesin di PT Telkom akan memiliki komitmen afektif pada perusahaannya karena ia merasa senang memiliki pekerjaan yang berhubungan dengan pemanfaatan teknologi yang tinggi, karena dengan begitu ia dapat mengikuti perkembangan yang terjadi saat ini.
2. Komitmen berkelanjutan (*continuance commitment*) berkaitan dengan nilai ekonomi yang dirasa dari bertahan dalam suatu organisasi bila dibandingkan dengan meninggalkan organisasi tersebut. Contoh : seorang karyawan PT Telkom merasa ia telah menerima imbalan yang tinggi bila dibandingkan dengan perusahaan-perusahaan lainnya, ia merasa apabila memutuskan untuk melakukan pengunduran diri akan membuat kesejahteraan keluarganya seperti yang dirasakan saat ini akan mengalami penurunan.
3. Komitmen normatif (*normative commitment*) merupakan kewajiban yang harus ia berikan kepada organisasi, kewajiban untuk bertahan dalam organisasi untuk alasan-alasan moral atau etis. Contoh : seorang karyawan PT Telkom yang berkedudukan sebagai manajer personalia tidak akan dengan mudah untuk melakukan pengunduran diri dan memutuskan untuk berpindah

ke perusahaan lain, meskipun tawaran dari perusahaan lain tersebut begitu menggiurkan. Hal ini karena sebagai manajer personalia ia memiliki tanggung jawab yang besar dan kritis terhadap pengelolaan seluruh aset sumber daya manusia (*human capital*) pada perusahaan.

2.1.3.3 Faktor-Faktor Komitmen Organisasional

Komitmen organisasional merupakan sikap karyawan terhadap organisasi dalam hal ini perusahaan yang timbul karena adanya beberapa faktor yang mempengaruhi ataupun memperkuatnya, faktor-faktor tersebut adalah :

1. Komitmen afektif (*affective commitment*) berkembang atas dasar pengalaman kerja seperti tantangan pekerjaan, otonomi, dan berbagai keterampilan dimana karyawan menemukan penghargaan atau kepuasan. Karakteristik pekerjaan, keadilan komunikasi, partisipasi dalam pengambilan keputusan (Dunham, Grube, dan Castaneda, 1994; Konovsky & Cropanzano, 1991; Kim & Mauborgne, 1993 dalam Gautam, n.d.).
2. Komitmen berkelanjutan (*continuance commitment*) berkembang sebagai biaya yang harus dibayarkan apabila meninggalkan perusahaan saat ini. Oleh karena itu, usia dan masa jabatan dapat menjadi prediktor komitmen kelanjutan (Ferris & Aranya, 1983, dalam Gautam, n.d.). Ini berarti bahwa komitmen kelanjutan berkembang di kalangan tua karyawan yang memiliki masa jabatan lebih lama di dalam organisasi. Becker (1960) dalam Gautam (n.d.) mengatakan banyak faktor lain telah diteliti sebagai antecedent komitmen kelanjutan seperti jumlah anggota keluarga yang bergantung pada karyawan.

3. Komitmen normatif (*normative commitment*), beberapa tindakan organisasi dapat membuat seseorang berhutang budi terhadap organisasi, yang dapat membangun komitmen normatif (Gouldner, 1960, dalam Gautam, n.d.).

2.1.3.4 Pedoman untuk Meningkatkan Komitmen Organisasional

Komitmen organisasional memiliki manfaat yang sangat penting dalam meningkatkan kinerja maupun membangun sebuah iklim perusahaan yang baik. Karyawan memiliki komitmen terhadap perusahaan mereka ditunjukkan dengan sikap-sikap positif di dalam perusahaan, di antaranya adalah memiliki keinginan dan keyakinan mengenai nilai-nilai perusahaan, bersedia untuk melakukan upaya yang maksimal untuk membantu perusahaan dalam mencapai tujuan, dan memiliki keinginan untuk terus memberikan pelayanan kepada perusahaan. Oleh karena itu, perusahaan perlu memperhatikan pedoman khusus yang diperlukan untuk mengimplementasikan sistem manajemen yang dapat membantu meningkatkan komitmen organisasional pada diri karyawan melalui beberapa langkah berikut Dessler (1999) dalam Luthans (2006) :

1. Berkomitmen pada nilai utama manusia. Membuat aturan tertulis, mempekerjakan manajer yang baik dan tepat, dan mempertahankan komunikasi.
2. Memperjelas dan mengkomunikasikan misi. Memperjelas misi dan ideologi, berkarisma, menggunakan praktik perekrutan berdasarkan nilai, menekankan orientasi berdasarkan nilai dan pelatihan, membentuk tradisi.
3. Mejamin keadilan organisasi. Memiliki prosedur penyampaian keluhan yang komprehensif, menyediakan komunikasi dua-arah yang ekstensif.

4. Menciptakan rasa komunitas. Membangun homogenitas berdasarkan nilai, keadilan, menekankan kerjasama, saling mendukung, dan kerja tim, berkumpul bersama.
5. Mendukung perkembangan karyawan. Melakukan aktualisasi, memberikan pekerjaan menantang pada tahun pertama, memajukan dan memberdayakan, mempromosikan dari dalam, menyediakan aktivitas perkembangan, menyediakan keamanan kepada karyawan tanpa jaminan.

2.1.4 Budaya Organisasi

2.1.4.1 Pengertian Budaya Organisasi

Hofstede (2005) mengatakan bahwa budaya mencerminkan norma, nilai, dan perilaku masyarakat yang menganut budaya tersebut. Budaya sebagai pemrograman kolektif pikiran, membedakan satu kelompok atau kategori orang-orang dari yang lain. Nilai-nilai budaya memainkan peranan yang signifikan dalam membentuk kebiasaan dan praktek yang terjadi di dalam sebuah organisasi. Budaya organisasi akan memberikan gambaran umum dan pemahaman terhadap aspek-aspek perusahaan sehingga selanjutnya akan menentukan perilaku karyawan di dalam perusahaan.

Schein (2004) mengatakan bahwa budaya terdiri dari tiga lapisan, yaitu :

1. Artifak (*Artifacts*), adalah hal-hal yang ada bersama untuk menentukan budaya dan mengungkapkan apa sebenarnya budaya itu kepada mereka yang memperhatikan budaya. Contoh : produk, jasa, dan bahkan pola tingkah laku dari anggota sebuah organisasi.

2. Nilai-nilai yang didukung (*Expoused Values*), adalah alasan yang diberikan oleh sebuah organisasi untuk mendukung caranya melakukan sesuatu.
3. Asumsi dasar (*Basic Assumption*), adalah keyakinan yang dianggap sudah ada oleh anggota suatu organisasi.

Budaya organisasi menurut Schein (2004) adalah sebagai pola asumsi dasar bersama yang telah dipelajari oleh anggota kelompok selama memecahkan masalah dalam beradaptasi eksternal dan integrasi internal, yang telah bekerja cukup baik untuk dianggap sah dan oleh karena itu untuk diajarkan terus-menerus sebagai cara memandang, berpikir, merasakan dan bertindak yang benar. Robbins (2006) berpendapat bahwa budaya organisasi merupakan suatu persepsi bersama yang dianut oleh anggota-anggota organisasi itu atau sistem makna bersama yang dihargai oleh organisasi. Oleh karena itu, pada era globalisasi saat ini perusahaan memiliki sebuah konsekuensi tersendiri untuk dapat menyesuaikan budaya organisasi perusahaan dengan lingkungannya agar dapat memberikan performa terbaik untuk lingkungan eksternal dan menghasilkan sistem yang baik di dalam lingkungan internalnya.

Lawson dan Shen (1998) dalam Zain dan Ishak (2012) berpendapat bahwa “*corporate culture involves with social expectations and standards as well as the values and beliefs that individuals hold central and that bind organisational groups.*” Definisi ini menjelaskan bahwa budaya perusahaan melibatkan harapan dan standar sosial serta nilai-nilai dan keyakinan yang dipegang oleh setiap individu sebagai pusat dan yang mengikat kelompok organisasi.

Budaya organisasi merupakan suatu komponen penting di dalam sebuah perusahaan karena merupakan suatu nilai yang akan menentukan perilaku dari seluruh karyawan yang berada di dalam perusahaan tersebut dan merupakan suatu komponen yang dapat membedakan antara suatu organisasi dengan organisasi yang lainnya. Budaya organisasi akan memberikan manfaat bagi sebuah perusahaan apabila seluruh karyawan menjadikannya sebagai pedoman kerja dalam kesehariannya di perusahaan. Semakin melekat budaya organisasi terhadap diri seluruh karyawan, maka dapat dikatakan penerapan budaya organisasi telah berhasil.

2.1.4.2 Karakteristik Budaya Organisasi

Dalam upaya pemahaman lebih lanjut mengenai sistem makna organisasi beberapa peneliti telah mendeskripsikan seperangkat karakteristik-karakteristik yang dapat mencerminkan budaya organisasi di dalam sebuah perusahaan.

Luthans (2006), menyatakan budaya organisasi mempunyai sejumlah karakteristik penting. Beberapa di antaranya adalah :

1. Aturan perilaku yang diamati

Ketika anggota organisasi berinteraksi satu sama lain, mereka menggunakan bahasa, istilah, dan ritual umum yang berkaitan dengan rasa hormat dan cara berperilaku.

2. Norma

Ada standar perilaku, mencakup pedoman mengenai seberapa banyak pekerjaan yang dilakukan, yang dalam banyak perusahaan menjadi “jangan melakukan terlalu banyak, jangan terlalu sedikit”.

3. Nilai dominan

Organisasi mendukung dan berharap peserta membagikan nilai-nilai utama.

Contoh : kualitas produk tinggi, sedikit absen, dan efisiensi tinggi.

4. Filosofi

Terdapat kebijakan yang membentuk kepercayaan organisasi mengenai bagaimana karyawan dan atau pelanggan diperlakukan.

5. Aturan

Terdapat pedoman ketat berkaitan dengan pencapaian perusahaan. Pendaftar baru harus mempelajari teknik dan prosedur yang ada agar diterima sebagai anggota kelompok yang berkembang.

6. Iklim organisasi

Ini merupakan keseluruhan ”perasaan” yang disampaikan dengan pengaturan yang bersifat fisik, cara peserta berinteraksi, dan cara anggota organisasi berhubungan dengan pelanggan dan individu dari luar.

Sedangkan O’Reilly, Chatrnan, dan Caldwell (1991) dalam Robbins (2006) mengemukakan tujuh karakteristik primer berikut yang bersama-sama menangkap hakikat budaya organisasi, yaitu :

1. Inovasi dan pengambilan resiko, sejauh mana para karyawan didorong agar inovatif dan mengambil resiko.
2. Perhatian terhadap detail, sejauh mana para karyawan diharapkan memperlihatkan presisi (kecermatan), analisis, dan perhatian terhadap detail.

3. Orientasi hasil, sejauh mana manajemen memusatkan perhatian pada hasil dan bukannya pada teknik dan proses yang digunakan untuk mencapai hasil itu.
4. Orientasi orang, sejauh mana keputusan manajemen memperhitungkan dampak hasil-hasil pada orang-orang di dalam organisasi itu.
5. Orientasi tim, sejauh mana kegiatan kerja diorganisasikan berdasar tim, bukannya berdasar individu.
6. Keagresifan, sejauh mana orang-orang itu agresif dan kompetitif dan bukannya santai-santai.
7. Kemantapan, sejauh mana kegiatan organisasi menekankan dipertahankannya status quo, bukannya pertumbuhan.

2.1.4.3 Budaya Organisasi Birokrasi Vs Budaya Organisasi Mendukung

Budaya organisasi memiliki peranan yang penting dalam perusahaan karena melalui budaya organisasi sebuah perusahaan akan memiliki satu kesatuan sistem makna yang akan mempengaruhi setiap karyawan dalam bekerja. Keberhasilan sebuah perusahaan dalam membentuk sebuah budaya organisasi yang kuat dan sesuai dengan dinamika perubahan tentunya akan memberikan dampak positif dalam kekuatan internal perusahaan, selanjutnya akan menunjang peningkatan efektivitas perusahaan.

Wallach (1983) mengatakan sebuah budaya dikatakan baik dan efektif jika dapat memperkuat misi, tujuan, dan strategi organisasi. Budaya organisasi yang baik juga akan meningkatkan kerjasama tim di dalam perusahaan, sehingga mampu menjadi perekat yang mengikat karyawan secara bersama-sama. Beberapa

penelitian mengenai budaya organisasi menghasilkan berbagai bentuk ataupun tipe budaya organisasi. Wallach (1983) mengidentifikasi tiga dimensi atau bentuk budaya organisasi, yaitu budaya birokrasi, inovatif, dan mendukung (*bureucratic, innovative, and suppotive*).

Budaya organisasi birokrasi (*Beureucratic culture*) lebih tepat untuk sebuah perusahaan dengan pangsa pasar yang besar, stabil, dan dalam kondisi yang matang. Budaya organisasi ini cenderung hierarkis dan adanya penggolongan atau pembagian ke dalam beberapa departemen, unit, ataupun kelompok kerja dalam satu perusahaan. Perusahaan dengan budaya organisasi birokrasi memiliki garis pertanggungjawaban dan wewenang yang jelas, sehingga budaya selalu berdasarkan kontrol dan kekuatan. Ciri-ciri utama yang ditampilkan pada perusahaan dengan budaya ini adalah berorientasi pada kekuatan, berhati-hati, mapan, solid, diatur, diperintah, terstruktur, prosedural, dan hierarkis.

Perhatian terhadap kerjasama tim dan kesadaran akan sumber daya manusia sebagai aset penting yang harus dihargai oleh perusahaan akan lebih ditampilkan pada budaya organisasi mendukung (*supportive culture*). Karyawan saling menunjukkan keramahan, saling mempercayai, saling mendukung, dan saling tolong menolong seperti sebuah keluarga. Lingkungan kerja yang hangat, terbuka, dan harmonis akan tercipta dalam budaya organisasi ini sehingga akan membuat karyawan memiliki keterikatan terhadap perusahaan yang semakin tinggi. Perusahaan yang adaptif dan memiliki pangsa pasar yang kompetitif akan lebih memilih budaya organisasi mendukung karena di sini kebebasan karyawan dalam ikut serta menentukan perubahan perusahaan akan lebih besar bila

dibandingkan budaya organisasi birokrasi yang segala sesuatu sudah ditentukan oleh atasan dan bersifat prosedural.

2.1.4.4 Fungsi Budaya Organisasi

Smircich (1983) dalam Kreitner dan Kinicki (2003) mengemukakan bahwa terdapat empat fungsi budaya organisasi, yaitu :

1. Memberikan identitas organisasi kepada karyawannya, budaya organisasi membantu perusahaan dalam mengkomunikasikan visi, misi, dan serangkaian tujuan yang menjadi identitas perusahaan kepada karyawannya.
2. Memudahkan komitmen kolektif, merupakan sikap di mana karyawan merasa bangga menjadi bagian darinya.
3. Mempromosikan stabilitas sistem sosial, mencerminkan taraf di mana lingkungan kerja dirasakan positif dan mendukung, dan konflik serta perubahan diatur dengan efektif.
4. Membentuk perilaku dengan membantu manajer merasakan keberadaannya, membantu karyawan memahami mengapa organisasi melakukan apa yang seharusnya dilakukan dan bagaimana perusahaan bermaksud mencapai tujuan jangka panjangnya.

Menurut Robbins (2006), budaya menjalankan sejumlah fungsi di dalam suatu organisasi. adapun fungsi budaya organisasi tersebut adalah :

1. Budaya mempunyai peran menetapkan tapal batas, artinya budaya menciptakan pembeda yang jelas antara satu organisasi dengan yang lain.
2. Budaya memberikan rasa identitas ke anggota-anggota organisasi.

3. Budaya mempermudah timbulnya komitmen pada sesuatu yang lebih luas daripada kepentingan diri pribadi seseorang.
4. Budaya itu meningkatkan kemantapan sistem sosial.
5. Budaya berfungsi sebagai mekanisme pembuat makna dan mekanisme pengendali yang memandu dan membentuk sikap serta perilaku para karyawan.

2.1.5 Keadilan Organisasi

2.1.5.1 Pengertian Keadilan Organisasi

Sebelum membahas mengenai keadilan organisasi akan dibahas mengenai teori keadilan terlebih dahulu sebagai pemahaman awal. Teori keadilan atau teori kesetaraan merupakan salah satu bagian dari teori motivasi. Teori ini pertama kali diperkenalkan oleh Festinger pada tahun 1957 yang mengemukakan mengenai teori disonansi kognitif. Ia mengatakan ketidakkonsistenan persepsi seseorang akan menciptakan disonansi kognitif (atau perasaan tidak nyaman secara psikologis) yang akan menyebabkan tindakan korektif. Selanjutnya Adams (1963) dalam Greenberg (1990) mengemukakan bahwa setiap karyawan akan membandingkan rasio *input* dan *out comes* yang diterimanya serta membandingkan *out comes* yang diterimanya dengan *out comes* dari *comparison persons*. Apabila tercapai keseimbangan antara *input* dan *out comes* serta *comparison persons* maka *out comes* bisa dikatakan adil. Penjelasan Adam ini dikenal dengan teori keadilan (*equity theory*).

Dalam teori keadilan, individu membandingkan masukan dan keluaran pekerjaan mereka dengan masukan atau keluaran orang lain dan kemudian berespon untuk menghaspuskan setiap ketidakadilan (Robbins, 2006). Terdapat empat acuan perbandingan yang dapat digunakan oleh karyawan, yaitu (Summers dan DeNisi, 1990, dalam Robbins, 2006) :

1. Di dalam diri sendiri, merupakan pengalaman karyawan dalam posisi yang berbeda dalam organisasinya yang sekarang ini.
2. Di luar diri sendiri, merupakan pengalaman dalam situasi atau posisi diluar organisasinya sekarang ini.
3. Di dalam diri orang lain, merupakan individu atau kelompok lain didalam organisasi karyawan itu.
4. Di luar diri orang lain, merupakan individu atau kelompok di luar organisasi karyawan itu.

Sejumlah faktor yang dipertimbangkan sewaktu membuat perbandingan-perbandingan keadilan (*equity comparisons*) adalah waktu, pendidikan/pelatihan, pengalaman, keterampilan-keterampilan, kreativitas, senioritas, loyalitas kepada organisasi, umur, sifat-sifat kepribadian, dan penampilan sebagai masukan (*inputs*). Sedangkan sebagai hasil (*outcomes*) adalah imbalan-imbalan/bonus, aneka macam tunjangan, tugas-tugas yang menantang, kepastian pekerjaan, kemajuan dalam karier/promosi, simbol-simbol status, lingkungan kerja yang nyaman dan aman, peluang untuk pertumbuhan dan pengembangan diri (pribadi), supervisi suportif, dan partisipasi dalam keputusan-keputusan penting.

Apabila karyawan merasa diperlakukan tidak adil, maka mereka akan mengambil pilihan pada salah satu alternatif berikut Adams (1963) dalam Winardi (2004) :

1. Karyawan yang bersangkutan dapat memperbesar masukan atau inputnya.
Contoh : bekerja lebih keras, mengikuti sekolah tertentu atau program pelatihan yang terspesialisasi.
2. Karyawan yang bersangkutan dapat mengurangi masukannya. Contoh : jangan bekerja demikian keras, laksanakanlah waktu istirahat lebih lama.
3. Karyawan dapat berupaya untuk memperbesar hasil-hasil yang dicapainya.
Contoh : meminta kenaikan gaji, meminta titel (jabatan) baru, dan mencari intervensi dari luar.
4. Karyawan dapat mengurangi hasil-hasil yang dicapainya. Contoh : meminta pembayaran yang lebih rendah.
5. Karyawan meninggalkan tempat pekerjaan. Contoh : absentisme dan keluar dari pekerjaan.
6. Karyawan yang bersangkutan dapat mendistorsi secara psikologikal masukan atau hasilnya. Contoh : meyakinka diri, bahwa masukan tertentu tidak penting, yakinkan diri bahwa pekerjaan yang sedang dilaksanakan merupakan pekerjaan yang monoton dan membosankan.
7. Karyawan yang bersangkutan dapat mendistorsi secara psikologikal masukan-masukan atau hasil-hasil dari pihak lain. Contoh : menarik kesimpulan bahwa orang lain banyak pengalaman atau bekerja lebih keras, menarik kesimpulan bahwa pihak lain memiliki jabatan lebih penting.

8. Melaksanakan perubahan perbandingan dengan pihak lain. Contoh : mencari orang lain sebagai pembanding baru, membandingkan diri sendiri dengan pekerjaan sebelumnya.

Keadilan organisasi berfokus pada bagaimana para pekerja menyimpulkan apakah mereka telah diperlakukan secara adil dalam pekerjaannya dan bagaimana kesimpulan tersebut kemudian mempengaruhi variabel-variabel lain yang berhubungan dengan pekerjaan (Moorman, 1991). Greenberg (1990) mengatakan keadilan organisasi merupakan sebuah konsep yang menyatakan persepsi karyawan mengenai sejauh mana mereka diperlakukan secara wajar, dalam organisasi dan bagaimana persepsi tersebut mempengaruhi hasil organisasi seperti komitmen dan kepuasan. Secara lebih lanjut, penelitian pada persepsi keadilan organisasi yang berfokus pada peran keadilan di tempat kerja telah menunjukkan bahwa persepsi keadilan organisasi sangat mempengaruhi sikap para pekerja seperti kepuasan kerja, turnover intentions dan komitmen organisasional dan juga perilaku kerja seperti absensi dan *Organizational citizenship behaviour* (Bhakshi, Kumar, dan Rani, 2009).

Berdasarkan beberapa definisi di atas dapat ditarik kesimpulan bahwa perusahaan perlu memberikan perhatian yang besar pada persepsi karyawan mengenai keadilan organisasi. Hal ini akan memberikan dampak yang besar bagi perusahaan, apabila karyawan merasa telah diperlakukan adil oleh perusahaan maka ia akan memiliki kepuasan dan komitmen organisasional yang tinggi, selanjutnya akan menunjukkan perilaku positif dan meningkatkan kinerja mereka untuk perusahaan. Sementara itu, karyawan yang merasa tidak diperlakukan adil

oleh perusahaan cenderung akan merasa curiga dan tidak nyaman terhadap perusahaan, sehingga akan menurunkan semangat kerjanya. Salah satu cara perusahaan untuk dapat memberikan rasa adil kepada karyawannya adalah mengutamakan transparansi dan menjalin komunikasi yang baik dengan karyawan dalam menentukan beberapa kebijakan perusahaan.

2.1.5.2 Dimensi Keadilan Organisasi

Teori keadilan berfokus pada keadilan distributif atau keadilan yang dipahami berdasar banyaknya alokasi imbalan ke sejumlah individu. Tetapi keadilan juga harus mempertimbangkan keadilan prosedural, yaitu keadilan yang dipersepsikan dari proses yang digunakan untuk menentukan distribusi imbalan (Robbins, 2006).

Beberapa penelitian terdahulu mengenai keadilan organisasi hanya menggunakan satu atau dua dimensi dalam keadilan organisasi yaitu Moorman, Niehoff, dan Organ (1993) yang menggunakan keadilan prosedural, sedangkan Iqbal, Aziz, Tasawar (2012) dan Bakhshi, Kumar, Rani (2009) menggunakan keadilan distributif dan keadilan prosedural. Disamping itu, terdapat pula penelitian terdahulu yang menggunakan dimensi keadilan organisasi secara lengkap, yaitu keadilan distributif, keadilan prosedural, dan keadilan interaksional (Turgut, Tokmak, dan Gucl, 2012; Ince dan Gul, 2011). Dimensi keadilan organisasi yang digunakan dalam penelitian ini adalah :

1. Keadilan Distributif (*distributive justice*), merupakan persepsi karyawan mengenai keadilan dan kelayakan dalam jumlah ataupun alokasi imbalan yang ia dapatkan bila dibandingkan dengan apa yang telah ia keluarkan

ataupun dibandingkan dengan karyawan lain. Dimensi ini didasarkan dari *equity theory* yang dikemukakan oleh Adams pada tahun 1963, bahwasannya setiap karyawan akan membandingkan rasio *input* dan *out comes* yang diterimanya serta membandingkan *out comes* yang diterimanya dengan *out comes* dari *comparison persons*. Apabila tercapai perimbangan antara *input* dan *out comes* serta *comparison persons* maka *out comes* bisa dikatakan adil. Colquitt, et. al. (2001) keadilan distributif sebagai persepsi keadilan seorang karyawan sebagai akibat dari membandingkan komitmen terhadap pekerjaannya dan hasil, seperti penghargaan, tugas dan tanggung jawab, dengan komitmen karyawan lain dan hasil mereka. Contoh : imbalan yang diterima sesuai dengan usaha yang dilakukan, usaha yang diterima sesuai dengan tanggung jawab yang diemban, dan imbalan yang diterima sesuai dengan hasil kerja dan prestasi kerja yang telah dicapai.

2. Keadilan Prosedural (*procedural justice*), merupakan persepsi karyawan mengenai keadilan dan kelayakan prosedur-prosedur yang digunakan untuk mengalokasikan distribusi imbalan dan keputusan-keputusan yang ia dapatkan. Leventhal (1980) dalam Bhakshi, Kumar, dan Rani (2009) mengungkapkan prosedur yang dikatakan adil memiliki enam kriteria, sebagai berikut : (a) diterapkan secara konsisten di kepada semua orang dan sepanjang waktu, (b) bebas dari bias (misalnya, memastikan bahwa pihak ketiga tidak memiliki kepentingan dalam penyelesaian tertentu), (c) memastikan bahwa informasi yang akurat telah dikumpulkan dan digunakan dalam pengambilan keputusan, (d) memiliki beberapa mekanisme untuk

mengoreksi keputusan cacat atau tidak akurat, (e) sesuai dengan standar pribadi atau berlaku sesuai etika atau moralitas, dan (f) memastikan bahwa pendapat dari berbagai kelompok yang mempengaruhi keputusan telah diperhitungkan. Contoh : adanya sistem penilai kinerja yang transparan, adanya penilaian kinerja yang tidak bias, dan adanya *check and balance* dalam penilaian kinerja.

2.2 Penelitian Terdahulu

Penelitian terdahulu merupakan kumpulan hasil-hasil penelitian yang telah dilakukan oleh peneliti-peneliti terdahulu dan mempunyai kaitan dengan penelitian yang akan dilakukan. Hasil-hasil penelitian yang berkaitan dengan pengaruh budaya organisasi dan keadilan organisasi terhadap *organizational citizenship behavior* (OCB) dengan komitmen organisasional sebagai variabel intervening.

Tabel 2.1
Penelitian Terdahulu

Nama Peneliti (Tahun)	Judul	Variabel Penelitian	Alat Analisis	Hasil
Li Yueh Chen (2004)	<i>Examining The effect of Organization Culture and Leadership Behaviors on Organizational Commitment, Job Satisfaction, and Job Performance at Small and Middle-sized Firms of Taiwan</i>	Independen: - Budaya organisasi - Gaya kepemimpinan Dependen: - Komitmen organisasional - Kepuasan kerja - Kinerja karyawan	SPSS (<i>Regression and Correlation Analysis</i>)	Budaya organisasi dan gaya kepemimpinan berpengaruh signifikan positif terhadap komitmen organisasional, kepuasan kerja dan kinerja karyawan.

Nama Peneliti (Tahun)	Judul	Variabel Penelitian	Alat Analisis	Hasil
Zahariah Mohd Zain, Razanita Ishak, Erlane K. Ghani (2009)	<i>The Influence of Corporate Culture on Organizational Commitment : A Study on a Malaysian Listed Company</i>	Independen : - Budaya organisasi Dependen : - Komitmen organisasional	SPSS (<i>Pearson Correlation and Multiple Regression</i>)	Seluruh dimensi budaya organisasi (kerjasama tim, komunikasi, penghargaan, pelatihan, dan pengembangan) memiliki pengaruh positif signifikan terhadap komitmen organisasional.
Nazim Ali dan Shahid Jan (n.d.)	<i>Relationship between Organizational Justice and Organizational Commitment and Turnover Intentions amongst Medical Representatives of Pharmaceuticals Companies of Pakistan.</i>	Independen : - Keadilan organisasi Dependen : - Komitmen organisasional - Keinginan untuk keluar	SPSS (<i>Pearson Correlation and Simple Linear Regression</i>)	Keadilan distributif dan keadilan prosedural memiliki hubungan positif signifikan terhadap komitmen organisasional. Namun keduanya memiliki hubungan yang negatif signifikan terhadap keinginan untuk keluar.
Arti Bakhshi, Kuldeep Kumar, dan Ekta Rani (2009)	<i>Organizational Justice Perceptions as Predictor of Job Satisfaction and Organization Commitment</i>	Independen : - Keadilan organisasi Dependen : - Komitmen organisasional - Kepuasan kerja	SPSS (<i>Inter Correlation and Hierarchical Regression</i>)	Keadilan distributif memiliki hubungan positif signifikan terhadap komitmen organisasional dan kepuasan kerja. Di sisi lain, keadilan prosedural memiliki hubungan positif signifikan terhadap komitmen organisasional akan tetapi tidak memiliki hubungan signifikan dengan kepuasan kerja.

Nama Peneliti (Tahun)	Judul	Variabel Penelitian	Alat Analisis	Hasil
Arti Bakhshi, Atul Dutt Sharma, Kuldeep Kumar (2011)	<i>Organizational Commitment as predictor of Organizational Citizenship Behavior</i>	Independen : - Komitmen Organisasional Dependen : - OCB	SPSS (<i>Partial Correlation and Multiple Regression</i>)	Ketiga komponen komitmen organisasional (komitmen afektif, komitmen keberlanjutan, dan komitmen normatif) memiliki hubungan positif terhadap OCB dan hanya komitmen normatif yang memiliki hubungan signifikan.
Nida Qamar (2012)	<i>Job Satisfaction and Organizational Commitment as Antecedents Of Organizational Citizenship Behavior (OCB)</i>	Independen : - Kepuasan Kerja - Komitmen Organisasional Dependen : - OCB	SPSS (<i>Bivariate Correlation</i>)	Komitmen organisasional memiliki hubungan yang lebih kuat terhadap OCB, bila dibandingkan dengan kepuasan kerja. Kepuasan kerja memiliki korelasi paling kuat terhadap <i>conscientiousness</i> , sedangkan komitmen organisasi dengan <i>altruism</i> dan <i>courtesy</i> .
Jagannath Mohanty, Bhabani P. Rath (2012)	<i>Influence of Organizational Culture on Organizational Citizenship Behavior: A Three-Sector Study</i>	Independen : - Budaya organisasi Dependen : - OCB	SPSS (<i>Correlation Analysis</i>)	Individu dalam hal ini karyawan dapat memiliki kecenderungan untuk melakukan perilaku OCB, tetapi apabila budaya yang diterapkan pada organisasi tidak siap untuk menyerap perilaku diskresioner tersebut dapat membuat upaya karyawan sia-sia.

Nama Peneliti (Tahun)	Judul	Variabel Penelitian	Alat Analisis	Hasil
Hafiz Kashif Iqbal, Umair Aziz, dan Anam Tasawar (2012)	<i>Impact of Organizational Justice on Organizational Citizenship Behavior: An Empirical Evidence from Pakistan</i>	Independen : - Keadilan organisasi (Keadilan distributif dan prosedural) Dependen : - OCB	SPSS (<i>Pearson Correlation and Multiple Regression Analysis</i>)	Keadilan prosedural memiliki pengaruh positif signifikan terhadap OCB, sedangkan keadilan distributif memiliki pengaruh positif juga kan tetapi lebih sedikit daripada keadilan prosedural terhadap OCB.
M. Enny Widyaningrum (2010)	Pengaruh Keadilan Organisasi Terhadap Kepuasan Kerja, Komitmen organisasional, dan Organizational Citizenship Behavior Pegawai Rumah Sakit Bersalin Pura Raharja Surabaya	Independen : - Keadilan Organisasi Dependen : - Kepuasan Kerja - Komitmen organisasional - OCB	SPSS (<i>Path Analysis</i>)	Keadilan organisasi berpengaruh positif signifikan terhadap kepuasan kerja dan komitmen pegawai, akan tetapi secara langsung tidak berpengaruh signifikan terhadap OCB di RSB Pura Raharja. Pengaruh keadilan organisasi terhadap OCB adalah bersifat tidak langsung, yaitu melalui mediasi kepuasan kerja dan komitmen pegawai. Dengan demikian, pengaruh keadilan organisasi terhadap OCB semakin kuat, jika perlakuan adil RSB Pura Raharja mampu meningkatkan kepuasan kerja dan komitmen pegawai pada organisasi.

Nama Peneliti (Tahun)	Judul	Variabel Penelitian	Alat Analisis	Hasil
Sofiah Kadar Khan, Mohd Zabid Abdul Rashid (2012)	<i>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.</i>	Independen : - Budaya organisasi - Gaya kepemimpinan - Keadilan organisasi Intervening : - Komitmen organisasional Dependen : - OCB	SPSS (<i>Chi Square Test, t-test, F-test, multiple regression</i>)	Di antara seluruh variabel yang digunakan, komitmen organisasional memiliki pengaruh yang paling positif signifikan dibandingkan dengan variabel lainnya. Oleh karena itu, dapat dikatakan bahwa komitmen organisasi merupakan variabel mediasi yang baik untuk mengetahui hubungan antara budaya organisasi, gaya kepemimpinan, dan keadilan organisasi terhadap OCB.

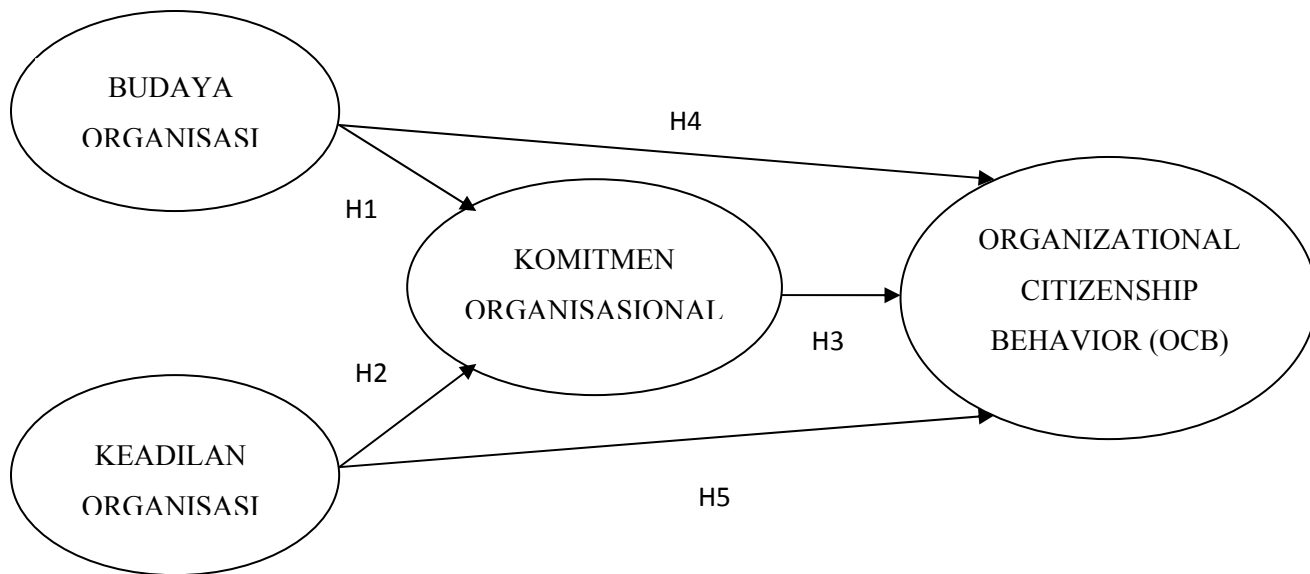
Sumber: Jurnal dan Penelitian Terdahulu

2.3 Kerangka Pemikiran

Kerangka pemikiran adalah kerangka hubungan antara konsep-konsep yang ingin diamati dan diukur dengan melalui penelitian yang akan dilakukan. Kerangka pemikiran merupakan gambaran terhadap penelitian yang dilakukan serta memberikan landasan yang kuat terhadap topik yang dipilih dan disesuaikan dengan masalah yang terjadi. Agar konsep-konsep ini mampu diamati dan diukur, maka dijabarkan ke dalam beberapa variabel di dalam sebuah model penelitian.

Pada penelitian ini dilakukan pengukuran pengaruh variabel independen, yaitu budaya organisasi (X1) dan keadilan organisasi (X2) terhadap variabel dependen, yaitu OCB (Y2) melalui komitmen organisasi (Y1) sebagai variabel intervening.

Gambar 2.1
Model Penelitian



Sumber :

H1: Zahariah Mohd Zain, Razanita Ishak, Erlane K. Ghani (2009) dan Li Yueh Chen (2004)

H2: Arti Bakhshi, Kuldeep Kumar, dan Ekta Rani (2009) dan Nazim Ali dan Shahid Jan (n.d.)

H3: Nida Qamar (2012) dan Arti Bakhshi, Atul Dutt Sharma, Kuldeep Kumar (2011)

H4: Jagannath Mohanty dan Bhabani P. Rath (2012)

H5: Hafiz Kashif Iqbal, Umair Aziz, dan Anam Tasawar (2012)

H6: Sofiah Kadar Khan dan Mohd. Zabid Abdul Rashid (2012) dan M. Enny Widyaningrum (2010).

2.3.1 Hubungan Antar Variabel

2.3.1.1 Pengaruh Budaya Organisasi Terhadap Komitmen Organisasional

Budaya organisasi merupakan suatu persepsi bersama yang dianut oleh anggota-anggota organisasi itu atau sistem makna bersama yang dihargai oleh organisasi (Robbins, 2006). Melalui budaya organisasi maka akan tercipta sebuah nilai, norma, dan perilaku yang akan dipegang teguh oleh karyawan dalam perusahaan tersebut dan akan membedakan antara satu perusahaan dengan perusahaan lainnya. Budaya organisasi memiliki dampak yang kuat pada perilaku karyawan yang diikuti dengan efektivitas organisasi dan akan memudahkan manajer dalam memahami organisasi di mana mereka bekerja tidak hanya untuk perumusan kebijakan dan prosedur, tetapi untuk memahami perilaku manusia dan pemanfaatan sumber daya manusia mereka dengan cara yang terbaik (Khan et al, 2011).

Seorang karyawan akan memiliki komitmen organisasional yang kuat terhadap perusahaannya ketika nilai-nilai yang diterapkan pada perusahaan sesuai dengan nilai-nilai dan keyakinan pribadi mereka. Moon (2000) dalam Taurisa (2012) menjelaskan bahwa anggota organisasi yang menerima tujuan serta nilai organisasi akan dapat meningkatkan komitmen organisasional untuk pencapaian tujuan tersebut.

Chen (2004) menunjukkan bahwa budaya organisasi dan gaya kepemimpinan berpengaruh signifikan positif terhadap komitmen organisasi, kepuasan kerja, dan kinerja karyawan. Penelitian ini diperkuat dengan pernyataan Zain, Ishak, dan Gani (2009) bahwa budaya organisasi yang terdiri

dari kerjasama tim, komunikasi, penghargaan, dan pelatihan memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap komitmen organisasional. Dalam penelitian tersebut dijelaskan bahwa praktek-praktek budaya positif berpengaruh terhadap komitmen karyawan yang pada akhirnya mengarah pada keberhasilan organisasi (Zain, Ishak, dan Gani, 2009).

Berdasarkan uraian di atas, maka dapat dirumuskan hipotesis sebagai berikut:

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

2.3.1.2 Pengaruh Keadilan Organisasi Terhadap Komitmen Organisasional

Keadilan organisasi didefinisikan sebagai sebuah konsep yang menyatakan persepsi karyawan mengenai sejauh mana mereka diperlakukan secara wajar, dalam organisasi dan bagaimana persepsi tersebut mempengaruhi hasil organisasi seperti komitmen dan kepuasan (Greenberg, 1990). Keadilan organisasi meliputi bagaimana seorang memandang hasil yang ia terima dari perusahaan atas usaha yang telah ia lakukan untuk perusahaan selama ini dan bagaimana seseorang membandingkan antara hasil yang ia terima dengan hasil yang diterima oleh karyawan lain. Semakin karyawan merasa apa yang ia terima sesuai dengan apa yang mereka lakukan untuk perusahaan maka keadilan organisasi tersebut dapat dikatakan baik dan selanjutnya akan memberikan manfaat bagi efektivitas organisasi tersebut.

Karyawan yang merasa diperlakukan adil oleh perusahaan, mereka akan memegang komitmen, kepercayaan, kepuasan, dan rasa memiliki satu sama lain dibandingkan dengan mereka yang memiliki persepsi bahwa mereka diperlakukan

tidak adil (Bakhshi, Kumar, dan Rani, 2009). Hal ini diperkuat dengan pernyataan Jan dan Ali (n.d.) bahwa keadilan distributif dan keadilan prosedural memiliki hubungan signifikan positif dengan komitmen organisasional, di lain pihak memiliki hubungan yang signifikan negatif terhadap keinginan untuk keluar.

Turgut, Tokmak, dan Guzel (2012) juga melakukan penelitian yang lebih rinci mengenai hal ini terhadap beberapa staff administrasi sebuah universitas di Turki dan menemukan bahwa komitmen afektif dipengaruhi oleh keadilan distributif dan keadilan interaksional, komitmen keberlanjutan dipengaruhi oleh keadilan distributif, keadilan prosedural, dan keadilan interaksional, sementara komitmen normatif hanya dipengaruhi oleh keadilan interaksional.

Berdasarkan uraian di atas, maka dapat dirumuskan hipotesis sebagai berikut:

H2: Keadilan organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap komitmen organisasional.

2.1.3.3 Pengaruh Komitmen Organisasional Terhadap *Organizational Citizenship Behavior (OCB)*

Porter et al (1974) dalam Malik et al (2010) mendefinisikan komitmen organisasional sebagai : “*strong belief in and acceptance of the organizational goals and values, willingness to exert considerable effort on behalf of the organization, and a definite desire to maintain organizational membership*”.

Bahwa komitmen organisasi merupakan keyakinan yang kuat dan penerimaan pada tujuan organisasi dan nilai-nilai, kemauan untuk mengerahkan usaha yang cukup atas nama organisasi, dan keinginan yang pasti untuk mempertahankan keanggotaan organisasi. Sampai dengan saat ini terdapat banyak penelitian yang

meneliti hubungan antara komitmen organisasional terhadap *organizational citizenship behavior* (OCB) di antara karyawan dalam perusahaan.

Bakhshi, Sharma, Kumar (2011) telah melakukan penelitian terhadap 77 karyawan yang bekerja pada *National Hydroelectric Power Corporation Ltd.*, sebuah organisasi sektor publik di India mengenai hubungan komitmen organisasional dengan OCB. Hasil dari penelitian ini adalah tiga komponen dari komitmen organisasional, yang terdiri dari komitmen afektif, komitmen keberlanjutan (*continuance*), dan komitmen normatif memiliki hubungan yang positif terhadap OCB. Namun, di antara ketiga komponen komitmen organisasional tersebut, hanya komitmen normatif yang memiliki hubungan positif signifikan terhadap OCB. Selain itu, pada penelitian ini juga dihasilkan bahwa tidak ada hubungan antara variabel demografi (umur, jenis kelamin, masa jabatan, status perkawinan dan kualifikasi) terhadap OCB.

Qamar (2012) mengatakan bahwa semua dimensi OCB secara positif dan signifikan dipengaruhi oleh kepuasan kerja dan komitmen organisasional. Namun, di sini dapat dilihat bahwa komitmen organisasional memiliki hubungan yang lebih kuat terhadap OCB.

Berdasarkan uraian di atas, maka dapat dirumuskan hipotesis sebagai berikut:

H3: Komitmen organisasional berpengaruh positif dan signifikan terhadap *Organizational Citizenship Behavior* (OCB).

2.3.1.4 Pengaruh Budaya Organisasi Terhadap *Organizational Citizenship Behavior (OCB)*

Budaya organisasi merupakan elemen penting di dalam perusahaan yang akan menentukan perilaku karyawan di dalam perusahaan tersebut. Keberhasilan perusahaan dalam menerapkan budaya organisasi di antara karyawan akan mempengaruhi setiap tindakan maupun perilaku positif karyawan, baik perilaku *in-role* ataupun perilaku *extra-role*.

Mohanty, Rath (2012) menyatakan bahwa semua dimensi budaya organisasi mempunyai hubungan positif signifikan terhadap *organizational citizenship behavior*. Dalam penelitian ini dikatakan bahwa budaya organisasi dalam kerangka tertentu dapat membentuk perilaku OCB di antara karyawan. Secara lebih lanjut dikatakan pula bahwa individu dalam hal ini karyawan dapat memiliki kecenderungan untuk melakukan perilaku OCB, tetapi apabila budaya yang diterapkan pada organisasi tidak siap untuk menyerap perilaku diskresioner tersebut dapat membuat upaya karyawan akan sia-sia. Oleh karena itu, hasil yang disajikan dalam analisis ini menunjukkan bahwa penentu paling signifikan perilaku OCB di antara karyawan adalah fenomena budaya dan kapasitasnya untuk mempengaruhi perilaku karyawan.

Berdasarkan uraian di atas, maka dapat dirumuskan hipotesis sebagai berikut:

H4: Budaya organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap *Organizational Citizenship Behavior (OCB)*.

2.3.1.5 Pengaruh Keadilan Organisasi Terhadap *Organizational Citizenship Behavior (OCB)*

Robbins (2006) mengatakan bahwa karyawan yang puas tampaknya akan lebih mungkin berbicara positif tentang organisasi, membantu orang lain, dan jauh melebihi harapan yang normal dalam pekerjaan mereka. Salah satu faktor yang paling mempengaruhi kepuasan dan komitmen karyawan adalah keadilan organisasi. Karyawan yang merasa tingkat keadilan yang didapatkan dari perusahaannya rendah maka ia akan cenderung memiliki kepuasan kerja dan komitmen yang rendah, begitu pula sebaliknya apabila dirasakan tingkat keadilan pada perusahaan tinggi maka karyawan akan memiliki kepuasan dan komitmen organisasional yang tinggi pula. Komitmen yang tercipta berdasarkan tingginya keadilan organisasi inilah yang kemudian akan mendorong jalannya *organizational citizenship behavior*.

Ince dan Gul (2011) mengungkapkan empat hasil penelitiannya mengenai persepsi keadilan organisasi karyawan terhadap *organizational citizenship behavior* pada sebuah Institusi Publik di Turki, diantaranya adalah:

1. Terdapat hubungan tertentu antara persepsi keadilan organisasi dan OCB.
2. Karyawan berperilaku positif untuk berkontribusi terhadap perkembangan organisasi dan memberikan perhatian terhadap pekerjaan mereka ketika mereka memiliki persepsi keadilan organisasi yang positif.
3. *Sportmanlike* dan *helpfulness* adalah dimensi dari OCB yang memiliki pengaruh paling kecil dari persepsi keadilan yang positif.
4. Tipe keadilan yang paling menentukan OCB adalah keadilan distributif.

Sementara itu, penelitian lain mengatakan bahwa keadilan prosedural memiliki pengaruh yang positif kuat tetapi keadilan distributif memiliki pengaruh positif lemah terhadap OCB (Iqbal, Aziz, dan Tasawar, 2012). Berdasarkan penelitian ini ketika perusahaan adil dan memiliki keadilan prosedural selanjutnya karyawan akan merasa lebih puas, dan membuat mereka menunjukkan perilaku di luar deskripsi pekerjaan, remunerasi, dan sistem penghargaan formal, dan tentunya meningkatkan OCB di dalam perusahaan.

Berdasarkan uraian di atas, maka dapat dirumuskan hipotesis sebagai berikut:

H5: Keadilan organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap *Organizational Citizenship Behavior* (OCB).

2.3.1.6 Pengaruh Budaya Organisasi dan Keadilan Organisasional terhadap OCB dengan Komitmen Organisasional sebagai Variabel Intervening

Keberhasilan perusahaan dalam menerapkan budaya organisasi di antara karyawan-karyawannya akan mempengaruhi setiap tindakan maupun perilaku positif karyawan, baik perilaku *in-role* ataupun perilaku *extra-role* dan juga akan menghantarkan perusahaan pada kesuksesan. Mohanty, Rath (2012) mengatakan kesiapan budaya organisasi sangat diperlukan untuk dapat menyerap perilaku diskresioner dari karyawan-karyawannya. Karyawan yang merasa bahwa budaya organisasi yang ada pada perusahaan mendukung setiap nilai atau tujuan individu mereka akan lebih nyaman dengan perusahaan sehingga ia akan mendukung setiap rencana-rencana perusahaan dan kemungkinan menunjukkan perilaku yang berada di luar deskripsi pekerjaannya juga semakin kuat.

Persepsi keadilan organisasi yang berfokus pada peran keadilan di tempat kerja telah menunjukkan bahwa persepsi keadilan organisasi sangat mempengaruhi sikap para pekerja seperti kepuasan kerja, turnover intentions dan komitmen organisasional dan juga perilaku kerja seperti absensi dan *Organizational citizenship behaviour* (Bhakshi, Kumar, dan Rani, 2009). Karyawan yang merasa tingkat keadilan yang didapatkan dari perusahaannya rendah maka ia akan cenderung memiliki kepuasan kerja dan komitmen yang rendah, begitu pula sebaliknya apabila dirasakan tingkat keadilan pada perusahaan tinggi maka karyawan akan memiliki kepuasan dan komitmen organisasional yang tinggi pula. Komitmen yang tercipta berdasarkan tingginya keadilan organisasi yang dirasakan oleh karyawan inilah yang kemudian akan mendorong jalannya *organizational citizenship behavior*. Widyaningrum (2010) mengatakan pengaruh keadilan organisasi terhadap OCB semakin kuat, jika perlakuan adil mampu meningkatkan kepuasan kerja dan komitmen karyawan pada perusahaan.

Penelitian Khan dan Rashid (2012) menghasilkan sebuah kesimpulan bahwa komitmen organisasional merupakan variabel mediasi yang baik untuk mengetahui hubungan antara budaya organisasi, gaya kepemimpinan, dan keadilan organisasi terhadap OCB, karena pada penelitian ini komitmen organisasional memiliki pengaruh positif dan signifikan terbesar bila dibandingkan dengan variabel yang lainnya.

Berdasarkan uraian di atas, maka dapat dirumuskan hipotesis sebagai berikut:

H6: Budaya organisasi dan keadilan organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) dengan komitmen organisasional sebagai variabel intervening.

2.3 Hipotesis

Berdasarkan tujuan penelitian, landasan teori dan rumusan masalah yang telah diuraikan sebelumnya, maka hipotesis yang diajukan dalam penelitian ini adalah sebagai berikut :

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

H2: Keadilan organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap komitmen organisasional.

H3: Komitmen organisasional berpengaruh positif dan signifikan terhadap *Organizational Citizenship Behavior* (OCB).

H4: Budaya organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap *Organizational Citizenship Behavior* (OCB).

H5: Keadilan organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap *Organizational Citizenship Behavior* (OCB).

H6: Budaya organisasi dan keadilan organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) dengan komitmen organisasional sebagai variabel intervening.

BAB III

METODE PENELITIAN

Penelitian ilmiah dapat juga dilakukan sesuai dengan cakupan jenis eksplanasi atau jenis penjelasan ilmu yang akan dihasilkan oleh suatu penelitian. Sesuai dengan cakupan eksplanasinya penelitian dapat dibedakan atas penelitian kausalitas serta penelitian nonkausalitas komparatif (Ferdinand, 2007). Jenis penelitian ini termasuk jenis penelitian kausalitas, yaitu penelitian yang ingin mencari penjelasan dalam bentuk hubungan sebab-akibat (*cause-effect*) antar beberapa konsep atau beberapa variabel atau beberapa strategi yang dikembangkan dalam manajemen. Penelitian ini diarahkan untuk menggambarkan adanya hubungan sebab-akibat antara beberapa situasi yang digambarkan dalam variabel, dan atas dasar itu ditariklah sebuah kesimpulan umum (Ferdinand, 2007).

3.1 Lokasi dan Waktu Penelitian

Penelitian ini dilaksanakan pada PT Telekomunikasi Indonesia (TELKOM) Tbk. Divisi Regional IV Wilayah Jateng dan DIY, yang berlokasi pada Jl. Pahlawan 10 Semarang 50241, Jawa Tengah. Waktu penelitian dimulai pada awal Bulan Maret-April 2013.

3.2 Variabel Penelitian dan Definisi Operasional

3.2.1 Variabel Penelitian

Variabel penelitian adalah suatu atribut atau sifat dari orang, objek, atau kegiatan yang mempunyai variasi tertentu yang ditetapkan oleh penelitian untuk dipelajari dan ditarik kesimpulan (Sugiyono, 2004). Variabel penelitian digunakan untuk memudahkan suatu penelitian berangkat dan bermuara pada suatu tujuan yang jelas. Perlakuan terhadap variabel penelitian akan bergantung pada model yang dikembangkan untuk memecahkan masalah penelitian yang diajukan (Ferdinand, 2007). Berdasarkan model yang dikembangkan, variabel yang terdapat pada penelitian ini adalah :

1. Variabel Independen

Variabel independen adalah variabel yang mempengaruhi variabel yang dipengaruhi variabel dependen, baik yang pengaruhnya positif maupun negatif. Dalam *script analysis*, akan terlihat bahwa variabel yang menjelaskan mengenai jalan atau cara sebuah masalah dipecahkan adalah variabel-variabel independen (Ferdinand, 2007). Dalam penelitian ini yang menjadi variabel independen adalah budaya organisasi dan keadilan organisasi.

2. Variabel Dependen

Variabel dependen adalah variabel yang menjadi pusat perhatian peneliti. Dalam *script analysis*, nuansa sebuah masalah tercermin dalam variabel dependen (Ferdinand, 2007). Variabel dependen dipengaruhi oleh data, dikarenakan adanya variabel bebas (Sugiyono, 2004). Dalam penelitian ini

yang menjadi variabel dependen adalah *organizational citizenship behavior* (OCB).

3. Variabel Intervening

Variabel intervening atau variabel mediasi adalah variabel antara yang menghubungkan sebuah variabel independen utama pada variabel dependen yang dianalisis. Variabel intervening disini berfungsi sebagai dependen atau endogen variabel, dimana terdapat anak panah yang menuju variabel ini berfungsi untuk menjelaskan jumlah variance yang tidak dapat dijelaskan oleh variabel itu. Dalam penelitian ini yang menjadi variabel intervening adalah komitmen organisasional.

3.2.2 Definisi Operasional Variabel

Definisi operasional yang digunakan dalam penelitian digunakan untuk memahami setiap variabel di dalam penelitian ini secara lebih mendalam, selanjutnya dapat mempermudah dalam pembuatan indikator-indikator sehingga variabel tersebut dapat diukur. Definisi operasional variabel dalam penelitian ini meliputi :

3.2.2.1 Budaya Organisasi

Budaya organisasi merupakan suatu persepsi bersama mengenai nilai-nilai, norma, dan pengharapan bersama yang dianut oleh seluruh anggota organisasi dalam hal ini karyawan, sehingga dapat menjadi pembeda antara suatu perusahaan dengan perusahaan lainnya. Penelitian ini akan membandingkan dua dimensi atau tipe budaya organisasi yang diungkapkan oleh Wallach (1983), yaitu budaya organisasi birokrasi (*beureucratic culture*) dan budaya organisasi mendukung

(*supportive culture*). Penelitian ini menggunakan skala likert 1-7. Indikator-indikator yang digunakan, antara lain :

X11: Di tempat saya bekerja menggunakan gaya manajemen otoriter.

X12: Proses komunikasi di tempat saya bekerja dilakukan dengan satu jalur, dari hierarki atas ke bawah.

X13: Pengambilan keputusan di tempat saya bekerja selalu dilakukan oleh manajemen puncak.

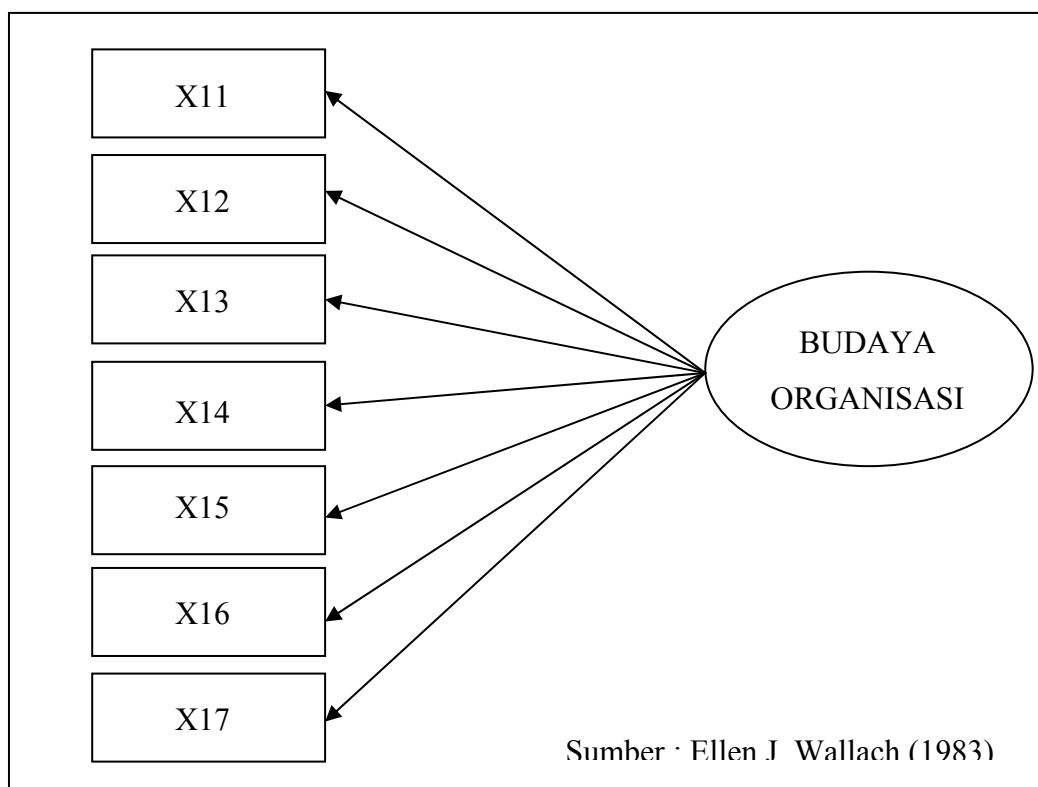
X14: Saya enggan melakukan inovasi-inovasi dalam pekerjaan.

X15: Saya merasa nyaman dengan prosedur yang sudah ada sehingga enggan melakukan perubahan untuk perusahaan.

X16: Di tempat saya bekerja sering terjadi ketidakpercayaan antar karyawan.

X17: Saya merasa sukar untuk menjalin kerjasama dengan rekan kerja.

Gambar 3.1
Model Variabel Budaya Organisasi



3.2.2.2 Keadilan Organisasi

Keadilan organisasi didefinisikan sebagai sebuah konsep yang menyatakan persepsi karyawan mengenai sejauh mana mereka diperlakukan secara wajar, dalam organisasi dan bagaimana persepsi tersebut mempengaruhi hasil organisasi seperti komitmen dan kepuasan (Greenberg, 1990). Penelitian ini menggunakan dua dimensi keadilan organisasi, yaitu keadilan distributif dan keadilan prosedural. Indikator-indikator yang dikembangkan untuk menunjukkan variabel ini diadaptasi dari Moorman (1991) dalam Niehoff, Brian P. dan Robert H. Moorman (1993) dengan skala likert 1-7. Indikator-indikator yang digunakan antara lain :

X21: Saya pikir, saya telah mendapatkan tingkat pembayaran yang adil.

X22: Saya menganggap beban kerja yang dilimpahkan kepada saya cukup adil.

X23: Secara keseluruhan, saya merasa penghargaan yang saya peroleh di sini cukup adil.

X24: Saya merasa bahwa tanggung jawab pekerjaan yang diberikan pada saya sudah adil.

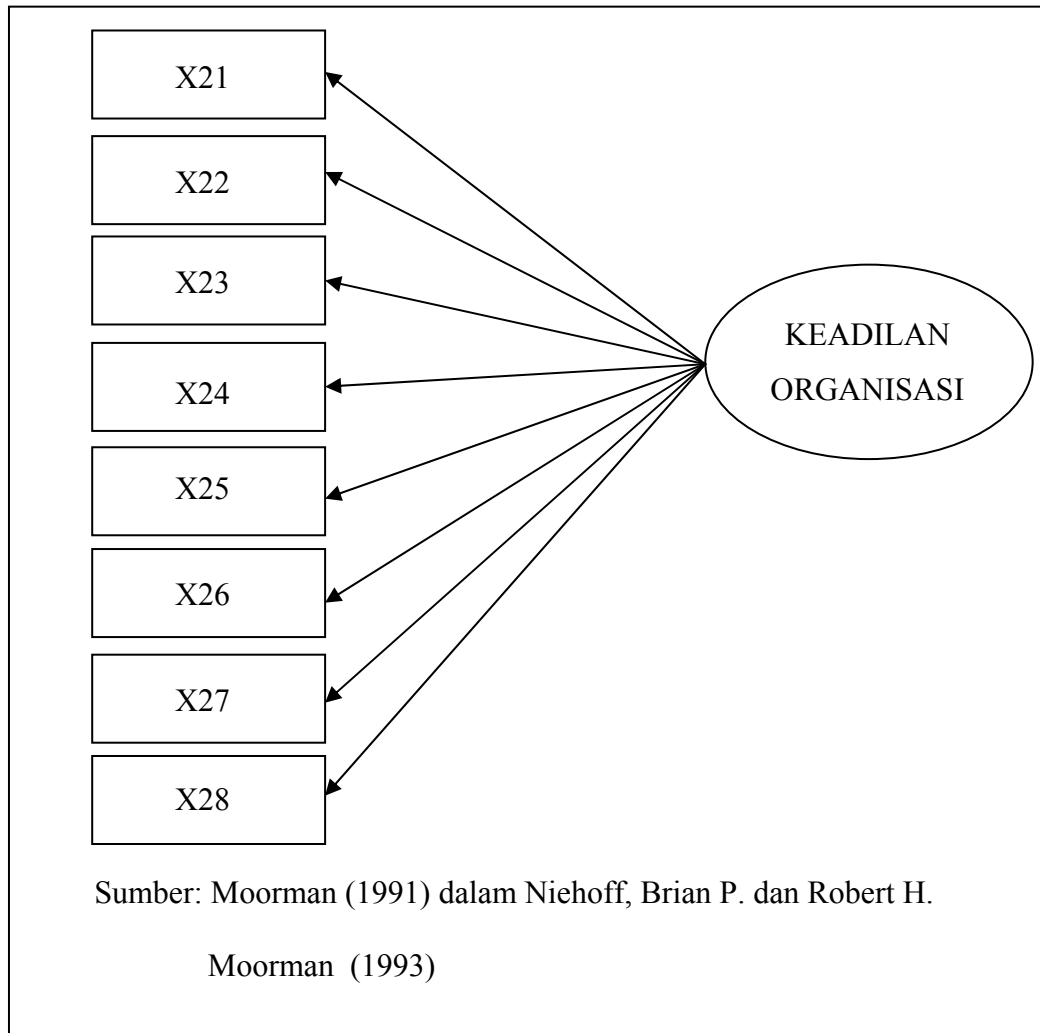
X25: Keputusan mengenai pekerjaan dibuat secara objektif atau tidak memihak oleh atasan.

X26: Di tempat saya bekerja, atasan memastikan bahwa semua persoalan karyawan didengar sebelum keputusan dibuat.

X27: Untuk membuat keputusan, atasan saya telah mengumpulkan informasi yang akurat dan lengkap.

X28: Atasan saya akan mengklarifikasi keputusan apabila diminta oleh karyawan.

Gambar 3.2
Model Variabel Keadilan Organisasi



3.2.2.3 Komitmen Organisasional

Komitmen organisasional merupakan sikap keyakinan yang ditunjukkan karyawan terhadap organisasinya dalam hal ini perusahaan, dimana ia merasa sudah menyatu dengan seluruh nilai-nilai yang berhubungan dengan perusahaan, memiliki loyalitas tinggi, dan bersedia berusaha keras demi tercapainya tujuan perusahaan. Penelitian ini menggunakan tiga dimensi komitmen organisasional, yaitu *affective commitment*, *continuance commitment*, dan *normative commitment*. Indikator-indikator yang dikembangkan untuk menunjukkan variabel ini sesuai

dengan model yang dikembangkan oleh Meyer, J. P., Natalie J. Allen, dan Catherine A. Smith (1993) dalam Mas'ud (2004) dengan skala likert 1-7.

Indikator-indikator yang dikemukakan antara lain :

Y11: Saya membanggakan perusahaan ini kepada orang lain yang berada di luar perusahaan ini.

Y12: Saya merasa menjadi bagian dari keluarga perusahaan ini.

Y13: Perusahaan ini memiliki arti sangat besar bagi saya.

Y14: Saya khawatir apabila saya berhenti dari pekerjaan saat ini, tanpa memiliki pekerjaan lain yang serupa.

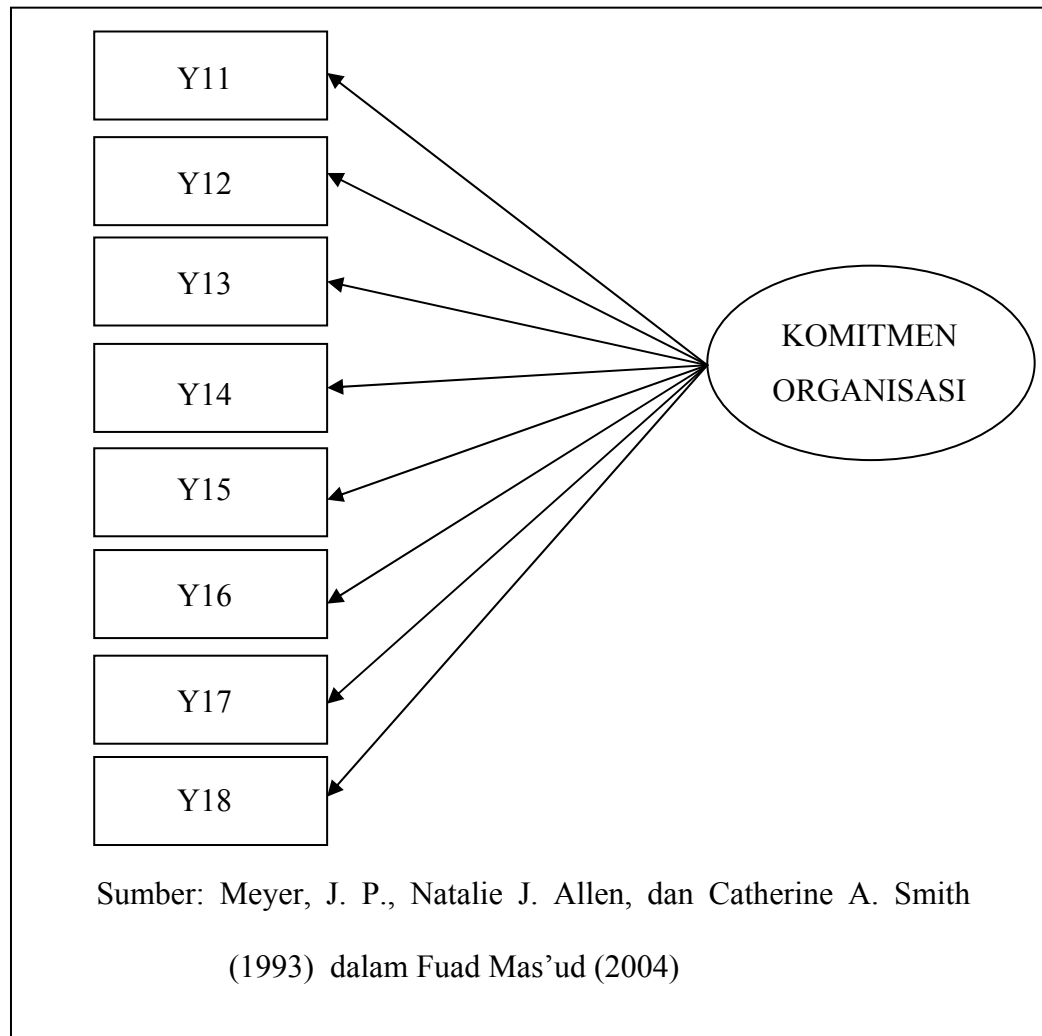
Y15: Banyak hal dalam kehidupan saya akan terganggu jika saya memutuskan ingin meninggalkan perusahaan ini.

Y16: Saya merasa apabila keluar dari perusahaan ini, saya tidak akan mendapat manfaat yang sama dengan yang saya peroleh dari perusahaan ini.

Y17: Saya akan loyal terhadap perusahaan tempat saya bekerja saat ini.

Y18: Jika saya menerima tawaran pekerjaan dari perusahaan lain, saya tidak akan merasa bahwa alasan tersebut merupakan alasan yang tepat untuk meninggalkan perusahaan ini.

Gambar 3.3
Model Variabel Komitmen Organisasional



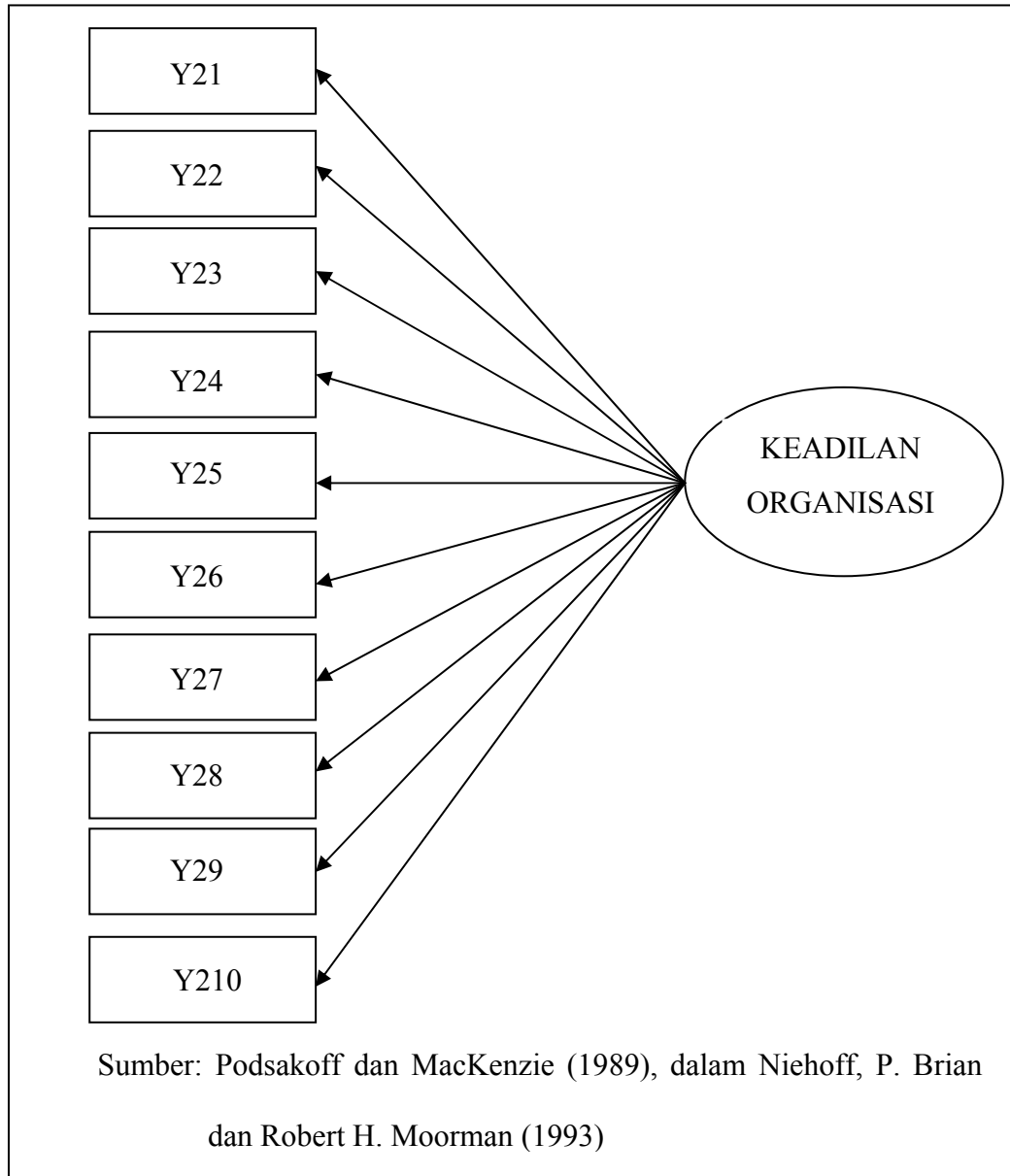
3.2.2.4 Organizational Citizenship Behavior (OCB)

Organizational Citizenship Behavior (OCB) merupakan perilaku positif karyawan, dimana ia bersedia untuk melakukan kegiatan di luar deskripsi pekerjaan yang ditentukan oleh perusahaan yang didasari atas keinginan individu dan merupakan suatu hasil dari rasa puas ataupun komitmen karyawan terhadap perusahaannya. Perilaku OCB ini akan meningkatkan efektivitas perusahaan, karena dapat menghemat sumber daya yang telah dilakukan dan akan

meningkatkan iklim kerja yang positif pada perusahaan. Penelitian ini menggunakan lima dimensi OCB, yaitu *altruism*, *conscientiousness*, *sportmanship*, *courtesy*, dan *civic virtue*. Pertanyaan yang digunakan untuk mengukur variabel ini diadaptasi dari Podsakoff dan MacKenzie (1989), dalam Niehoff, P. Brian dan Robert H. Moorman (1993) dan digunakan pula skala likert 1-7. Indikator-indikator yang dikemukakan antara lain:

- Y21: Saya akan membantu rekan kerja yang mempunyai beban kerja yang berat.
- Y22: Saya akan membantu meringankan pekerjaan rekan yang tidak dapat masuk kerja.
- Y23: Saya selalu tepat waktu dalam semua kegiatan.
- Y24: Saya akan selalu mematuhi peraturan dan prosedur yang diterapkan perusahaan.
- Y25: Saya tidak akan menghabiskan banyak waktu untuk mengeluh tentang sesuatu yang sepele.
- Y26: Saya tidak akan membesar-besarkan masalah yang terjadi di dalam perusahaan.
- Y27: Saya akan menghindari sesuatu yang dapat menimbulkan masalah dengan rekan kerja.
- Y28: Saya tidak akan menyalahgunakan hak karyawan lain.
- Y29: Saya selalu mengikuti perkembangan kemajuan perusahaan.
- Y210: Saya bersedia melakukan sesuatu yang kurang penting, tetapi hal itu dapat membantu meningkatkan nama baik perusahaan.

Gambar 3.4
Model Variabel *Organizational Citizenship Behavior* (OCB)



3.3 Populasi dan Sampel

Populasi adalah gabungan dari seluruh elemen yang berbentuk peristiwa, hal atau orang yang memiliki karakteristik yang serupa yang menjadi pusat perhatian seorang peneliti karena itu dipandang sebagai sebuah semesta penelitian (Ferdinand, 2007). Dalam penelitian ini yang menjadi populasi adalah seluruh karyawan PT Telekomunikasi Indonesia (TELKOM) Tbk. Divisi Regional IV Wilayah Jateng dan DIY. Karakteristik populasi di dalam penelitian ini adalah:

1. Karyawan Tetap PT. Telekomunikasi Indonesia (TELKOM) Tbk. Divisi Regional IV Wilayah Jateng dan DIY

Karyawan yang menjadi subjek penelitian ini adalah karyawan tetap, bukan karyawan kontrak maupun honorer. Karyawan tetap diasumsikan memiliki rasa keterikatan terhadap perusahaan yang lebih tinggi bila dibandingkan dengan karyawan kontrak ataupun honorer.

2. Karyawan tetap PT. Telekomunikasi Indonesia (TELKOM) Tbk. Divisi Regional IV Wilayah Jateng dan DIY yang tidak berada di level manajerial (manajer, asisten manajer, dan koordinator)

Karyawan yang tidak berada di level manajer, merupakan karyawan yang cenderung akan merasakan sejauh mana tingkat keadilan organisasi terhadap mereka, karena mereka bukanlah individu yang dilibatkan secara langsung dalam pembuatan beberapa keputusan tertentu maupun prosedur yang berkaitan dengan sistem perusahaan.

3. Karyawan PT. Telekomunikasi Indonesia (TELKOM) Tbk. Divisi Regional IV Wilayah Jateng dan DIY dengan masa kerja minimal satu tahun

Karyawan dengan masa kerja satu tahun atau lebih diasumsikan telah memahami budaya organisasi perusahaan lebih mendalam dan dampaknya terhadap komitmen organisasi. Selain itu, karyawan yang sudah bekerja dalam kurun waktu lebih dari satu tahun diasumsikan lebih sering dalam melakukan perilaku OCB sebagai hasil dari komitmennya terhadap perusahaan.

Sampel adalah subset dari populasi, terdiri dari beberapa anggota populasi. Subset ini diambil karena dalam banyak kasus tidak mungkin meneliti seluruh anggota populasi (Ferdinand, 2007). Tahapan selanjutnya adalah menentukan jumlah sampel dari populasi yang ada. Populasi penelitian terdiri dari seluruh karyawan PT Telekomunikasi Indonesia (TELKOM) Tbk. Divisi Regional IV Wilayah Jateng dan DIY yang berjumlah 303 orang. Setelah populasi diketahui selanjutnya penentuan jumlah sampel menggunakan pendekatan statistik (*traditional statistic model*), didasarkan pada rumus formula statistik pendekatan Yamane (1973) dalam Ferdinand (2007) :

$$n = \frac{N}{1+Nd^2} \dots\dots\dots (3.1)$$

Keterangan :

n = jumlah sampel

N = ukuran populasi

d = presisi yang ditetapkan atau prosentasi kelonggaran ketidaktelitian karena kesalahan pengambilan sampel yang dapat ditolerir atau diinginkan

Jumlah seluruh karyawan pada PT Telkom Tbk. adalah 303 orang dan setelah disesuaikan dengan karakteristik populasi, maka diketahui besarnya populasi, yaitu 208 orang. Jadi besarnya sampel yang harus dicapai dalam penelitian ini adalah sebesar :

$$n = \frac{208}{1 + (208)(0,1)^2}$$

$$n = \frac{208}{1 + (208)(0,01)}$$

$$n = \frac{208}{3,08} = 67,53$$

Berdasarkan rumus di atas, sampel yang dapat diambil dari populasi yang diketahui sebanyak 67,53 orang, bila dibulatkan, maka banyaknya sampel adalah 68 sebesar responden.

Metode pengambilan sampel dalam penelitian ini adalah metode *simple random sampling* yaitu mengambil sampel secara acak dan dilakukan secara acak tanpa memperhatikan strata yang ada dalam populasi itu (Sugiyono, 2004). Selanjutnya teknik sampel digunakan adalah teknik undian dengan asumsi setiap anggota populasi memiliki peluang yang sama untuk dipilih menjadi anggota sampel.

3.4 Jenis dan Sumber Data

Dalam penelitian skripsi ini data yang digunakan adalah hasil dari hasil jawaban responden atas pertanyaan yang diajukan, baik wawancara secara lisan maupun melalui penyebaran kuesioner. Data yang digunakan dalam penelitian ini terdiri dari dua jenis, yaitu:

3.4.1 Data Primer

Dalam penelitian ini menggunakan data primer yang diperoleh dari sumber primer. Sumber primer adalah sumber data yang langsung memberikan data kepada pengumpul data (Sugiyono, 2004). Data primer dalam penelitian ini diperoleh dari hasil pengisian kuesioner yang disebar dan wawancara dengan karyawan PT Telekomunikasi Indonesia (TELKOM) Tbk. Divisi Regional IV Wilayah Jateng dan DIY.

3.4.2 Data Sekunder

Data sekunder dikumpulkan dari berbagai pusat data yang ada antara lain pusat data di perusahaan. Badan-badan penelitian dan sejenisnya yang memiliki *poll data* (Ferdinand, 2007). Data sekunder diperoleh dari sumber sekunder. Sumber sekunder merupakan sumber yang tidak langsung memberikan data kepada pengumpul data, misalnya melalui pihak lain dengan menggunakan dokumen-dokumen (Sugiyono, 2004). Data sekunder dalam penelitian ini adalah data dari pihak internal perusahaan, baik yang dikumpulkan secara terpusat oleh perusahaan atau dikumpulkan oleh komponen karyawan PT Telekomunikasi Indonesia (TELKOM) Tbk. Divisi Regional IV Wilayah Jateng dan DIY. Selain itu, dari pihak eksternal yang telah mengumpulkan dan mungkin mengalihkannya, yaitu dokumen foto, file dokumen digital, buku, artikel, dan lain-lain yang berhubungan dengan permasalahan yang diteliti.

3.5 Metode Pengumpulan Data

Metode pengumpulan data merupakan hal yang penting dalam penelitian ini. Semakin banyak metode yang digunakan maka data yang didapatkan akan semakin lengkap dan akan mendukung hasil penelitian secara lebih tepat. Dalam penelitian ini metode pengumpulan data yang digunakan adalah :

1. Kuesioner

Kuesioner adalah daftar pertanyaan yang mencakup semua pernyataan dan pertanyaan yang akan digunakan untuk mendapatkan data (Ferdinand, 2007). Pada penelitian ini kuesioner yang disebarakan secara personal kepada seluruh karyawan PT Telekomunikasi Indonesia (TELKOM) Tbk. Divisi Regional IV Wilayah Jateng dan DIY yang sesuai dengan karakteristik yang ditentukan. Kuesioner dalam penelitian ini dibuat dengan menyertakan data diri responden dan menggunakan pernyataan tertutup yang diukur dengan skala likert. Skala *likert* merupakan alat untuk mengukur (mengumpulkan data dengan cara “mengukur-menimbang”) yang setiap item atau butir-butir pertanyaanya memuat pilihan yang berjenjang atau interval untuk selanjutnya diberikan skor atau nilai, dalam penelitian ini diberikan skala 1 - 7. Jawaban setiap item yang menggunakan skala likert mempunyai gradasi dari sangat positif hingga sangat negatif. Skala terendah adalah 1 mempunyai arti yang sangat tidak setuju dan yang paling tinggi adalah skala 7 yang berarti sangat setuju.

Contoh :

Tabel 3.1
Contoh Tabel Kuesioner dan Skala Likert

No	Pernyataan	Skala						
1.	Saya akan membantu rekan kerja yang mempunyai beban kerja yang berat.	1	2	3	4	5	6	7

Keterangan :

- 1 = Sangat Tidak Setuju 4 = Tidak Tahu 7 = Sangat Setuju
 2 = Tidak Setuju 5 = Sedikit Setuju
 3 = Sedikit Tidak Setuju 6 = Setuju

2. Wawancara

Mengajukan pertanyaan-pertanyaan secara langsung kepada beberapa responden untuk memperoleh informasi yang berguna bagi penelitian. Penelitian ini menggunakan jenis wawancara tidak terstruktur dengan tujuan agar dapat memperoleh informasi yang lebih banyak dan dapat membuat proses pertukaran informasi yang lebih terbuka.

3. Studi Pustaka

Pengumpulan data yang berasal dari beberapa literatur serta bacaan lain yang mendukung penelitian ini.

3.6 Metode Analisis dan Alat Analisis Data

3.6.1 Metode Analisis Data

Agar suatu data yang dikumpulkan dapat bermanfaat sesuai dengan tujuan penelitian, maka harus dilakukan pengolahan dan analisis data terlebih dahulu untuk selanjutnya dijadikan dasar pengambilan keputusan sesuai dengan rumusan masalah yang telah dilakukan. Pada penelitian ini penulis menggunakan dua metode yang digunakan dalam menganalisis data, antara lain :

1. Analisis Kualitatif

Analisis kualitatif adalah bentuk analisis yang berdasarkan data yang dinyatakan dalam bentuk kata, kalimat, dan gambar (Sugiyono, 2004). Data kualitatif merupakan data yang hanya dapat diukur secara langsung (Hadi, 2001). Di dalam penelitian ini analisis kualitatif dilakukan dalam tahapan sebagai berikut:

a. Pengeditan (*Editing*)

Proses pengeditan adalah sebuah proses pemilihan atau pengambilan data-data yang diperlukan dan membuang data yang dianggap tidak perlu. Hal ini dilakukan untuk memudahkan perhitungan di dalam pengujian hipotesis.

b. Pemberian Skor (*Skoring*)

Tahapan kedua ini merupakan proses mengubah data yang bersifat kualitatif ke dalam bentuk kuantitatif. Di dalam penelitian ini proses *scoring* menggunakan skala Likert. Skala Likert digunakan untuk mengukur sikap dan pendapat karyawan tentang variabel yang diteliti.

Skala Likert yang digunakan dalam penelitian ini menggunakan skala

Likert 1-7, yaitu :

Sangat Tidak Setuju	= diberi bobot/skor 1
Tidak Setuju	= diberi bobot/skor 2
Sedikit Tidak Setuju	= diberi bobot/skor 3
Tidak Tahu	= diberi bobot/skor 4
Sedikit Setuju	= diberi bobot/skor 5
Setuju	= diberi bobot/skor 6
Sangat Setuju	= diberi bobot/skor 7

Pada variabel budaya organisasi, setiap indikator yang digunakan berlawanan pada hipotesis yang mendukung sehingga pada hasil akhir dari penelitian terjadi penilaian terbalik (*re-coding*), yaitu sebagai berikut:

Sangat Setuju	= diberi bobot/skor 1
Setuju	= diberi bobot/skor 2
Sedikit Setuju	= diberi bobot/skor 3
Tidak Tahu	= diberi bobot/skor 4
Sedikit Tidak Setuju	= diberi bobot/skor 5
Tidak Setuju	= diberi bobot/skor 6
Sangat Tidak Setuju	= diberi bobot/skor 7

c. Tabulating

Proses ini merupakan proses mengelompokkan data dari jawaban dengan benar serta teliti, yang selanjutnya dihitung lalu dijumlahkan, sehingga berwujud ke dalam sebuah bentuk yang berguna. Berdasarkan hal tersebut kemudian dibuat data berbentuk tabel agar mampu mendapatkan hubungan atau pengaruh antara variabel-variabel yang ada. Langkah selanjutnya dalam penelitian ini adalah mengolah data yang ada dengan beberapa tahapan analisis data yang dilakukan dengan analisis kuantitatif.

2. Analisis Kuantitatif

Analisis kuantitatif adalah bentuk analisa yang menggunakan angka-angka dan perhitungan dengan metode statistik, maka data tersebut harus diklasifikasi dalam kategori tertentu dengan menggunakan tabel-tabel tertentu, untuk mempermudah dalam menganalisis dengan digunakan program *SPSS for Windows*.

3.6.2 Alat Analisis Data

3.6.2.1 Uji Kualitas Data

3.6.2.1.1 Uji Reliabilitas

Uji reliabilitas adalah alat untuk mengukur suatu kuesioner yang merupakan indikator dari variabel atau konstruk. Suatu kuesioner dikatakan reliabel atau handal jika jawaban seseorang terhadap pernyataan adalah konsisten atau stabil dari waktu ke waktu (Ghozali, 2007). Pengukuran terhadap keandalan kuesioner yang digunakan sangat penting, karena data yang tidak handal tidak

dapat diolah lebih lanjut untuk menghasilkan sebuah kesimpulan penelitian.

Pengukuran reliabilitas dapat dilakukan dengan dua cara, yaitu (Ghozali, 2007) :

1. *Repeated Measure* atau pengukuran ulang

Disini seorang akan disodori pertanyaan yang sama pada waktu yang berbeda, dan kemudian dilihat apakah ia tetap konsisten dengan jawabannya.

2. *One Shot* atau pengukuran sekali saja

Disini pengukuran dilakukan hanya sekali dan kemudian hasilnya dibandingkan dengan pertanyaan lain atau mengukur korelasi antar jawaban pertanyaan.

Pengukuran reliabilitas dengan uji statistik Cronbach Alpha (α). Suatu konstruk atau variabel dikatakan reliabel jika memberikan nilai Cronbach Alpha > 0.60 (Nunnally, 1967, dalam Ghozali 2007).

Dalam penelitian ini uji reliabilitas yang digunakan menggunakan metode *One Shot* dikarenakan adanya keterbatasan di dalam waktu pelaksanaan penelitian yang diberikan kepada perusahaan untuk melaksanakan penelitian. Selain itu, juga untuk mengantisipasi kesibukan responden yang sedang menjalankan aktivitas kerja karena pelaksanaan penelitian ini hanya diijinkan pada hari kerja.

3.6.2.1.2 Uji Validitas

Uji validitas digunakan untuk mengukur sah atau tidaknya suatu kuesioner. Suatu kuesioner dikatakan valid jika pertanyaan pada kuesioner mampu untuk mengungkapkan sesuatu yang akan diukur oleh kuesioner tersebut (Ghozali, 2007). Cara pengukuran validitas dalam penelitian ini menggunakan analisis faktor. Tujuan utama analisis faktor adalah mendefinisikan struktur suatu data matrik dan menganalisis struktur saling hubungan (korelasi) antar

sejumlah besar variabel (*test score, test items, jawaban kuesioner*) dengan cara mendefinisikan satu set kesamaan variabel atau dimensi dan sering disebut dengan faktor. Analisis faktor digunakan peneliti untuk mengidentifikasi suatu struktur dan kemudian menentukan sampai seberapa jauh setiap variabel dapat dijelaskan diketahui, maka dua tujuan utama analisis faktor dapat dilakukan yaitu data *summarization* dan data *reduction* (Ghozali, 2007).

Analisis faktor menjadi jalan untuk meringkas (*summarize*) informasi yang ada dalam variabel asli (awal) menjadi satu set dimensi baru atau *variate* (faktor). Hal ini dilakukan dengan cara menentukan struktur lewat data *summarization* atau lewat data *reduction* (pengurangan data). Analisis faktor mengidentifikasi struktur hubungan antar variabel atau responden dengan cara melihat korelasi antar variabel atau korelasi antar responden (Ghozali, 2007).

Cara untuk menentukan dapat atau tidaknya dilakukan analisis faktor adalah dengan melihat matrik korelasi secara keseluruhan. Untuk menguji apakah terdapat korelasi antar variabel digunakan uji *Bartlett Test of Sphericity*. Jika hasilnya signifikan berarti matrik korelasi memiliki korelasi signifikan dengan sejumlah variabel. Uji lain yang digunakan untuk melihat interkorelasi antar variabel adalah *Measure of Sampling Adequacy* (MSA) dimana nilai MSA bervariasi mulai dari 0 sampai 1. Jika nilai MSA 0,50, maka analisis faktor tidak dapat dilakukan (Ghozali, 2007).

3.6.2.2 Uji Asumsi Klasik

3.6.2.2.1 Uji Normalitas

Uji normalitas bertujuan untuk menguji apakah dalam model regresi, variabel pengganggu atau residual memiliki distribusi normal. Seperti diketahui bahwa uji t dan F mengasumsikan bahwa nilai residual mengikuti distribusi normal. Kalau asumsi ini dilanggar maka uji statistik menjadi tidak valid untuk jumlah sampel kecil. Terdapat dua cara untuk melakukan uji ini, yaitu analisis grafik dan uji statistik (Ghozali, 2007). Dalam penelitian ini, digunakan grafik histogram dan *normal probability plot* dengan dasar untuk mengambil keputusan (Ghozali, 2007) sebagai berikut :

1. Jika data menyebar disekitar garis diagonal dan mengikuti arah garis diagonal atau grafik histogramnya menunjukkan pola distribusi normal, maka model regresi memenuhi asumsi normalitas.
2. Jika data menyebar jauh dari diagonal dan tidak mengikuti arah garis diagonal atau grafik histogram tidak menunjukkan pola distribusi normal, maka model regresi tidak memenuhi asumsi normalitas.

Selain analisis grafik untuk menambah akurat hasil uji normalitas maka digunakan pula uji Kolmogrov-Smirnov, dengan membuat hipotesis (Ghozali, 2007), sebagai berikut :

H₀ : data residual berdistribusi normal

H₁ : data residual tidak berdistribusi normal

Jika nilai probabilitas signifikansinya diatas $\alpha = 0,05$ maka H₀ diterima dan sebaliknya jika nilai signifikansinya dibawah $\alpha = 0,05$ maka H₀ ditolak.

3.6.2.2.2 Uji Linieritas

Uji linieritas digunakan untuk melihat apakah model yang dibangun mempunyai hubungan yang linier (garis lurus) atau tidak. Uji linieritas garis regresi berkaitan dengan suatu pembuktian apakah model garis linear yang ditetapkan benar-benar sesuai dengan keadaannya atautakah tidak (Sudarmanto, 2005). Uji linieritas ini merupakan kunci untuk dapat melanjutkan penggunaan model regresi linear dalam menganalisis data selanjutnya. Ada banyak cara yang bisa digunakan di dalam penilaian uji linieritas. Dalam penelitian ini menggunakan uji linieritas via Anova. Hasil yang perlu diperhatikan, yaitu kolom *F-Linearity*. Pada kolom *F-Linearity*, apabila nilai signifikansi lebih kecil dari 0,05 maka variabel tersebut bersifat linier dengan variabel lain (Widiarso, 2010).

3.6.2.2.3 Uji Multikolonieritas

Uji Multikolonieritas bertujuan untuk menguji apakah model regresi ditemukan adanya korelasi antar variabel bebas (independen). Model yang baik seharusnya tidak terjadi korelasi diantara variabel independen. Jika variabel independen saling berkorelasi, maka variabel-variabel ini tidak ortogonal (Ghozali, 2007). Dalam penelitian ini untuk multikolonieritas dilihat dari nilai *tolerance* dan *variance inflation factor* (VIF). Kedua ukuran ini menunjukkan setiap variabel independen manakah yang dijelaskan oleh variabel independen lainnya. Dalam pengertian sederhana setiap variabel independen menjadi variabel dependen (terikat) dan diregres terhadap variabel independen lainnya (Ghozali, 2007). Berdasarkan nilai *cut off* yang sering dipakai, nilai *tolerance* < 0.10 dan nilai VIF > 10 menunjukkan adanya multikolonieritas, begitu pula sebaliknya.

3.6.2.2.4 Uji Heteroskedastisitas

Uji heteroskedastisitas bertujuan menguji apakah dalam model regresi terjadi ketidaksamaan variance dari residual satu pengamatan ke pengamatan yang lain. Jika variance dari residual satu pengamatan ke pengamatan lain tetap, maka disebut homoskedastisitas dan jika berbeda disebut heteroskedastisitas. Model regresi yang baik adalah yang homoskedastisitas atau tidak terjadi heteroskedastisitas (Ghozali, 2007). Dalam penelitian ini untuk menguji apakah dalam model regresi terjadi heteroskedastisitas atau tidak, penelitian ini menggunakan grafik scatterplot antara nilai prediksi variabel terikat (dependen) yaitu ZPRED dengan residualnya SRESID (Ghozali, 2007). Dasar analisis yang digunakan adalah :

1. Jika ada pola tertentu, seperti titik-titik yang ada membentuk pola tertentu yang teratur (bergelombang, melebar kemudian menyempit), maka mengindikasikan telah terjadi heteroskedastisitas.
2. Jika tidak ada pola yang jelas, serta titik-titik menyebar di atas dan di bawah angka 0 pada sumbu Y, maka tidak terjadi heteroskedastisitas.

Selain analisis grafik plot untuk menguji ada atau tidaknya keheteroskedastisitas digunakan pula Uji Glejser dengan cara meregres nilai absolut residual terhadap variabel independen (Gujarati, 2003 dalam Ghozali, 2007). Jika hasil analisis menunjukkan probabilitas signifikansi di atas tingkat kepercayaan 0.05 maka dapat disimpulkan model tidak mengandung adanya heteroskedastisitas (Ghozali, 2007).

3.6.2.3 Uji Model

3.6.2.3.1 Koefisien Determinasi R^2 (Determinasi Total R_m^2)

Koefisien determinasi (R^2) pada intinya mengukur seberapa jauh kemampuan model dalam menerangkan variasi variabel dependen. Nilai koefisien determinasi adalah antara nol dan satu. Nilai R^2 yang kecil berarti kemampuan variabel-variabel independen dalam menjelaskan variasi variabel dependen amat terbatas. Nilai yang mendekati satu berarti variabel-variabel independen memberikan hampir semua informasi yang dibutuhkan untuk memprediksi variasi variabel dependen (Ghozali, 2007).

Dalam penelitian ini digunakan koefisien determinasi total untuk melihat koefisien determinasi. Alasannya adalah karena dalam penelitian ini digunakan analisis jalur (*path analysis*). Perhitungan koefisien determinasi total dengan menggunakan rumus sebagai berikut :

$$R_m^2 = 1 - P_{e_1}^2 P_{e_2}^2 \dots P_{e_p}^2 \dots \dots \dots (3.2)$$

Apabila hasil penilaian determinasi total menunjukkan angka yang tinggi berarti menunjukkan adanya hubungan yang signifikan dari model yang telah dibuat, sedangkan sisanya dijelaskan oleh variabel lain (yang belum terdapat di dalam model) dan *error*.

3.6.2.3.2 Uji F (Uji Signifikansi Simultan)

Uji F pada dasarnya menunjukkan apakah semua variabel independen atau bebas yang dimasukkan dalam model mempunyai pengaruh secara simultan terhadap variabel dependen/terikat (Ghozali, 2007). Kriteria yang digunakan adalah:

Hipotesis nol (H_0) : semua variabel independen bukan merupakan penjelas yang signifikan terhadap variabel dependen.

Hipotesis alternatif (H_a) : semua variabel independen secara simultan merupakan penjelas yang signifikan terhadap variabel dependen.

Untuk menguji hipotesis ini digunakan statistik F dengan kriteria pengambilan keputusan sebagai berikut :

1. *Quick Look* : bila nilai $F > 4$ (dengan derajat kepercayaan 0.05), maka H_0 ditolak dan H_a diterima.
2. $\alpha_{\text{hitung}} > \alpha$ (0,05), maka H_a ditolak, berarti tidak ada pengaruh antara variabel independen terhadap variabel dependen.

$\alpha_{\text{hitung}} < \alpha$ (0,05), maka H_a diterima, berarti ada pengaruh antara variabel independen terhadap variabel dependen.

3.6.2.4 Uji Hipotesis (Uji t)

Uji statistik t pada dasarnya menunjukkan seberapa jauh pengaruh satu variabel penjelas/independen secara individual dalam menerangkan variasi variabel dependen (Ghozali, 2007). Kriteria yang digunakan adalah :

Hipotesis nol (H_0) : suatu variabel independen tidak berpengaruh terhadap variabel dependen.

Hipotesis alternatif (H_a) : suatu variabel independen berpengaruh positif terhadap variabel dependen.

Untuk menguji hipotesis ini digunakan statistik t dengan kriteria pengambilan keputusan sebagai berikut :

1. *Quick Look* : bila nilai $t > 2$ (dalam nilai absolut), dengan *degree of freedom* (df) ≥ 20 dan derajat kepercayaan 0.05, maka H_0 ditolak dan H_a diterima.
2. a. Apabila t hitung $> t$ tabel, maka H_0 ditolak dan H_a diterima
b. Apabila t hitung $< t$ tabel, maka H_0 diterima dan H_a ditolak

Selain dua cara diatas, dasar pengambilan keputusan adalah dengan menggunakan angka probabilitas signifikansi yaitu:

1. Apabila angka probabilitas signifikansi $> 0,05$ maka H_0 diterima dan H_a ditolak
2. Apabila angka probabilitas signifikansi $< 0,05$, maka H_0 ditolak dan H_a diterima.

3.6.2.5 Analisis Jalur

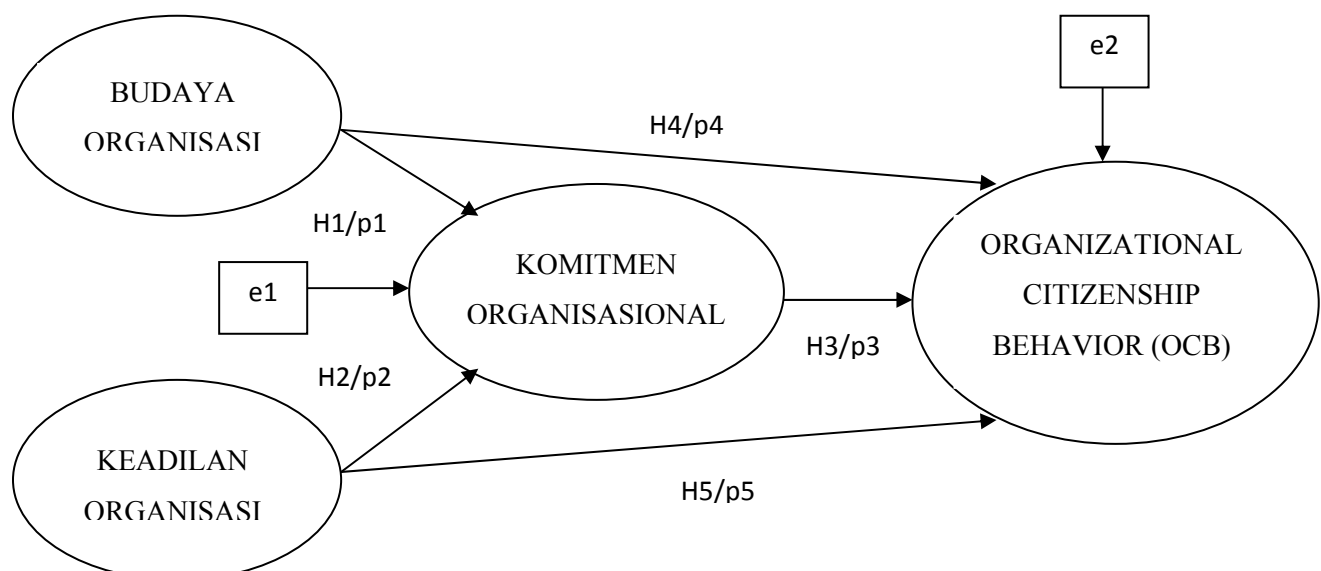
Ghozali, 2007 mengatakan variabel intervening merupakan variabel antara atau mediating, fungsinya memediasi hubungan antara variabel independen dengan variabel dependen. Dalam penelitian ini untuk menguji pengaruh variabel intervening digunakan metode analisis jalur (*Path Analysis*). Analisis jalur merupakan perluasan dari analisis regresi untuk menaksir hubungan kausalitas

antar variabel (model causal) yang telah ditetapkan sebelumnya berdasarkan teori (Ghozali, 2007). Anak panah menunjukkan hubungan antar variabel. Di dalam menggambarkan diagram jalur yang perlu diperhatikan adalah anak panah berkepala satu yang merupakan hubungan regresi.

Gujarati (2003) dalam Ghozali (2007) mengatakan analisis regresi pada dasarnya adalah studi mengenai ketergantungan variabel dependen (terikat) dengan satu atau lebih variabel independen (bebas), dengan tujuan untuk mengestimasi atau memprediksi rata-rata populasi atau nilai rata-rata variabel dependen berdasarkan nilai variabel independen yang diketahui. Dalam penelitian ini hubungan antara variabel independen (budaya organisasi dan keadilan organisai) dengan variabel dependen (OCB) dimediasi oleh variabel intervening (komitmen organisasional), digambarkan dengan model regresi linier berganda seperti berikut ini :

1. Variabel bebas : Budaya organisasi (X1) dan Keadilan organisasi (X2)
2. Variabel intervening : Komitmen organisasional (Y1)
3. Variabel terikat : OCB (Y2)

Gambar 3.5
Analisis Jalur Variabel Budaya Organisasi dan Keadilan Organisasi terhadap OCB dimediasi oleh Komitmen Organisasional



Untuk menguji variabel rumus :

$$Y1 = b1X1+b2X2+e1 \dots\dots\dots (3.3)$$

$$Y2 = b1X1+b2X2+b3Y1+e2 \dots\dots\dots (3.3)$$

$$\text{Total pengaruh budaya organisasi} = (p4) + (p1) (p3) \dots\dots\dots (3.5)$$

$$\text{Total pengaruh keadilan organisasi} = (p5) + (p2) (p3) \dots\dots\dots (3.6)$$

$$\text{Total pengaruh komitmen organisasional} = (p3) \dots\dots\dots (3.7)$$

Keterangan :

X1 : Budaya organisasi

X2 : Keadilan organisasi

Y1 : Komitmen organisasional

Y2 : OCB

p1,p2,p3,p4,p5 : Koefisien garis regresi

e1 (error 1) : Anak panah dari e1 ke komitmen organisasi menunjukkan jumlah variance variabel komitmen organisasional yang tidak dijelaskan oleh budaya organisasi dan keadilan organisasi.

$$(e1 = \sqrt{1 - R^2}) \dots\dots\dots (3.8)$$

e2 (error 2) : Anak panah dari e2 ke OCB menunjukkan jumlah variance variabel OCB yang tidak dijelaskan oleh budaya organisasi, keadilan organisasi dan komitmen organisasional.

$$(e2 = \sqrt{1 - R^2}) \dots\dots\dots (3.9)$$

3.6.2.6 Uji Efek Mediasi (Uji Sobel)

Di dalam penelitian ini terdapat variabel *intervening* atau variabel mediasi, yaitu komitmen organisasional. Suatu variabel disebut sebagai variabel *intervening* jika variabel tersebut ikut mempengaruhi hubungan antara variabel independen dengan variabel dependen (Kenny, 1986, dalam Ghizali, 2009).

Uji sobel dalam penelitian ini digunakan untuk melakukan pengujian hubungan antara budaya organisasi dan keadilan organisasi terhadap OCB melalui komitmen organisasional sebagai variabel *intervening*. Uji sobel untuk menguji kekuatan pengaruh tidak langsung variabel independen (X) ke variabel dependen (Y) melalui variabel *intervening* (M). Pengaruh tidak langsung X ke Y melalui M dihitung dengan cara mengalikan jalur X – M (a) dengan jalur M – Y (b) atau ab. Jadi koefisien ab = (c-c') dimana c adalah pengaruhh X terhadap Y tanpa mengontrol M, sedangkan c' adalah koefisien pengaruh X terhadap Y setelah mengontrol M. *Standard error* koefisien a dan b ditulis dengan S_a dan S_b , besarnya *standard error* pengaruh tidak langsung (*indirect effect*) S_{ab} dihitung dengan rumus dibawah ini :

$$S_{ab} = \sqrt{b^2 S_a^2 + a^2 S_b^2 + S_a^2 S_b^2} \dots\dots\dots (3.10)$$

Untuk menguji signifikansi pengaruh tidak langsung, maka kita perlu menghitung nilai t dari koefisien dengan rumus sebagai berikut :

$$t = \frac{ab}{S_{ab}} \dots\dots\dots (3.11)$$

Nilai t hitung ini dibandingkan dengan nilai t tabel. Jika nilai t hitung lebih besar dari nilai t tabel maka dapat disimpulkan terjadi pengaruh mediasi (Ghozali, 2009).