

# PENGARUH KEADILAN ORGANISASI DAN BUDAYA ORGANISASI TERHADAP PERILAKU KEWARGAAN ORGANISASI MELALUI KOMITMEN ORGANISASI DAN KEPUASAN KERJA

Akhmad Sanhaji, Budi Eko Soetjipto, Suharto  
Manajemen Pascasarjana-Universitas Negeri Malang  
Jalan Semarang 5 Malang. E-mail: sanhaji\_akhmad@yahoo.com

**Abstract:** This study aims to determine the relationship between variables of organizational justice, organizational culture, organizational commitment, job satisfaction and organizational citizenship behavior at PT. Pos Indonesian. The use of these variables with the results of previous studies provide reason for the different conclusions, there is theory that direct effect and did not. For example justice organizations significant effect on organizational citizenship behavior, and also say is not significant. Besides, these variables are expected to change for the better in improving the fairness of the organization and the organizational culture of the OCB through commitment and job satisfaction at PT. Pos Indonesian. The population's research was all employees of PT. Pos using simple random method, so that the members of a population of 130 employees, the research sample of 100 people.

**Keywords:** Organizational Justice, Organizational Culture, Organizational Commitment, Job Satisfaction and Organizational Citizenship Behavior.

**Abstrak:** Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui hubungan antar variabel keadilan organisasi, budaya organisasi, komitmen organisasi, kepuasan kerja dengan perilaku kewargaan organisasi di PT. Pos Indonesia. Penggunaan variabel-variabel tersebut dengan alasan hasil penelitian terdahulu memberikan kesimpulan yang berbeda-beda, ada yang mengatakan berpengaruh langsung dan juga tidak. Misalnya keadilan organisasi berpengaruh signifikan terhadap perilaku kewargaan organisasi, dan juga ada yang mengatakan tidak signifikan. Disamping itu variabel-variabel tersebut diharapkan memberi perubahan ke arah yang lebih baik dalam meningkatkan keadilan organisasi dan budaya organisasi terhadap OCB melalui komitmen dan kepuasan kerja pada PT. Pos Indonesia. Populasi penelitian adalah seluruh karyawan PT. Pos dengan menggunakan metode acak sederhana, sehingga anggota populasi yang berjumlah 130 orang karyawan yang dijadikan sampel penelitian 100 orang.

**Kata kunci:** Keadilan Organisasi, Budaya Organisasi, Komitmen Organisasi, Kepuasan Kerja dan Perilaku Kewargaan Organisasi

Dalam dua dekade terakhir, perilaku kewargaan organisasi (OCB) telah menjadi konstruk utama dalam psikologi dan manajemen, dengan demikian telah disepakati untuk dapat memberikan kontribusi bagi kelangsungan hidup organisasi. Oleh karena itu, sangat penting untuk dipahami variabel-variabel yang berpengaruh signifikan dan positif membantu dalam menciptakan perilaku yang menguntungkan dalam organisasi. Organ, dkk. (dalam Jehad, 2011).

Organ, 1990 (dalam Colquitt, 2001) mendefinisikan perilaku kewargaan organisasi sebagai perilaku yang diskresioner dan tidak berhubungan secara eksplisit membantu meningkatkan fungsi organisasi. Organ, 1990 (dalam Colquitt, 2001) mengemukakan bahwa perilaku kewargaan organisasi didorong oleh persepsi keadilan. Dia menyarankan bahwa orang-orang dalam organisasi berasumsi, hubungan pertukaran sosial. Harapan ini terus sampai ketidakadilan dibuktikan, pada saat hubungan ditafsirkan sebagai ekonomi dari pada sosial.

Bagaimana menentukan kontribusi perilaku kewargaan organisasi secara tidak langsung kepada organisasi melalui sistem organisasi untuk meningkatkan minat karyawan. Perilaku ini memberikan fleksibilitas yang diperlukan untuk banyak bekerja melalui kontinjensi yang tak terduga, dan membantu karyawan dalam suatu organisasi untuk mengatasi kondisi stres yang saling ketergantungan. Smith, Organ & Near 1983 (dalam Jehad, 2011).

Cropanzano *et al.* (2007) menyatakan bahwa terdapat tiga alasan mengapa karyawan peduli terhadap masalah keadilan. *Pertama*, manfaat jangka panjang, karyawan lebih memilih keadilan yang konsisten dari pada keputusan seseorang, karena dengan keadilan tersebut karyawan dapat memprediksi hasil di masa yang akan datang. Karyawan juga mau menerima imbalan yang tidak menguntungkan sepanjang proses keadilan pembayarannya dan mendapat perlakuan yang bermartabat. *Kedua*, pertimbangan sosial, setiap orang mengharapkan diterima dan dihargai oleh pengusaha dengan tidak cara kasar dan tidak

dieksploitasi. *Ketiga*, pertimbangan etis, orang percaya bahwa keadilan merupakan cara yang tepat secara moral dalam memperlakukan seseorang.

Keadilan menjadi suatu hal yang semakin penting pada masa sekarang ini. Persoalan ketidakadilan menyebabkan ketidakpuasan yang apabila tidak segera diselesaikan dapat menimbulkan perilaku menyimpang di tempat kerja. Berbagai perilaku menyimpang seperti datang terlambat, mengabaikan perintah atasan, atau menggunakan barang perusahaan di luar kewenangannya merupakan bentuk penyimpangan yang dilakukan secara sadar untuk mengganggu perusahaan. Aquino *et al.*, 1999. Pada akhirnya ketidakadilan hanya akan menghilangkan ikatan di antara anggota organisasi, sangat menyakitkan bagi individu, dan berbahaya bagi perusahaan (Cropanzano *et al.*, 2007).

Dalam menilai keadilan organisasional setidaknya terdapat tiga bidang yang harus dievaluasi, yaitu: imbalan, proses, dan hubungan interpersonal (Cropanzano *et al.*, 2001). Banyak riset yang menguji keadilan organisasional dengan tiga komponen, yaitu: distributif, prosedural, dan interaksional. Greenberg 1987 (Colquitt, 2001 dan Colquitt *et al.*, 2001) menyatakan bahwa keadilan interaksional terdiri dari dua komponen, yaitu: interpersonal dan informasional, sehingga dalam perkembangannya, beberapa peneliti menyatakan bahwa keadilan organisasional terdiri dari empat komponen.

Organisasi adalah sistem sosial dimana sumber daya manusia merupakan faktor yang paling penting untuk efektivitas dan efisiensi. Organisasi perlu manajer dan karyawan yang efektif untuk mencapai tujuannya. Organisasi tidak bisa berhasil tanpa upaya dan komitmen personilnya. Colquitt *et al.* (2009) mendefinisikan komitmen organisasional sebagai keinginan dari karyawan untuk menjadi bagian anggota di suatu organisasi.

Komitmen organisasi telah dikaitkan dengan kepercayaan karyawan terhadap manajemen dan cara mereka merasakan kesanggupan pada keadilan manajemen. Hal ini dapat ditingkatkan bagi karyawan untuk diperhitungkan saat pengambilan keputusan. Komitmen sangat diinginkan bagi organisasi manapun tapi tetap menggunakan konsep yang samar dalam budaya organisasi. Banyak peneliti setuju bahwa komitmen membantu dalam mengurangi absensi, turnover dan meningkatkan kinerja, tapi banyak mengasosiasikannya dengan sikap karyawan terhadap organisasi mereka dan masalah yang mereka anggap penting untuk kesejahteraan mereka. Shoaib Akhtar, 2013.

Kepuasan karyawan dapat menjadi aset bagi organisasi. Kepuasan dipengaruhi oleh faktor pribadi, organisasi, dan non-organisasi. Dalam organisasi, faktor-faktor seperti strategi manajemen sumber daya manusia, manfaat tempat kerja, iklim kerja, kesejahteraan karyawan, hubungan interpersonal, dan sifat pengawasan berkontribusi terhadap kepuasan. Herzberg, 1966 (Nafiya Guden, 2011) Dua teori faktor telah menyebabkan penelitian besar terhadap kepuasan kerja. Teori ini membahas faktor higienis (pemuas atau ketidakpuasan preventers) dan motivator. Faktor kebersihan berhubungan dengan gaji, kondisi kerja, sifat pengawasan, dll Kehadiran faktor higienis dapat menyebabkan kepuasan, sedangkan ketidakhadiran mereka dapat menyebabkan ketidakpuasan. Oleh karena itu, faktor kebersihan juga merupakan faktor pemeliharaan, kehadiran yang sangat penting untuk mencegah ketidakpuasan tetapi tidak menjamin motivasi. Motivator, di sisi lain, adalah faktor-faktor seperti otonomi, pemberdayaan, hadiah, promosi, pengakuan, dan peluang untuk kemajuan yang dapat menjaga karyawan tertarik dan bersemangat dalam pekerjaannya. (Nafiya Guden, et all 2011).

Cropanzano (1997) menyimpulkan pada setengah dekade yang lalu setelah meninjau perbedaan lintas budaya dalam penggunaan norma-norma keadilan. Bahwa "norma-norma budaya dari berbagai bangsa muncul untuk membuat norma ekuitas kurang lebih prevalen". Di antara perbedaan budaya yang paling dapat diandalkan ditemukan telah menjadi kecenderungan orang-orang dari perkumpulan/organisasi masyarakat, seperti di Cina, untuk memilih alokasi jangka panjang yang sama dalam mempromosikan keharmonisan kelompok, dan untuk orang-orang dari individualistis & masyarakat, seperti memilih alokasi jangka panjang sebagai alokasi keadilan yang sebanding dengan kontribusi dalam mempromosikan produktivitas. Miles & Greenberg, 1993 (Cropanzano, 1997).

Iklim budaya organisasi pada sektor publik, Schneider, 1990 (Sheridan, 1992) mengadakan analisis dan mengintegrasikan perkembangan teori dan penelitian budaya organisasi. Pettigrew, 1979 (Sheridan, 1992) memperkenalkan konsep pertama budaya organisasi pada literatur, menyimpulkan di dalam bukunya, "menyangkut penyebab paling serius dari kekurangan studi empiris budaya organisasi pada tahun 1980" Pettigrew, 1990:417 (Sheridan, 1992). Hasil laporan artikelnya pada studi empiris yang menguji pengaruh kepentingan budaya melalui pengaruh produktivitas organisasi, Kopelman, Brief & Guzzo, 1990 (Sheridan, 1992). Peneliti menginvestigasi apakah membantu nilai budaya organisasi atau mencegah organisasi dalam memelihara karyawannya yang paling produktif.

Budaya organisasi sangat berpengaruh terhadap perilaku para anggota organisasi karena sistem nilai dalam budaya organisasi dapat dijadikan acuan perilaku manusia dalam organisasi yang berorientasi pada pencapaian tujuan atau hasil kinerja yang ditetapkan, sehingga jika budaya organisasi baik, maka tidak mengherankan jika anggota organisasi adalah orang-orang yang baik dan berkualitas pula. Dengan demikian, budaya organisasi baik secara langsung maupun tidak langsung akan berpengaruh terhadap kinerja karyawan. Tujuan penerapan budaya organisasi adalah agar seluruh individu dalam perusahaan atau organisasi mematuhi dan berpedoman pada sistem nilai keyakinan dan norma-norma yang berlaku dalam perusahaan atau organisasi tersebut. Dengan demikian, budaya organisasi baik secara langsung maupun tidak langsung akan berpengaruh terhadap kinerja karyawan.

Dari hasil penelitian di PT. Pos Indonesia bahwa terdapat struktur kerja karyawan yang kurang efektif bagi perusahaan. Dimana mereka mempunyai beban kerja yang terlalu banyak dan belum menargetkan susunan acara pada karyawan. Secara garis besar masing-masing karyawan menjalankan tugasnya secara individual maupun kelompok yang telah ditetapkan sesuai struktur dan prosedur perusahaan. Tetapi sebagian tugas karyawan ada yang belum konsisten terhadap pembagian tugas antara kegiatan karyawan internal dan eksternal. Sehingga karyawan terlalu sibuk dengan kegiatan eksternalnya dalam pembagian tugas kerja (rapat, memberikan bantuan pada masyarakat) sedangkan kegiatan internal sedikit terabaikan (kerja shift/paruh waktu & bagian pengiriman/antar barang) yang seharusnya ditetapkan dalam pelayanan nasabah, kepentingan nasabah/tamu sedikit terabaikan. Memang kinerja karyawan PT. Pos Indonesia sebagian besar ada yang mempunyai beban tugas yang terlalu banyak dari konsumen (pengiriman barang, pesanan paket, laporan bulanan dsb), sedangkan tanggung jawab karyawan pada nasabah harus memenuhi target setiap hari kerja dan harus mampu menyelesaikan setiap problema yang terjadi pada perusahaan. Dengan adanya struktur kerja, maka perlu adanya susunan acara yang pasti dari pihak atasan perusahaan sebagai tanggungjawab kinerjanya sebagai usaha menciptakan kesejahteraan bagi karyawan dan tentunya diperlukan manajemen yang baik. Karakteristik manajemen sektor publik sangatlah berbeda dengan manajemen sektor swasta. Perbedaan karakteristik tersebut antara lain dalam tujuan utamanya dari segi pelayanan. Pada sektor swasta mendasarkan pada pilihan individu dalam menentukan pasar, sehingga pelayanan sektor swasta dituntut untuk dapat memenuhi selera dan pilihan individu untuk memenuhi kepuasan pelanggan. Oleh karena itu, struktur intern dan ekstern karyawan harus ditetapkan, agar dalam pelayanan nasabah tetap konsisten dan dengan adanya perilaku kewargaan organisasi (OCB) sangatlah penting bagi perusahaan untuk membantu efektivitas kinerja karyawan dan juga akan membantu sedikit mengurangi beban kerja untuk saling memahami antar karyawan.

Berdasarkan uraian di atas serta latar belakang mengenai pentingnya manajemen sumber daya manusia untuk menilai tingkat efektivitas fungsi sumber daya manusia pada sebuah perusahaan atau organisasi, maka peneliti tertarik untuk melakukan penelitian dengan judul *Pengaruh Keadilan Organisasi dan Budaya Organisasi terhadap Perilaku Kewargaan Organisasi melalui Komitmen Organisasi dan Kepuasan Kerja pada PT. Pos Indonesia (Persero) Malang*.

## METODE

Penelitian ini adalah penelitian eksplanatori, penelitian eksplanatori merupakan penelitian yang dilakukan untuk menjelaskan hubungan kausal antara variabel-variabel melalui pengujian hipotesis yang dirumuskan. Jenis penelitian ini adalah menggunakan pendekatan kuantitatif untuk menguji pengaruh variabel dependen, independen, maupun intervening/moderasi. (Sugiyono, 2010).

Dalam penelitian ini metode pengumpulan data yang digunakan adalah metode angket. Metode angket dalam bentuknya mendasarkan diri pada laporan tentang diri sendiri atau *self-report*, atau setidak-tidaknya pada pengetahuan dan atau keyakinan pribadi.

Populasi dalam penelitian ini adalah karyawan PT. Pos Indonesia dan data yang diambil adalah dari sampel yang mewakili seluruh populasi 130 karyawan. Sampel dalam penelitian ini adalah 100 orang karyawan PT. Pos Indonesia. Sedangkan metode pengambilan sampel dalam penelitian ini adalah metode sampel acak sederhana yaitu pengambilan sampel dari populasi secara acak tanpa memerhatikan strata yang ada dalam populasi dan setiap anggota populasi memiliki kesempatan yang sama untuk dijadikan sampel (Purwanto & Suharyadi, 2015).

Untuk tujuan analisis, maka ditetapkan jawaban dari responden dan masing-masing mendapatkan skor, yang terbagi dalam kategori penelitian, yaitu: jawaban sangat setuju (SS) diberi nilai 5, jawaban setuju (S) diberi nilai 4, jawaban cukup setuju (CS) diberi nilai 3, jawaban tidak setuju (TS) diberi nilai 2 dan jawaban sangat tidak setuju (STS) diberi nilai 1.

## HASIL

Dari hasil penelitian dapat diketahui jawaban responden atas kuesioner pada tabel dibawah ini: berdasarkan penelitian, diperoleh hasil jawaban responden dapat diketahui jumlah responden sebanyak 100 orang, dengan distribusi jenis kelamin laki-laki 72% dan jenis kelamin perempuan 18%. Hal ini menunjukkan sebagian besar perusahaan membutuhkan karyawan laki-laki untuk dapat memaksimalkan kinerjanya lebih produktif dan efisien.

Distribusi usia responden 17-20 tahun dengan presentase 6%, 21-25 tahun dengan presentase 32%, usia 26-30 tahun dengan presentase 21% dan usia >31 tahun 41%. sebagian besar responden yang menjadi sampel dalam penelitian ini adalah responden yang berumur antara 31 tahun ke atas yaitu sebanyak 41 karyawan (41%). Dengan begitu, faktor usia sangat memengaruhi karyawan untuk lebih bertanggungjawab atas kinerjanya.

Sedangkan responden menurut status perkawinan menunjukkan bahwa karyawan yang belum kawin 19% dan sudah kawin 81%. Maka sebagian besar responden yang menjadi sampel dalam penelitian ini adalah responden yang berstatus sudah kawin yaitu sebanyak 81 karyawan (81%).

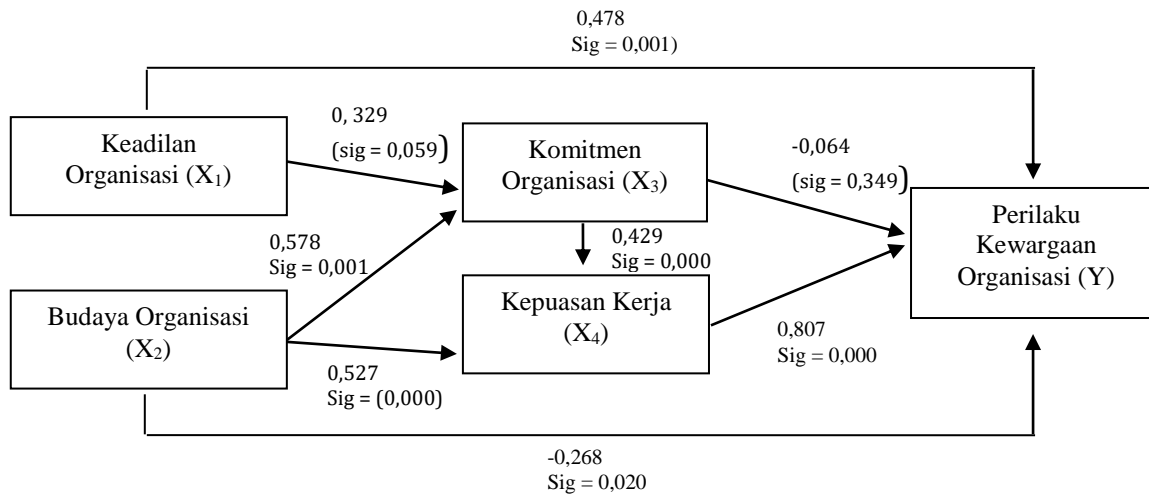
Responden menurut tingkat pendidikan SLTA 12%, Diploma 60%, S-1 24%, Pasca Sarjana 4%. sebagian besar responden yang menjadi sampel dalam penelitian ini adalah responden yang berpendidikan sarjana yaitu sebesar 60 karyawan (60%). Hal ini menunjukkan bahwa sebagian besar tingkat pendidikan karyawan PT. Pos Indonesia adalah sarjana.

Proporsi persentase pengelompokan responden menurut tahun masuk kerja, yang menunjukkan bahwa Th 1985-1991 12%, Th 1992—1999 24%, Th 2000—2007 39%, Th 2008—2015 15, Th > 2016 10%, sebagian besar responden masuk pada tahun 2000-2007 sebanyak 39 karyawan (39%).

Proporsi persentase responden menurut jabatan karyawan, KPC 4%, Petugas LE 8%, Agen 20%, Paket 30, antar surat 38%. Maka sebagian besar responden bagian antar surat 38 karyawan (38%).

Proporsi persentase responden menurut masa kerja karyawan menunjukkan bahwa 2-3th 16%, 4-5th 17%, 6-10th 23%, >11th 43%, jadi sebagian besar masa kerja responden 11 tahun ke atas sebanyak 43 responden (43%) dari pada karyawan baru. Sehingga dengan begitu, karyawan yang sudah lama bekerja sebagai panutan/ccontoh aktivitas perusahaan dan memberikan motivasi kepada karyawan baru / karyawan yang masa kerjanya dibawah 11 tahun.

Dalam penelitian ini hubungan antara variabel independen dengan variabel dependen dimediasi oleh variabel moderator/intervening, yang digambarkan dengan model jalur menggunakan regresi linier berganda seperti berikut:



**Gambar 1. Model hubungan antar variabel**  
(Sumber: Diolah Peneliti, 2016 berdasarkan Cole & Preacher, 2014)

Keterangan:

- $X_1$  : Keadilan Organisasi
- $X_2$  : Budaya Organisasi
- $X_3$  : Komitmen Organisasi
- $X_4$  : Kepuasan Kerja
- $Y$  : Perilaku Kewargaan Organisasi

Persamaan Struktural:

$$\begin{aligned} X_3 &= \beta X_1 + \beta X_2 + e \\ X_4 &= \beta X_2 + \beta X_3 + e \\ Y &= \beta X_1 + \beta X_2 + \beta X_3 + \beta X_4 + e \end{aligned}$$

**Pengaruh langsung (direct effect)**

1. Untuk mengetahui pengaruh langsung pada variabel  $X_1 \rightarrow X_3$  adalah sebesar 0,329.
2. Untuk mengetahui pengaruh langsung pada variabel  $X_3 \rightarrow Y$  adalah sebesar -0,064
3. Untuk mengetahui pengaruh langsung pada variabel  $X_1 \rightarrow Y$  adalah sebesar 0,478
4. Untuk mengetahui pengaruh langsung pada variabel  $X_2 \rightarrow X_3$  adalah sebesar 0,578
5. Untuk mengetahui pengaruh langsung pada variabel  $X_2 \rightarrow X_4$  adalah sebesar 0,527
6. Untuk mengetahui pengaruh langsung pada variabel  $X_3 \rightarrow X_4$  adalah sebesar 0,429
7. Untuk mengetahui pengaruh langsung pada variabel  $X_4 \rightarrow Y$  adalah sebesar 0,807
8. Untuk mengetahui pengaruh langsung pada variabel  $X_2 \rightarrow Y$  adalah sebesar -0,268

**Pengaruh tidak langsung (indirect effect)**

1. Untuk mengetahui pengaruh tidak langsung pada variabel  $X_1 \rightarrow X_3 \rightarrow Y$  adalah sebesar -0,02106
2. Untuk mengetahui pengaruh tidak langsung pada variabel  $X_2 \rightarrow X_3 \rightarrow Y$  adalah sebesar -0,03699
3. Untuk mengetahui pengaruh tidak langsung pada variabel  $X_2 \rightarrow X_4 \rightarrow Y$  adalah sebesar 0,425289

Berdasarkan gambar 1. menunjukkan bahwa nilai standard coefficients dengan tingkat signifikansi  $0,000 < 0,05$ , maka ada pengaruh antara keadilan organisasi terhadap perilaku kewargaan organisasi (OCB) melalui komitmen organisasi. Pengaruh budaya organisasi terhadap perilaku kewargaan organisasi (OCB) melalui kepuasan kerja. Pengaruh budaya organisasi terhadap perilaku kewargaan organisasi (OCB) melalui kepuasan kerja.

## PEMBAHASAN

### *Pengaruh keadilan organisasi terhadap komitmen organisasi.*

Berdasarkan hasil uji regresi linier berganda bahwa nilai skor  $X_1 \rightarrow X_3$  adalah sebesar 0,329, maka hubungan antara keadilan organisasi dan komitmen organisasi berpengaruh positif karena angka probabilitas nilai  $\alpha < 0,5$ .

Hasil analisis menunjukkan bahwa keadilan distributif (keadilan, persamaan, kebutuhan), prosedural (konsistensi, bias/dianggap sama, keakuratan, pertimbangan karyawan, koreksi, etika), interaksional (interpersonal dan informasional) dan komitmen organisasi (*Affective*, *normative* dan *continuence*) berhubungan positif. Dimana karyawan PT. Pos telah diperlakukan cukup adil oleh pihak perusahaan dari segi tanggungjawab pekerjaan, gaji, maupun rewards tetapi tidak pada prosedural dan interaksional, karena karyawan masih perlu adanya komitmen yang kuat dalam menjalankan tugas perusahaan. Dengan komitmen yang tinggi, maka mereka akan mempunyai rasa tanggungjawab yang tinggi pula secara emosional pada perusahaan. Sedangkan pada keadilan *countinuen* dan *normative*, sebagian karyawan tidak komit.

Keadilan organisasi telah mendapat perhatian besar dari para ilmuwan. Penekanan keadilan dapat menyebabkan hasil yang positif bagi organisasi, seperti peningkatan kepuasan karyawan, komitmen organisasi, kohesi kelompok, kerjasama, dan resolusi produktif perselisihan dalam dan di antara kelompok-kelompok. Allen dan Meyer, 1991 (Demirel Y, et. all, 2013) mengemukakan bahwa ketika karyawan merasa bahwa organisasi adalah mendukung dan memperlakukan keadilannya, mereka akan cenderung untuk mengembangkan komitmen afektif. Banyak penelitian yang masuk dalam analisis didasarkan pada teori pertukaran social, Andrews and Kacmar, 2001 (Demirel Y, et. all, 2013) dimana karyawan membalas perlakuan yang adil oleh organisasi dengan perasaan komitmen afektif.

Para peneliti di bidang perilaku organisasi telah menetapkan bahwa keadilan distributif dan prosedural memiliki peran prediksi yang berbeda berkaitan dengan sikap kerja yang berbeda. Keadilan prosedural telah ditunjukkan untuk memprediksi komitmen organisasi, sedangkan keadilan distributif telah dikaitkan dengan kepuasan kerja. Tyler dan Lind, 1992 (Demirel Y, et. all, 2013) menyatakan bahwa keadilan prosedural digunakan sebagai dasar oleh orang yang menjalin hubungan dengan majikan organisasinya. Ketika karyawan merasa bahwa organisasi mengikuti prosedur yang adil dialokasi sumber daya, mereka merasa lebih setia kepada organisasi mereka dan karenanya lebih berkomitmen untuk organisasinya. Di sisi lain, keadilan distributif telah dihipotesiskan untuk memprediksi variabel yang mungkin berasal dari kedua ekstrinsik (yaitu, organisasi dan imbalan) dan sumber intrinsik seperti kepuasan. Viswesvaran dan Ones, 2002 (Demirel Y, et. all, 2013) menemukan korelasi yang relatif kuat antara keadilan prosedural dan komitmen organisasi dari antara keadilan distributif dan komitmen organisasi.

Dengan temuan penelitian ini mendukung penelitian sebelumnya yang dilakukan oleh Demirel Yavuz & Ilhami Yucel (2013) yang menunjukkan bahwa hasil analisis antara dimensi keadilan organisasi dan dimensi komitmen organisasi. Bila hasil analisis nampak, terlihat bahwa ada korelasi positif antara keadilan distributif, keadilan prosedural, keadilan interaksional dan komitmen afektif; Namun, tidak ada korelasi antara keadilan distributif, keadilan prosedural, keadilan interaksional dan komitmen kontinyu, komitmen normatif. Hal ini terlihat bahwa ketika tingkat persepsi karyawan tentang keadilan organisasi meningkatkan komitmen afektif mereka untuk meningkatkan organisasi juga. Sehingga ada hubungan positif antara keadilan organisasi dengan komitmen organisasi.

### *Pengaruh komitmen organisasi terhadap perilaku kewargaan organisasi (OCB)*

Berdasarkan hasil uji regresi linier berganda bahwa nilai skor  $X_3 \rightarrow Y$  adalah sebesar  $-0,064$  maka hubungan antara komitmen organisasi mempunyai pengaruh negatif terhadap perilaku kewargaan organisasi (OCB) karena angka probabilitas nilai  $\alpha < 0,5$ . Artinya hubungan antar variabel masih lemah.

Hasil analisis menunjukkan bahwa OCB (*altruism* (perilaku menolong), *civic virtue* (tanggung jawab keanggotaan), *conscientiousness* (sesuai dengan norma), *courtesy* (menghormati), *sportmanship* (sportif) berhubungan positif terhadap komitmen organisasi (*Affective*, *normative* dan *continuence*). Artinya karyawan PT. Pos merasa bahwa mereka telah cukup dalam membantu pihak perusahaan, baik sesama level dari segi jabatan maupun pihak atasan yang lebih tinggi jabatannya.

Menurut Ibrahim Muh. Akmal (2013) bahwa penelitian tentang perilaku kewargaan organisasi (OCB) telah meningkat sejak konsep ini diperkenalkan oleh Organ pada tahun 1977. Saat ini, ada konsensus OCB penting untuk memecahkan kompleksitas masalah organisasi di sektor publik, Bowler, 2006 (Ibrahim Muh. Akmal, 2013). OCB memberikan manfaat pada pelayanan publik dengan penguatan nilai-nilai birokrasi dari sindrom karyawan yang baik dan memperkuat etos pelayanan publik. Namun, perbedaan penjelasan yang memprediksi OCB masih ditemukan di beberapa referensi. Organ, 1997 (Ibrahim Muh. Akmal, 2013) menunjukkan kebutuhan perhatian tinggi pada fokus penelitian tentang prediktor OCB berdasarkan asumsi bahwa motivasi karyawan dapat menawarkan penjelasan empiris tentang fenomena tersebut. Kemudian konsep ini memberikan umpan balik dengan cara yang nyata dengan penjelasan dari OCB yang lebih dipahami jika OCB dipandang sebagai perilaku berdasarkan motivasi. Namun, Abuiyada & Shih, 2012 (Ibrahim Muh. Akmal (2013) menyatakan bahwa masih ada beberapa teori terkemuka pada motivasi yang belum diselidiki pengaruhnya terhadap OCB sampai saat ini. OCB merupakan perilaku

diskresioner yang melampaui panggilan tugas formal. Discretionary berarti perilaku yang bukan merupakan bagian dari persyaratan peran atau deskripsi pekerjaan yang dapat dipaksa, perilaku lebih mengarah pada hal-hal pilihan pribadi yang kelalaiannya tidak dikenakan sanksi. OCB merupakan perilaku multidimensi yang meliputi altruisme, conscientiousness, sportif, courtesy dan civic virtue. Organ, 1997 (Ibrahim Muh. Akmal (2013).

Penelitian ini meneliti hubungan antara komitmen organisasi dan OCB. Komitmen organisasi mengacu pada suatu kondisi psikologis yang mengikat individu pada organisasi, Meyer & Allen, 1991 (Ibrahim Muh. Akmal (2013). Meskipun referensi mengakui bahwa OCB adalah motivasi berdasarkan perilaku dan bahwa komitmen organisasi merupakan prediktor yang baik dari OCB, masih ada beberapa referensi mengintegrasikan kedua faktor. Referensi dari OCB belum diperpanjang penjelasan mengenai komitmen organisasi cukup berpengaruh terhadap OCB. Model komitmen organisasi dalam penelitian ini menerapkan model Meyer & Allen (1991). Model komitmen organisasi Meyer & Allen meliputi komitmen afektif, komitmen kontinue dan komitmen normatif. Menurut Allen & Meyer, 1991 (Ibrahim Muh. Akmal (2013), setiap karyawan dapat mengalami tiga komponen komitmen dalam keadaan psikologis yang berbeda. Motivasi menimbulkan komitmen yang kuat dan akhirnya mendorong keterlibatan dalam perilaku kewargaan organisasi secara luas, Chang et al., 2011 (Ibrahim Muh. Akmal (2013).

Dengan temuan penelitian ini mendukung penelitian sebelumnya yang dilakukan oleh Akmal Muhammad Ibrahim, 2013 yang menunjukkan bahwa variabel komitmen organisasi berhubungan langsung positif dengan variabel OCB. Hubungan signifikan antara kedua variabelnya, dan menganggap hubungan cukup kuat.

### ***Pengaruh keadilan organisasi terhadap perilaku kewargaan organisasi (OCB).***

Berdasarkan hasil uji regresi linier berganda bahwa nilai skor  $X_1 \rightarrow Y$  adalah sebesar 0,478, maka hubungan antara keadilan organisasi dan perilaku kewargaan organisasi (OCB) berpengaruh positif karena angka probabilitas nilai  $\alpha < 0,5$ .

Hasil analisis menunjukkan bahwa OCB (*altruism* (perilaku menolong), *civic virtue* (tanggung jawab keanggotaan), *conscientiousness* (sesuai dengan norma), *courtesy* (menghormati), *sportmanship* (sportif) berhubungan positif terhadap keadilan distributif (keadilan, persamaan, kebutuhan), prosedural (konsistensi, bias/dianggap sama, keakuratan, pertimbangan karyawan, koreksi, etika), interaksional (interpersonal dan informasional). Karyawan dalam menerapkan OCB di perusahaan merasa bahwa *feedback* yang diterima seimbang dengan balasan dari pekerjaannya.

Para peneliti sebelumnya telah menunjukkan bahwa proses keadilan mempunyai peran penting dalam organisasi yang mungkin akan berurusan dengan orang-orang organisasi menyangkut pengaruh kepercayaan, perasaan, sikap, dan perilaku karyawan. Karyawan menghadapi setidaknya dua sumber dalam keadilan organisasi. Mungkin yang paling jelas adalah seorang atasan langsung atau manajer. Pengawasan ini memiliki garis langsung dari otoritas karyawan. Dia dapat memengaruhi hasil penting, seperti kenaikan gaji atau kesempatan promosi. Kedua, karyawan mungkin juga atribut ketidakadilan terhadap organisasi secara keseluruhan. AL-Abr baris et al, 2013 (Allameh, 2014).

Greenberg (1990) membahas keadilan organisasi dalam tiga dimensi seperti; distribusi, prosedural dan interaksional keadilan Organ, 1988 (Allameh, 2014) berpendapat bahwa OCB yang dianggap penting untuk kelangsungan hidup organisasi. Walz dan Niehoff, 1996 (Allameh, 2014) mencatat bahwa OCB merupakan seperangkat perilaku organisasi yang diinginkan, yang menunjukkan hubungan multi-dimensi dengan konsekuensi organisasi yang positif. Menurut organ, 1988 (Allameh, 2014) dalam OCB perilaku individu adalah diskresioner. Ini perilaku tidak langsung atau eksplisit diakui oleh sistem reward formal dan dalam agregat yang mempromosikan fungsi efektif organisasi. Menurut Organ, 1988 (Allameh, 2014), ada lima dimensi OCB, termasuk: (1) *Altruisme*, berperilaku dengan cara yang menunjukkan tidak mementingkan diri sendiri dan kepedulian terhadap kesejahteraan orang lain; (2) *Conscientiousness*, membuktikan komitmen untuk tingkat tinggi kualitas kerja dan penyelesaian; (3) *Sportivitas*, memilih untuk tidak mengeluh atau bertindak dengan cara yang negatif; (4) *Courtesy*, mengambil tindakan yang membantu mencegah masalah yang terjadi, atau mengambil tindakan terlebih dahulu untuk mengurangi masalah, dan (5) *Civic virtue*, mengadopsi postur "jawab, keterlibatan konstruktif dalam proses politik atau pemerintahan dari organisasi".

Kesediaan karyawan untuk terlibat dalam perilaku membantu organisasi. Spector, 2001 (Allameh, 2014) juga menemukan bahwa keadilan distributif, prosedural, dan interaksional semuanya positif terkait dengan organisasi perilaku kewarganegaraan, Agyemang Badu et al, 2013 (Allameh, 2014). Ketika pekerja diperlakukan dengan adil dilingkungan kerja sosialnya, dengan rasa keadilan yang lebih tinggi dan kepercayaan diamati telah dikembangkan. Maka dengan cara ini, menegaskan bahwa karyawan akan cenderung mengerjakannya untuk menampilkan tingkat perilaku kewargaan organisasi. Greenberg, 1990; Moorman, 1991 (Allameh, 2014). Dengan pertimbangan pentingnya masalah ini, penelitian ini mencoba untuk menyelidiki hubungan keadilan organisasi dan perilaku warga organisasi. Dengan demikian, temuan penelitian ini mendukung penelitian sebelumnya yang dilakukan oleh Allameh, 2014 bahwa terdapat hubungan positif signifikan keadilan organisasi dan perilaku kewargaan organisasi (OCB)

### **Pengaruh Budaya Organisasi terhadap Komitmen Organisasi.**

Berdasarkan hasil uji regresi linier berganda bahwa nilai skor  $X_2 \rightarrow X_3$  adalah sebesar 0,578, maka hubungan antara budaya organisasi dan komitmen organisasi berpengaruh positif karena angka probabilitas nilai  $\alpha < 0,5$ . Hasil analisis menunjukkan bahwa budaya organisasi (detail, stabil, inovasi, berorientasi pada tim, tanggap pada orang, hasil, agresif) berhubungan positif terhadap komitmen organisasi (*affective, continuence* dan *normative*). Artinya semua peraturan yang ada di PT. Pos, karyawan telah merespon cukup mematuhi dan menjauhi dampak negatif serta bertindak tegas pada setiap permasalahan.

Menurut Momeni Mandan, et.all (2012) bahwa budaya organisasi telah diasumsikan cukup penting di abad ke-21, karena dampaknya terhadap kinerja karyawan dan kepuasan kerja. Ini adalah penting dari setiap organisasi untuk memahami budaya yang dinamis sendiri sehingga manajer dapat memanfaatkan wawasan yang dihasilkan oleh perspektif budaya untuk memegang kontrol yang lebih besar pada organisasinya. Budaya organisasi memiliki dampak penting pada kinerja, Naicker, 2008, (Momeni Mandan et.all (2012). Bahkan, perbedaan antara keberhasilan dan kegagalan organisasi secara signifikan tergantung pada budaya organisasi berdampak pada operasi organisasi. Beberapa penulis telah menekankan bahwa subkultur organisasi mungkin ada secara independen dari budaya organisasi, dan bahwa kelompok kerja kecil mungkin memiliki set yang berbeda sendiri dari nilai-nilai, keyakinan dan atribut. Brewer, 1993 (Momeni Mandan et.all (2012) lebih lanjut menyarankan bahwa jika budaya organisasi tidak diartikulasikan cukup kuat, subkultur mungkin lebih diutamakan dari pada budaya organisasi bagi karyawan individu dan dengan demikian mendapatkan komitmennya. Oleh karena itu, tujuan penelitian ini adalah untuk menyelidiki hubungan budaya organisasi dengan komitmen organisasi.

Menurut Shoaib Akhtar et. all. (2013) bahwa budaya organisasi dapat membantu meningkatkan komitmen para karyawan. Pada saat yang sama, ada penelitian yang membuktikan bahwa budaya sendiri tidak memiliki dampak yang signifikan kuat pada tingkat komitmen karyawan, tapi dengan bantuan faktor-faktor lain seperti kepemimpinan, kesejahteraan, dukungan mekanisme, praktek sumber daya manusia dll, budaya dapat membantu meningkatkan komitmen para karyawan.

Dengan demikian temuan penelitian ini mendukung penelitian sebelumnya yang dilakukan oleh Denison, 1984 (Mandan M, 2012) menemukan, dalam studinya tentang budaya organisasi, bahwa perusahaan dengan budaya partisipatif menuai laba atas investasi, rata-rata hampir dua kali lipat dari perusahaan yang budayanya kurang efisien. Kesimpulannya adalah bahwa aspek budaya dan perilaku organisasi yang terkait erat dengan kedua kinerja jangka pendek dan kelangsungan hidup jangka panjang, Petty et al, 1995: 483 (Mandan M, 2012). Hasil penelitian menunjukkan bahwa ada hubungan yang signifikan antara semua komponen budaya organisasi termasuk adaptasi, keterlibatan, penyesuaian, misi dan komitmen organisasi.

### **Pengaruh Budaya Organisasi terhadap Kepuasan Kerja**

Berdasarkan hasil uji regresi linier berganda bahwa nilai skor  $X_2 \rightarrow X_4$  adalah sebesar 0,527, maka hubungan antara budaya organisasi dan kepuasan kerja berpengaruh positif karena angka probabilitas nilai  $\alpha < 0,5$ . Hasil analisis menunjukkan bahwa budaya organisasi (detail, stabil, inovasi, berorientasi pada tim, tanggap pada orang, hasil, agresif) berhubungan positif terhadap kepuasan kerja (kondisi pekerjaan umum, potensi gaji dan promosi, hubungan kerja, penggunaan keterampilan dan kemampuan, dan aktifitas kerja). Karyawan PT. Pos telah merespon cukup puas atas tindakan yang dilakukan, baik secara tim maupun personal.

Odom dkk. 1990 (Shah J, 2007) meneliti hubungan antara budaya organisasi dan tiga unsur dari perilaku karyawan, yaitu, komitmen, kohesi kerja kelompok, dan kepuasan kerja. Mereka menyimpulkan bahwa budaya birokrasi, yang didominasi sampel mereka dari organisasi transportasi, apakah budaya paling tidak kondusif untuk penciptaan komitmen karyawan, kepuasan kerja, dan kohesi kerja kelompok. Nystrom, 1993 (Shah J, 2007) menyelidiki organisasi perawatan kesehatan, menemukan bahwa karyawan dalam budaya yang kuat cenderung mengekspresikan komitmen organisasi yang lebih besar serta kepuasan kerja yang lebih tinggi. Meskipun beberapa studi, belum ada dalam literatur meneliti hubungan langsung antara jenis budaya organisasi dan kepuasan kerja. Hasil penelitian ini mendukung penelitian sebelumnya yang dilakukan oleh Adel, 2015 yang menemukan bahwa budaya organisasi berhubungan signifikan dengan kepuasan kerja.

### **Pengaruh Komitmen Organisasi terhadap Kepuasan Kerja**

Berdasarkan hasil uji regresi linier berganda bahwa nilai skor  $X_3 \rightarrow X_4$  adalah sebesar 0,429, maka hubungan antara komitmen organisasi dan kepuasan kerja berpengaruh positif karena angka probabilitas nilai  $\alpha < 0,5$ . Hasil analisis kepuasan kerja (kondisi pekerjaan umum, potensi gaji dan promosi, hubungan kerja, penggunaan keterampilan dan kemampuan, aktifitas kerja) berpengaruh positif terhadap komitmen organisasi (*affective, continuence* dan *normative*).

Penelitian ini mendukung penelitian sebelumnya yang dilakukan oleh (Karim 2010) yang menemukan bahwa komitmen organisasi berhubungan signifikan dengan kepuasan kerja. di mana peran kejelasan ditemukan memiliki hubungan yang signifikan secara statistik dengan komitmen organisasi, Gregersen dan Black 1996; Palich, Hom dan Griffeth 1995 (Karim, 2010) serta dengan kepuasan kerja. Spector 2000 (Karim, 2010). Membuat peran yang lebih jelas untuk pustakawan universitas di Malaysia dapat membantu membawa tingkat yang lebih tinggi dari komitmen terhadap organisasi perpustakaan mereka serta tingkat kepuasan dengan pekerjaannya.

### **Pengaruh Kepuasan Kerja terhadap Perilaku Kewargaan Organisasi (OCB).**

Berdasarkan hasil uji regresi linier berganda bahwa nilai skor  $X_4 \rightarrow Y$  adalah sebesar 0,807, maka hubungan antara kepuasan kerja dan OCB berpengaruh positif, karena angka probabilitas nilai  $\alpha < 0,5$ . Hasil analisis kepuasan kerja (kondisi pekerjaan umum, potensi gaji dan promosi, hubungan kerja, penggunaan keterampilan dan kemampuan, aktifitas kerja) dan OCB (*altruism* (perilaku menolong), *civic virtue* (tanggung jawab keanggotaan), *conscientiousness* (sesuai dengan norma), *courtesy* (menghormati) dan *sportmanship* (sportif)).

Kepuasan kerja dan perilaku kewargaan organisasi tampaknya logis untuk mengasumsikan kepuasan kerja harus menjadi penentu utama dari perilaku kewargaan organisasi karyawan (OCB). Kepuasan karyawan tampaknya lebih mungkin untuk berbicara positif tentang organisasi, membantu orang lain, dan melampaui harapan normal dalam pekerjaan mereka, mungkin karena mereka ingin membalas pengalaman positif mereka. Konsisten dengan pemikiran ini, bukti menunjukkan kepuasan kerja cukup berkorelasi dengan perilaku kewargaan organisasi; orang yang lebih puas dengan pekerjaannya mungkin lebih senang terlibat dalam perilaku kewargaan organisasi. Mengapa? Persepsi keadilan membantu menjelaskan dalam berhubungan. Mereka yang merasa rekan kerjanya mendukung mereka lebih mungkin untuk terlibat dalam membantu perilaku, sedangkan mereka yang memiliki hubungan antagonistik dengan rekan kerja cenderung untuk melakukannya. Individu dengan ciri kepribadian tertentu juga lebih puas dengan pekerjaan mereka, yang pada gilirannya menyebabkan mereka untuk terlibat lebih dalam perilaku kewargaan organisasi. Akhirnya, penelitian menunjukkan bahwa ketika orang berada dalam suasana yang baik, mereka lebih mungkin untuk terlibat dalam perilaku kewargaan organisasi. (Robbin, 2013:84).

Menurut (Omer, 2013) bahwa sejumlah besar studi yang dilakukan oleh peneliti mengenai hubungan antara perilaku kewargaan organisasi (OCB) dan kepuasan kerja. Meskipun temuan hubungan kepuasan kerja dan perilaku kewargaan organisasi berbeda-beda di berbagai bukti penelitian empiris cukup mendasar bahwa kepuasan kerja memiliki dampak positif pada perilaku kewargaan organisasi, Schappe, 1998: 277-290 (Omer, 2013). Menurut Schnake dkk. peneliti diharapkan kepuasan kerja akan berkorelasi dengan perilaku kewargaan organisasi karena dua alasan utama. Salah satunya adalah norma timbal balik. Karyawan cenderung membalas organisasi yang membantu atau menguntungkan mereka. Keduanya berkaitan dengan psikologi. Jika karyawan mengalami situasi positif dengan pekerjaan mereka, mereka cenderung terlibat dalam perilaku prososial, Schnake et al, 1995: 209-221 (Omer, 2013). Dengan demikian, temuan penelitian ini mendukung penelitian sebelumnya yang dilakukan oleh Omer, 2013 yang menyatakan bahwa ada hubungan positif antara kepuasan kerja dan perilaku kewargaan organisasi (OCB).

### **Pengaruh Budaya Organisasi terhadap Perilaku Kewargaan Organisasi (OCB).**

Berdasarkan hasil uji regresi linier berganda bahwa nilai skor  $X_2 \rightarrow Y$  adalah sebesar -0,268, maka hubungan antara budaya organisasi dan perilaku kewargaan organisasi (OCB) berpengaruh negatif karena angka probabilitas nilai  $\alpha < 0,5$ , artinya semakin tinggi angka minus ke positif, semakin baik juga nilai probabilitasnya. Hasil analisis budaya organisasi (detail, stabil, inovasi, berorientasi pada tim, tanggap pada orang, hasil, agresif) dan OCB (*altruism* (perilaku menolong), *civic virtue* (tanggung jawab keanggotaan), *conscientiousness* (sesuai dengan norma), *courtesy* (menghormati) dan *sportmanship* (sportif)).

Hasil penelitian (Apau, 2014) menunjukkan bahwa budaya yang berorientasi kekuasaan secara dominan. Studi ini menunjukkan hubungan positif signifikan antara budaya organisasi dan perilaku kewargaan organisasi (OCB). Ini berarti bahwa, semakin banyak karyawan mengikuti norma-norma dan nilai-nilai organisasi, semakin besar kemungkinan mereka untuk terlibat dalam perilaku yang bermanfaat bagi organisasi. Hasil dari penelitian ini memberikan dukungan kepada klaim organisasi untuk dapat membentuk orientasi karyawan dengan menciptakan lingkungan yang tepat. Dengan demikian, organisasi harus mendorong karyawan mereka untuk terlibat dalam perilaku kewargaan organisasi dengan menanamkan nilai-nilai etika dalam budaya perusahaan mereka. Konteks budaya organisasi sehingga tidak dapat dan tidak boleh dipisahkan dari penjelasan perilaku karyawan di tempat kerja. Hasilnya, harus ditekankan bahwa budaya organisasi adalah alat yang ampuh untuk dapat dimanipulasi memengaruhi perilaku karyawan dalam meningkatkan efektivitas organisasi.

Dengan demikian, temuan penelitian ini mendukung penelitian sebelumnya yang dilakukan oleh Apau 2014 yang menyatakan bahwa budaya organisasi berhubungan positif signifikan terhadap perilaku kewargaan organisasi. Yang berarti bahwa semakin banyak karyawan hidup dengan budaya organisasi, semakin besar kemungkinan mereka menikmati perilaku membantu. Ini berarti bahwa memelihara budaya yang tepat bisa menimbulkan OCB antara karyawan untuk meningkatkan kinerja perusahaan.

### **Pengaruh Keadilan Organisasi terhadap Perilaku Kewargaan Organisasi (OCB) melalui komitmen organisasi.**

Berdasarkan hasil uji regresi linier berganda bahwa  $X_1 \rightarrow X_3 \rightarrow Y$  adalah sebesar -0,02106 berpengaruh negatif, karena probabilitas nilai  $\alpha < 0,5$ , maka menunjukkan pengaruh tidak signifikan antara keadilan organisasi terhadap perilaku kewargaan organisasi (OCB) melalui komitmen organisasi mempunyai hubungan masih lemah.

Hasil analisis keadilan distributif (keadilan, persamaan, kebutuhan), prosedural (konsistensi, bias/dianggap sama, keakuratan, pertimbangan karyawan, koreksi, etika), dan interaksional (interpersonal dan informasional) berpengaruh negatif terhadap OCB (*altruism* (perilaku menolong), *civic virtue* (tanggung jawab keanggotaan), *conscientiousness* (sesuai dengan norma), *courtesy* (menghormati) dan *sportmanship* (sportif) melalui komitmen *affective*, *continuen* & *normative*.



Temuan ini hampir sama dengan penelitian sebelumnya oleh Mihdar (2014) bahwa keadilan organisasi tidak berpengaruh terhadap perilaku kewargaan organisasi melalui komitmen organisasi. Sedangkan koefisien jalur positif memengaruhi proporsional langsung. Sehingga keadilan organisasi akan meningkatkan perilaku kewargaan organisasi (OCB).  $t$ -tes 1.914 dan  $t$ -table 3.367 dengan  $df = 99$  adalah 1,96. Nilai  $t$ -hitung  $<$   $t$ -tabel, maka hipotesis ditolak. Artinya komitmen organisasi tidak dimoderasi pengaruh keadilan organisasi terhadap perilaku kewargaan organisasi (OCB).

#### **Pengaruh Budaya Organisasi terhadap Perilaku Kewargaan Organisasi (OCB) melalui Komitmen Organisasi.**

Berdasarkan hasil uji regresi linier berganda bahwa  $X_2 \rightarrow X_3 \rightarrow Y$  adalah sebesar -0,03699 berhubungan antara budaya organisasi terhadap perilaku kewargaan organisasi melalui komitmen organisasi berpengaruh negatif karena angka probabilitas nilai  $\alpha < 0,5$ , maka pengaruh antar variabel masih lemah. Hasil analisis budaya organisasi (detail, stabil, inovasi, berorientasi pada tim, tanggap pada orang, hasil, agresif), keadilan distributif (keadilan, persamaan, kebutuhan), prosedural (konsistensi, bias/dianggap sama, keakuratan, pertimbangan karyawan, koreksi, etika), interaksional (interpersonal dan informasional), tidak berpengaruh terhadap OCB (*altruism* (perilaku menolong), *civic virtue* (tanggung jawab keanggotaan), *conscientiousness* (sesuai dengan norma), *courtesy* (menghormati) dan *sportmanship* (sportif) melalui komitmen *affective, countinuen & normative*.

Temuan ini tidak berpengaruh antara budaya organisasi terhadap perilaku kewargaan organisasi melalui komitmen organisasi. Sedangkan koefisien jalur positif memengaruhi proporsional langsung. Budaya organisasi akan meningkatkan perilaku kewargaan organisasi (OCB). Nilai  $t$ -tes 6.331 dan  $t$ -table 5.154 dengan  $df = 99$  adalah 1,96. Nilai  $t$ -hitung  $<$   $t$ -tabel, maka hipotesis ditolak. Artinya budaya organisasi tidak dimoderasi pengaruh kepuasan kerja terhadap perilaku kewargaan organisasi (OCB).

#### **Pengaruh Budaya Organisasi terhadap Perilaku Kewargaan Organisasi (OCB) melalui Kepuasan Kerja**

Berdasarkan hasil uji regresi linier berganda bahwa  $X_2 \rightarrow X_4 \rightarrow Y$  adalah sebesar 0,425289 hubungan antara budaya organisasi terhadap perilaku kewargaan organisasi (OCB) melalui kepuasan kerja menunjukkan pengaruh signifikan karena probabilitas nilai  $\alpha < 0,5$ .

Hasil analisis menunjukkan bahwa budaya organisasi (detail, stabil, inovasi, berorientasi pada tim, tanggap pada orang, hasil, agresif) berpengaruh positif terhadap OCB (*altruism* (perilaku menolong), *civic virtue* (tanggung jawab keanggotaan), *conscientiousness* (sesuai dengan norma), *courtesy* (menghormati) dan *sportmanship* (sportif) melalui kepuasan kerja (keadilan otonomi, umpan balik dari pekerjaan, model pekerjaan, identitas tugas, dan signifikansi tugas).

Temuan ini berpengaruh antara budaya organisasi terhadap perilaku kewargaan organisasi melalui kepuasan kerja. Sedangkan koefisien jalur positif memengaruhi proporsional tidak langsung. Budaya organisasi akan meningkatkan perilaku kewargaan organisasi (OCB). Nilai  $t$ -tes -2.372 dan  $t$ -table 8.050 dengan  $df = 99$  adalah 1,96. Nilai  $t$ -hitung  $>$   $t$ -tabel, maka hipotesis diterima. Artinya, budaya organisasi dimoderasi pengaruh kepuasan kerja terhadap perilaku kewargaan organisasi (OCB).

## **SIMPULAN DAN SARAN**

### **Simpulan**

Berdasarkan hasil pembahasan dapat disimpulkan bahwa hubungan keadilan organisasi, budaya organisasi, komitmen organisasi, kepuasan kerja, dan perilaku kewargaan organisasi (OCB) secara langsung, tidak langsung, maupun melalui variabel moderator/intervening dinyatakan berhubungan dan berpengaruh signifikan.

1. Pengujian hipotesis "hubungan keadilan organisasi terhadap komitmen organisasi" pada PT. Pos Indonesia, maka dinyatakan berpengaruh positif.
2. Pengujian hipotesis "hubungan komitmen organisasi tidak berpengaruh terhadap perilaku kewargaan organisasi (OCB)" pada PT. Pos Indonesia.
3. Pengujian hipotesis "hubungan keadilan organisasi berpengaruh positif terhadap perilaku kewargaan organisasi (OCB)" pada PT. Pos Indonesia.
4. Pengujian hipotesis "hubungan budaya organisasi berpengaruh positif terhadap komitmen organisasi" pada PT. Pos Indonesia.
5. Pengujian hipotesis "hubungan budaya organisasi berpengaruh positif terhadap kepuasan kerja" pada PT. Pos Indonesia.
6. Pengujian hipotesis "hubungan komitmen organisasi berpengaruh positif terhadap kepuasan kerja" pada PT. Pos Indonesia.
7. Pengujian hipotesis "hubungan kepuasan kerja berpengaruh positif terhadap perilaku kewargaan organisasi" pada PT. Pos Indonesia.
8. Pengujian hipotesis "hubungan budaya organisasi tidak berpengaruh positif terhadap perilaku kewargaan organisasi" pada PT. Pos Indonesia.
9. Pengaruh tidak signifikan antara keadilan organisasi terhadap perilaku kewargaan organisasi (OCB) melalui komitmen organisasi pada PT. Pos Indonesia.

10. Pengaruh negatif antara budaya organisasi terhadap perilaku kewargaan organisasi melalui komitmen organisasi pada PT. Pos Indonesia.
11. Pengaruh budaya organisasi terhadap perilaku kewargaan organisasi (OCB) melalui kepuasan kerja menunjukkan pengaruh signifikan pada PT. Pos Indonesia.

### Saran

Dari hasil simpulan yang telah dikemukakan, maka saran penulis bagi pihak PT. Pos Indonesia, Tbk Cabang Malang adalah sebagai berikut:

1. PT. Pos perlu meningkatkan struktur kerja yang konsisten sesuai dengan jabatan masing-masing dan saling membantu sesama teman kerja.
2. PT. Pos harus mampu memahami atas ketidaksesuaian sesama teman kerja, karena berbagai perbedaan yang terjadi pada karyawan sesuai struktur kerja.

### DAFTAR RUJUKAN

- Allameh Sayyed Mohsen and Najibeh Abbasi Rostami, 2014. Survey Relationship between Organizational Justice and Organizational Citizenship Behavior. *International Journal of Management Academy*, 2 (3): 1—8.
- Allen, Natalie & Meyer, John. 1990. The Measurement and Antecedents of Affective, continuence and normative commitment to the organization. *Journal of Occupational Psychology*, (1990), 63, 1—18 (www.google.com), diakses 30 November 2014.
- Apau Ernest Victor, 2014. Does Organizational Culture Influence Employee Behaviour in Public Administration? Evidence from HO Municipal Assembly, Ghana. *The International Journal Of Business & Management* (ISSN 2321-8916) Desember 2014.
- Cloutier Julie and Lars Vilhuber, 2007. Procedural justice criteria in salary determination. Emerald Group Publishing Limited, 0268-3946. *Journal of Managerial Psychology*. Vol. 23 No. 6, 2008
- Cole & Preacher, 2014. *Manifest Variable Path Analysis: Potentially Serious and Misleading Consequences Due to Uncorrected Measurement Error*. Department of Psychology and Human Development, Vanderbilt University. Psychological Methods, 2014. Vol. 19, No 2, 300—315.
- Colquitt, 2001. Justice at the Millennium: A Meta-Analytic Review of 25 Years of Organizational Justice Research. *Journal of Applied Psychology*, Vol. 86, No. 3, 425—445; 2001.
- Cropanzano Russell and Zinta S. Byrne. 2001. Moral Virtues, Fairness Heuristics, Social Entities, and Other Denizens Of Organizational Justice. *Journal of Vocational Behavior* 58, 164—209.
- Cropanzano, R. 1997. *Progress in Organizational Justice: Tunneling Through the Maze*. New York: Jhon Wiley & Sons.
- Demirel, Y. 2013. The Effect of Organizational Justice on Organizational Commitment: A Study on Automotive Industry. *International Journal of Social Sciences*, Vol. II , No. 3, 2013.
- Erkutlu, H. 2010. The Moderating Role of Organizational Culture in the relationship between Organizational Justice and Organizational Citizenship Behaviors. Emerald Group Publishing Limited, 0143-7739. *Leadership & Organization Development Journal* Vol. 32 No. 6, 2011 pp. 532—554.
- Ibrahim, M. A. 2013. Relationship between Organizational Commitment and Organizational Citizenship Behavior (OCB) at Government-Owned Corporation Companies. *Journal of Public Administration and Governance* ISSN 2161-7104 2013, Vol. 3, No. 3.
- Mohamed, A. A. S. 2015. The Effect of Organizational Culture on the Relationship between Job Satisfaction and Organizational Commitment. *International Journal of Humanities and Management Sciences (IJHMS)* Volume 3, Issue 1 (2015) ISSN 2320 – 4044 (Online).
- Momeni, Mandan, dkk. 2012. The Relationship between Organizational Culture and Organizational Commitment in Staff Department of General Prosecutors of Tehran. *International Journal of Business and Social Science*, Vol. 3 No. 13; July 2012.
- Purwanto & Suharyadi. 2015. *Statistika untuk Ekonomi dan Keuangan Modern*. Jakarta: Salemba Empat.
- Sheridan, Jhon E. 1992. Organizational Culture and Employee Retention. *Academy Of Managemet Journal* 1992, Vol. 35, No. 5, 1036—1056.
- Shoib Akhtar Ch, dkk. 2013. Impact of Organizational Culture on Organizational Commitment: A Comparative Study of Public and Private Organizations. *Research Journal of Recent Sciences*, Vol. 2 (5), 15—20, May 2013.
- Sugiyono. 2010. *Statistika untuk Penelitian*. Bandung: Alfabeta.