

**ANALISIS PENGARUH BUDAYA ORGANISASI,
KEADILAN ORGANISASI, DAN KOMITMEN
ORGANISASI TERHADAP *ORGANIZATIONAL
CITIZENSHIP BEHAVIOR* (OCB)**

(Studi pada PT Kereta Api Indonesia (Persero) Daerah Operasi 4 Semarang)



SKRIPSI

Diajukan sebagai salah satu syarat
untuk menyelesaikan Program Sarjana (S1)
pada Program Sarjana Fakultas Ekonomika dan Bisnis
Universitas Diponegoro

Disusun oleh :

SARI MAYSARAH
NIM. 12010111140239

**FAKULTAS EKONOMIKA DAN BISNIS
UNIVERSITAS DIPONEGORO
SEMARANG
2015**

PERSETUJUAN SKRIPSI

Nama Penyusun : Sari Maysarah

Nomor Induk Mahasiswa : 12010111140239

Fakultas/Jurusan : Ekonomika dan Bisnis/Manajemen

Judul Skripsi : **ANALISIS PENGARUH BUDAYA ORGANISASI, Keadilan Organisasi, dan Komitmen Organisasional Terhadap ORGANIZATIONAL CITIZENSHIP BEHAVIOR (OCB) (STUDI PADA KARYAWAN PT KERETA API INDONESIA (PERSERO) DAERAH OPERASI 4 SEMARANG)**

Dosen Pembimbing : Drs. H. Mudji Rahardjo, SU

Semarang, 3 Agustus 2015

Dosen Pembimbing,



Drs. H. Mudji Rahardjo, SU
NIP. 195212071978031001

PENGESAHAN KELULUSAN UJIAN

Nama Mahasiswa : Sari Maysarah
Nomor Induk Mahasiswa : 12010111140239
Fakultas/Jurusan : Ekonomika dan Bisnis / Manajemen
Judul Skripsi : **ANALISIS PENGARUH BUDAYA ORGANISASI, KEADILAN ORGANISASI, DAN KOMITMEN ORGANISASIONAL TERHADAP ORGANIZATIONAL CITIZENSHIP BEHAVIOR (OCB) (STUDI PADA KARYAWAN PT KERETA API INDONESIA (PERSERO) DAERAH OPERASI 4 SEMARANG)**

Telah dinyatakan lulus ujian pada tanggal 11 Agustus 2015

Tim Penguji :

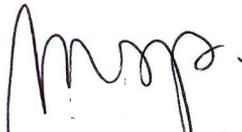
1. Drs. H. Mudji Rahardjo, SU


(.....)

2. Dr. Fuad Mas'ud, MIR


(..... 19/8 2015.)

3. Mirwan Surya Perdhana, S.E, M.M, Ph.D


(.....)

PERNYATAAN ORISINILITAS SKRIPSI

Yang bertanda tangan dibawah ini saya, Sari Maysarah, menyatakan bahwa skripsi dengan judul : **ANALISIS PENGARUH BUDAYA ORGANISASI, KEADILAN ORGANISASI, DAN KOMITMEN ORGANISASIONAL TERHADAP *ORGANIZATIONAL CITIZENSHIP BEHAVIOR* (OCB) (STUDI PADA KARYAWAN PT KERETA API INDONESIA (PERSERO) DAERAH OPERASI 4 SEMARANG)** adalah hasil tulisan saya sendiri. Dengan ini saya menyatakan dengan sesungguhnya bahwa 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 sebagian 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 diatas, baik disengaja maupun tidak, dengan ini saya menyatakan akan 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, 2 Agustus 2015
Yang membuat pernyataan,

Sari Maysarah
NIM: 12010111140239

MOTTO DAN PERSEMBAHAN

Man Jadda wa Jadda

“Tak perlu menjelaskan tentang dirimu pada siapapun. Karena yang menyukaimu tidak membutuhkannya. Dan yang membencimu tidak akan mempercayainya”.

(Ali bin Abi Thalib)

“Allah knows you’re tired, Allah knows it’s difficult. You must also know that Allah would never put you in a situation you couldn’t handle (God does not burden any soul)”.

(Al-Baqarah : 286)

“Keep the faith. Keep Working Hard and Great Things Will Come”.

(THEGOODQUOTE)

Sebuah persembahan bagi Orang-orang tercinta, Ibu, Nelo, Uda Ridwan, dan Uda Arif juga Kak Yitno yang selalu berjuang untuk adik yang selalu menyusahkan ini 😊 Dan untuk teman-teman terbaikku

ABSTRACT

The development of public transportation in the field of railways in addition to the emphasis on quality and services to customers as a step fostering consumer trust also requires the management of human resources in order to obtain good quality human resources. The purpose of the research are to analysis how the influence of Organizational Culture, Organizational Justice, and Organizational Commitment on Organizational Citizenship Behavior (OCB) in PT Kereta Api Indonesia (Persero) Operating Area 4 Semarang.

The Population used in this research were permanent employees of PT Kereta Api Indonesia (Persero) Operating Area 4 Semarang numbering 65 people. The sampling technique was conducted by using simple random sampling method. The analytical method used is multiple regression analysis. Research result of the regression equation is as follows: $OCB = 0,182X1 + 0,488X2 + 0,633X3$

Based on the test instrument, the indicators are valid and reliable. In the classical assumption, there are no symptoms multicollinearity, does not occur heteroscedasticity, and normal distribution of data. The coefficient of determination shows the figure of 0,703 which means that the variables of Organizational Citizenship Behavior is influenced by variables of Organizational Culture, Organizational Justice, and Organizational Commitment amounting to 70,3%. The results showed that the Organizational Culture, Organizational Justice, and Organizational Commitment has positive and significant impact to Organizational Citizenship Behavior of PT Kereta Api Indonesia (Persero) Operating Area 4 Semarang partially as well as simultaneously.

Keywords : *Organizational Culture, Organizational Justice, Organizational Commitment, and Organizational Citizenship Behavior*

ABSTRAK

Perkembangan transportasi umum di bidang perkeretaapian di samping mengutamakan kualitas dan pelayanan terhadap pelanggan sebagai langkah menumbuhkan kepercayaan pelanggan, juga membutuhkan pengelolaan sumber daya manusia yang baik agar mendapatkan SDM yang berkualitas. Penelitian ini bertujuan untuk menjelaskan bagaimana pengaruh budaya organisasi, keadilan organisasi, dan komitmen organisasional terhadap *organizational citizenship behavior* (OCB) pada PT Kereta Api Indonesia (Persero) Daerah Operasi 4 Semarang.

Populasi yang digunakan dalam penelitian ini adalah karyawan tetap PT Kereta Api Indonesia (Persero) Daerah Operasi 4 Semarang yang berjumlah 65 orang. Teknik pengambilan sampel dilakukan dengan metode *simple random sampling*. Metode analisis yang digunakan adalah analisis regresi berganda. Hasil penelitian mendapatkan persamaan regresi sebagai berikut: $OCB = 0,182X_1 + 0,488X_2 + 0,633X_3$

Berdasarkan uji instrumen, indikator-indikator bersifat valid dan reliabel. Pada uji asumsi klasik, tidak ada gejala multikolonieritas, tidak terjadi heterokedastisitas, dan data berdistribusi secara normal. Koefisien determinasi menunjukkan angka sebesar 0,703 yang artinya variabel *organizational citizenship behavior* dipengaruhi oleh variabel budaya organisasi, keadilan organisasi, dan komitmen organisasional sebesar 70,3%. Hasil penelitian menunjukkan bahwa budaya organisasi, keadilan organisasi, dan komitmen organisasional berpengaruh positif dan signifikan terhadap *organizational citizenship behavior* PT Kereta Api Indonesia (Persero) Daerah Operasi 4 Semarang baik secara parsial maupun secara simultan.

Kata kunci: *Budaya Organisasi, Keadilan Organisasi, Komitmen Organisasional, dan Organizational Citizenship Behavior*

KATA PENGANTAR

Puji syukur Alhamdulillah robbil ‘alamiin penulis panjatkan kepada Allah SWT atas segala karunia, rahmat dan hidayah-Nya sehingga penulis dapat menyelesaikan skripsi dengan judul **ANALISIS PENGARUH BUDAYA ORGANISASI, Keadilan Organisasi, dan Komitmen Organisasional Terhadap *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) (Studi pada Karyawan PT Kereta Api Indonesia (Persero) Daerah Operasi 4 Semarang)**. Skripsi ini disusun sebagai salah satu syarat untuk menyelesaikan program sarjana (S1) pada Fakultas Ekonomika dan Bisnis Universitas Diponegoro Semarang.

Dalam penyusunan dan penyelesaian skripsi ini penulis menyadari bahwa penelitian yang telah dilakukan tidak terlepas dari bantuan beberapa pihak yang terus memberikan dorongan, bimbingan dan saran. Oleh karena itu, pada kesempatan ini penulis mengucapkan terima kasih sebesar-besarnya kepada:

1. Allah SWT yang telah memberikan kekuatan, kesabaran, kesehatan, dan pertolongan sehingga penulis dapat menyelesaikan skripsi ini.
2. Ibu yang telah berjuang saat suka maupun duka untuk anaknya, selalu memberikan semangat, dan doa yang tak pernah putus bagi penulis. Nelo, Da Arief dan Da Ridwan yang selalu support apapun, selalu motivasi, selalu berusaha jadi kakak yang sempurna buat adiknya. Tidak ada kata-kata yang bisa ngungkapin terima kasihku ke kalian.
3. Bapak Dr. Suharnomo, S.E., M.Si. selaku dekan Fakultas Ekonomika dan Bisnis Universitas Diponegoro Semarang.

4. Drs. H. Mudji Rahardjo, SU. selaku dosen pembimbing yang telah memberikan banyak bimbingan dan masukan yang sangat bermanfaat kepada penulis selama menempuh pendidikan di perguruan tinggi dan pembuatan skripsi ini.
5. Ibu Imroatul Khasanah, S.E., M.M., selaku dosen wali yang telah memberikan waktunya untuk menjadi wali selama penulis menjadi mahasiswi S1 Fakultas Ekonomika dan Bisnis Universitas Diponegoro.
6. Seluruh dosen dan staf Fakultas Ekonomika dan Bisnis Universitas Diponegoro Semarang yang telah memberikan ilmu yang bermanfaat bagi penulis dan atas bantuan yang telah diberikan dalam bidang akademik dan pelayanan mahasiswa.
7. Bapak Zaenal Arifin selaku Manager SDM dan Umum PT Kereta Api Indonesia (Persero) Daop 4 Semarang yang telah memberikan perizinan agar penulis dapat melakukan penelitian dan juga mas Dendi Anindita bagian SDM yang memberikan beberapa data yang penulis butuhkan dalam penelitian ini, serta seluruh staf karyawan atas kesediaannya membantu dan meluangkan waktu untuk menjadi responden dalam penelitian ini.
8. Sahabat seperjuangan dari semester satu elisa dan teman-teman “kontrakan galau” yang selalu jadi tempat curhat saat suka maupun duka. I can't forget you guys. Tetap semangat ya kalian.. juga teman-teman ncess gasinta (cifun (Mumud), muslikhah, Tari, Ubul, Mba devi, semuanya), sahabat yang udah dari 5 tahun lalu bareng-bareng geng

Gengges (Ata, Tiwi, Izzah, Athifah, Fitri, Tyo, Arga, Wahyu, Sidiq, Glenby) makasiiah ya semua udah semangat walau pun semenjak kuliah kita jarang-jarang ngumpul tapi semangat dari kalian berarti banget, dan the last one, teman-teman rohis smanli depok yang selalu main ke rumah makash ya Eli sama Ida udah support dalam segala hal.

9. Seluruh rekan-rekan mahasiswa jurusan Manajemen angkatan 2011, Good luck. See you on top.
10. Rekan – rekan kerja sewaktu masih di BEM KM UNDIP khususnya KESMA BEM KM UNDIP 2012 dan 2013 (Om Indra, Kak Dinar, Habib (Almarhum), Kak Wildan, Mas Prams, Mba Ila, Mba Mei, Soimah, dll), teman-teman PSDM BEM KM UNDIP juga (Vincent, Ziyad, Ibtichal, Ara). Semoga silaturahmi kita tetap terjaga ya walaupun udah pada lulus.
11. Teman-teman KKN TIM I UNDIP Desa Guwosobokerto (Resita, Ulfi, Andyka, Ken) yang telah memberikan pengalaman selama 35 hari. Semoga silaturahmi tetap terjaga.
12. The last, tapi dia ini ngga ngerti jasanya apa, tapi udah banyak banget kasih support, waktunya, dan bantuan (kalo dia bisa bantu), waktu sakit nemenin terus, jatuh bangun skripsi dia selalu nemenin, walau pun kadang suka marahin dengan nadanya yang ngeselin tapi gapapalah demi kebaikan, bikin mood berubah-ubah buat ngerjain skripsi ini. Makasih buat yang bisa dibilang teman spesial, kakak laki-laki ketemu gede, Vena Gustian.

Semoga amal dan budi baik yang telah diberikan kepada penulis mendapat imbalan yang berlipat dari Allah SWT. Penulis sadar bahwa dalam penyusunan skripsi masih banyak kekurangan yang disebabkan oleh keterbatasan pengetahuan serta pengalaman penulis. Skripsi ini masih jauh dari sempurna sehingga penulis sangat berharap atas kritik dan saran dari berbagai pihak untuk penyempurnaannya. Semoga skripsi ini bermanfaat dan dapat digunakan sebagai tambahan informasi bagi semua pihak yang membutuhkan.

Semarang, 2 Agustus 2015

Penulis

Sari Maysarah

DAFTAR ISI

| | Halaman |
|---|-----------|
| HALAMAN PERSETUJUAN SKRIPSI..... | i |
| HALAMAN PENGESAHAN KELULUSAN UJIAN | ii |
| PERNYATAAN ORISINALITAS SKRIPSI. | iii |
| MOTTO DAN PERSEMBAHAN | iv |
| ABSTRAK | v |
| ABSTRACT | 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 | 8 |
| 1.3. Tujuan dan Kegunaan Penelitian | |
| 1.3.1. Tujuan Penelitian..... | 11 |
| 1.3.2. Kegunaan Penelitian..... | 11 |
| 1.4. Sistematika Penulisan..... | 12 |
| BAB II TINJAUAN PUSTAKA..... | 14 |
| 2.1. Landasan Teori dan Penelitian Terdahulu..... | 14 |
| 2.1.1. <i>Organizational Citizenship Behavior (OCB)</i> | 14 |
| 2.1.1.1 Pengertian <i>Organizational Citizenship Behavior</i> ... | 14 |
| 2.1.1.2 Dimensi <i>Organizational Citizenship Behavior</i> | 17 |
| 2.1.1.3 Motif yang mendasari OCB | 19 |
| 2.1.1.4 Kontribusi OCB terhadap perusahaan..... | 20 |
| 2.1.2. Budaya Organisasi | 24 |
| 2.1.2.1 Pengertian Budaya Organisasi | 24 |
| 2.1.2.2 Budaya Organisasi Birokrasi vs Mendukung..... | 27 |
| 2.1.2.3 Fungsi Budaya Organisasi | 29 |
| 2.1.3. Keadilan Organisasi..... | 30 |
| 2.1.3.1 Pengertian Keadilan Organisasi..... | 30 |
| 2.1.3.2 Dimensi Keadilan Organisasi..... | 32 |
| 2.1.4. Komitmen Organisasional | 34 |

| | | |
|----------------|---|-----------|
| 2.1.4.1 | Pengertian Komitmen Organisasional..... | 34 |
| 2.1.4.2 | Dimensi Komitmen Organisasional | 36 |
| 2.1.4.3 | Meningkatkan Komitmen Organisasional..... | 37 |
| 2.2. | Penelitian Terdahulu | 38 |
| 2.2.1 | Rangkuman Penelitian Terdahulu..... | 43 |
| 2.3. | Kerangka Pemikiran Teoritis | 47 |
| 2.3.1 | Hubungan Antar Variabel | 48 |
| 2.2.1 | Pengaruh Budaya Organisasi terhadap OCB. | 48 |
| 2.2.2 | Pengaruh Keadilan Organisasi terhadap OCB..... | 49 |
| 2.2.3 | Pengaruh Komitmen Organisasional terhadap OCB. | 50 |
| 2.3.2 | Hipotesis..... | 52 |
| BAB III | METODE PENELITIAN..... | 53 |
| 3.1. | Variabel Penelitian dan Definisi Operasional | 53 |
| 3.1.1. | Variabel Penelitian. | 53 |
| 3.1.2. | Definisi Operasional Variabel..... | 54 |
| 3.1.2.1. | <i>Organizational Citizenship Behavior</i> | 54 |
| 3.1.2.2. | Budaya Organisasi..... | 55 |
| 3.1.2.3. | Keadilan Organisasi | 55 |
| 3.1.2.4. | Komitmen Organisasional..... | 56 |
| 3.2. | Populasi dan Sampel | 56 |
| 3.3. | Jenis Data dan Sumber Data..... | 59 |
| 3.3.1. | Data Primer..... | 60 |
| 3.3.2. | Data Sekunder. | 60 |
| 3.4. | Metode Pengumpulan Data. | 60 |
| 3.5. | Metode Analisis Data | 62 |
| 3.5.1. | Uji Instrumen | 63 |
| 3.5.1.1. | Uji Validitas | 63 |
| 3.5.1.2. | Uji Reliabilitas | 64 |
| 3.5.2. | Uji Asumsi Klasik..... | 65 |
| 3.5.2.1. | Uji Normalitas..... | 65 |
| 3.5.2.2 | Uji Multikolinieritas | 65 |
| 3.5.2.3 | Uji Heteroskedastisitas..... | 66 |
| 3.5.3. | Analisis Regresi Berganda | 67 |
| 3.5.4. | Uji Hipotesis | 68 |
| 3.5.4.1. | Uji Signifikansi Parameter Individual (Uji Statistik t)..... | 68 |
| 3.5.4.2. | Uji Signifikansi Simultan (Uji Statistik F)..... | 68 |
| 3.5.4.3. | Koefisien Determinasi (R^2)..... | 69 |
| BAB IV | HASIL DAN PEMBAHASAN | 70 |
| 4.1. | Deskripsi Objek Penelitian..... | 70 |
| 4.1.1. | Gambaran Umum PT KAI (Persero) Daop 4 Semarang | 70 |
| 4.1.1.1. | Sejarah PT KAI (Persero)..... | 73 |
| 4.1.1.2. | Alamat PT KAI (Persero) Daop 4 Semarang..... | 75 |
| 4.1.1.3. | Daerah Operasional PT KAI (Persero) Daop 4 | |

| | |
|--|------------|
| Semarang..... | 76 |
| 4.1.1.4. Struktur Organisasi PT KAI (Persero) Daop 4 Semarang..... | 76 |
| 4.2. Uji Instrumen | 79 |
| 4.2.1. Uji Validitas | 79 |
| 4.2.2. Uji Reliabilitas | 80 |
| 4.3. Gambaran Umum Responden | 81 |
| 4.3.1. Responden Berdasarkan Jenis Kelamin..... | 81 |
| 4.3.2. Responden Berdasarkan Usia..... | 82 |
| 4.3.3. Responden Berdasarkan Pendidikan Terakhir | 83 |
| 4.3.4. Responden Berdasarkan Masa Kerja..... | 84 |
| 4.4. Deskripsi Variabel Penelitian | 85 |
| 4.4.1. Deskripsi Variabel <i>Organizational Citizenship Behavior</i> .. | 86 |
| 4.4.2. Deskripsi Variabel Budaya Organisasi | 88 |
| 4.4.3. Deskripsi Variabel Keadilan Organisasi..... | 90 |
| 4.4.4. Deskripsi Variabel Komitmen Organisasional | 92 |
| 4.5. Uji Asumsi Klasik | 94 |
| 4.5.1. Uji Normalitas..... | 94 |
| 4.5.2. Uji Multikolonieritas..... | 97 |
| 4.5.3. Uji Heteroskedastisitas..... | 98 |
| 4.6. Uji Regresi Linear Berganda..... | 99 |
| 4.7. Uji Hipotesis | 101 |
| 4.7.1. Uji Signifikansi Simultan (Uji Statistik F) | 101 |
| 4.7.2. Uji Signifikansi Parameter Individual (Uji Statistik t) | 102 |
| 4.7.2.1. Uji Pengaruh Budaya Organisasi terhadap OCB | 102 |
| 4.7.2.2. Uji Pengaruh Keadilan Organisasi terhadap OCB | 103 |
| 4.7.2.3. Uji Pengaruh Komitmen Organisasional terhadap OCB..... | 104 |
| 4.8. Koefisien Determinasi (R^2)..... | 104 |
| 4.9. Pembahasan..... | 105 |
| 4.9.1. Pengaruh Budaya Organisasi terhadap OCB PT KAI (Persero) Daop 4 Semarang..... | 105 |
| 4.9.2. Pengaruh Keadilan Organisasi terhadap OCB PT PT KAI (Persero) Daop 4 Semarang | 106 |
| 4.9.3. Pengaruh Komitmen Organisasional terhadap OCB PT KAI (Persero) Daop 4 Semarang..... | 107 |
| BAB V PENUTUP | 109 |
| 5.1. Kesimpulan | 109 |
| 5.2. Keterbatasan..... | 111 |
| 5.3. Saran..... | 111 |
| DAFTAR PUSTAKA | 113 |
| LAMPIRAN..... | 118 |

DAFTAR TABEL

| | | |
|------------|--|-----|
| Tabel 2.1 | Rangkuman Penelitian Terdahulu | 43 |
| Tabel 3.1 | Jumlah Pegawai PT KAI (Persero) Daop 4 Semarang..... | 59 |
| Tabel 3.2 | Contoh Tabel Kuesioner dan Skala Likert..... | 61 |
| Tabel 4.1 | Hasil Pengujian Validitas | 79 |
| Tabel 4.2 | Hasil Pengujian Reliabilitas | 81 |
| Tabel 4.3 | Responden Berdasarkan Jenis Kelamin..... | 81 |
| Tabel 4.4 | Responden Berdasarkan Usia..... | 82 |
| Tabel 4.5 | Responden Berdasarkan Pendidikan Terakhir | 83 |
| Tabel 4.6 | Responden Berdasarkan Masa Kerja..... | 84 |
| Tabel 4.7 | Frekuensi Nilai Jawaban Variabel OCB | 87 |
| Tabel 4.8 | Frekuensi Nilai Jawaban Variabel Budaya Organisasi | 89 |
| Tabel 4.9 | Frekuensi Nilai Jawaban Variabel Keadilan Organisasi..... | 91 |
| Tabel 4.10 | Frekuensi Nilai Jawaban Variabel Komitmen Organisasional | 92 |
| Tabel 4.11 | Hasil Uji Multikolonieritas..... | 98 |
| Tabel 4.12 | Hasil Uji Regresi Linear Berganda | 100 |
| Tabel 4.13 | Hasil Uji F | 101 |
| Tabel 4.14 | Hasil Uji t | 102 |
| Tabel 4.15 | Koefisien Determinasi | 105 |

DAFTAR GAMBAR

| | |
|--|----|
| Gambar 2.1 : Kerangka Pemikiran Teoretis | 47 |
| Gambar 4.1 : Struktur Organisasi PT KAI (Persero) Daop 4 Semarang | 77 |
| Gambar 4.2 : Hasil Pengujian Normalitas dengan Grafik Normal P-Plot | 95 |
| Gambar 4.3 : Hasil Pengujian Normalitas dengan Grafik Histogram..... | 97 |
| Gambar 4.3 : Hasil Pengujian Heteroskedastisitas dengan Grafik Scatterplots..... | 99 |

DAFTAR LAMPIRAN

| | | |
|------------|--|-----|
| Lampiran A | Surat Ijin Penelitian | 118 |
| Lampiran B | Kuesioner Penelitian..... | 119 |
| Lampiran C | Tabulasi Hasil Kuesioner | 126 |
| Lampiran D | Rekapitulasi Alasan berdasarkan Skala yang Dipilih oleh Responden | 134 |
| Lampiran E | Hasil SPSS..... | 144 |

BAB I

PENDAHULUAN

1.1 Latar Belakang Masalah

Pada era ini hendaknya setiap perusahaan memerhatikan sumber daya manusia yang dianggap penting yang sangat berpengaruh terhadap keefektifan kerja organisasi, terutama dalam jangka panjang. Hal ini dilakukan semata-mata sebagai salah satu upaya perusahaan dalam memenuhi tujuannya. Sumber daya manusia harus dikelola dengan baik sehingga dapat mengefektifkan kerja organisasi yang dapat terlihat dari adanya pembagian kerja dan hubungan pekerjaan antara unit-unit, sub sistem-sub sistem. Hal tersebut diharapkan dapat menciptakan adanya kerjasama tim antar tiap unit kerja dalam organisasi. Kerjasama tim yang kuat dapat mendorong karyawan berperilaku positif terhadap rekan kerja salah satunya adalah *organizational citizenship behavior* (OCB).

OCB juga berperan dalam meningkatkan efektivitas organisasi. Dalam hal ini PT Kereta Api Indonesia (Persero) Daerah Operasi 4 Semarang sebagai satu-satunya badan usaha milik negara (BUMN) yang bergerak di bidang transportasi umum perkeretaapian di Indonesia. PT Kereta Api Indonesia (Persero) harus benar-benar menyadari akan arti penting sumber daya manusia tersebut yang akan berpengaruh sekali terhadap pelayanan jasa transportasi yang diberikan karyawan terhadap *customer* yang mampu mendukung aspek mutu/kualitas pelayanan, ketepatan waktu, dan kenyamanan bagi *customer* kereta api.

Podsakoff et al. (2000) menyebutkan beberapa alasan OCB dapat memengaruhi keefektifan organisasi, yaitu OCB dapat membantu meningkatkan produktivitas rekan kerja, membantu meningkatkan produktivitas manajerial, membantu mengefisienkan penggunaan sumberdaya organisasional untuk tujuan-tujuan produktif, menurunkan tingkat kebutuhan akan penyediaan sumberdaya organisasi secara umum untuk tujuan-tujuan pemeliharaan karyawan, merupakan dasar yang efektif untuk aktivitas-aktivitas koordinasi antara anggota-anggota tim dan antar kelompok-kelompok kerja, meningkatkan kemampuan organisasi untuk mendapatkan dan mempertahankan SDM-SDM handal dengan memberikan kesan bahwa organisasi merupakan tempat bekerja yang lebih menarik, meningkatkan stabilitas kinerja organisasi, meningkatkan kemampuan organisasi untuk beradaptasi terhadap perubahan-perubahan lingkungannya.

Organizational citizenship behavior menjadi salah satu bukti adanya kerjasama tim yang solid di dalam sebuah perusahaan. Dasar kepribadian untuk OCB ini merefleksikan ciri / *trait* predisposisi karyawan yang kooperatif, suka menolong, perhatian dan bersungguh-sungguh (Luthans, 2006). Dasar kepribadian mengindikasikan karyawan yang terlibat dalam OCB bertujuan untuk membalas tindakan organisasi. Bateman & Organ dalam (Mehboob, Bhutto, 2012) *organizational citizenship behavior* (OCB) adalah sikap membantu yang ditunjukkan oleh anggota organisasi, yang sifatnya konstruktif, dihargai oleh perusahaan tetapi tidak secara langsung berhubungan dengan produktivitas individu. 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. Pernyataan tersebut menunjukkan bahwa perilaku OCB tidak termasuk ke dalam persyaratan kerja atau deskripsi formal kerja karyawan sehingga jika tidak ditampilkan pun tidak diberikan sanksi oleh perusahaan tetapi secara keseluruhan dapat memengaruhi keefektifan organisasi.

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.

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. 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. Perilaku OCB

yang akan mendukung keberhasilan perusahaan tersebut juga dipengaruhi oleh budaya organisasi (Pratiwi, 2013). 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.

Budaya organisasi merupakan suatu persepsi bersama yang dianut oleh anggota-anggota organisasi itu atau sistem makna bersama yang dihargai oleh organisasi (Robbins, 2006). Dengan budaya yang dimiliki organisasi, perilaku karyawan dalam organisasi tersebut pun otomatis akan menyesuaikan dengan nilai-nilai yang di anut perusahaan. Dampaknya saat seorang karyawan telah menyatu dengan budaya perusahaan maka karyawan itu akan bisa menunjukkan sikap positif baik terhadap perusahaan maupun dengan rekan kerja.

Dalam hal ini PT Kereta Api Indonesia (Persero) Daerah Operasi 4 Semarang memiliki budaya organisasi yang juga berfungsi sebagai pedoman dalam penilaian kompetensi karyawan berdasarkan 5 nilai dalam budaya organisasi tersebut yaitu Integritas, Profesional, Orientasi terhadap keselamatan, Inovasi, Orientasi terhadap

pelayanan. Pada salah satu point nilai di atas nilai Integritas sangat berpengaruh karena integritas disini juga berarti setiap karyawan memiliki keinginan dalam menyesuaikan diri dengan nilai-nilai dan kebijakan organisasi serta mematuhi etika profesi dan bisnis. Ketika karyawan sudah memiliki hal tersebut maka diharapkan pula karyawan memiliki loyalitas yang tinggi terhadap perusahaan maupun rekan kerjanya sehingga hubungan antar karyawan pun berjalan dengan baik yang akan mendorong perilaku OCB.

Selain budaya organisasi, variabel berikutnya yang memengaruhi OCB yaitu keadilan organisasi. Sejumlah studi menunjukkan adanya hubungan yang kuat antara keadilan organisasi dan OCB. Keadilan organisasi secara nyata yang perlu perusahaan utamakan yaitu karyawan harus merasa bahwa mereka diperlakukan secara adil bahwa prosedur dan hasil adalah adil. Konsep adil ini meliputi beberapa hal yang dijadikan perhatian bagi perusahaan diantaranya adalah pembagian kerja, upah, penghargaan, perlakuan, dan hal - hal yang menentukan kualitas interaksi dalam perusahaan. Keadilan organisasi salah satunya berbentuk dukungan dari perusahaan yang mereka rasakan, dan selanjutnya mendorong mereka untuk membalas dengan perilaku *extra-role* (OCB).

Selain budaya organisasi dan keadilan organisasi yang juga menjadi variabel dalam penelitian ini adalah komitmen organisasional. 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. Begitu juga terdapat dalam Luthans (2006) komitmen organisasi didefinisikan sebagai (1) keinginan kuat untuk tetap sebagai anggota organisasi tertentu; (2) keinginan untuk berusaha keras sesuai keinginan organisasi; dan (3) keyakinan tertentu, dan penerimaan nilai dan tujuan organisasi. Dengan kata lain, ini merupakan sikap yang merefleksikan loyalitas karyawan pada organisasi dan proses berkelanjutan dimana anggota organisasi mengekspresikan perhatiannya terhadap organisasi dan keberhasilan serta kemajuan yang berkelanjutan.

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, keadilan organisasi, dan komitmen organisasional terhadap *organizational citizenship behavior* (OCB) pada karyawan PT Kereta Api Indonesia (Persero) Daerah Operasi 4 Semarang. Perilaku OCB yang timbul di antara karyawan akan sangat penting bagi sebuah perusahaan untuk mempererat kerja sama tim di dalam perusahaan tersebut. Melalui perilaku OCB ini, perusahaan dapat meningkatkan efektivitas perusahaan, semakin meningkatkan performa pelayanan kepada konsumen dan iklim perusahaan akan terjaga dengan baik karena hubungan antar karyawan ataupun antara karyawan dan atasan terjalin dengan baik.

Penelitian ini dilatarbelakangi oleh *research gap* yang ditemukan pada penelitian terdahulu. Pada penelitian Puspita Rini, dkk (2013), menyatakan bahwa

budaya organisasi berpengaruh signifikan terhadap OCB dengan nilai koefisien regresi positif ($\beta=0,266$) dengan nilai p-value signifikan 0,007 yang seharusnya pada taraf nyata signifikan bernilai $<0,05$ ($p<0,05$), bertolak belakang dengan penelitian Khan dan Rashid (2012) budaya organisasi tidak berpengaruh signifikan terhadap OCB dengan nilai koefisien regresi positif ($\beta=0,226$) dengan nilai p signifikan 0,257 karena nilai p-value signifikan $> 0,05$ yang seharusnya pada taraf nyata signifikan p-value bernilai $<0,05$ ($p<0,05$), maka dapat disimpulkan bahwa budaya organisasi tidak berpengaruh signifikan terhadap OCB.

Berikutnya pada variabel keadilan organisasi, penelitian Iqbal, Aziz, dkk (2012) yang menyatakan bahwa keadilan organisasi prosedural dan distributif berpengaruh signifikan terhadap OCB dengan nilai koefisien regresi masing-masing ($\beta=0,217$ nilai p-value signifikan 0,006 karena nilai p-value signifikan pada $p<0,05$ sehingga untuk keadilan organisasi procedural berpengaruh signifikan terhadap OCB dan $\beta=0,083$ nilai p-value signifikan pada 0,292 karena nilai p-value $>0,05$ yang seharusnya pada taraf nyata $p<0,05$ sehingga untuk keadilan distributif berpengaruh tetapi tidak signifikan terhadap OCB), berbeda dengan penelitian Khan dan Rashid (2012) yang menunjukkan bahwa keadilan organisasi tidak berpengaruh terhadap OCB dengan nilai koefisien regresi negative ($\beta= -0,054$) dengan nilai p-value signifikan 0,716 karena nilai p-value signifikan $> 0,05$ yang seharusnya pada taraf nyata signifikan p-value bernilai $<0,05$ ($p<0,05$), maka dapat disimpulkan bahwa keadilan organisasi tidak berpengaruh signifikan terhadap OCB.

Pada penelitian Khan dan Rashid (2012) yang menyatakan bahwa komitmen organisasi berpengaruh positif signifikan terhadap OCB dengan nilai koefisien regresi ($\beta=0,0299$) dengan nilai p-value signifikan 0,020 karena nilai p-value signifikan $<0,05$ yang memang seharusnya berada signifikan pada $<0,05$ ($p<0,05$), maka dapat disimpulkan bahwa komitmen organisasional berpengaruh signifikan terhadap OCB. Bertolak belakang dengan penelitian tersebut, penelitian Darmawati, dkk (2013) yang menyatakan komitmen organisasi ternyata tidak memiliki pengaruh terhadap variabel *OCB*. Hal ini ditunjukkan dengan nilai koefisien regresi negatif ($\beta= -0,52$) dengan nilai p-value signifikan 0,625 karena nilai p-value signifikan $> 0,05$ yang seharusnya pada taraf nyata p-value bernilai $< 0,05$ ($p<0,05$) maka dapat disimpulkan bahwa komitmen organisasi tidak berpengaruh terhadap OCB.

Penelitian ini dilakukan untuk menganalisis pengaruh budaya organisasi, keadilan organisasi, dan komitmen organisasional terhadap *organizational citizenship behavior* dengan studi pada PT Kereta Api Indonesia (Persero) Daerah Operasi IV Semarang.

1.2 Rumusan Masalah

Organizational Citizenship Behavior (OCB) menjadi suatu konsep yang sangat penting bagi perusahaan di era 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.

Budaya organisasi, keadilan organisasi, serta komitmen organisasional akan memengaruhi karyawan untuk menunjukkan sikap positif di luar deskripsi formal pekerjaannya dan saling tolong menolong di antara karyawan. Keberhasilan perusahaan dalam menerapkan budaya organisasi di antara karyawan akan memengaruhi setiap tindakan maupun perilaku positif karyawan, baik perilaku *in-role* ataupun perilaku *extra-role*. Begitu pula pada keadilan organisasi, harapannya adalah setiap karyawan yang mendapatkan keadilan dari perusahaan akan semakin sering menunjukkan sikap positif untuk menciptakan keunggulan bersaing perusahaan. Selain itu karyawan yang memiliki komitmen organisasional yang tinggi akan semakin sering menunjukkan perilaku - perilaku positif dan bahkan melakukan sesuatu yang berada di luar deskripsi formal pekerjaannya (di luar *job description*).

Perilaku OCB yang timbul karena kerja sama tim di antara karyawan akan sangat penting bagi BUMN seperti PT Kereta Api Indonesia (Persero) Daop 4 Semarang yang juga giat melakukan pengembangan sumber daya manusianya dengan harapan memiliki tenaga kerja kreatif dan inovatif. Selain itu, melalui OCB, PT Kereta Api Indonesia (Persero) Daop 4 Semarang dapat meningkatkan efektivitas perusahaan dan iklim lingkungan perusahaan akan terjaga dengan baik karena hubungan antar karyawan atau pun antara karyawan dengan pimpinan terjalin baik.

PT Kereta Api Indonesia (Persero) Daop 4 Semarang memiliki sistem manajemen dengan budaya organisasi yaitu Integritas, Profesional, Orientasi terhadap Keselamatan, inovatif, dan pelayanan yang prima. Pengembangan SDM yang

dilakukan untuk menjaga kualitas sumber daya melalui program-program pelatihan dan pengembangan lainnya serta jenjang karir yang jelas. Sistem penilaian kerja dan pemberian imbalan pun dinilai adil dan transparan sehingga keadilan dalam pekerjaan yang diberikan perusahaan terhadap karyawan akan membuat kepuasan kerja tertentu pula bagi 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. Berikut merupakan beberapa pernyataan karyawan tetap PT Kereta Api Indonesia (Persero) Daerah Operasi 4 Semarang yang dapat menjadi acuan pentingnya OCB bagi perusahaan, yaitu:

“(No.Res: 46, 15, 21, 43) Di dalam suatu unit/ satu perusahaan karyawan (rekan kerja) adalah tim/ kelompok jadi jika ada rekan kerja yang mendapat kesulitan kita harus saling membantu, (No.Res: 45) Sebenarnya pekerja sudah dibagi tupoksi kerjanya. Jadi tidak ada beban kerja yang ringan/berat. Tapi jika ada salah satu yang merasa keberatan maka saya siap membantu. (No.Res: 19) saya membantu demi kelancaran pekerjaan.”

Dari rumusan permasalahan tersebut dikembangkan beberapa pertanyaan penelitian antara lain:

1. Bagaimanakah pengaruh budaya organisasi terhadap *Organizational Citizenship*

Behavior (OCB)?

2. Bagaimanakah pengaruh keadilan organisasi terhadap *Organizational Citizenship*

Behavior (OCB)?

3. Bagaimanakah pengaruh komitmen organisasional terhadap *Organizational Citizenship Behavior* (OCB)?

1.3 Tujuan dan Kegunaan Penelitian

1.3.1 Tujuan Penelitian

1. Untuk menganalisis pengaruh antara budaya organisasi terhadap *Organizational Citizenship Behavior* (OCB).
2. Untuk menganalisis pengaruh antara keadilan organisasi terhadap *Organizational Citizenship Behavior* (OCB).
3. Untuk menganalisis pengaruh antara komitmen organisasional dengan *Organizational Citizenship Behavior* (OCB).

1.3.2 Kegunaan Penelitian

1. Bagi Perusahaan

Dengan penelitian ini, diharapkan dapat menjadi bahan kajian untuk PT Kereta Api Indonesia (Persero) Daop 4 Semarang dalam upaya melakukan langkah-langkah yang diperlukan untuk meningkatkan *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) karyawan.

2. Bagi Akademisi

Dengan adanya penelitian ini, diharapkan 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 realita yang sebenarnya terjadi dalam praktik di perusahaan.

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, keadilan organisasi, dan komitmen organisasional yang 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 dan Penelitian Terdahulu

2.1.1 *Organizational Citizenship Behavior (OCB)*

2.1.1.1 Pengertian *Organizational Citizenship Behavior (OCB)*

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

Konsep mengenai *organizational citizenship behavior* (perilaku *extra-role*) 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 dapat 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. 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 individu yang merupakan anggota 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).

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

1. The individual focus

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*

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 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 karyawan pun 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.

2.1.1.2 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 digolongkan dengan jelas agar selanjutnya dapat terus dilakukan upaya-upaya oleh perusahaan untuk menjaga perilaku positif ini.

Terdapat lima dimensi dari OCB yang dikemukakan oleh Organ (2006), 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.

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.

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.

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.

5. *Civic Virtue*

Perilaku yang mengindikasikan tanggung jawab pada kehidupan organisasi. Dimensi ini mengaruh pada tanggung jawab yang diberikan organisasi kepada seorang untuk meningkatkan kualitas bidang pekerjaan yang ditekuni.

Sementara itu menurut Luthans (2006), OCB dapat memiliki banyak bentuk, tetapi bentuk utamanya dapat disimpulkan sebagai berikut : (1) altruisme (misalnya, membantu saat rekan kerja tidak sehat), (2) kesungguhan (misalnya, lembur untuk menyelesaikan proyek), (3) kepentingan umum (misalnya, rela mewakili perusahaan untuk program bersama), (4) sikap sportif (misalnya, ikut menanggung kegagalan proyek tim yang mungkin akan berhasil dengan mengikuti nasihat anggota), (5) sopan (misalnya, memahami dan berempati walaupun saat dikritik). Semua jenis OCB yang berbeda-beda itu sangat berharga bagi organisasi karena memengaruhi hasil organisasi meskipun OCB sering kali tidak masuk dalam sistem pemberian penghargaan, terdapat bukti bahwa individu yang menunjukkan OCB memiliki kinerja lebih baik dan menerima evaluasi kinerja yang lebih tinggi.

2.1.1.3 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 dalam Pratiwi (2013), 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.

2.1.1.4 Kontribusi *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) terhadap 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. Beberapa kontribusi OCB bagi perusahaan dalam Podsakoff, et.al. (2000), 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.

2.1.2 Budaya Organisasi

2.1.2.1 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 praktik yang terjadi di dalam sebuah organisasi. Budaya organisasi adalah keyakinan dan nilai bersama yang memberikan makna bagi anggota sebuah institusi dan menjadikan keyakinan dan nilai tersebut sebagai aturan/pedoman berperilaku di dalam organisasi (Davis, 1984 dalam Sobirin, 2007). Budaya organisasi akan memberikan gambaran umum dan pemahaman terhadap aspek-aspek perusahaan sehingga selanjutnya akan menentukan perilaku karyawan di dalam perusahaan.

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 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.

Schein (1992:8-10) dalam Kusdi (2011) menyimpulkan hampir semua definisi kultur/budaya organisasi adalah adanya “sesuatu” yang dimiliki atau dijadikan pegangan bersama oleh anggota-anggotanya (*shared or held in common*). Tentang “sesuatu” itu, para ahli mengajukan pandangan yang berbeda-beda sebagaimana tertera di bawah ini.

1. Keteraturan pola perilaku ketika orang berinteraksi: keteraturan pola Bahasa, adat istiadat (*custom*) dan tradisi, serta ritual-ritual yang mereka gunakan secara berulang-ulang dalam berbagai situasi berbeda.
2. Norma-norma kelompok (*group norms*): standar dan nilai-nilai yang secara tersirat berlaku pada sekelompok orang yang bekerja pada unit yang sama.
3. *Espoused value*: prinsip atau nilai-nilai yang dinyatakan secara eksplisit dan terbuka oleh sebuah kelompok sebagai suatu tujuan yang hendak mereka capai, misalnya “kualitas produk” atau “harga bersaing”.

4. *Filosofi formal*: kebijakan umum atau prinsip-prinsip ideologis yang menjadi pedoman sebuah kelompok dalam hubungannya dengan pemegang saham, pekerja, pelanggan, atau pemangku kepentingan lainnya.
5. *Aturan-aturan main (rules of the game)*: aturan-aturan implisit yang berlaku dalam sebuah organisasi yang harus dipelajari oleh anggota baru untuk diterima sebagai bagian dalam organisasi itu.
6. *Iklm organisasi (climate)*: suasana perusahaan yang meliputi suatu kelompok berdasarkan penataan ruang fisik (*physical layout*) dan cara anggota organisasi memerlakukan satu sama lain dengan pelanggan atau orang luar.
7. *Keahlian khusus (embedded skills)*: kompetensi khusus yang ditunjukkan oleh anggota-anggota suatu kelompok dalam menyelesaikan pekerjaan-pekerjaan tertentu, kemampuan membuat hal-hal tertentu yang diturunkan dari satu generasi ke generasi berikutnya yang terkadang tidak dinyatakan dalam bentuk tertulis.
8. *Pola berpikir, mental models, dan/ atau paradigm linguistik* : peta kognitif yang dimiliki oleh anggota-anggota suatu kelompok yang menjadi pedoman persepsi, pikiran, dan Bahasa yang digunakan, dan diajarkan kepada anggota baru melalui sosialisasi.

9. *Makna bersama (shared meaning)*: pemahaman yang muncul (emergent understandings) yang diciptakan oleh anggota-anggota kelompok dalam interaksi mereka satu sama lain.
10. *“Root metaphors” atau simbol-simbol integratif*: gagasan, perasaan, dan citra-citra yang dikembangkan suatu kelompok sebagai ciri mereka yang terkadang tidak diciptakan secara sadar, tetapi terlihat dari bentuk bangunan, tata ruang kantor, dan artifak-artifak material lainnya.

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.

2.1.2.2 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 nilai yang akan mempengaruhi setiap karyawan dalam bekerja. 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.

2.1.2.3 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.

2.1.3 Keadilan Organisasi

2.1.3.1 Pengertian Keadilan Organisasi

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. Beliau 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 perimbangan 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 menghapuskan setiap ketidakadilan (Robbins, 2006). Terdapat empat acuan pembandingan 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 di dalam 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.

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 menunjukkan perilaku positif 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.

2.1.3.2 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 pada penelitian Turgut, Tokmak, dan Gucl, 2012; Ince dan Gul, (2011) yang menggunakan dimensi keadilan organisasi secara lengkap, yaitu keadilan distributif, keadilan prosedural, dan keadilan interaksional. Lain hal dengan Moorman, Niehoff, dan Organ (1993) yang hanya menggunakan keadilan prosedural, sedangkan Iqbal, Aziz, Tasawar (2012) dan Bakhshi, Kumar, Rani (2009) menggunakan keadilan distributif dan keadilan prosedural.

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 (1963), 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 perimbangan antara *input* dan *out comes* serta *comparison persons* maka *out comes* bisa dikatakan adil. Colquitt, et. al. (2001) menyatakan 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 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 memengaruhi keputusan yang telah diperhitungkan. Contoh : adanya sistem penilaian kinerja yang transparan, adanya penilaian kinerja yang tidak bias, dan adanya *check and balance* dalam penilaian kinerja.

2.1.4 Komitmen organisasional

2.1.4.1 Pengertian Komitmen Organisasional

Seberapa jauh komitmen karyawan terhadap perusahaan akan sangat 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).

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 (Pratiwi, 2013). 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 karyawan tersebut selalu memihak perusahaannya dan memiliki keinginan untuk mempertahankan keanggotaan dalam organisasi tersebut.

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 karyawan 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.

2.1.4.2 Dimensi Komitmen Organisasional

Meyer dan Allen (1990) dalam Luthans (2006) dikarenakan komitmen organisasi bersifat multidimensi, maka terdapat perkembangan dukungan untuk tiga dimensi, yaitu :

1. Komitmen afektif adalah keterikatan emosional karyawan, identifikasi, dan keterlibatan dalam organisasi.

Karyawan dengan komitmen *affective* yang kuat akan tetap bersama organisasi dalam hal ini perusahaan karena mereka menginginkannya.

2. Komitmen kelanjutan adalah komitmen berdasarkan kerugian yang berhubungan dengan keluarnya karyawan dari organisasi. Hal ini mungkin karena kehilangan senioritas atas promosi atau benefit.

Karyawan dengan komitmen *continuance* yang kuat karena mereka membutuhkannya.

3. Komitmen normative adalah perasaan wajib untuk tetap berada dalam organisasi karena memang harus begitu; tindakan tersebut merupakan hal benar yang harus dilakukan.

Karyawan dengan komitmen *normative* yang kuat karena mereka merasa memiliki tanggung jawab yang besar terhadap perusahaan.

2.1.4.3 Meningkatkan Komitmen Organisasional

Komitmen organisasional memiliki manfaat yang sangat penting dalam meningkatkan kinerja maupun membangun sebuah iklim perusahaan yang baik sebab kondisi lingkungan dapat memengaruhi komitmen karyawan. Karyawan yang memiliki komitmen terhadap perusahaan mereka ditunjukkan dengan sikap-sikap positif terhadap 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 langkah 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, serta membentuk tradisi.
3. *Menjamin 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 dalam kerja tim, dan 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.

2.2 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 berkaitan dengan pengaruh budaya

organisasi, keadilan organisasi, dan komitmen organisasional terhadap *organizational citizenship behavior* (OCB). Berikut penelitian terdahulu dalam penelitian ini:

Penelitian Puspita Rini dkk (2013) yang menghasilkan kesimpulan :

1. Komitmen organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kepuasan kerja karyawan dengan nilai koefisien regresi ($\beta=0,160$ dan nilai p-value signifikan 0,039 pada $p<0,05$) , artinya semakin kuat komitmen organisasi maka semakin tinggi kepuasan kerja karyawan.
2. Budaya organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja karyawan dengan nilai koefisien regresi ($\beta=0,249$ dan nilai p-value signifikan 0,024 pada $p<0,05$), artinya semakin baik budaya organisasi maka semakin tinggi kepuasan kerja karyawan.
3. Komitmen organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap *Organizational Citizenship Behavior (OCB)* karyawan dengan nilai koefisien regresi ($\beta=0,364$ dan nilai p-value signifikan 0,001 pada $p<0,05$), artinya semakin baik komitmen organisasi maka semakin tinggi *Organizational Citizenship Behavior (OCB)* karyawan.
4. Budaya organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap *Organizational Citizenship Behavior (OCB)* karyawan dengan nilai koefisien regresi ($\beta=0,266$ dan nilai p-value signifikan 0,007 pada $p<0,05$), artinya semakin baik budaya organisasi maka semakin tinggi *Organizational Citizenship Behavior (OCB)* karyawan.

5. Kepuasan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap *Organizational Citizenship Behavior (OCB)* karyawan dengan nilai koefisien regresi ($\beta=0,467$ dan nilai p-value signifikan 0,001 pada $p<0,05$), artinya semakin tinggi kepuasan kerja maka semakin tinggi *Organizational Citizenship Behavior (OCB)* karyawan.

Penelitian lainnya yang berbeda dengan Penelitian di atas yaitu dari Khan dan Rashid (2012) yang menyatakan bahwa budaya organisasi tidak berpengaruh signifikan terhadap OCB. Penelitian tersebut hasilnya adalah di antara seluruh variabel yang digunakan, komitmen organisasional memiliki pengaruh paling positif signifikan terhadap OCB dibandingkan dengan variabel lainnya dengan nilai koefisien regresi ($\beta=0,299$ dan nilai p-value signifikan 0,020 pada $p<0,05$). Variabel lain yaitu budaya organisasi, gaya kepemimpinan, dan keadilan organisasi tidak signifikan terhadap OCB. Nilai koefisien regresi masing-masing variabel independen terhadap OCB yaitu, budaya organisasi terhadap OCB ($\beta=0,226$ dan nilai p-value signifikan 0,257 pada $p<0,05$), gaya kepemimpinan terhadap OCB ($\beta= -0,080$ dan nilai p-value signifikan 0,615 pada $p<0,05$), dan keadilan organisasi terhadap OCB ($\beta= -0,054$ dan nilai p-value signifikan 0,716 pada $p<0,05$).

Sebelumnya penelitian Hardaningtyas (2004) yang mendukung penelitian Puspita Rini menyatakan bahwa tingkat kecerdasan emosi dan sikap pada Budaya Organisasi berpengaruh pada OCB pegawai PT (Persero) Pelabuhan Indonesia III. Hal ini ditunjukkan oleh nilai koefisien regresi ($\beta=0,318$ dan nilai p-value signifikansi

0,00 dimana nilai signifikansi tersebut masih berada di bawah nilai signifikan yang di tetapkan $p < 0,05$).

Pada penelitian Achmad Sani (2013) menyatakan bahwa keadilan organisasi memiliki pengaruh positif signifikan terhadap OCB dengan nilai koefisien regresi ($\beta = 0,519$ dan nilai p-value signifikan 0,000 pada $p < 0,05$), komitmen organisasi juga berpengaruh positif signifikan terhadap OCB dengan nilai koefisien regresi ($\beta = 0,519$ dan nilai p-value signifikan 0,000 pada $p < 0,05$), Komitmen organisasi berpengaruh positif signifikan terhadap kinerja dengan nilai koefisien regresi ($\beta = 0,615$ dan nilai p-value signifikan 0,000 pada $p < 0,05$), kepuasan kerja berpengaruh positif signifikan terhadap OCB dengan nilai koefisien regresi ($\beta = 0,047$ dan nilai p-value signifikan 0,021 pada $p < 0,05$), kepuasan kerja berpengaruh positif signifikan terhadap kinerja dengan nilai koefisien regresi ($\beta = 0,151$ dan nilai p-value signifikan 0,038 pada $p < 0,05$), serta OCB berpengaruh positif signifikan terhadap kinerja dengan nilai koefisien regresi ($\beta = 0,269$ dan nilai p-value signifikan 0,000 pada $p < 0,05$).

Berikutnya penelitian Iqbal, Aziz, Tasawar (2012) yang menyatakan bahwa keadilan organisasi prosedural dan distributif berpengaruh signifikan terhadap OCB dengan nilai koefisien regresi masing-masing ($\beta = 0,217$, nilai p-value signifikan 0,006 pada $p < 0,05$ dan $\beta = 0,083$, nilai p-value signifikan pada 0,292 karena nilai p-value $> 0,05$ yang seharusnya pada taraf nyata $p < 0,05$ sehingga untuk keadilan distributif berpengaruh tetapi tidak signifikan terhadap OCB).

Penelitian Darmawati, dkk (2013) yang hasilnya menyatakan bahwa berbeda dari penelitian sebelumnya komitmen organisasi tidak berpengaruh signifikan terhadap OCB. Penelitian ini menyimpulkan bahwa:

1. Variabel kepuasan kerja memiliki pengaruh yang positif dan signifikan terhadap variabel kepuasan kerja karyawan FISE UNY, dengan nilai koefisien regresi ($\beta=0,650$ dan nilai p-value signifikan 0,000 pada $p<0,05$). Dengan demikian hipotesis pertama yang menyebutkan bahwa kepuasan kerja berpengaruh terhadap OCB, didukung.
2. Variabel komitmen organisasi tidak berpengaruh terhadap variabel OCB karyawan FISE UNY, dengan nilai koefisien regresi ($\beta= -0.52$ dan nilai p-value signifikan 0,625 pada $p<0,05$). Dengan demikian hipotesis kedua yang menyebutkan bahwa komitmen organisasi berpengaruh terhadap OCB, tidak didukung.

Penelitian terdahulu yang juga menunjukkan hubungan komitmen organisasi yang berpengaruh positif signifikan terhadap OCB adalah penelitian Arti Bakhshi, Atul Dutt Sharma, Kuldeep Kumar (2011). Hasil dari penelitian ini adalah dari ketiga komponen komitmen organisasional (komitmen afektif, komitmen keberlanjutan, dan komitmen normatif) memiliki hubungan positif terhadap OCB dan hanya komitmen normatif yang memiliki hubungan signifikan dengan nilai koefisien regresi ($\beta = 0,269$ dan nilai p-value $< 0,05$).

2.2.1 Rangkuman Penelitian Terdahulu

Tabel 2.1
Rangkuman Penelitian Terdahulu

| Nama Peneliti (Tahun) | Judul | Variabel | 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> | - Budaya Organisasi (X1) - Gaya Kepemimpinan (X2) - Keadilan Organisasi (X3) - Komitmen Organisasional (Y1) - OCB (Y2) | <i>Chi Square Test, ttest, Ftest, 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. |

| | | | | |
|---|---|--|---|---|
| Hafiz Kashif Iqbal, Umair Aziz, dan Anam Tasawar (2012) | <i>Impact of Organizational Justice on Organizational Citizenship Behavior: An Empirical Evidence from Pakistan</i> | - Keadilan organisasi (Keadilan distributif dan prosedural) (X) - OCB (Y) | <i>Pearson Correlation and Multiple Regression Analysis</i> | Keadilan procedural memiliki pengaruh positif signifikan terhadap OCB, sedangkan keadilan distributif memiliki pengaruh positif juga kan tetapi lebih sedikit daripada keadilan procedural terhadap OCB. |
| Arti Bakhshi, Atul Dutt Sharma, Kuldeep Kumar (2011) | <i>Organizational Commitment as predictor of Organizational Citizenship Behavior</i> | - Komitmen Organisasional (X) - OCB (Y) | <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. |
| Dyah Puspita Rini, Rusdarti, Suparjo (2013) | Pengaruh Komitmen Organisasi, Kepuasan Kerja, dan Budaya Organisasi terhadap | -Komitmen Organisasi (X1) | SEM (<i>Structural Equation Modeling</i>). | Seluruh variable independen dalam penelitian ini berpengaruh positif signifikan terhadap OCB |

| | | | | |
|--------------------------|--|--|-------------------------------------|---|
| | <i>Organizational Citizenship Behavior</i> (OCB), studi pada PT Plasa Simpanglima Semarang | -Kepuasan Kerja (X2) -Budaya Organisasi (X3) -OCB (Y) | | |
| Achmad Sani (2013) | <i>Role of Procedural Justice, Organizational Commitment and Job Satisfaction on job Performance: The Mediating Effects of Organizational Citizenship Behavior</i> | -Keadilan Organisasi (X1) -Komitmen Organisasional (X2) -Kepuasan Kerja (X3) -OCB (Y1) -Kinerja (Y2) | <i>Multiple regression analysis</i> | Dari seluruh variabel independen yang terdapat pada penelitian ini semuanya berpengaruh positif signifikan terhadap Kinerja karyawan dan berpengaruh positif signifikan pula terhadap variabel mediasi yaitu OCB. |
| Dwi Hardaningtyas (2004) | Pengaruh Tingkat Kecerdasan Emosi dan Sikap pada Budaya | -Kecerdasan Emosi dan sikap (X1) | Analisis regresi berganda | Tingkat kecerdasan emosi dan sikap pada Budaya Organisasi berpengaruh pada OCB pegawai PT (Persero) Pelabuhan Indonesia III. |

| | | | | |
|--|---|--|---------------------------------|---|
| | Organisasi terhadap <i>Organizational Citizenship Behavior</i> (OCB) pegawai PT (Persero) Pelabuhan Indonesia III | -Budaya Organisasi (X2) -OCB (Y) | | |
| Arum Darmawati, Lina Nur Hidayati, & Dyna Herlina S. (2013) | Pengaruh Kepuasan Kerja dan Komitmen Organisasi terhadap <i>Organization Citizenship Behavior</i> | -Kepuasan Kerja (X1) -Komitmen Organisasi (X2) -OCB (Y) | Analisis regresi berganda | Kepuasan Kerja berpengaruh positif signifikan terhadap OCB dan komitmen Organisasi tidak berpengaruh signifikan terhadap OCB. |

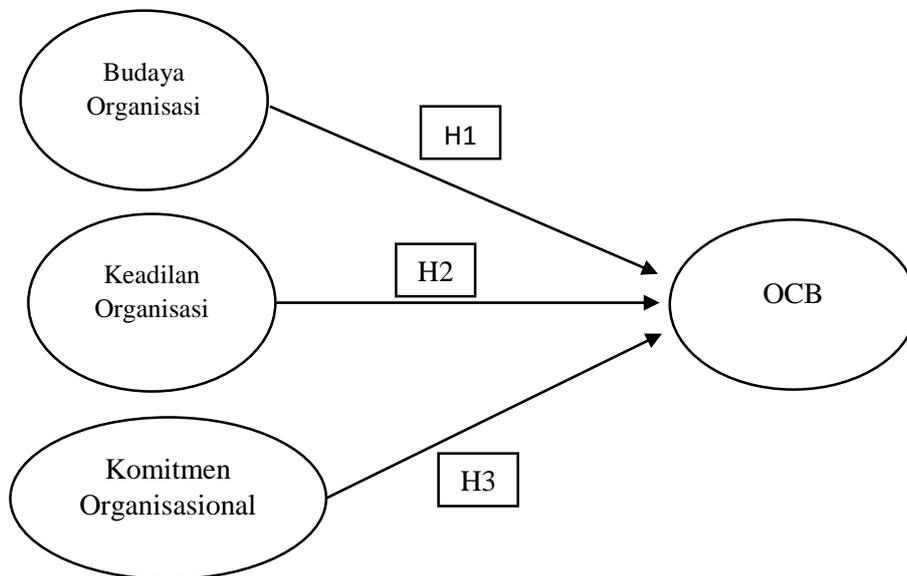
Sumber: Jurnal dan penelitian terdahulu

2.3 Kerangka Pemikiran Teoritis

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), keadilan organisasi (X2), dan komitmen organisasional (X3) terhadap variabel dependen, yaitu OCB (Y1).

Gambar 2.1
Kerangka Pemikiran



Sumber:

H1: Puspita Rini, dkk (2013), Hardaningtyas (2004)

H2: Iqbal, Aziz, Tasawar (2012), Sani (2013)

H3: Khan dan Rashid (2012), Puspita Rini dkk (2013), Sani (2013), dan Bakhshi, Sharma, Kumar (2011)

2.3.1 Hubungan Antar Variabel

2.3.1.1 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 memengaruhi setiap tindakan maupun perilaku positif karyawan, baik perilaku *in-role* atau pun perilaku *extra-role*. Kusdi (2011) nilai positif dari dibangunnya bentuk-bentuk kultural yang kuat dan unik di dalam sebuah organisasi dapat dilihat dari perkembangan perilaku para anggotanya. Hingga derajat tertentu, anggota bahkan bersedia menunjukkan perilaku pengorbanan terhadap kepentingan pribadinya demi kepentingan kelompok atau organisasi.

Sementara itu Puspita Rini, dkk (2013) menyatakan bahwa budaya organisasi mempunyai hubungan positif signifikan terhadap *organizational citizenship behavior* dengan nilai koefisien regresi ($\beta=0,364$ dan nilai p-value signifikan 0,001 pada $p<0,05$), artinya semakin baik komitmen organisasi maka semakin tinggi *Organizational Citizenship Behavior (OCB)* karyawan. Penelitian

tersebut didukung oleh penelitian Hardaningtyas (2004) yang juga menyatakan bahwa budaya organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap OCB dengan nilai koefisien regresi ($\beta=0,318$ dan nilai p-value signifikan 0,000 pada $p<0,05$). Dalam penelitian ini dikatakan bahwa budaya organisasi dalam kerangka tertentu dapat membentuk perilaku OCB di antara karyawan.

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

H1: Budaya organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap *Organizational Citizenship Behavior* (OCB).

2.3.1.2 Pengaruh Keadilan Organisasional Terhadap *Organizational Citizenship Behavior* (OCB)

Ince dan Gul (2011) dalam Pratiwi (2013) mengungkapkan empat hasil penelitiannya mengenai persepsi keadilan organisasi karyawan terhadap *organizational citizenship behavior* (OCB) 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 Iqbal, Aziz, dan Tasawar (2012) menyatakan bahwa keadilan prosedural memiliki pengaruh yang positif kuat tetapi keadilan distributif memiliki pengaruh positif lemah terhadap OCB dengan nilai koefisien regresi masing-masing ($\beta=0,217$, nilai p-value signifikan 0,006 pada $p<0,05$ dan $\beta=0,083$, nilai p-value signifikan pada 0,292 karena nilai p-value $>0,05$ yang seharusnya pada taraf nyata $p<0,05$ sehingga untuk keadilan distributif berpengaruh positif lemah terhadap OCB). Berdasarkan penelitian ini ketika perusahaan adil dan memiliki keadilan prosedural selanjutnya karyawan akan merasa lebih puas, dan membuat mereka menunjukkan perilaku di luar *jobdesc* formal pekerjaan, remunerasi, dan sistem penghargaan formal, dan tentunya meningkatkan OCB di dalam perusahaan. Penelitian tersebut didukung oleh penelitian Sani (2013) yang juga menyatakan bahwa keadilan organisasi berpengaruh positif signifikan terhadap OCB dengan nilai koefisien regresi ($\beta=0,519$ dan nilai p-value signifikan 0,000 pada $p<0,05$).

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

H2: Keadilan organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap *Organizational Citizenship Behavior* (OCB).

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

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 (Pratiwi, 2013). 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 dengan nilai koefisien regresi ($\beta = 0,269$ dan nilai p-value signifikan pada $p < 0,05$). 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. Selanjutnya, mendukung penelitian di atas, Khan dan Rashid (2012) pada penelitiannya juga menyatakan bahwa komitmen organisasional paling berpengaruh positif signifikan terhadap OCB disbanding variable lain dengan nilai koefisien regresi ($\beta=0,299$ dan nilai p-value signifikan 0,020 pada $p < 0,05$). Penelitian Sani (2013) juga mendukung dua penelitian di atas yaitu komitmen organisasi memiliki pengaruh positif signifikan dengan nilai koefisien regresi ($\beta=0,300$ dan nilai p-value signifikan 0,000 pada $p < 0,05$).

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

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

2.3.2 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 *Organizational Citizenship Behavior* (OCB).

H2: Keadilan organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap *Organizational Citizenship Behavior* (OCB).

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

BAB III

METODE PENELITIAN

3.1 Variabel Penelitian dan Definisi Operasional

3.1.1 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 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, keadilan organisasi, dan komitmen organisasional.

2. Variabel Dependen

Variabel dependen adalah variabel yang menjadi pusat perhatian peneliti. Dalam *script analysis*, nuansa sebuah masalah tecermin dalam variabel dependen

(Ferdinand, 2007). Dalam penelitian ini yang menjadi variabel dependen adalah *organizational citizenship behavior* (OCB).

3.1.2 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:

3.1.2.1 *Organizational Citizenship Behavior* (OCB)

Organizational Citizenship Behavior (OCB) didefinisikan sebagai perilaku positif karyawan, dimana karyawan tersebut bersedia untuk melakukan kegiatan di luar deskripsi pekerjaan yang ditentukan oleh perusahaan yang didasari atas keinginan individu dan merupakan suatu hasil dari rasa puas atau pun 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.

Secara operasional, OCB diukur dengan menggunakan 20 item yang dikembangkan oleh Podsakoff dan MacKenzie (1989) yang dikutip pada Niehoff dan Moorman (1993). Penelitian ini menggunakan lima indikator-indikator OCB sebagai berikut:

- 1) *Altruisme*
- 2) *Courtesy*
- 3) *Sportmanship*
- 4) *Conscientousness*
- 5) *Civic Virtue*

3.1.2.2 Budaya Organisasi

Budaya organisasi didefinisikan sebagai 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. Indikator-indikator budaya organisasi yang diungkapkan oleh Wallach (1983), yaitu budaya organisasi birokrasi (*beureucratic culture*), budaya organisasi inovatif (*innovative culture*), dan budaya organisasi mendukung (*supportive culture*) tetapi dalam penelitian ini peneliti hanya menggunakan 2 indikator dari 3 indikator tersebut yaitu budaya organisasi birokrasi (*beureucratic culture*) dan budaya organisasi suportif (*supportive culture*).

3.1.2.3 Keadilan Organisasi

Keadilan organisasi didefinisikan sebagai 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 indikator keadilan organisasi, yaitu keadilan distributif dan keadilan prosedural.

3.1.2.4 Komitmen Organisasional

Komitmen organisasional didefinisikan sebagai sikap, keyakinan yang ditunjukkan karyawan terhadap organisasinya dalam hal ini perusahaan, dimana karyawan tersebut 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 indikator komitmen organisasional dari Meyer dan Allen (1991) yaitu sebagai berikut:

1. *Affective Commitment*: menjadi anggota suatu organisasi karena memang keinginan.
2. *Continuance Commitment*: menjadi anggota suatu organisasi karena kebutuhan.
3. *Normative Commitment*: menjadi anggota suatu organisasi karena merasa berkewajiban.

3.2 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 Kereta Api Indonesia (Persero) Daop 4 Semarang. Karakteristik populasi di dalam penelitian ini adalah:

1. Karyawan Tetap PT Kereta Api Indonesia (Persero) Daop 4 Semarang, 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 Kereta Api Indonesia (Persero) Daop 4 Semarang 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 Kereta Api Indonesia (Persero) Daop 4 Semarang 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, tidak semuanya 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 Kereta Api Indonesia (Persero) Daop IV Semarang

yang berjumlah 189 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):

$$n = \frac{N}{1 + Nd^2}$$

Keterangan :

n = jumlah sampel

N = ukuran populasi

d = presisi yang ditetapkan atau prosentase kelonggaran ketidaktelitian karena kesalahan pengambilan sampel yang dapat ditolerir atau diinginkan, 10%.

Jumlah seluruh karyawan pada PT Kereta Api Indonesia (Persero) Daop IV Semarang adalah 1851 orang dan setelah disesuaikan dengan karakteristik populasi, maka diketahui besarnya populasi, yaitu 171 orang. Jadi besarnya sampel yang harus dicapai dalam penelitian ini adalah sebesar:

$$n = \frac{171}{1 + 171 (0,1)^2}$$

$$n = 63,09 \dots$$

Berdasarkan rumus di atas, sampel yang dapat diambil dari populasi yang diketahui sebanyak 65,39 orang, bila dibulatkan, maka banyaknya sampel adalah sebesar 65 responden.

Tabel 3.1
Jumlah Pegawai PT KAI (Persero) Kantor Daerah Operasi 4 Semarang

| No. | Seksi | Jumlah Pegawai |
|---------------|---------------------------|----------------|
| 1 | PELAYANAN | 12 |
| 2 | JALAN REL DAN JEMBATAN | 14 |
| 3 | PEMASARAN ANGKUTAN | 11 |
| 4 | PENGUSAHAAN ASET | 13 |
| 5 | OPERASI | 12 |
| 6 | HUMAS | 2 |
| 7 | HUKUM | 3 |
| 8 | SDM DAN UMUM | 31 |
| 9 | SINTELIS | 8 |
| 10 | KEUANGAN | 24 |
| 11 | SARANA | 9 |
| 12 | PENGADAAN BARANG DAN JASA | 4 |
| 13 | ASET NON PRODUKSI | 12 |
| 14 | UNIT KESEHATAN | 7 |
| 15 | PENGAMATAN | 9 |
| JUMLAH | | 171 |

Sumber: Data Sekunder yang diolah, 2015

Metode pengambilan sampel yang digunakan dalam penelitian ini adalah dengan metode *simple random sampling* yaitu mengambil sampel secara acak dan dilakukan secara acak tanpa memperhatikan strata yang ada dalam populasi itu (Sugiyono, 2004). Dalam penelitian ini sampel yang diambil secara acak yaitu dengan menyebarkan kuesioner secara acak ke setiap unit/seksi sebagai responden dalam penelitian ini.

3.3 Jenis dan Sumber Data

Dalam penelitian skripsi ini data yang digunakan adalah hasil dari jawaban responden atas pertanyaan yang diajukan dengan penyebaran kuesioner. Data yang digunakan dalam penelitian ini terdiri dari dua jenis, yaitu:

3.3.1 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 disebarakan pada karyawan PT Kereta Api Indonesia (Persero) Daop 4 Semarang.

3.3.2 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 Kereta Api Indonesia (Persero) Daop 4 Semarang.

3.4 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 Kereta Api Indonesia (Persero) daerah Operasi 4 Semarang 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 pertanyaannya 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 3.2
Contoh Tabel Kuesioner dan Skala Likert

| No. | Pernyataan | Skala | | | | | | |
|-----|--|-------|---|---|---|---|---|---|
| | | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |
| 1. | Saya akan mencurahkan seluruh kemampuan yang dimiliki untuk bekerja. | | | | | | | |

Keterangan :

1 = Sangat Tidak Setuju 4 = Tidak Tahu 7 = Sangat Setuju

2 = Tidak Setuju 5 = Sedikit Setuju

3 = Sedikit Tidak Setuju 6 = Setuju

2. Studi Pustaka

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

3.5 Metode Analisis Data

Metode yang digunakan dalam penelitian ini adalah metode analisis kuantitatif. Dalam penelitian kuantitatif, analisis data merupakan kegiatan setelah data dari seluruh responden atau sumber data lain terkumpul. Teknik analisis data dalam penelitian kuantitatif menggunakan statistik. Analisis statistik yang digunakan dalam penelitian ini adalah analisis regresi linear berganda. Adapun metode pengolahannya adalah sebagai berikut :

1. *Editing* (Pengeditan)

Memilih atau mengambil data yang perlu dan membuang data yang dianggap tidak perlu, untuk memudahkan perhitungan dalam pengujian hipotesa.

2. *Coding* (Pemberian Kode)

Proses pemberian kode tertentu terhadap macam dari kuesioner untuk kelompok ke dalam kategori yang sama.

3. *Scoring* (Pemberian Skor)

Scoring adalah suatu kegiatan yang berupa penelitian atau pengharapan yang berupa angka – angka kuantitatif, yaitu mengubah data yang bersifat kualitatif ke dalam bentuk kuantitatif. Untuk kuesioner dengan variabel budaya organisasi, keadilan organisasi, komitmen organisasional, dan *organizational citizenship behavior* (OCB) skor yang diberikan adalah sebagai berikut:

| | |
|----------------------|-----------------------|
| 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 |

Tahapan-tahapan analisis kuantitatif yang digunakan dalam penelitian ini antara lain :

3.5.1 Uji Instrumen

3.5.1.1 Uji Validitas

Uji validitas digunakan untuk mengukur sah atau valid tidaknya suatu kuesioner. Suatu kuesioner dikatakan valid jika pertanyaan pada kuesioner mampu untuk mengungkapkan sesuatu yang akan diukur oleh kuesioner tersebut (Ghazali,

2012). Tingkat validitas dapat diukur dengan cara membandingkan nilai *hitung r* dengan nilai *tabel r* dengan ketentuan *degree of freedom* (df) = n-2, dimana n adalah jumlah sampel. Kriteria penerimaan validitas adalah apabila :

1. $r_{hitung} > r_{tabel}$, maka pernyataan tersebut dinyatakan valid.
2. $r_{hitung} < r_{tabel}$, maka pernyataan tersebut dikatakan tidak valid.

3.5.1.2 Uji Realibilitas

Realibilitas adalah alat untuk mengukur suatu kuesioner yang merupakan indikator dari variabel atau konstruk. Suatu kuesioner dikatakan reliabel atau handal jika jawaban seseorang terhadap pertanyaan adalah konsisten atau stabil dari waktu ke waktu (Ghazali, 2012).

Dalam SPSS untuk mengukur uji realibilitas adalah dengan uji Cronbach Alpha (α). Suatu konstruk atau variabel dikatakan reliabel jika memberikan nilai Cronbach Alpha $>0,70$ (Ghazali, 2012).

Pengukuran reliabilitas dapat dilakukan dengan dua cara yaitu :

1. *Repeated measure* atau pengukuran yaitu seseorang 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 dan kemudian hasilnya dibandingkan dengan pertanyaan yang lain atau mengukur korelasi antara jawaban dengan pertanyaan.

Dalam penelitian ini, uji reliabilitas yang digunakan menggunakan metode One Shot dikarenakan adanya keterbatasan didalam waktu pelaksanaan yang diberikan kepada perusahaan untuk melaksanakan penelitian.

3.5.2 Uji Asumsi Klasik

3.5.2.1 Uji Normalitas

Uji normalitas bertujuan untuk menguji apakah dalam model regresi, variabel pengganggu atau residual memiliki distribusi normal. Model regresi yang baik adalah memiliki distribusi data normal atau mendekati normal (Ghozali, 2012).

Pengujian normalitas yaitu dengan menggunakan *normal probability plot*, yang membandingkan distribusi kumulatif dari data sesungguhnya dengan distribusi kumulatif dari data normal. Dasar pengambilan keputusan dalam uji normalitas adalah:

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

Selain itu, penelitian ini juga menggunakan uji statistik Kolmogorov-Smirnov (K-S) untuk menguji normalitas dari data. Uji K-S dilakukan dengan membuat hipotesis pada tingkat signifikan 0,05 :

$H_0 : p \geq 0,05$ data residual berdistribusi normal

$H_1 : p < 0,05$ data residual tidak berdistribusi normal

3.5.2.2 Uji Multikolinieritas

Uji Multikolinieritas bertujuan untuk menguji apakah dalam model regresi ditemukan adanya korelasi antar variabel bebas (independen). Model regresi yang

baik seharusnya tidak terjadi korelasi di antara variabel independen (Ghazali, 2012). Teknik untuk mendeteksi ada tidaknya multikolinieritas di dalam model regresi adalah dilihat dari nilai *tolerance* dan nilai *variance inflation factor* (VIF).

Pengambilan keputusan dengan melihat nilai *Tolerance* :

- Tidak terjadi Multikolinieritas, jika nilai *Tolerance* lebih besar 0,10.
- Terjadi Multikolinieritas, jika nilai *Tolerance* lebih kecil atau sama dengan 0,10.

Melihat nilai VIF (*Variance Inflation Factor*) :

- Tidak terjadi Multikolinieritas, jika nilai VIF lebih kecil 10,00.
- Terjadi Multikolinieritas, jika nilai VIF lebih besar atau sama dengan 10,00

3.5.2.3 Uji Heteroskedastisitas

Uji heteroskedastisitas bertujuan untuk menguji apakah dalam model regresi terjadi ketidaksamaan varian dari satu pengamatan ke pengamatan yang lain. Cara untuk mendeteksinya adalah dengan melihat ada tidaknya pola tertentu pada grafik *Scatterplot* antara SRESID dan ZPRED, dimana sumbu Y adalah Y yang telah diprediksi, dan sumbu X adalah residual (Y prediksi – Y sesungguhnya) yang telah di-*standardized* (Ghazali, 2012).

Dasar analisis untuk uji heteroskedastisitas adalah:

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

3.5.3 Analisis Regresi Linear Berganda

Analisis Regresi Linear Berganda ini digunakan untuk mengetahui ada tidaknya pengaruh dari variabel bebas terhadap variabel terikat. Analisis regresi dalam penelitian ini adalah untuk mengetahui seberapa besar pengaruh variabel bebas yaitu budaya organisasi (X1), keadilan organisasi (X2), dan komitmen organisasional (X3), terhadap variabel terikat yaitu *organizational citizenship behavior* (Y).

Rumus Regresi Linear Berganda dalam penelitian ini dirumuskan sebagai berikut:

$$Y = a + \beta_1 X_1 + \beta_2 X_2 + \beta_3 X_3 + e$$

Keterangan Rumus :

Y : Variabel tidak bebas *Organizational Citizenship Behavior* (OCB)

a : Koefisien konstanta

β_1 : Koefisien variabel Budaya Organisasi

β_2 : Koefisien variabel Keadilan Organisasi

β_3 : Koefisien variabel Komitmen Organisasional

X1: Variabel bebas Budaya Organisasi

X2: Variabel bebas Keadilan Organisasi

X3: Variabel bebas Komitmen Organisasional

e : Faktor pengganggu *error disturbances*

3.5.4 Uji Hipotesis/*Goodness of Fit*

Ketepatan fungsi regresi sampel dalam menaksir nilai actual dapat diukur dari *Good of fit*-nya. Secara statistik, setidaknya ini dapat diukur dari nilai koefisien determinasi, nilai statistik F dan nilai statistik t. Perhitungan statistik disebut signifikan secara statistik apabila nilai uji statistiknya berada dalam daerah kritis (daerah dimana H_0 ditolak). Sebaliknya disebut tidak signifikan bila nilai uji statistiknya berada dalam daerah dimana H_0 diterima (Ghazali, 2012).

3.5.4.1 Uji Signifikansi Parameter Individual (Uji Statistik t)

Uji statistik t digunakan untuk mengetahui seberapa jauh pengaruh satu variabel penjelas secara individual dalam menerangkan variasi variabel terikat (Kuncoro, 2004).

Derajat signifikansi yang digunakan adalah 0,05. Apabila nilai signifikan lebih kecil dari derajat kepercayaan maka hipotesis alternatif diterima. Hal ini menyatakan bahwa suatu variabel independen secara parsial mempengaruhi variabel dependen. Analisis uji t disajikan dalam tabel "*coefficient*".

3.5.4.2 Uji Signifikansi Simultan (Uji statistik F)

Uji statistik F digunakan untuk menunjukkan apakah semua variabel bebas yang dimaksudkan dalam model mempunyai pengaruh secara bersama-sama terhadap variabel terikat (Kuncoro, 2004).

Dengan derajat kepercayaan yang digunakan adalah 0,05. Apabila nilai F hasil perhitungan lebih besar daripada nilai F menurut tabel maka hipotesis

alternatif diterima. Hal ini menyatakan bahwa semua variabel independen secara simultan berpengaruh signifikan terhadap variabel dependen.

3.5.4.3 Koefisien Determinasi (R^2)

Koefisien determinasi (R^2) pada intinya mengukur seberapa jauh kemampuan model dalam menerangkan variasi variabel independen. Nilai koefisien determinasi adalah antara nol dan satu. Nilai R^2 yang kecil berarti kemampuan variabel-variabel independen dalam menjelaskan variasi variabel dependen sangat terbatas. Nilai yang mendekati satu berarti variabel-variabel independen memberikan hampir semua informasi yang dibutuhkan untuk memprediksi variasi variabel dependen (Ghazali, 2012).