

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

(Studi pada Karyawan PT PLN Persero Distribusi Jawa  
Tengah dan DIY)



**SKRIPSI**

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

Disusun oleh :

**Intan Nofika Mustikasari**

**C2A009132**

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

## **PERSETUJUAN SKRIPSI**

Nama Penyusun : Intan Nofika Mustikasari

Nomor Induk Mahasiswa : C2A009132

Fakultas / Jurusan : Ekonomika dan Bisnis / Manajemen

Judul Skripsi : **ANALISIS PENGARUH KEADILAN ORGANISASI, KEPUASAN KERJA, DAN KOMITMEN ORGANISASI TERHADAP ORGANIZATIONAL CITIZENSHIP BEHAVIOR (OCB)**

Dosen Pembimbing : Drs. H. Mudji Rahardjo, S.U.

Semarang, 28 Desember 2015

Dosen Pembimbing,

(Drs. H. Mudji Rahardjo, S.U.)

NIP. 195212071978031001

## **PENGESAHAN KELULUSAN UJIAN**

Nama Penyusun : Intan Nofika Mustikasari  
Nomor Induk Mahasiswa : C2A009132  
Fakultas / Jurusan : Ekonomika dan Bisnis / Manajemen  
Judul Skripsi : **ANALISIS PENGARUH KEADILAN ORGANISASI, KEPUASAN KERJA, DAN KOMITMEN ORGANISASI TERHADAP ORGANIZATIONAL CITIZENSHIP BEHAVIOR (OCB)**

**Telah dinyatakan lulus ujian pada tanggal 31 Desember 2015.**

Tim Penguji :

1. Drs. H. Mudji Rahardjo, S.U. (.....)

2. Dr. Fuad Mas'ud, MIR. (.....)

3. Dr. Edy Rahardja, S.E.,M.Si. (.....)

## **PERNYATAAN ORISINALITAS SKRIPSI**

Yang bertanda tangan di bawah ini saya, Intan Nofika Mustikasari, menyatakan bahwa skripsi dengan judul: **Analisis Pengaruh Keadilan Organisasi, Kepuasan Kerja, dan Komitmen Organisasi Terhadap *Organizational Citizenship Behavior* / OCB (Studi pada Karyawan PT PLN Persero Distribusi Jawa Tengah dan DIY)**, adalah hasil tulisan saya sendiri. Dengan ini saya menyatakan dengan sesungguhnya bahwa dalam skripsi ini tidak terdapat keseluruhan atau sebagian tulisan orang lain yang saya ambil dengan cara menyalin atau meniru dalam bentuk rangkaian kalimat atau simbol yang menunjukkan gagasan atau pendapat atau pemikiran dari penulis lain, yang saya akui seolah-olah sebagai tulisan saya sendiri, dan/atau tidak terdapat bagian atau keseluruhan tulisan yang saya salin itu, atau yang saya ambil dari tulisan orang lain tanpa memberikan pengakuan penulis aslinya.

Apabila saya melakukan tindakan yang bertentangan dengan hal tersebut di atas, baik disengaja maupun tidak, dengan ini saya menyatakan menarik skripsi yang saya ajukan sebagai hasil tulisan saya sendiri. 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, 31 Desember 2015

Yang membuat pernyataan,

(Intan Nofika Mustikasari)

NIM: C2A009132

## ABSTRAK

Karyawan adalah bagian yang sangat penting bagi perusahaan, dimana hampir seluruh perusahaan menggunakan karyawan sebagai keunggulan kompetitifnya. Karyawan yang sangat diharapkan oleh setiap perusahaan adalah karyawan yang menampilkan perilaku terbaik dan melakukan tugas melebihi dari apa yang dipersyaratkan dalam pekerjaannya. Dengan kata lain, karyawan tersebut menampilkan perilaku extra-role, yang disebut juga sebagai *Organizational Citizenship Behavior* (OCB). Tanpa OCB, perusahaan akan rapuh dan mudah tergilas dalam persaingan.

Tujuan dari penelitian ini adalah untuk mengetahui pengaruh keadilan organisasi, kepuasan kerja, dan komitmen organisasi secara langsung, tidak langsung, dan pengaruh totalnya terhadap OCB.

Populasi dalam penelitian ini adalah karyawan PT PLN Persero Distribusi Jawa Tengah dan DIY yang memenuhi tiga kriteria, yaitu merupakan karyawan tetap, karyawan *non-management*, dan memiliki masa kerja lebih dari satu (>1) tahun. Teknik pengambilan sampel yang digunakan adalah *Probability Sampling* dengan metode *Proportional Random Sampling*. Data diuji dengan menggunakan metode Analisis Jalur (*Path Analysis*) menggunakan SPSS. Teknik analisis data yang digunakan meliputi nilai indeks, uji validitas, uji reliabilitas, uji asumsi klasik, uji koefisien determinasi, pengujian hipotesis, dan menganalisa jalur melalui pengaruh langsung, pengaruh tidak langsung, dan pengaruh totalnya.

Hasil penelitian menunjukkan bahwa variabel keadilan organisasi, kepuasan kerja, dan komitmen organisasi secara parsial maupun simultan berpengaruh positif dan signifikan terhadap *organizational citizenship behavior* (OCB) pada karyawan PT PLN Persero Distribusi Jawa Tengah dan DIY. Variabel yang memiliki pengaruh langsung terbesar terhadap OCB adalah komitmen organisasi. Berdasarkan koefisien determinasi total, diketahui bahwa 67,01% variabel OCB dapat dijelaskan oleh variabel keadilan organisasi, kepuasan kerja, dan komitmen organisasi. Sedangkan 32,99% sisanya dijelaskan oleh variabel lain diluar penelitian. Dan berdasarkan hasil analisis jalur diketahui bahwa variabel kepuasan kerja dan komitmen organisasi memiliki peran yang baik dan signifikan dalam memediasi pengaruh keadilan organisasi terhadap OCB.

Kata kunci: *organizational citizenship behavior* (OCB), keadilan organisasi, kepuasan kerja, komitmen organisasi.

## **ABSTRACT**

*Employees play important role in running the company; almost all of the companies deem their respective employees as a part of competitive advantage. A company would highly expect to have employees with best behaviours as well as the ability to finish the entrusted tasks in excess of what is actually required. To put it simply, employees who display extra-role behaviors, which often called as Organizational Citizenship Behavior (OCB). Without the existence of OCB, the company would be brittle and thus is in high risk to lose in the tight competition. The aim of this research is to determine the effect of organizational justice, job satisfaction, and organizational commitment in both direct and indirect manners as well as their simultaneous effect altogether on OCB.*

*Population in this research were the employees of PT PLN Persero Distribusi Jawa Tengah dan DIY who meet the three criteria namely the permanent employees, non-management employees, and those whose working period is more than one year. The Sampling technique used in this research is Probability Sampling with Proportional Random Sampling method. The data were analyzed using Path Analysis feature through SPSS. Data analysis technique used consist of the value of index, validity and reliability test, classic assumption test, hypothesis testing by the determinant coefficient, F-test and T-test.*

*The result of this research shows that organizational justice, job satisfaction, and organizational commitment have significant and positive effect on OCB, partially and simultaneously. Organizational Commitment has the biggest direct effects. The coefficient of determination shows that OCB of the employees in PT PLN Persero Distribusi Jawa Tengah dan DIY is 67,01% affected by organizational justice, job satisfaction, and organizational commitment. The other 32,99% is determined by other variables and error. Based on path analysis it is found out that job satisfaction and organizational commitment both hold a good role and significant as a mediator of organizational justice on OCB.*

**Keywords** : *Organizational Citizenship Behavior (OCB), Organizational Justice, Job Satisfaction, Organizational Commitment.*

## MOTTO DAN PERSEMBAHAN

“Pada akhirnya, skripsi yang baik adalah skripsi yang selesai.”

(Anies Baswedan)

“Selesaikan dulu urusanmu dengan Allah, maka Allah akan menyelesaikan urusanmu.”

“Tak peduli dengan berapa banyak buku-buku tebal yang ada dikepalamu, selama kamu hanya menggunakan itu untuk membuat orang lain tampak bodoh, kamu belum pintar.”

(kotak-nasi)

*“F.E.A.R has two meanings. Forget Everything And Run OR Face Everything And Rise.*

*The Choice is yours.”*

*“Put your future in good hands, your own.”*

### **Skripsi Ini Saya Persembahkan Untuk:**

Orangtua Juara Satu Sedunia (Ibu Endah Safitrie dan Bapak Kresnanto) dan Adikku Tercinta (Ananda Dwi Setiawan Kresfiapriyanto)

## KATA PENGANTAR

Alhamdulillah rabbil 'alamin, puji syukur kehadirat Allah SWT atas segala nikmat dan karunia-Nya serta kekuatan lahir dan batin kepada penulis, sehingga penulis dapat menyelesaikan penelitian skripsi dengan judul “**Analisis Pengaruh Keadilan Organisasi, Kepuasan Kerja, dan Komitmen Organisasi terhadap *Organizational Citizenship Behavior (OCB)***” yang digunakan sebagai salah satu persyaratan 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 luput dari dukungan, bantuan, bimbingan serta limpahan doa dari berbagai pihak. Oleh karena itu, perkenankan penulis untuk mengucapkan terima kasih yang sebesar-besarnya kepada:

1. Allah SWT sebagai sumber pertolongan dan kekuatan.
2. Kedua orang tua tercinta, Bapak Kresnanto dan Ibu Endah Safitrie, serta adikku Ananda Dwi Setiawan Kresfiaprilianto atas segala limpahan cinta kasih, doa, dukungan, pengertian, dan semangat yang diberikan kepada penulis.
3. Bapak Drs. H. Mudji Rahardjo, SU., selaku dosen pembimbing yang selama ini selalu memberikan bimbingan, arahan, ilmu, pengorbanan waktu, pemikiran dan tenaga yang telah diberikan kepada penulis dari awal hingga akhir penulisan skripsi ini.



4. Ibu Eisha Lataruva, S.E.,M.M. dan Bapak Mirwan Surya Perdhana, S.E.,M.M.,Ph.D., selaku dosen wali atas segala bimbingan dan bantuannya kepada penulis selama menempuh pendidikan di perguruan tinggi.
5. Bapak Dr. Suharnomo, S.E.,M.Si., selaku Dekan Fakultas Ekonomika dan Bisnis Universitas Diponegoro.
6. Bapak Dr. Harjum Muharam, S.E.,M.E., selaku Kepala Jurusan Manajemen Fakultas Ekonomika dan Bisnis atas motivasi dan dorongan semangatnya.
7. Seluruh dosen Fakultas Ekonomika dan Bisnis Universitas Diponegoro yang telah mendidik dan memberikan ilmu pengetahuan kepada penulis selama masa studi.
8. Seluruh responden karyawan PT PLN Persero Distribusi Jawa Tengah dan DIY atas kesediaannya membantu dan meluangkan waktu menjadi responden dalam penelitian ini.
9. Seluruh staf Tata Usaha, Perpustakaan, serta karyawan Fakultas Ekonomika dan Bisnis Universitas Diponegoro atas bantuan dan pertolongannya selama penulis menjalani masa studi.
10. Sahabat-sahabat penulis sejak SMA: Elizabeth Febri, Ditra Yazid Ramadhani, Nur Cipta Ratnasari, Chrisnatty Chandra, Aprilia Maharani, Joan Hesti, dan juga PASKIBAR 2007/2008, yang selalu ada untuk penulis dalam keadaan senang maupun susah.

11. Anggota RBC (Hesti, Novia, Hetty, Mbula, Esa, Riza, Erna, Maya, Kiki, Yolanda, Ulfa, Sasongko, Pras, Pandu, Akbar, Adit, Wahyu, Wisnu, Dwi, Rama, Reinhard), partner menjelajah satu persatu tempat-tempat indah di Indonesia, tempat berbagi suka dan duka. Sebuah kehormatan mempunyai sahabat seperti kalian.
12. Baskoro, Nurulita, Kukuh, Titut, Putra, Reza, Nunung, Alvinrey, Aulia, dan Fara. Terimakasih atas dukungan dan persahabatannya selama ini. Sahabat segala-galanya, segala-galanya.
13. Alvin Gilang, Renata, Maulina, Vidya, Distya, dan seluruh teman-teman Manajemen Regular I angkatan 2009 dan *Human Resource Management* UNDIP 2009. Juga kepada teman-teman KKN Sidorejosh (Layalia, Irine, Alvinson, Akbar, Fajar, Bastian, Agnes, Nita, Mas Imam). Terimakasih sudah memberi warna yang indah pada masa kuliah penulis.
14. Keluarga besar Aboe Bakar, keluarga besar Soeharmoyo, dan Dina Indria atas kasih sayang, doa dan tidak pernah lelah memberikan semangat kepada penulis.
15. Bapak Ir. Haeruddin C.Maddi, S.T.,M.Si., selaku Kepala Bidang PJPA dan seluruh Keluarga Besar Bidang PJPA Balai Besar Wilayah Sungai Pemali Juana. Senang bisa bergabung dengan orang-orang hebat seperti kalian dan terima kasih atas kebaikannya yang membuat saya merasa diterima disini.

Penulis menyadari bahwa masih terdapat kekurangan karena keterbatasan pengetahuan dan kelalaian penulis dalam penyusunan skripsi ini. Oleh karena itu, penulis mengharapkan saran dan kritik yang membangun dari semua pihak. Semoga penelitian ini bermanfaat dan dapat digunakan sebagai tambahan informasi bagi pihak yang membutuhkan.

Semarang, 31 Desember 2015

Intan Nofika Mustikasari

## DAFTAR ISI

	Halaman
HALAMAN JUDUL.....	i
HALAMAN PERSETUJUAN.....	ii
HALAMAN PENGESAHAN KELULUSAN UJIAN.....	iii
PERNYATAAN ORISINALITAS SKRIPSI.....	iv
ABSTRAK.....	v
<i>ABSTRACT</i> .....	vi
MOTTO DAN PERSEMBAHAN.....	vii
KATA PENGANTAR.....	viii
DAFTAR TABEL.....	xvii
DAFTAR GAMBAR.....	xx
DAFTAR LAMPIRAN.....	xxi
BAB I PENDAHULUAN.....	1
1.1. Latar Belakang Masalah.....	1
1.2. Perumusan Masalah.....	9
1.3. Tujuan dan Kegunaan Penelitian.....	11
1.4. Sistematika Penulisan.....	12
BAB II TINJAUAN PUSTAKA.....	14
2.1. Landasan Teori.....	14
2.1.1. <i>Organizational Citizenship Behavior (OCB)</i> .....	14
2.1.1.1. Pengertian OCB.....	14
2.1.1.2. Dimensi OCB.....	16
2.1.2. Keadilan Organisasi.....	18
2.1.2.1. Pengertian Keadilan Organisasi.....	19
2.1.2.2. Reaksi Terhadap Perlakuan Adil dan Tidak Adil.....	20
2.1.2.3. Dimensi Keadilan Organisasi.....	21
2.1.3. Kepuasan Kerja.....	29
2.1.3.1. Definisi Kepuasan Kerja.....	29

2.1.3.2.	Dimensi Kepuasan Kerja.....	31
2.1.3.3.	Mengukur Kepuasan Kerja.....	34
2.1.3.5.	Variabel yang Berkaitan dengan Kepuasan Kerja.....	35
2.1.4.	Komitmen Organisasi.....	36
2.1.4.1.	Pengertian Komitmen Organisasi.....	37
2.1.4.2.	Dimensi Komitmen Organisasi.....	38
2.1.4.3.	Manfaat Komitmen Organisasi.....	42
2.2.	Hubungan Antar Variabel.....	43
2.2.1.	Pengaruh Keadilan Organisasi terhadap Kepuasan Kerja.....	43
2.2.2.	Pengaruh Keadilan Organisasi terhadap Komitmen Organisasi.....	45
2.2.3.	Pengaruh Kepuasan Kerja terhadap Komitmen Organisasi.....	47
2.2.4.	Pengaruh Keadilan Organisasi terhadap OCB.....	49
2.2.5.	Pengaruh Kepuasan Kerja terhadap OCB.....	51
2.2.6.	Pengaruh Komitmen Organisasi terhadap OCB.....	52
2.3.	Penelitian Terdahulu.....	53
2.4.	Model Penelitian.....	59
2.5.	Hipotesis.....	59
<b>BAB III METODE PENELITIAN.....</b>		<b>61</b>
3.1.	Variabel Penelitian dan Definisi Operasional Variabel...	61
3.1.1.	Variabel Penelitian.....	61
3.1.2.	Definisi Operasional Variabel.....	62
3.1.2.1.	Keadilan Organisasi.....	62
3.1.2.2.	Kepuasan Kerja.....	64
3.1.2.3.	Komitmen Organisasi.....	66
3.1.2.4.	<i>Organizational Citizenship Behavior (OCB)</i> .....	67
3.2.	Populasi dan Sampel.....	70
3.2.1.	Populasi.....	70
3.2.2.	Sampel.....	70

3.3.	Jenis dan Sumber Data.....	72
3.4.	Metode Pengumpulan Data.....	72
3.5.	Metode Analisis.....	74
3.5.1.	Uji Instrumen / Uji Kualitas Data.....	74
3.5.1.1.	Uji Reliabilitas.....	74
3.5.1.2.	Uji Validitas.....	74
3.5.2.	Analisis Deskriptif.....	75
3.5.3.	Uji Asumsi Klasik.....	77
3.5.3.1.	Uji Multikolinearitas.....	78
3.5.3.2.	Uji Heteroskedastisitas.....	78
3.5.3.3.	Uji Normalitas.....	79
3.5.3.4.	Uji Linieritas.....	80
3.5.4.	Uji Hipotesis.....	81
3.5.4.1.	Uji Parsial (Uji t).....	81
3.5.4.2.	Uji Simultan (Uji F).....	82
3.5.4.3.	Uji Koefisien Determinasi.....	83
3.5.5.	Analisis Jalur ( <i>Path Analysis</i> ).....	83
3.5.6.	Uji Pengaruh Mediasi / Uji Sobel.....	86
<b>BAB IV HASIL DAN PEMBAHASAN.....</b>		<b>88</b>
4.1.	Deskripsi Objek Penelitian.....	88
4.1.1.	Gambaran Umum Perusahaan.....	88
4.1.2.	Tujuan Perusahaan.....	88
4.1.3.	Visi dan Misi.....	89
4.1.3.1.	Visi.....	89
4.1.3.2.	Misi.....	89
4.2.	Analisis Karakteristik Responden.....	90
4.2.1.	Karakteristik Responden Menurut Jenis Kelamin.....	91
4.2.2.	Karakteristik Responden Menurut Usia.....	92
4.2.3.	Karakteristik Responden Menurut Tingkat Pendidikan..	93
4.2.4.	Karakteristik Responden Menurut Masa Kerja.....	94
4.3.	Analisis Data Kuantitatif.....	95

4.3.1.	Uji Reliabilitas.....	95
4.3.2.	Uji Validitas.....	95
4.4.	Analisis Deskriptif Variabel.....	97
4.4.1.	Analisis Deskriptif Variabel Keadilan Organisasi.....	98
4.4.2.	Analisis Deskriptif Variabel Kepuasan Kerja.....	100
4.4.3.	Analisis Deskriptif Variabel Komitmen Organisasi.....	104
4.4.4.	Analisis Deskriptif Variabel OCB.....	107
4.5.	Uji Asumsi Klasik.....	120
4.5.1.	Uji Multikolinearitas.....	110
4.5.2.	Uji Heteroskedastisitas.....	111
4.5.3.	Uji Normalitas.....	117
4.5.4.	Uji Linieritas.....	124
4.6.	Pengujian Hipotesis.....	128
4.6.1.	Uji Parsial (Uji t).....	128
4.6.2.	Uji Simultan (Uji F).....	134
4.7.	Uji Koefisien Determinasi.....	135
4.8.	Analisis Jalur ( <i>Path Analysis</i> ).....	139
4.8.1	Pengaruh Langsung.....	139
4.8.2.	Pengaruh Tidak Langsung.....	140
4.8.3.	Pengaruh Total.....	141
4.8.4.	Uji Efek Mediasi / Uji Sobel.....	142
4.8.5.	Diagram Jalur.....	148
4.9.	Interpretasi Hasil.....	150
4.9.1.	Pengaruh Keadilan Organisasi terhadap Kepuasan Kerja.....	150
4.9.2.	Pengaruh Keadilan Organisasi terhadap Komitmen Organisasi.....	152
4.9.3.	Pengaruh Kepuasan Kerja terhadap Komitmen Organisasi.....	153
4.9.4.	Pengaruh Keadilan Organisasi terhadap OCB.....	155
4.9.5.	Pengaruh Kepuasan Kerja terhadap OCB.....	157

4.9.6.	Pengaruh Komitmen Organisasi terhadap OCB.....	158
BAB V PENUTUP.....		160
5.1.	Simpulan.....	160
5.2.	Keterbatasan.....	163
5.3.	Saran.....	164
5.3.1.	Implikasi Perusahaan.....	164
5.3.2.	Bagi Penelitian Selanjutnya.....	167
DAFTAR PUSTAKA.....		168
LAMPIRAN.....		172



## DAFTAR TABEL

		Halaman
Tabel 1.1	Data Keterlambatan Karyawan.....	8
Tabel 1.2	Data Kehadiran Karyawan.....	9
Tabel 2.1	Variabel yang Berkaitan dengan Kepuasan Kerja.....	36
Tabel 2.2	Penelitian Terdahulu.....	54
Tabel 3.1	Variabel Penelitian.....	62
Tabel 3.2	Contoh Tabel Kuesioner dengan Skala Likert 1-7.....	74
Tabel 4.1	Data Responden Menurut Bidang Kerja.....	91
Tabel 4.2	Data Responden Menurut Jenis Kelamin.....	91
Tabel 4.3	Data Responden Menurut Usia.....	92
Tabel 4.4	Data Responden Menurut Tingkat Pendidikan.....	93
Tabel 4.5	Data Responden Menurut Masa Kerja.....	94
Tabel 4.6	Hasil Uji Reliabilitas.....	95
Tabel 4.7	Hasil Uji Validitas.....	96
Tabel 4.8	Pernyataan Responden Mengenai Keadilan Organisasi.....	99
Tabel 4.9	Pernyataan Responden Mengenai Kepuasan Kerja.....	101
Tabel 4.10	Urutan Faktor-Faktor yang Paling Mempengaruhi Kepuasan Kerja.....	103
Tabel 4.11	Pernyataan Responden Mengenai Komitmen Organisasi...	105
Tabel 4.12	Pernyataan Responden Mengenai OCB.....	108
Tabel 4.13	Hasil Uji Multikolinearitas Regresi.....	110
Tabel 4.14	Hasil Uji Glejser Regresi Sub-Struktur I.....	115
Tabel 4.15	Hasil Uji Glejser Regresi Sub-Struktur II.....	116
Tabel 4.16	Hasil Uji Glejser Regresi Sub-Struktur III.....	116
Tabel 4.17	Hasil Uji Kolmogorov-Smirnov Regresi Sub-Struktur I....	123
Tabel 4.18	Hasil Uji Kolmogorov-Smirnov Regresi Sub-Struktur II...	123
Tabel 4.19	Hasil Uji Kolmogorov-Smirnov Regresi Sub-Struktur III..	124
Tabel 4.20	Hasil Uji Linieritas Keadilan Organisasi terhadap	

	Kepuasan Kerja.....	125
Tabel 4.21	Hasil Uji Linieritas Keadilan Organisasi terhadap Komitmen Organisasi.....	125
Tabel 4.22	Hasil Uji Linieritas Kepuasan Kerja terhadap Komitmen Organisasi.....	126
Tabel 4.23	Hasil Uji Linieritas Keadilan Organisasi terhadap <i>Organizational Citizenship Behavior (OCB)</i> .....	126
Tabel 4.24	Hasil Uji Linieritas Kepuasan Kerja terhadap <i>Organizational Citizenship Behavior (OCB)</i> .....	127
Tabel 4.25	Hasil Uji Linieritas Komitmen Organisasi terhadap <i>Organizational Citizenship Behavior (OCB)</i> .....	128
Tabel 4.26	Hasil Uji t Sub-Struktur I.....	129
Tabel 4.27	Hasil Uji t Sub-Struktur II.....	130
Tabel 4.28	Hasil Uji t Sub-Struktur III.....	131
Tabel 4.29	Hasil Uji F Sub-Struktur II.....	134
Tabel 4.30	Hasil Uji F Sub-Struktur III.....	135
Tabel 4.31	Hasil Uji Koefisien Determinasi ( $R^2$ ) Sub-Struktur I.....	136
Tabel 4.32	Hasil Uji Koefisien Determinasi ( $R^2$ ) Sub-Struktur II.....	136
Tabel 4.33	Hasil Uji Koefisien Determinasi ( $R^2$ ) Sub-Struktur III.....	137
Tabel 4.34	Tabel Pengaruh Langsung.....	139
Tabel 4.35	Perhitungan Pengaruh Tidak Langsung Keadilan Organisasi terhadap Komitmen Organisasi melalui Kepuasan Kerja.....	140
Tabel 4.36	Perhitungan Pengaruh Tidak Langsung Keadilan Organisasi terhadap OCB melalui Kepuasan Kerja dan Komitmen Organisasi.....	141
Tabel 4.37	Perhitungan Pengaruh Tidak Langsung Kepuasan Kerja terhadap OCB melalui Komitmen Organisasi.....	141
Tabel 4.38	Ringkasan Pengaruh Langsung, Tidak Langsung, dan Total.....	142
Tabel 4.39	Hasil Analisis Regresi Sub-Struktur I.....	143

Tabel 4.40	Hasil Analisis Regresi Sub-Struktur II.....	143
Tabel 4.41	Hasil Analisis Regresi Sub-Struktur III.....	143

## DAFTAR GAMBAR

	Halaman
Gambar 2.1 Kerangka Penelitian.....	60
Gambar 3.1 Model Variabel Keadilan Organisasi.....	64
Gambar 3.2 Model Variabel Kepuasan Kerja.....	66
Gambar 3.3 Model Variabel Komitmen Organisasi.....	68
Gambar 3.4 Model Variabel <i>Organizational Citizenship Behavior</i> (OCB).....	70
Gambar 3.5 Kerangka Penelitian.....	86
Gambar 4.1 Grafik Scatterplot Regresi Sub-Struktur I.....	110
Gambar 4.2 Grafik Scatterplot Regresi Sub-Struktur II.....	111
Gambar 4.3 Grafik Scatterplot Regresi Sub-Struktur III.....	112
Gambar 4.4 Grafik Histogram Regresi Sub-Struktur I.....	116
Gambar 4.5 Grafik Histogram Regresi Sub-Struktur II.....	116
Gambar 4.6 Grafik Histogram Regresi Sub-Struktur III.....	117
Gambar 4.7 Grafik Normal P-Plot Sub-Struktur I.....	118
Gambar 4.8 Grafik Normal P-Plot Sub-Struktur II.....	119
Gambar 4.9 Grafik Normal P-Plot Sub-Struktur III.....	120
Gambar 4.10 Hasil Model Analisis Jalur.....	141

## DAFTAR LAMPIRAN

	Halaman
Lampiran 1 Kuesioner Penelitian.....	164
Lampiran 2 Tabulasi Data Kuesioner.....	171
Lampiran 3 Hasil Output SPSS 16.0.....	181
Lampiran 4 Surat Keterangan Telah Melakukan Penelitian.....	206

# BAB I

## PENDAHULUAN

### 1.1. Latar Belakang Masalah

Dalam dunia bisnis yang semakin dinamis dan memiliki persaingan yang sangat ketat, setiap perusahaan dituntut untuk memiliki fleksibilitas, kecepatan untuk merespon perubahan, serta kemampuan berinovasi supaya dapat bertahan didalamnya. Selain itu, perusahaan juga memiliki tanggung jawab sosial untuk selalu memperhatikan kepentingan para penanggung risiko didalamnya (mulai dari karyawan, konsumen, pemegang saham, dan lain-lain). Terlebih lagi, untuk perusahaan jasa, kepuasan konsumen adalah sesuatu yang menjadi tujuan utama.

Untuk memenuhi tuntutan bisnis tersebut, disinilah peran SDM (Sumber Daya Manusia) sangat diperlukan. SDM adalah bagian yang sangat penting bagi perusahaan, dimana keefektifan dan keberhasilan perusahaan sangat ditentukan oleh kinerja SDM dalam perusahaan tersebut (dalam hal ini karyawan). Dimensi SDM sendiri memiliki karakteristik yang unik (*unique characteristic*), dimana di satu sisi ia berperan sebagai sebuah *asset* organisasi, dan disisi lain ia merupakan pengelola dari *asset-asset* organisasi lainnya. Sebagai *asset* organisasi, SDM akan dikelola (dilatih, dikembangkan, dimotivasi, dan lain-lain) sedemikian rupa agar dapat mencapai tujuan organisasi. Sedangkan, sebagai pengelola dari *asset-asset* yang lain, SDM harus mampu mengelola (merencanakan, mengorganisasikan,

mengawasi, dan lain-lain) seluruh *asset* organisasi lainnya (mesin, peralatan, modal, pasokan, dan lain-lain) secara optimal supaya tujuan organisasi dapat tercapai. Hal inilah yang membuat hampir seluruh perusahaan menggunakan SDM (karyawan mereka) sebagai keunggulan kompetitif untuk mencapai kesuksesan bisnis, serta menjawab segala persoalan dan tuntutan bisnisnya. Karyawan yang sangat diharapkan oleh setiap perusahaan adalah karyawan yang menampilkan perilaku terbaik dan melakukan tugas melebihi dari apa yang dipersyaratkan dalam pekerjaannya. Dengan kata lain, karyawan tersebut menampilkan perilaku *extra-role*, yang disebut sebagai *Organizational Citizenship Behavior* (OCB).

Dalam kosakata bahasa Indonesia, OCB sering dipadankan sebagai Perilaku Kewarganegaraan Organisasi. OCB sendiri didefinisikan sebagai perilaku pilihan (*extra-role behavior*) yang tidak menjadi bagian dari kewajiban kerja formal (*in-role behavior*) seorang karyawan, dan jika ditampilkan akan meningkatkan fungsi organisasi secara efektif (Robbins, 2008). OCB yang ditampilkan bisa dalam bentuk perilaku-perilaku, seperti: membantu rekan kerja yang memiliki pekerjaan yang menumpuk, menghindari konflik yang tidak perlu, tetap patuh pada peraturan perusahaan bahkan saat tidak ada yang mengawasi, mau mentolerir dan berjuang untuk perusahaan dalam keadaan sulit, bersedia terlibat aktif dalam menjaga kelangsungan hidup organisasi, menjaga nama baik perusahaan, membanggakan perusahaan di luar perusahaan, dan lain-lain. Tanpa OCB, organisasi akan rapuh dan mudah tergilas dalam persaingan.

Sadar akan pentingnya OCB bagi perusahaan, maka sangat penting bagi organisasi untuk menemukan faktor apa saja yang mendorong dan mempengaruhi keputusan para karyawan untuk mau melakukan OCB. Beberapa penelitian dilakukan untuk menggali lebih dalam antecedents yang membentuk OCB karyawan, dan hasil dari beberapa penelitian itu menunjukkan bahwa beberapa antecedents yang diduga membentuk OCB antara lain seperti: Keadilan Organisasi, Kepuasan Kerja, dan Komitmen Organisasi.

Keadilan organisasi adalah persepsi karyawan mengenai tiga fitur masalah, yaitu : pencapaian yang aktual, prosedur yang digunakan untuk meraih pencapaian tersebut, dan interaksi antara karyawan dengan atasan maupun perusahaan (Jackson, *et al.*,2010). Luthans (2006) menyatakan bahwa untuk membangun perilaku OCB, karyawan harus merasa bahwa mereka diperlakukan secara adil dalam prosedur maupun hasil yang diterima. Ketika karyawan diperlakukan secara adil, maka hal itu akan membuatnya merasa mendapat dukungan dari organisasi, dan selanjutnya mendorong mereka untuk membalas dengan melakukan OCB diluar persyaratan kerja formal (Luthans, 2006).

Penelitian mengenai hubungan keadilan organisasi dan OCB salah satunya ditunjukkan oleh penelitian yang dilakukan oleh Moorman (1991), dimana hasil penelitiannya menunjukkan bahwa persepsi keadilan organisasi secara keseluruhan berpengaruh positif dan signifikan terhadap OCB. Hasil yang sejalan juga ditemukan oleh Faizah (2008) yang menunjukkan bahwa variabel persepsi keadilan menunjukkan pengaruh yang positif dan signifikan terhadap OCB, yang ditunjukkan dengan nilai estimasi sebesar 0,22.



Namun hasil yang berbeda ditemukan oleh Schappe (1998), dimana hasil *hierarchical regression analysis* pada penelitiannya menunjukkan hasil bahwa tidak ada pengaruh yang signifikan antara persepsi keadilan prosedural terhadap OCB. Cohen dan Avrahami (2006) juga menemukan hasil bahwa tidak ada hubungan yang signifikan antara keadilan organisasi dengan OCB, bertentangan sekali dengan hasil yang didapatkan oleh studi empiris Moorman, *et al.* (1993) yang mengatakan bahwa keadilan prosedural berhubungan erat dengan OCB. Hasil penelitian yang serupa juga ditemukan oleh Widyaningrum (2010) dimana hasil *path analysis* nya menunjukkan hasil bahwa keadilan organisasi secara langsung tidak berpengaruh signifikan terhadap OCB. Pengaruh keadilan organisasi terhadap OCB adalah bersifat tidak langsung, yaitu melalui kepuasan kerja dan komitmen organisasi.

Hasil penelitian yang kontras juga ditemukan pada hasil penelitian Moorman (1991) dengan hasil penelitian Niehoff dan Moorman (1993). Perbedaan tersebut terlihat dari hasil penelitian Moorman (1991) yang menemukan bahwa ada pengaruh yang signifikan antara keadilan interaksional (yaitu dimensi interpersonal dari keadilan prosedural) dengan empat dari lima dimensi OCB. Sedangkan tidak ditemukan pengaruh antara prosedur formal (yaitu dimensi struktural dari keadilan prosedural) dengan satupun dimensi OCB. Tetapi, kontras dengan hasil tersebut, Niehoff dan Moorman (1993) menemukan bahwa OCB lebih dapat dijelaskan dengan baik oleh prosedur formal, dan bukan oleh keadilan interaksional.

Kepuasan kerja didefinisikan sebagai seperangkat perasaan karyawan tentang menyenangkan atau tidaknya pekerjaan mereka, yang menunjukkan kesesuaian antara harapan kerjanya dengan manfaat yang ia terima dalam perusahaan (Luthans, 2006). Sebuah meta analisis dalam Kreitner dan Kinicki (2008) yang mencakup 7,031 orang dan 21 penelitian yang terpisah menunjukkan korelasi yang signifikan dan cukup positif antara perilaku kewarganegaraan organisasi dengan kepuasan kerja. Wibowo (2012) menyatakan bahwa kepuasan kerja merupakan faktor determinan utama dari OCB.

Penelitian-penelitian terdahulu juga banyak meneliti mengenai hubungan kepuasan kerja dengan OCB, diantaranya adalah Widyaningrum (2010) yang menemukan bahwa kepuasan kerja secara langsung dan tidak langsung berpengaruh positif signifikan terhadap OCB. Hasil yang serupa juga ditemukan oleh hasil penelitian Faizah (2008) yang menunjukkan bahwa variabel kepuasan kerja terbukti berpengaruh positif terhadap OCB, yang ditunjukkan dengan nilai estimasi sebesar 0,27. Saeed, *et al.* (2012) dan Shokrkon dan Naami (2009) juga menemukan hasil penelitian yang sama, yaitu adanya hubungan yang positif dan signifikan antara kepuasan kerja dengan OCB. Studi empiris yang dilakukan oleh Mehboob dan Bhutto (2012) juga menunjukkan bahwa kepuasan kerja berhubungan dengan OCB, meskipun hubungan tersebut lemah karena hanya dimensi *Courtesy* dan *Altruisme* yang terbukti berhubungan dengan kepuasan kerja.

Namun, hasil yang bertentangan justru ditemukan oleh Schappe (1998) yang menemukan bahwa kepuasan kerja tidak berpengaruh signifikan terhadap

OCB, sehingga kepuasan kerja bukan merupakan prediktor signifikan dari OCB. Begitu juga dengan Moorman (1991) yang menemukan bahwa ketika persepsi keadilan diukur secara terpisah dari kepuasan kerja, maka kepuasan kerja tidak berhubungan dengan OCB. Moorman, *et al.* (1993) juga menemukan bahwa tidak satupun faktor kepuasan kerja yang berhubungan dengan OCB.

Komitmen organisasi didefinisikan sebagai suatu keadaan dimana seorang karyawan memihak pada suatu organisasi tertentu beserta tujuan-tujuannya, serta berniat memelihara keanggotaan dalam organisasi tersebut (Robbins, 2003). Kreitner dan Kinicki (2008) menyatakan bahwa OCB berkorelasi positif dengan komitmen organisasi. Purba dan Seniati (2004) juga menemukan bahwa komitmen organisasi berpengaruh cukup besar terhadap OCB di Indonesia.

Hasil penelitian yang beraneka ragam juga terjadi pada penelitian yang dilakukan untuk mengetahui hubungan antara komitmen organisasi dengan OCB. Studi empiris yang dilakukan oleh Schappe (1998) dengan 130 responden menunjukkan hasil bahwa komitmen organisasi memiliki pengaruh yang positif dan signifikan terhadap OCB, sehingga komitmen organisasi mampu menjelaskan *varians* unik dalam OCB. Widyaningrum (2010) yang melakukan penelitian pada karyawan RS juga menunjukkan hasil bahwa komitmen organisasi berpengaruh positif signifikan terhadap OCB dengan koefisien korelasi sebesar 0,403. Sejalan dengan hasil diatas, Purba dan Seniati (2004) juga menemukan bahwa komitmen organisasi berpengaruh cukup besar terhadap OCB di Indonesia. Begitu juga dengan hasil penelitian Khan dan Rashid (2012) yang menunjukkan bahwa

komitmen organisasi memiliki dampak yang paling signifikan terhadap OCB, dan merupakan prediktor terkuat dalam menjelaskan OCB.

Hasil yang berbeda dinyatakan oleh Darmawati, dkk (nd) dimana hasil analisis regresi bergandanya menemukan hasil bahwa komitmen organisasi tidak memiliki pengaruh terhadap variabel OCB. Studi empiris yang dilakukan oleh William dan Anderson (1991) juga menunjukkan hasil bahwa komitmen Organisasi tidak menjadi prediktor signifikan dari OCB. Bhaksi, *et al.* (2011) juga menyatakan bahwa hanya komitmen normatif yang berdampak positif dan signifikan terhadap OCB, meskipun ketiga dimensi komitmen organisasi dinyatakan berhubungan positif dengan OCB. Sangat berbeda dengan hasil penelitian Moorman, *et al.* (1993) yang menyatakan bahwa tidak satupun komitmen organisasional yang berhubungan dengan OCB.

Ada pula penelitian yang dilakukan oleh Nadiyanto (2009) yang menunjukkan bahwa komitmen organisasi memiliki pengaruh *intervening* dalam hubungan kepuasan kerja terhadap OCB, dengan koefisien *intervening* yang signifikan sebesar 0,693. Dalam perkembangannya, terdapat pula penelitian yang menegaskan bahwa antara komponen kepuasan kerja dan komponen komitmen organisasi adalah dua hal yang harus diteliti bersamaan untuk mengetahui hubungannya dengan OCB (Schappe, 1998).

Sebagai salah satu Badan Usaha Milik Negara (BUMN), PT PLN (Persero) merupakan perusahaan besar yang berlaku sebagai Pemegang Kuasa Usaha Ketenagalistrikan (PKUK) dengan tugas menyediakan tenaga listrik bagi kepentingan umum sampai saat ini. Dengan rangkaian kegiatan usaha mulai dari

menjalankan usaha penyediaan tenaga listrik nasional, menjalankan usaha penunjang tenaga listrik nasional, dan kegiatan-kegiatan lainnya, maka ini menjadi tugas besar bagi karyawan-karyawan PT PLN (Persero). Dengan tanggung jawab sebesar itu, maka sikap kerja yang positif seperti *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) haruslah dimiliki oleh karyawan PT PLN (Persero) pusat dan juga *region-regionnya*, seperti PT PLN (Persero) Distribusi Jawa Tengah dan DI Yogyakarta yang bertanggung jawab atas pasokan dan ketersediaan listrik wilayah Jawa Tengah dan DI Yogyakarta.

Dengan tanggung jawab perusahaan yang begitu besar, maka sangat diharapkan kontribusi dari karyawan dalam menjalankan tugasnya. Namun berdasarkan data kehadiran dan data keterlambatan karyawan, terdapat fenomena bahwa cukup banyak jumlah karyawan yang datang terlambat, begitu juga dengan karyawan yang tidak hadir / meninggalkan kantor tanpa ijin, dan tidak melakukan absensi pada jam masuk kantor (07.00-07.30) maupun pada jam pulang kantor (16.30-17.00). Oleh karena itu, dapat dikatakan bahwa perilaku OCB karyawan PT PLN Persero Distribusi Jawa Tengah dan DIY tergolong lemah.

**Tabel 1.1**  
**Data Keterlambatan Karyawan**  
**Periode Januari – April 2015**

BULAN	TERLAMBAT	
	JUMLAH	%
Januari	48	20,87
Februari	43	18,69
Maret	51	22,17
April	45	19,56

(Sumber: Data SDM PLN Persero Distribusi Jawa Tengah dan DIY yang diolah, 2015)

**Tabel 1.2**  
**Data Kehadiran Karyawan**  
**Periode Januari – April 2015**

Bulan	Jumlah Karyawan	Sakit		Ijin		Tanpa Keterangan		Total	
		Jumlah	%	Jumlah	%	Jumlah	%	Jumlah	%
1	230	2	0,87	10	4,35	35	15,22	47	20,43
2	230	4	1,73	7	3,04	40	17,39	51	22,17
3	230	3	1,30	8	3,48	45	19,56	56	24,35
4	230	3	1,30	10	4,35	44	19,13	57	24,78

(Sumber: Data SDM PLN Persero Distribusi Jawa Tengah dan DIY yang diolah, 2015)

## 1.2. Perumusan Masalah

Berdasarkan penjabaran yang dikemukakan diatas, diketahui bahwa hasil yang disajikan dari beberapa studi empirik tersebut menunjukkan hasil yang berbeda-beda mengenai hubungan variabel-variabel yang diteliti. Untuk itu masih perlu dilakukan penelitian lebih lanjut mengenai OCB, khususnya mengenai anteseden-anteseden yang membentuk perilaku tersebut. Adanya fenomena bisnis dan *research gap* inilah yang menjadi alasan utama bagi peneliti untuk mengkaji lebih dalam mengenai Keadilan Organisasi, Kepuasan Kerja, Komitmen Organisasi, dan OCB. Oleh karena itu, *problem statement* dalam penelitian ini adalah **“Adanya perbedaan hasil penelitian mengenai pengaruh Keadilan Organisasi, Kepuasan Kerja, dan Komitmen Organisasi terhadap OCB”**. Dan dengan adanya fenomena bisnis tersebut diatas, maka pertanyaan penelitian (*research question*) dalam penelitian ini dapat dirumuskan sebagai berikut:

1. Bagaimanakah pengaruh dari Keadilan Organisasi terhadap Kepuasan Kerja Karyawan pada karyawan PT PLN Persero Distribusi Jawa Tengah dan DIY ?
2. Bagaimanakah pengaruh dari Keadilan Organisasi terhadap Komitmen Organisasi pada karyawan PT PLN Persero Distribusi Jawa Tengah dan DIY ?
3. Bagaimanakah pengaruh dari Kepuasan Kerja terhadap Komitmen Organisasi pada karyawan PT PLN Persero Distribusi Jawa Tengah dan DIY ?
4. Bagaimanakah pengaruh dari Keadilan Organisasi terhadap OCB pada karyawan PT PLN Persero Distribusi Jawa Tengah dan DIY ?
5. Bagaimanakah pengaruh Kepuasan Kerja terhadap OCB pada karyawan PT PLN Persero Distribusi Jawa Tengah dan DIY ?
6. Bagaimanakah pengaruh Komitmen Organisasi terhadap OCB pada karyawan PT PLN Persero Distribusi Jawa Tengah dan DIY ?
7. Bagaimana pengaruh langsung variabel Keadilan Organisasi, Kepuasan Kerja, dan Komitmen Organisasi terhadap OCB pada karyawan PT PLN Persero Distribusi Jawa Tengah dan DIY ?
8. Bagaimana pengaruh tidak langsung variabel Keadilan Organisasi dan Kepuasan Kerja terhadap OCB pada karyawan PT PLN Persero Distribusi Jawa Tengah dan DIY?

9. Bagaimana perbandingan pengaruh total variabel Keadilan Organisasi, Kepuasan Kerja, dan Komitmen Organisasi terhadap OCB pada karyawan PT PLN Persero Distribusi Jawa Tengah dan DIY ?

### **1.3. Tujuan dan Kegunaan Penelitian**

#### **1.3.1. Tujuan Penelitian**

Adapun tujuan dari penelitian ini adalah untuk menganalisis pengaruh langsung, pengaruh tidak langsung, dan pengaruh total antara Keadilan Organisasi, Kepuasan Kerja, Komitmen Karyawan, dan OCB.

#### **1.3.2. Kegunaan Penelitian**

Kegunaan dari penelitian ini adalah :

1. Bagi Perusahaan

Hasil penelitian ini dapat dijadikan sebagai sumbangan pemikiran dan informasi sekaligus bahan pertimbangan tambahan bagi pihak manajemen dalam pengambilan keputusan (terutama yang berkaitan dengan Keadilan Organisasi, Kepuasan Kerja, Komitmen Karyawan, dan perilaku OCB). Contohnya saja, apabila hasil penelitian ini membuktikan bahwa perilaku yang adil dapat meningkatkan kepuasan kerja, komitmen karyawan, dan perilaku OCB, maka ini bisa menjadi satu lagi alasan mengapa perusahaan harus berlaku adil terhadap karyawan-karyawannya.



## 2. Bagi Pihak Lain

Hasil penelitian ini dapat digunakan untuk menambah khasanah ilmu pengetahuan, serta menjadi sumbangsih pemikiran bagi penelitian selanjutnya mengenai kasus yang sama.

### **1.4. Sistematika Penulisan**

Berikut merupakan sistematika penulisan dalam laporan penelitian ini sesuai dengan Buku Pedoman Penyusunan Skripsi dan Pelaksanaan Ujian Akhir Program Sarjana Strata Satu (S1) Fakultas Ekonomi, yaitu :

#### **BAB I            PENDAHULUAN**

Bab ini berisi latar belakang masalah, perumusan masalah, tujuan dan kegunaan penelitian, serta sistematika penulisan.

#### **BAB II           TINJAUAN PUSTAKA**

Bab ini berisi tentang landasan teori dan penjelasan (terdiri dari : Keadilan Organisasi, Kepuasan Kerja, Komitmen Organisasi, OCB, Pengaruh Keadilan Organisasi terhadap Kepuasan Kerja, Pengaruh Keadilan Organisasi terhadap Komitmen Organisasi, Pengaruh Kepuasan Kerja terhadap Komitmen Organisasi, Pengaruh Keadilan Organisasi terhadap OCB, Pengaruh Kepuasan Kerja terhadap OCB, dan Pengaruh Komitmen Organisasi terhadap OCB), hipotesis, penelitian terdahulu, dan kerangka penelitian.

### BAB III METODE PENELITIAN

Bab ini berisi tentang variabel penelitian dan definisi operasional variabel, populasi dan sampel, jenis dan sumber data, metode pengumpulan data, dan metode analisis yang digunakan dalam penelitian ini.

### BAB IV HASIL DAN ANALISIS

Bab ini berisi tentang deskripsi objek penelitian, analisis data, dan interpretasi hasil.

### BAB V PENUTUP

Bab ini berisi tentang simpulan, keterbatasan, dan saran untuk penelitian selanjutnya.