

## **Pengaruh Budaya Organisasi, Keadilan Terhadap Ocb, Komitmen Sebagai Intervening Pada Cv. Cempaka**

**Dyah Ayu Lestyanie dan Yanuar**

*Program Studi Manajemen Fakultas Ekonomi Universitas Tarumanagara, Jakarta*

*E-mail: [dayul8@yahoo.com](mailto:dayul8@yahoo.com)*

**Abstract:** *The purpose of this study is to explain and analyze the influence of organizational culture (X1) and organizational justice (X2) on Organizational Citizenship Behavior (OCB) (Y) with organizational commitment (M) as an intervening variable. Data was collected through distributing questionnaires to 85 permanent employees (Chin, 1998) CV. Cempaka Katerina. Data processing techniques use Structural Equation Modeling (SEM) analysis with the help of SmartPLS. The results of this study indicate that organizational culture has a positive and significant effect on organizational commitment but not on OCB, organizational justice has a positive and significant effect on organizational commitment and Organizational Citizenship Behavior (OCB), and organizational commitment has a positive and significant effect on Organizational Citizenship Behavior (OCB). Organizational commitment proved to mediate the relationship between organizational culture and organizational justice towards Organizational Citizenship Behavior (OCB).*

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

**Abstrak:** Tujuan dari penelitian ini adalah untuk menjelaskan dan menganalisis mengenai pengaruh budaya organisasi (X<sub>1</sub>) dan keadilan organisasi (X<sub>2</sub>) terhadap *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) (Y) dengan komitmen organisasi (M) sebagai variabel intervening. Data dikumpulkan melalui penyebaran kuesioner kepada 85 karyawan tetap (Chin, 1998) CV. Cempaka Katerina. Teknik pengolahan data menggunakan analisis *Structural Equation Modeling* (SEM) dengan bantuan SmartPLS. Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa budaya organisasi berpengaruh secara positif dan signifikan terhadap komitmen organisasi tetapi tidak pada OCB, keadilan organisasi berpengaruh secara positif dan signifikan terhadap komitmen organisasi dan *Organizational Citizenship Behavior* (OCB), serta komitmen organisasi berpengaruh secara positif dan signifikan terhadap *Organizational Citizenship Behavior* (OCB). Komitmen organisasi terbukti memediasi hubungan antara budaya organisasi dan keadilan organisasi terhadap *Organizational Citizenship Behavior* (OCB).

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

### **LATAR BELAKANG**

Bagian yang paling utama untuk menjadi pengaruh produktivitas pada suatu perusahaan / industri jasa ialah Sumber Daya Manusia (SDM). SDM dituntut untuk dapat meningkatkan kualitas dan kemampuannya dalam bekerja. Untuk mendapati kinerja yang maksimal dari karyawan, perusahaan juga harus berperan aktif untuk selalu menghargai hasil kerja karyawan tersebut dan selalu menciptakan kondisi nyaman bagi karyawan di dalam perusahaan. Fenomena yang terlihat masih adanya pemimpin yang kurang memberi perhatian kepada

karyawannya. Ditemukan budaya organisasi yang kurang bersahabat bagi karyawan dan kurangnya keadilan bagi karyawan. Perubahan pada budaya organisasi membuat perilaku karyawannya terkesan individualisme dan tidak terlihat adanya perilaku OCB yang muncul dalam lingkup perusahaan. Walaupun perilaku OCB tidak muncul, efektivitas perusahaan tetap berjalan sebagaimana mestinya. Salah satu yang menjadi indikator persepsi keadilan organisasi ialah besarnya imbalan yang diterima oleh karyawan. Sementara itu, perhatian terhadap persepsi keadilan sangat penting sebab karyawan yang merasa telah diperlakukan adil oleh perusahaan maka karyawan akan memiliki kepuasan dan komitmen organisasi yang tinggi, selanjutnya akan memperlihatkan perilaku positif, diantaranya perilaku OCB serta meningkatkan kinerja karyawan untuk perusahaan.

## KAJIAN TEORI

**Gambaran umum teori.** Berikut ialah menurut (Blau, 1964) teori mengenai pertukaran sosial. (1) Teori ini terbatas pada tindakan yang ditunjukkan oleh seseorang tergantung pada reaksi menguntungkan yang didapatkan dari orang lain. (2) Ciri khas dari pertukaran tersebut ialah kewajiban dari masing – masing pihak tidak diatur secara jelas, termasuk yang dijadikan dasar mengukur keikutsertaan masing – masing pihak.

Berikut ialah teori mengenai keadilan. (1) (Adams, 1966) setiap karyawan nantinya akan menyamakan antara rasio *input* dan *outcomes* dari *comparison persons*. Jika dari tiga pengandaian tersebut tercapai, maka *outcomes* dapat dikatakan adil. (2) (Robbins, 2006) individu dapat menimbang antara masukan dan keluaran pekerjaan sendiri dengan masukan atau keluaran orang lain dan kemudian akan memberi tanggapan guna menghilangkan setiap ketidakadilan.

**Budaya Organisasi.** Menurut (Robbins, 2006) budaya organisasi merupakan sebuah sistem makna bersama yang dianut oleh anggota – anggota yang membedakan organisasi itu dari organisasi – organisasi lainnya. (Wallach, 1983) menjelaskan bahwa terdapat empat prinsip dalam hubungan timbal balik antar budaya organisasi dengan efektivitas kerja organisasi, yaitu: keterlibatan, konsistensi, adaptabilitas, dan misi.

**Keadilan Organisasi.** Menurut (Greenberg, 1990) sebuah konsep yang menyatakan persepsi karyawan mengenai sejauh mana mereka diperlukan dalam organisasi dan bagaimana persepsi tersebut dapat memberi pengaruh pada hasil organisasi seperti komitmen dan kepuasan. Dimensi dalam keadilan organisasi menurut (Robbins, 2006) yaitu: keadilan distributif dan keadilan prosedural.

**Komitmen Organisasi.** Menurut (Robbins, 2006) *organizational commitment* merupakan suatu kondisi yang dimana karyawan memihak ke organisasi dan tujuannya serta memiliki niat untuk mempertahankan keanggotaannya dalam organisasi tersebut. Dimensi dalam keadilan organisasi menurut (Allen dan Meyer, 1990) yaitu: komitmen afektif, komitmen *continuance*, dan komitmen normatif.

**Organizational Citizenship Behavior (OCB).** Menurut (Robbins, 2006) OCB adalah perilaku individu dalam hal ini karyawan yang sangat menguntungkan untuk organisasi dan merupakan kebebasan memilih, secara tidak langsung atau secara eksplisit diakui oleh sistem penghargaan formal. Dimensi OCB menurut (Organ dan Lingl, 1995) yaitu: *altruism*, *courtesy*, *sportmanship*, *civic virtue*, dan *conscientiousness*.

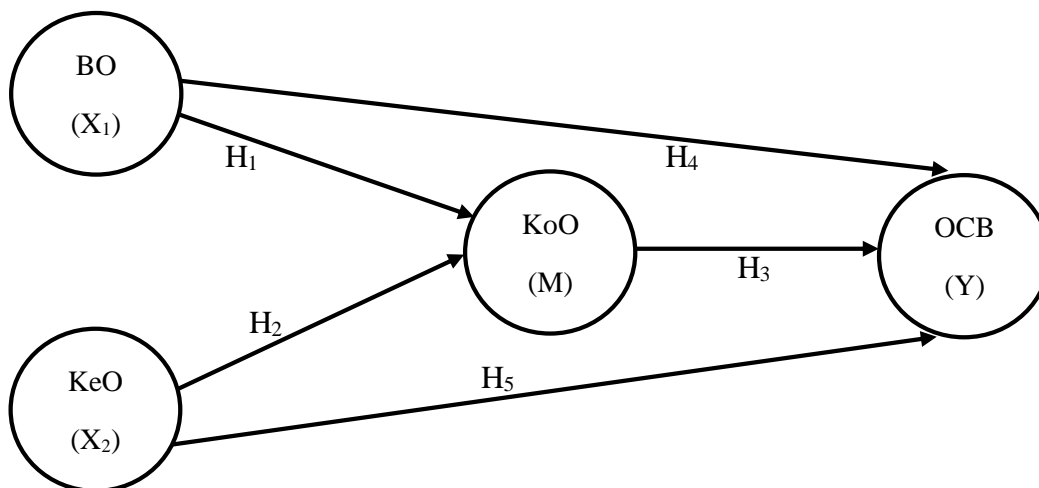
**Hubungan antar variabel.** Pengaruh antara budaya organisasi (X1) terhadap komitmen organisasi (M) (Chen, 2004) menjelaskan bahwa budaya organisasi dan gaya kepemimpinan berpengaruh signifikan positif terhadap komitmen organisasi, kepuasan kerja, dan kinerja

karyawan. Hasil penelitian tersebut dipertegas dengan pernyataan bahwa praktek budaya yang positif dapat mempengaruhi komitmen organisasi yang nantinya akan mengarah pada keberhasilan organisasi (Zain, 2009). Pengaruh keadilan organisasi (X2) terhadap komitmen organisasi (M) (Bakhshi, Kumar, dan Rani, 2009) melakukan penelitian yang terdiri dari 128 karyawan yang bekerja di fakultas kedokteran. Hasilnya, keadilan distributif dan keadilan prosedural ditemukan secara signifikan terkait dengan komitmen organisasi.

Pengaruh komitmen organisasi (M) terhadap OCB (Y) (Bakhshi, Sharma, dan Kumar, 2011) melakukan penelitian pada 77 karyawan yang bekerja pada National Hydroelectric Power Corporation Ltd., yang merupakan suatu organisasi dalam sektor publik di India. Hasil dari penelitian ini adalah tiga komponen dari komitmen organisasi yang terdiri dari komitmen afektif, komitmen *continuance*, dan komitmen normatif memiliki hubungan yang positif terhadap OCB. Akan tetapi, hanya komitmen normatif yang memiliki hubungan yang signifikan positif terhadap OCB. Pengaruh budaya organisasi (X1) terhadap (OCB) (Y) (Trisia dan Sakapurnama, 2014) melakukan penelitian terkait budaya organisasi dan OCB dan hasilnya menunjukkan bahwa budaya organisasi memiliki pengaruh yang signifikan positif terhadap *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) pada pegawai tetap di kantor pusat PT Garuda Indonesia (Persero) Tbk.

Pengaruh keadilan organisasi (X2) terhadap (OCB) (Y) (Moorman, 1991) melakukan penelitian yang menguji hubungan antara persepsi keadilan dan OCB dalam sampel yang diambil dari dua perusahaan di Amerika Serikat bagian tengah dan hasilnya ialah mendukung hubungan antara persepsi keadilan khususnya keadilan prosedural terhadap OCB. Pengaruh budaya organisasi (X1) dan keadilan organisasi (X2) terhadap OCB (Y) dimediasi oleh komitmen organisasi (M) (Bakhshi et al., 2009) Persepsi keadilan organisasi yang memfokuskan peran keadilan di tempat kerja telah memperlihatkan bahwa persepsi keadilan organisasi sangat mempengaruhi sikap para pekerja seperti komitmen organisasi dan juga *Organizational Citizenship Behavior* (OCB).

**Kerangka pemikiran.** Dalam penelitian ini dijelaskan mengenai variabel dari budaya organisasi, keadilan organisasi yang mempengaruhi *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) melalui komitmen organisasi sebagai mediasi, maka dapat digambarkan sebuah kerangka pemikiran sebagai berikut:



Gambar 1. Kerangka Pemikiran

## Hipotesis

- H<sub>1</sub>: Budaya organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap komitmen organisasi.
- H<sub>2</sub>: Keadilan organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap komitmen organisasi.
- H<sub>3</sub>: Komitmen organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap *organizational citizenship behavior* (OCB).
- H<sub>4</sub>: Budaya organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap *organizational citizenship behavior* (OCB).
- H<sub>5</sub>: Keadilan organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap *organizational citizenship behavior* (OCB).
- H<sub>6</sub>: Budaya organisasi dan keadilan organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap *organizational citizenship behavior* (OCB) dengan komitmen organisasi sebagai variabel intervening.

## METODE PENELITIAN

Objek penelitian ini adalah perusahaan CV. Cempaka Katerina. Dalam penelitian ini yang menjadi populasi adalah seluruh karyawan di CV. Cempaka Katerina. Pada penelitian ini yang memenuhi kriteria penelitian hanyalah 85 orang (Chin, 1998). Menurut (Sekaran dan Bougie, 2013) penelitian deskriptif ialah penelitian yang mendeskripsikan karakteristik dari orang, keadaan, maupun situasi. *Cross-sectional* merupakan penelitian berdasarkan beberapa sampel dalam populasi yang hanya dilakukan dalam satu periode penelitian (Sekaran dan Bougie, 2013). Teknik pengumpulan data untuk penelitian ini adalah dengan menggunakan kuesioner dengan skala *Likert*. Kuesioner diadaptasi dari: budaya organisasi (Wallach, 1983), keadilan organisasi (Moorman, 1991), komitmen organisasi (Meyer, Allen, dan Smith, 1993), dan OCB (Podsakoff et al, 1990). Dalam penelitian ini menggunakan metode analisis *Structural Equation Modelling* (SEM) dengan program *SmartPLS*. Uji validitas, uji reliabilitas, uji koefisien determinasi, uji *validity redundancy*, dan uji t digunakan untuk mengukur tiap variabel yang terkait.

**Deskripsi Subjek Penelitian.** Pada penelitian ini diketahui bahwa karakteristik responden terbanyak adalah responden dengan jenis kelamin laki-laki, yaitu sebesar 61,2%. Dilanjutkan dengan karakteristik responden terbanyak melalui usia dengan jangkauan usia sekitar 21-30 tahun sebesar 63% dan karakteristik responden terbanyak melalui masa kerja dengan rentan waktu 4-5 tahun sebesar 42%.

## Hasil Uji Validitas

**Tabel 1.** Hasil Uji Validitas Konvergen (*Average Variance Extracted*)

Variabel	<i>Average Variance Extracted</i> (AVE)
<b>Budaya Organisasi</b>	0.657
<b>Keadilan Organisasi</b>	0.662
<b>Komitmen Organisasi</b>	0.715
<b><i>Organizational Citizenship Behavior</i></b>	0.706

Sumber: Pengolahan Data *SmartPLS*

Berdasarkan tabel 1, nilai yang tertera pada *Average Variance Extracted* (AVE) seluruh variabel memiliki nilai sebesar  $> 0,5$  sehingga hasil analisis validitas konvergen menunjukkan bahwa semua indikator telah *valid*.

**Tabel 2.** Uji Validitas Diskriminan (*Cross Loadings*)

	<b>Budaya Organisasi</b>	<b>Keadilan Organisasi</b>	<b>Komitmen Organisasi</b>	<b>OCB</b>
<b>X1.1</b>	<b>0.836</b>	0.766	0.825	0.810
<b>X1.2</b>	<b>0.823</b>	0.721	0.643	0.628
<b>X1.3</b>	<b>0.770</b>	0.645	0.649	0.669
<b>X2.1</b>	0.722	<b>0.825</b>	0.681	0.713
<b>X2.2</b>	0.718	<b>0.781</b>	0.691	0.665
<b>X2.3</b>	0.730	<b>0.854</b>	0.709	0.783
<b>X2.4</b>	0.678	<b>0.806</b>	0.639	0.711
<b>X2.5</b>	0.733	<b>0.801</b>	0.725	0.741
<b>M1</b>	0,734	0,721	<b>0,813</b>	0,698
<b>M2</b>	0,754	0,707	<b>0,844</b>	0,773
<b>M3</b>	0,727	0,662	<b>0,846</b>	0,782
<b>M4</b>	0,766	0,775	<b>0,879</b>	0,842
<b>Y1</b>	0.790	0.787	0.817	<b>0.875</b>
<b>Y2</b>	0.682	0.699	0.711	<b>0.809</b>
<b>Y3</b>	0.755	0.714	0.816	<b>0.849</b>
<b>Y4</b>	0.738	0.783	0.816	<b>0.871</b>
<b>Y5</b>	0.712	0.751	0.680	<b>0.792</b>

Sumber: Pengolahan Data SmartPLS

Nilai *loadings* masing – masing indikator dari suatu konstruk lebih tinggi daripada nilai *cross loadings* indikator tersebut dalam konstruk lainnya.

### Hasil Uji Reliabilitas

**Tabel 3.** Uji Reliabilitas (*Cronbach's Alpha & Composite Reliability*)

<b>Variabel</b>	<b><i>Cronbach's Alpha</i></b>	<b><i>Composite Reliability</i></b>
<b>Budaya Organisasi</b>	0.740	0.851
<b>Keadilan Organisasi</b>	0.872	0.907
<b>Komitmen Organisasi</b>	0.867	0.909
<b><i>Organizational Citizenship Behavior (OCB)</i></b>	0.895	0.923

Sumber: Pengolahan Data SmartPLS

Pada tabel 3 menunjukkan bahwa nilai *cronbach's Alpha* untuk semua konstruk variabel berada diatas 0,7, sehingga setiap variabel dapat dikatakan *reliable*. Nilai *Composite Reliability* untuk semua konstruk variabel berada pada nilai diatas 0,7, sehingga variabel dapat dikatakan *reliable*.

**Uji Koefisien Determinasi (*R-Square*)****Tabel 4.** Koefisien Determinasi

Variabel	R Square
Komitmen Organisasi	0,799
<i>Organizational Citizenship Behavior</i> (OCB)	0,887

Sumber: Pengolahan Data SmartPLS

Berdasarkan tabel 5, menunjukkan bahwa variabel Komitmen Organisasi memiliki nilai  $R^2$  sebesar 0,799. Artinya, 79,9% dari variabel Komitmen Organisasi dapat dijelaskan oleh variabel Budaya Organisasi dan Keadilan Organisasi. Sementara sisanya sebesar 20,1% dapat dijelaskan oleh variabel lain di luar penelitian. Variabel *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) memiliki nilai  $R^2$  sebesar 0,887. Artinya, sebesar 88,7% variabel *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) dapat dijelaskan oleh variabel budaya organisasi, keadilan organisasi dan komitmen organisasi. Sementara sisanya sebesar 11,3% dapat dijelaskan oleh variabel lain di luar penelitian.

**Uji Cross-Validated Redundancy ( $Q^2$ )****Tabel 5.** Q-Square

	SSO	SSE	$Q^2 (=1-SSE/SSO)$
Budaya Organisasi	255.000	255.000	
Keadilan Organisasi	425.000	425.000	
Komitmen Organisasi	340.000	160.449	0.528
<i>Organizational Citizenship Behavior</i>	425.000	185.208	0.564

Sumber: Pengolahan Data SmartPLS

Berdasarkan hasil pengukuran Q-Square yang ada pada tabel 5, diperoleh nilai  $Q^2$  sebesar 0,528 untuk Komitmen Organisasi dan 0,564 untuk *Organizational Citizenship Behavior* (OCB). Dengan demikian, *endogenous construct* dinyatakan relevan untuk memprediksi model penelitian karena memiliki nilai  $Q^2$  lebih besar dari 0.

**HASIL UJI T STATISTIK****Tabel 6.** Hasil Uji t Statistik Langsung

Variabel	<i>Path Coefficients</i>	<i>t-statistics</i>	<i>p-values</i>
BO → KoO	0.600	5.412	0.000
BO → OCB	0.093	0.806	0.421
KeO → KoO	0.319	2.405	0.017
KeO → OCB	0.355	2.857	0.004
KoO → OCB	0.534	5.211	0.000

Sumber: Pengolahan Data SmartPLS

**Tabel 7.** Hasil Uji t Statistik Tidak Langsung

Variabel	Path Coefficients	t statistics	p values
BO → KoO → OCB	0.320	3.455	0.001
KeO → KoO → OCB	0.170	2.232	0.026

Sumber: Pengolahan Data SmartPLS

Hasil pada Tabel 6 terdapat uji t statistik yang menunjukkan bahwa hubungan antar budaya organisasi dengan komitmen organisasi adalah signifikan dengan uji t statistik sebesar 5,412 (>1,96). Hubungan budaya organisasi dengan OCB tidak signifikan dengan uji t statistik sebesar 0,806 (<1,96). Hubungan keadilan organisasi dengan komitmen organisasi signifikan dengan uji t statistik sebesar 2,405 (>1,96). Hubungan keadilan organisasi dengan OCB juga signifikan dengan uji t statistik sebesar 2,857(>1,96). Hubungan komitmen organisasi dengan OCB signifikan dengan uji t statistik sebesar 5,211(>1,96).

Pada tabel 7 hubungan budaya organisasi dengan OCB melalui komitmen organisasi signifikan dengan uji t statistik sebesar 3,455(>1,96). Dan juga hubungan keadilan organisasi dengan OCB melalui komitmen organisasi signifikan dengan uji t statistik sebesar 2,232(>1,96).

## DISKUSI

Penelitian ini menyatakan bahwa budaya organisasi dan keadilan organisasi terhadap *organizational citizenship behavior* (OCB) dengan komitmen organisasi sebagai variabel intervening menghasilkan hasil positif. Hal ini disebabkan karena dengan adanya manajemen otoriter yang baik dalam perusahaan maka dapat menjadikan karyawan dalam perusahaan itu menjadi lebih baik dengan mengikuti aturan yang berlaku. Keadilan yang diberikan dari perusahaan juga dapat menjadikan komitmen dari karyawan untuk menghasilkan perilaku *organizational citizenship behavior* (OCB).

## PENUTUP

Berdasarkan hasil analisis data dan pembahasan yang dilakukan atas penelitian pengaruh budaya organisasi dan keadilan organisasi terhadap *organizational citizenship behavior* (OCB) dengan komitmen organisasi sebagai variabel intervening pada CV. Cempaka Katerina maka dapat diambil kesimpulan sebagai berikut: terdapat pengaruh budaya organisasi dan keadilan organisasi terhadap *organizational citizenship behavior* (OCB) dengan komitmen organisasi sebagai variabel intervening pada CV. Cempaka Katerina.

## Saran

Terkait dengan hasil uji indikator tertinggi ada pada M4 yaitu “khawatir apabila berhenti dari pekerjaan saat ini tanpa memiliki pekerjaan lain yang serupa” dengan total 0,0,879 dan yang terendah ada pada X<sub>13</sub> yaitu “di tempat bekerja sering terjadi ketidakpercayaan antar karyawan” dengan total 0,770. Maka dari itu CV. Cempaka Katerina harus dapat memberikan keadilan pada karyawan agar karyawan yang bekerja dapat merasa aman dengan pekerjaannya yang sekarang. Selain itu, CV. Cempaka Katerina juga harus menerapkan budaya dalam perusahaan agar tidak adanya lagi ketidakpercayaan antar karyawan yang lama kelamaan tidak akan menimbulkan perilaku OCB dan komitmen antar karyawan ataupun perusahaan. Bagi peneliti lain, peneliti menyarankan untuk menggunakan indikator lain di luar penelitian yang mampu menjelaskan keempat variabel secara lebih komprehensif. Peneliti juga menyarankan

untuk memperluas jangkauan penelitian dan menambah jumlah responden agar hasil penelitian lebih representatif.

## DAFTAR PUSTAKA

- Adams, J. S. (1966). Inequity In Social Exchange. *Advances in Experimental Social Psychology* Allen, N. J., and Meyer, J. P. (1990). Organizational Socialization Tactics: A Longitudinal Analysis Of Links To Newcomers' Commitment And Role Orientation. *Academy of Management Journal*
- Bakhshi, A., Kumar, K., and Rani, E. (2009). Organizational justice perceptions as predictor of job satisfaction and organization commitment. *International Journal of Business and Management*.
- Bakhshi, A., Sharma, A. D., and Kumar, K. (2011). Organizational Commitment as predictor of Organizational Citizenship Behavior. *European Journal of Business and Management*, 3(4), 78–87.
- Blau, P. M. (1964). Justice in Social Exchange. *Sociological Inquiry*.
- Chen, L. Y. (2004). Examining the effect of organization culture and leadership behaviors on organizational commitment , job satisfaction, and job performance at small and middle-sized firms of Taiwan. *The Journal of American Academy of Business*.
- Greenberg, J. (1990). Organizational Justice: Yesterday, Today, and Tomorrow. *Journal of Management*.
- Moorman, R. H. (1991). Relationship Between Organizational Justice and Organizational Citizenship Behaviors: Do Fairness Perceptions Influence Employee Citizenship? *Journal of Applied Psychology*.
- Organ, D. W., and Lingl, A. (1995). Personality, satisfaction, and organizational citizenship behavior. *Journal of Social Psychology*.
- Robbins, S. P. (2006). Perilaku Organisasi Jakarta: *Indeks Kelompok Gramedia*.
- Sekaran, U., and Bougie, R. (2015). *Research methods for business and management. The Global Management Series* (pp. 1–696).
- Trisia, A., dan Sakapurnama, E. (2014). Pengaruh Budaya Organisasi Terhadap Organizational Citizenship Behavior ( Ocb ) Pegawai Tetap Di Kantor Pusat Pt Garuda Indonesia ( Persero ) Tbk, 1–24.
- Zain, Z. M. (2009). The Influence of Corporate Culture on Organisational Commitment : A Study on a Malaysian Listed Company. *European Journal of Economics, Finance and Administrative Sciences*.