

**PENGARUH BUDAYA ORGANISASI, Keadilan Organisasi
TERHADAP *ORGANIZATIONAL CITIZENSHIP BEHAVIOR*
(OCB) DENGAN KOMITMEN ORGANISASI SEBAGAI
VARIABEL MEDIASI
(Studi Empiris Pada Dealer Yamaha Sumber Baru Motor Magelang)**

SKRIPSI

**Untuk Memenuhi Sebagian Persyaratan
Mencapai Derajat Sarjana S1**



Disusun Oleh:
Eni Purwanti
NIM. 16.0101.0133

**PROGRAM STUDI MANAJEMEN FAKULTAS EKONOMI DAN BISNIS
UNIVERSITAS MUHAMMADIYAH MAGELANG
2020**

**PENGARUH BUDAYA ORGANISASI, KEADILAN ORGANISASI
TERHADAP *ORGANIZATIONAL CITIZENSHIP BEHAVIOR*
(OCB) DENGAN KOMITMEN ORGANISASI SEBAGAI
VARIABEL MEDIASI
(Studi Empiris Pada Dealer Yamaha Sumber Baru Motor Magelang)**

SKRIPSI

**Diajukan Guna Memenuhi Salah Satu Syarat Memperoleh Gelar
Sarjana Manajemen Pada Fakultas Ekonomi dan Bisnis
Universitas Muhammadiyah Magelang**



Disusun Oleh:
Eni Purwanti
NIM. 16.0101.0133

**PROGRAM STUDI MANAJEMEN FAKULTAS EKONOMI DAN BISNIS
UNIVERSITAS MUHAMMADIYAH MAGELANG
2020**

HALAMAN PENGESAHAN

SKRIPSI

**PENGARUH BUDAYA ORGANISASI, KEADILAN ORGANISASI TERHADAP
ORGANIZATIONAL CITIZENSHIP BEHAVIOR (OCB) DENGAN KOMITMEN
ORGANISASI SEBAGAI VARIABEL MEDIASI
(Studi Empiris Pada Dealer Yamaha Sumber Baru Motor Magelang)**

Dipersiapkan dan disusun oleh:

Eni Purwanti

NPM 16.0101.0133

Telah dipertahankan di depan Tim Penguji
Pada tanggal 13 Agustus 2020

Susunan Tim Penguji

Pembimbing

Luk Luk Atul Hidayati, SE.MM

Pembimbing I

Fritzina Anisa, SE., MBA

Pembimbing II

Tim Penguji

Luk Luk Atul Hidayati, SE.MM

Ketua

Drs. Dadi Suhadi, MM

Sekretaris

Diesyana Ajeng Pramesti, SE., M.Sc.

Anggota

Skripsi ini telah diterima sebagai salah satu persyaratan
untuk memperoleh gelar Sarjana S1

Tanggal

01 SEP 2020



Dra. Marlina Kurnia, MM

Dekan Fakultas Ekonomi dan Bisnis

SURAT PERNYATAAN

Yang bertanda tangan dibawah ini:

Nama : Eni Purwanti
NIM : 16.0101.0133
Fakultas : Ekonomi dan Bisnis
Jurusan : Manajemen

Dengan ini menyatakan bahwa skripsi yang saya susun dengan judul :

**PENGARUH BUDAYA ORGANISASI DAN KEADILAN ORGANISASI
TERHADAP *ORGANIZATIONAL CITIZENSHIP BEHAVIOR* DENGAN
KOMITMEN ORGANISASI SEBAGAI VARIABEL MEDIASI
(Studi Empiris Pada Dealer Yamaha Sumber Baru Motor Magelang)**

adalah benar-benar karya saya sendiri dan bukan merupakan plagiat dari skripsi orang lain. Apabila kemudian hari pernyataan saya ini tidak benar, maka saya bersedia menerima sanksi akademis yang berlaku (dicabut predikat kelulusan dan gelar kesarjanaannya).

Demikian pernyataan ini saya buat dengan sebenarnya, untuk dapat dipergunakan bilamana diperlukan.

Magelang, 4 Agustus 2020

Pembuat pernyataan,



Eni Purwanti
NIM. 16.0101.0133

DAFTAR RIWAYAT HIDUP

Nama : Eni Purwanti
Jenis Kelamin : Perempuan
Tempat, Tanggal Lahir : Magelang, 14 Maret 1998
Agama : Islam
Status : Belum Menikah
Alamat Rumah : RT 01/RW 13 Kalibendo Kidul, Banyusari,
Kecamatan Grabag, Kabupaten Magelang
Alamat Email : enipurwanti00@gmail.com
Pendidikan Formal
SD (2004-2010) : SD Negeri Banyusari
SMP (2010-2013) : SMP Negeri 2 Grabag
SMA (2013-2016) : SMA Negeri 1 Grabag
PT (2016-2020) : S1 Program Studi Manajemen Fakultas Ekonomi
dan Bisnis Universitas Muhammadiyah Magelang

Pengalaman Organisasi :

1. Himpunan Mahasiswa Manajemen (HMM), sebagai anggota Divisi Sumber Daya Manusia (SDM)

Magelang, 4 Agustus 2020
Pembuat Pernyataan,



Eni Purwanti
NIM. 16.0101.0133

MOTTO

“Dan bahwasanya seorang manusia tiada memperoleh selain apa yang telah diusahakannya”

(QS An Najm:391)

“Sesungguhnya bersama kesulitan pasti ada kemudahan. Maka apabila engkau telah selesai (dari suatu urusan) tetaplah bekerja keras (untuk urusan yang lain)”

(QS. Al-Insyiroh: 6-7)

“Tuhan tidak mengharuskan kita sukses. Tuhan hanya mengharapkan kita untuk mencoba”

(Mario Teguh)

“Siapa yang menempuh jalan untuk mencari ilmu, maka Allah akan memudahkan baginya jalan menuju surga”

(HR. Muslim: 269)

“EVERYDAY IS RACE”

“THE LAST BUT NOT LEAST”

(Anonymous)

KATA PENGANTAR

Puji syukur kepada Allah SWT atas rahmat dan karunia-Nya sehingga dapat menyelesaikan penelitian dan skripsi berjudul **Pengaruh Budaya Organisasi Dan Keadilan Organisasi Terhadap *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) Dengan Komitmen Organisasi Sebagai Variabel Mediasi (Studi Empiris Pada Dealer Yamaha Sumber Baru Motor Magelang)**

Skripsi ini untuk memenuhi salah satu syarat kelulusan dalam meraih derajat Sarjana Ekonomi Program Strata Satu (S-1) Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Muhammadiyah Magelang.

Proses penelitian dan penyusunan laporan penelitian dalam skripsi ini, penulis tidak luput dari kendala-kendala yang dihadapi. Kendala tersebut dapat diatasi penulis berkat adanya bantuan, bimbingan, dan dukungan dari berbagai pihak, oleh karena itu penulis ingin menyampaikan rasa terimakasih sebesar-besarnya kepada :

1. Allah SWT atas segala kemudahan dan kelancaran yang diberikan.
2. Dr. Suliswiyadi, M.Ag selaku Rektor Universitas Muhammadiyah Magelang.
3. Dra. Marlina Kurnia, M.M., selaku Dekan Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Muhammadiyah Magelang.
4. Muhdiyanto, S.E, M.Si selaku Wakil Dekan Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Muhammadiyah Magelang.
5. Mulato Santosa, SE., M.Sc selaku Ketua Program Studi Manajemen Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Muhammadiyah Magelang
6. Dr. Rochiyati Murniningsih, SE., MP selaku Dosen Pembimbing Akademik.
7. Lukluk Atul Hidayati, SE., M.M selaku dosen pembimbing 1 (satu) yang penuh kesabaran telah memberikan bimbingan, arahan, kritik, dan saran dalam penyusunan skripsi.
8. Friztina Anisa, SE., MBA selaku dosen pembimbing 2 (dua) yang penuh kesabaran telah memberikan bimbingan, arahan, kritik, dan saran dalam penyusunan skripsi.
9. Seluruh Dosen Pengajar Universitas Muhammadiyah Magelang yang telah memberikan bekal ilmu yang tak ternilai harganya dan telah membantu

kelancaran selama menjalankan studi di Universitas Muhammadiyah Magelang.

10. Seluruh Karyawan Universitas Muhammadiyah Magelang yang telah memberikan pelayanan dengan baik dan setulus hati.
11. Keluarga tercinta Bapak Yanto, Ibu Aspuriatun, Adik saya Rizki dan Putri serta seluruh keluarga saya yang senantiasa memberikan dukungan baik moril maupun materi serta doa yang tiada henti sehingga saya dapat menyelesaikan skripsi ini.
12. Sahabat-sahabat tersayang Reni Widuri, Dita Purwanti, Faridatul Rohmah, Widya Anissa, Dhea Siswa, Clara Nutaella, Sarasati Ayu, Aprilia Yunita, Desty Alfiana dan Yessy Arsita serta teman - teman manajemen angkatan 2016 dan semua pihak yang tidak dapat penulis sebutkan satu persatu.
13. Semua pihak yang telah memberikan bantuan dalam penyelesaian skripsi ini yang tidak dapat penulis sebutkan satu persatu.

Semoga Allah SWT melimpahkan rahmat dan karunia-Nya kepada semua pihak atas bantuan yang telah diberikan kepada penulis. Harapan dari penulis, semoga skripsi ini dapat bermanfaat bagi siapa saja yang membutuhkan.

Magelang, 4 Agustus 2020

Peneliti



Eni Purwanti

NPM. 16.0101.0133

DAFTAR ISI

Halaman Judul	i
Halaman Pengesahan	ii
Halaman Pernyataan.....	iii
Halaman Riwayat Hidup	iv
Motto	v
Kata Pengantar	vi
Daftar Isi	viii
Daftar Grafik	x
Daftar Tabel	ix
Daftar Gambar	xi
Daftar Lampiran	xii
Abstrak	xiv
 BAB I PENDAHULUAN	 1
A. Latar Belakang Masalah	1
B. Rumusan Masalah	7
C. Tujuan Penelitian	8
D. Kontribusi Penelitian.....	9
E. Sistematika Pembahasan	10
 BAB II TINJAUAN PUSTAKA DAN PERUMUSAN HIPOTESIS.....	 12
A. Telaah Teori	12
1. Grand teori	12
2. <i>Organizational Citizenship Behavior</i>	13
3. Komitmen Organisasi.....	16
4. Budaya Organisasi	19
5. Keadilan Organisasi	22
B. Telaah Penelitian Sebelumnya	26
C. Pengembangan Hipotesis	29
D. Model Penelitian	38

BAB III METODE PENELITIAN	39
A. Populasi dan sampel	39
B. Data Penelitian	40
C. Definisi Variabel Operasional dan Pengukurannya.....	40
D. Uji Instrumen Data	44
E. Metode Analisis Data	45
F. Uji Hipotesis	46
BAB IV ANALISIS DATA DAN PEMBAHASAN.....	51
A. Statistik Deskriptif Data	51
B. Statistik Deskriptif Profil Responden.....	52
C. Statistik Deskriptif Jawaban Responden	55
D. Uji Instrumen Penelitian	56
E. Analisis Regresi Linier Berganda	57
F. Uji Model Penelitian	60
G. Analisis Dan Pembahasan	68
BAB V KESIMPULAN DAN SARAN.....	78
A. Kesimpulan	78
B. Keterbatasan Penelitian	80
C. Saran	80
DAFTAR PUSTAKA	82
LAMPIRAN	86

DAFTAR GRAFIK

Grafik 1.1 Persentasi Kinerja Karyawan	5
--	---

DAFTAR TABEL

Tabel 4.1 Data Sebaran Kuesioner	51
Tabel 4.2 Responden Menurut Jenis Kelamin	52
Tabel 4.3 Responden Menurut Usia.....	53
Tabel 4.4 Responden Menurut Pendidikan Terakhir	53
Tabel 4.5 Responden Menurut Masa Kerja.....	54

DAFTAR GAMBAR

Gambar 2.1 Model Penelitian	38
Gambar 3.1 Kurva Normal Uji F	47
Gambar 3.2 Kurva Normal Uji t	48
Gambar 4.1 Hasil Uji F Persamaan 1	61
Gambar 4.2 Hasil Uji F Persamaan 2	61
Gambar 4.3 Hasil Uji t H1	63
Gambar 4.4 Hasil Uji t H2	64
Gambar 4.5 Hasil Uji t H3	64
Gambar 4.6 Hasil Uji t H4	65
Gambar 4.7 Hasil Uji t H5	66
Gambar 4.8 Model Diagram Akhir	68

DAFTAR LAMPIRAN

Lampiran 1 Surat Pernyataan Perusahaan	86
Lampiran 2 Kuesioner Penelitian.....	87
Lampiran 3 Tabulasi Kuesioner	94
Lampiran 4 Deskripsi Jawaban Responden	97
Lampiran 5 Uji Validitas	99
Lampiran 6 Uji Reliabilitas.....	103
Lampiran 7 Uji Regresi Linier Berganda.....	105
Lampiran 8 Uji Sobel.....	110
Lampiran 9 F tabel	112
Lampiran 10 t tabel	114

ABSTRAK

PENGARUH BUDAYA ORGANISASI DAN KEADILAN ORGANISASI TERHADAP *ORGANIZATIONAL CITIZENSHIP BEHAVIOR* DENGAN KOMITMEN ORGANISASI SEBAGAI VARIABEL MEDIASI (Studi Empiris Pada Dealer Yamaha Sumber Baru Motor Magelang)

Oleh:

Eni Purwanti

Penelitian ini bertujuan untuk menguji pengaruh budaya organisasi dan keadilan organisasi terhadap *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) dengan Komitmen Organisasi sebagai variabel mediasi. Populasi dalam penelitian ini adalah karyawan Yamaha Sumber Baru Motor Magelang. Sampel dalam penelitian ini sebanyak 50 responden dengan menggunakan metode sampling jenuh. Alat analisis dalam penelitian ini menggunakan *sobel test*. Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa Budaya Organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap Komitmen Organisasi. Keadilan Organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap Komitmen Organisasi. Budaya Organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap *Organizational Citizenship Behavior* (OCB). Keadilan Organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap *Organizational Citizenship Behavior* (OCB). Komitmen Organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap *Organizational Citizenship Behavior* (OCB). Komitmen Organisasi dapat memediasi pengaruh Budaya Organisasi terhadap *Organizational Citizenship Behavior* (OCB). Komitmen Organisasi tidak dapat memediasi pengaruh Keadilan Organisasi terhadap *Organizational Citizenship Behavior* (OCB).

Kata kunci : Budaya Organisasi, Keadilan Organisasi, Komitmen Organisasi, *Organizational Citizenship Behavior* (OCB)

BAB I PENDAHULUAN

A. Latar Belakang Masalah

Sumber Daya Manusia (SDM) menjadi salah satu aset penting dalam suatu perusahaan maupun organisasi. SDM merupakan penggerak organisasi untuk menjalankan seluruh aktivitas-aktivitas yang ada di organisasi atau perusahaan. Peran SDM menjadi penentu keberlanjutan organisasi dan tolok ukur keberhasilan dari tujuan organisasi. Untuk itu, perusahaan memerlukan partisipasi para karyawan untuk melakukan yang terbaik bagi organisasi. Kualitas sumber daya manusia dapat dilihat tidak hanya dari seberapa banyak para karyawan mampu berkontribusi dan mampu menyelesaikan semua tugas-tugasnya dengan baik, akan tetapi dapat dilihat seberapa banyak para karyawan memiliki inisiatif tersendiri dalam menyelesaikan pekerjaan lainnya diluar pekerjaannya. Kinerja karyawan dari diri seseorang ini memunculkan adanya *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) didalam perusahaan tersebut. Praktik OCB yang dilakukan oleh seseorang di dalam suatu perusahaan sangat penting dan memiliki dampak yang positif terhadap laju pada suatu perusahaan. selain itu, organisasi yang mempunyai karyawan yang memiliki perilaku OCB yang baik, akan mampu mendukung kinerja individu untuk perkembangan perusahaan yang lebih baik.

Organizational Citizenship Behavior (OCB) merupakan perilaku seseorang yang bersifat suka rela, tidak secara langsung atau secara eksplisit tercantum dalam sistem kompensasi formal, dan secara keseluruhan mampu

mendukung fungsi organisasi. Dari pernyataan tersebut dapat dipahami bahwa penerapan OCB merupakan suatu hal yang tidak diatur oleh perusahaan namun dapat memengaruhi laju perusahaan. Menurut (Pratiwi, 2013) ada beberapa faktor yang mempengaruhi OCB diantaranya budaya organisasi, keadilan organisasi, dan komitmen organisasi. Secara terperinci (Alizadeh, 2012) mengatakan bahwa variabel yang mempengaruhi perilaku OCB karyawan, diantaranya adalah budaya organisasi, keadilan organisasi, komitmen organisasi, kepemimpinan, dan sifat setiap individu. Selanjutnya ia juga mengungkapkan bahwa OCB akan berhubungan dengan lima parameter dalam penyelenggaraan organisasi, yaitu mengurangi turnover, mengurangi tingkat absensi, kepuasan dan loyalitas dari karyawan serta pelanggan. Hal ini berarti OCB merupakan suatu bagian dari perilaku individu dalam hal ini karyawan yang sangat penting dalam pelaksanaan setiap tugas dan kewajiban karyawan selanjutnya akan bermuara pada keberhasilan perusahaan.

Faktor yang dapat mempengaruhi *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) adalah komitmen organisasi. Menurut (Khan & Rashid, 2012) Komitmen organisasi menjadi salah satu faktor yang kuat dari OCB. Seseorang yang memiliki komitmen terhadap organisasinya akan sering menampilkan perilaku OCB. (Bakhshi & Kumar, 2011) menyatakan komitmen organisasi diindikasikan dalam tiga hal, yaitu keinginan kuat seseorang untuk tetap menjadi anggota organisasinya, kemauan mengarahkan usahanya untuk organisasinya, dan keyakinan dan penerimaan yang kuat terhadap nilai dan tujuan organisasi. Komitmen organisasi akan membuat

karyawan memberikan yang terbaik kepada organisasinya. Karyawan yang memiliki komitmen yang tinggi akan lebih berorientasi pada kerja, akan cenderung membantu dan dapat bekerjasama, yang merupakan bagian dari sikap *Organizational Citizenship Behavior* (OCB).

Menurut (Alizadeh, 2012) faktor lain yang dapat mempengaruhi *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) adalah budaya organisasi. Di dalam era yang semakin kompetitif, budaya organisasi berkembang sesuai perkembangan lingkungan (Wibowo, 2012). Budaya organisasi merupakan suatu persepsi bersama yang dianut oleh anggota-anggota organisasi itu atau sistem makna bersama yang dihargai oleh organisasi (Bengngu, Fanggidae, & Timuneno, 2019). OCB dapat mengurangi terjadinya perselisihan dan akan membedakan suatu organisasi dengan organisasi lainnya. Di sisi lain, budaya organisasi memiliki dampak yang kuat pada perilaku karyawan yang diikuti dengan efektivitas organisasi dan akan memudahkan manajer dalam memahami organisasi di mana mereka bekerja tidak hanya untuk perumusan kebijakan dan prosedur, tetapi untuk memahami perilaku manusia dan pemanfaatan sumber daya manusia mereka dengan cara yang terbaik (Khan & Rashid, 2012). 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.

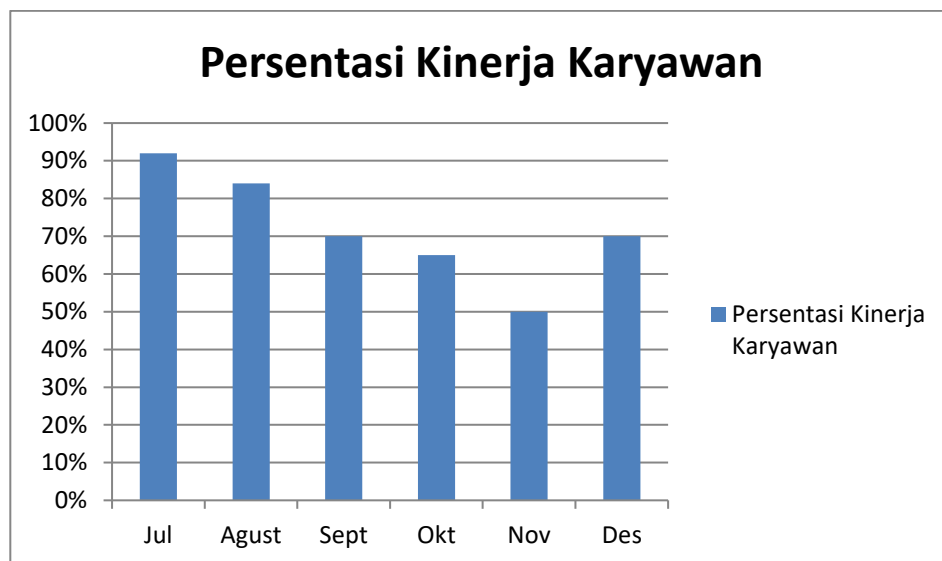
Selain komitmen organisasi dan budaya organisasi (Alizadeh, 2012) mengatakan bahwa faktor lain mempengaruhi OCB di antara karyawan adalah

keadilan organisasi. Persepsi para karyawan terhadap adanya keadilan organisasi akan mempengaruhi persepsi mereka bahwa organisasi menghargai mereka. Pada gilirannya, kesan ini mendorong para karyawan untuk membalas organisasi dengan cara menunjukkan *Organizational Citizenship Behavior* (OCB). Munculnya ketidakadilan dalam organisasi secara otomatis akan menimbulkan perasaan tidak adanya dukungan dari organisasi sehingga nantinya berdampak pada menurunnya frekuensi *Organizational Citizenship Behavior* (OCB). Para karyawan menjadi enggan berkontribusi lebih pada organisasi dan hanya memperlihatkan perilaku kerja in-role yang mungkin juga akan mengalami penurunan akibat tidak adanya keadilan dan dukungan organisasi.

Penelitian ini dilakukan pada Dealer Yamaha Sumber Baru Motor Magelang. Dealer ini berlokasi di Jl. Semarang-Yogyakarta No.367 Magelang yang merupakan bengkel resmi dari Yamaha. Selain menawarkan penjualan Dealer Yamaha Sumber Baru Motor Magelang juga menawarkan pelayanan service motor khusus motor Yamaha. Dealer ini membutuhkan sumber daya manusia untuk mencapai tujuan organisasi. Organisasi dikatakan berhasil apabila mereka dapat mengelola sistem manajemen yang diterapkan dan mampu mengelola semua kegiatan yang ada di dalam organisasi. Salah satu penunjang peningkatan aktivitas perusahaan adalah karyawan yang ada di dealer tersebut. Namun berdasarkan data persentasi kinerja karyawan mekanik terdapat fenomena bahwa kinerja karyawan di perusahaan ini mengalami

kemunduran. Berikut data prestasi kinerja mekanik Dealer Yamaha Sumber Baru Motor Magelang pada tahun 2019 :

Grafik 1.1
Persentasi Kinerja Karyawan
Periode Juli-Desember 2019



Sumber : Dealer Yamaha Sumber Baru Motor Magelang

Berdasarkan data persentasi kinerja mekanik diatas menunjukan bahwa bulan Juli kinerja mekanik memiliki persentasi sebesar 92%, bulan Agustus sebesar 84%, bulan September sebesar 70%, Bulan Oktober sebesar 65%, bulan November sebesar 50%, dan Bulan Desember sebesar 70%. Dalam perusahaan ini karyawan dituntut untuk menyelesaikan semua pekerjaannya sesuai target yang telah ditentukan. Dengan adanya target ini maka seharusnya dapat menimbulkan sikap inisiatif karyawan untuk membantu rekan kerjanya agar bisa menyelesaikan pekerjaannya dan dapat mencapai target perusahaan. Namun dari data tersebut menunjukan bahwa prestasi kinerja karyawan mekanik Dealer Yamaha Sumber Baru Motor Magelang mengalami

penurunan sehingga tidak dapat mencapai target perusahaan, hal ini menunjukkan bahwa kemungkinan perilaku OCB karyawan di dealer masih tergolong rendah. Selain sikap inisiatif dari karyawan untuk sukarela membantu rekan kerjanya, seorang karyawan juga dituntut memiliki komitmen organisasi yang tinggi untuk dapat meningkatkan kinerja karyawan. Tinggi rendahnya komitmen organisasi seorang karyawan dapat terlihat dari beberapa perilaku yang ditunjukkan dalam kehidupan keseharian dalam organisasi. Tingkat komitmen terhadap organisasi karyawan tidak selalu berada pada posisi yang tinggi. Hal ini menjadi menarik untuk diteliti terutama dalam hal keadilan yang dirasakan oleh karyawan dan komitmen organisasi dari seluruh karyawan.

Penelitian (Khan & Rashid, 2012) menghasilkan sebuah kesimpulan bahwa komitmen organisasi merupakan variabel mediasi yang baik untuk mengetahui hubungan antara budaya organisasi, gaya kepemimpinan, dan keadilan organisasi terhadap OCB, karena pada penelitian ini komitmen organisasi memiliki pengaruh positif dan signifikan terbesar bila dibandingkan dengan variabel yang lainnya. Penelitian (Rahayu, 2017) dan (Pratiwi, 2013) juga mengatakan bahwa komitmen organisasi secara positif dan signifikan berpengaruh terhadap *Organizational Citizenship Behavior* (OCB). Bertolak belakang dengan hasil penelitian (Sanhaji, Soetjipto, & Suharto, 2016) yang menghasilkan sebuah kesimpulan bahwa komitmen organisasi mempunyai pengaruh negatif terhadap *Organizational Citizenship Behavior* (OCB). Penelitian (Mihdar, 2014) juga mengatakan bahwa komitmen organisasi tidak

memediasi hubungan antara variabel keadilan organisasi terhadap *Organizational Citizenship Behavior* (OCB).

Berdasarkan penjelasan diatas penulis tertarik untuk melakukan penelitian dengan judul **“Pengaruh Budaya Organisasi Dan Keadilan Organisasi Terhadap *Organization Citizenship Behavior* (OCB) Dengan Komitmen Organisasi Sebagai Variabel Mediasi (Studi empiris pada Dealer Yamaha Sumber Baru Motor Magelang)”**

B. Rumusan Masalah

Berdasarkan paparan latar belakang yang telah dikemukakan, masalah penelitian dirumuskan sebagai berikut :

1. Apakah Budaya Organisasi berpengaruh terhadap Komitmen Organisasi pada Dealer Yamaha Sumber Baru Motor Magelang?
2. Apakah Keadilan Organisasi berpengaruh terhadap Komitmen Organisasi pada Dealer Yamaha Sumber Baru Motor Magelang?
3. Apakah Budaya Organisasi berpengaruh terhadap *Organization Citizenship Behavior* (OCB) pada Dealer Yamaha Sumber Baru Motor Magelang?
4. Apakah Keadilan Organisasi berpengaruh terhadap *Organization Citizenship Behavior* (OCB) pada Dealer Yamaha Sumber Baru Motor Magelang?
5. Apakah Komitmen Organisasi berpengaruh terhadap *Organization Citizenship Behavior* (OCB) pada Dealer Yamaha Sumber Baru Motor Magelang?

6. Apakah Budaya Organisasi berpengaruh terhadap *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) melalui Komitmen Organisasi pada karyawan Dealer Yamaha Sumber Baru Motor Magelang?
7. Apakah Keadilan Organisasi berpengaruh terhadap *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) melalui Komitmen Organisasi pada Dealer Yamaha Sumber Baru Motor Magelang?

C. Tujuan Penelitian

Sesuai dengan rumusan masalah yang telah dijabarkan, maka penelitian ini mempunyai beberapa tujuan yang akan dicapai yaitu :

1. Menguji dan menganalisis pengaruh Budaya Organisasi terhadap Komitmen Organisasi pada Dealer Yamaha Sumber Baru Motor Magelang.
2. Menguji dan menganalisis pengaruh Keadilan Organisasi terhadap Komitmen Organisasi pada Dealer Yamaha Sumber Baru Motor Magelang.
3. Menguji dan menganalisis pengaruh Budaya Organisasi terhadap *Organization Citizenship Behavior* (OCB) pada Dealer Yamaha Sumber Baru Motor Magelang.
4. Menguji dan menganalisis pengaruh Keadilan Organisasi terhadap *Organization Citizenship Behavior* (OCB) pada Dealer Yamaha Sumber Baru Motor Magelang.

5. Menguji dan menganalisis pengaruh Komitmen organisasi terhadap *Organization Citizenship Behavior* (OCB) pada Dealer Yamaha Sumber Baru Motor Magelang.
6. Menguji dan menganalisis pengaruh Budaya Organisasi terhadap *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) melalui Komitmen organisasi pada Dealer Yamaha Sumber Baru Motor Magelang.
7. Menguji dan menganalisis pengaruh Keadilan Organisasi terhadap *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) melalui Komitmen organisasi pada Dealer Yamaha Sumber Baru Motor Magelang.

D. Kontribusi Penelitian

Manfaat yang diharapkan dari penelitian ini adalah sebagai berikut:

1. Manfaat Teoritis.

Hasil penelitian ini diharapkan memberikan gambaran dan pemahaman yang lebih mendalam mengenai pengaruh budaya organisasi dan keadilan organisasi terhadap *organization citizenship behavior (OCB)* dengan komitmen organisasi sebagai variabel mediasi, serta sebagai referensi bagi penelitian-penelitian yang serupa dimasa yang akan datang.

2. Manfaat Praktis

Hasil penelitian ini diharapkan bisa sebagai bahan masukan dan pertimbangan umum bagi perusahaan dalam meningkatkan kualitas SDM dan kebijakan SDM melalui Pengaruh Budaya Organisasi, Keadilan Organisasi terhadap *Organizational Citizenship Behavior (OCB)* dengan

Komitmen Organisasi sebagai variabel mediasi pada Dealer Yamaha Sumber Baru Motor Magelang.

E. Sistematika Penulisan

Penyusunan skripsi ini terdiri dari lima bab dan antara bab yang satu dengan bab lainnya merupakan satu komponen yang saling terkait. Sistematika penulisan adalah sebagai berikut:

1. Bagian Awal

Bagian ini berisi halaman judul, halaman pengesahan, halaman pernyataan keaslian, halaman riwayat hidup, moto, kata pengantar, daftar isi, daftar tabel, daftar gambar, daftar lampiran, dan abstrak.

2. Bagian Isi

Bagian ini terdiri dari :

BAB I : PENDAHULUAN

Berisi alasan memilih judul penelitian berupa latar belakang masalah, rumusan masalah, tujuan penelitian, kontribusi penelitian dan sistematika pembahasan.

BAB II : TINJAUAN PUSTAKA DAN PERUMUSAN HIPOTESIS

Berisi teori sebagai dasar untuk menganalisa pokok-pokok masalah dalam penelitian berupa telaah teori, hasil penelitian terdahulu, hipotesis dan model penelitian.

BAB III : METODA PENELITIAN

Berisi gambaran dan tahapan penelitian yang menjelaskan tentang populasi, sampel, metode pengambilan sampel, definisi operasional, pengukuran variabel dan metode analisis data.

BAB IV : HASIL DAN PEMBAHASAN

Berisi analisis data dan pembahasan. Bagian ini menjadi titik perhatian karena dilakukan pengolahan dan analisis data menggunakan bantuan program SPSS berupa analisis deskriptif, uji validitas dan reliabilitas data, analisis regresi dan pengujian hipotesis.

BAB V : KESIMPULAN

Merupakan bagian akhir dari penyusunan skripsi yang berisi kesimpulan, keterbatasan penelitian dan saran.

3. Bagian Akhir

Bagian ini berisi daftar pustaka dan lampiran-lampiran.

BAB II

TINJAUAN PUSTAKA DAN PERUMUSAN HIPOTESIS

A. Telaah Teori

1. Teori Atribusi

Menurut (Weiner, 1979) sebagai pencetus teori atribusi, teori atribusi merupakan teori yang menjelaskan tentang perilaku seseorang. Teori atribusi menjelaskan mengenai proses bagaimana kita menentukan penyebab dan motif tentang perilaku seseorang. Teori ini mengacu tentang bagaimana seseorang menjelaskan penyebab perilaku orang lain atau dirinya sendiri yang akan ditentukan apakah dari internal misalnya sifat, karakter, sikap, dll ataupun eksternal misalnya tekanan situasi atau keadaan tertentu yang akan memberikan pengaruh terhadap perilaku individu (Luthans F. , 2010).

Teori atribusi menjelaskan tentang pemahaman akan reaksi seseorang terhadap peristiwa di sekitar mereka, dengan mengetahui alasan-alasan mereka atas kejadian yang dialami. Teori atribusi dijelaskan bahwa terdapat perilaku yang berhubungan dengan sikap dan karakteristik individu, maka dapat dikatakan bahwa hanya melihat perilakunya akan dapat diketahui sikap atau karakteristik orang tersebut serta dapat juga memprediksi perilaku seseorang dalam menghadapi situasi tertentu.

Penelitian ini menggunakan teori atribusi karena diharapkan dapat membantu dalam menangani masalah yang terkait dengan OCB, karena di dalam teori atribusi sendiri mempelajari tentang perilaku seseorang.

Perilaku yang ditimbulkan seseorang tidak sama antara satu dengan lainnya dan membutuhkan penanganan yang berbeda dalam setiap kejadiannya. Dengan adanya teori atribusi sangat membantu dalam proses peningkatan OCB karena teori ini melihat hubungan antara perilaku dengan lingkungan terdapat hubungan yang saling memengaruhi, begitu juga dengan komitmen organisasi yang merupakan bentuk tindakan seorang karyawan dalam memihak organisasi, dan bagaimana budaya dan keadilan organisasi yang diterapkan dapat mempengaruhi tindakan karyawan. Ketika OCB yang dihasilkan tinggi serta budaya dan keadilan organisasi yang diterapkan oleh perusahaan sudah baik maka akan memberikan keuntungan terhadap organisasi dengan tingkat komitmen organisasi yang semakin meningkat, maka karyawan akan merasa memiliki kewajiban untuk berkontribusi dan peduli akan kesejahteraan organisasi serta membantu dalam pencapaian tujuan organisasi tersebut.

2. *Organizational Citizenship Behavior (OCB)*

Menurut (Anggraini & Rahardjo, 2016) *Organizational Citizenship Behavior (OCB)* adalah kontribusi individu yang melebihi tuntutan peran di tempat kerja. OCB melibatkan beberapa perilaku meliputi perilaku menolong orang lain, menjadi volunteer untuk tugas-tugas ekstra, patuh terhadap aturan-aturan dan prosedur-prosedur di tempat kerja. OCB juga disebut sebagai perilaku extra role karena perilaku yang diberikan karyawan melebihi tugas utamanya (Saraswati, 2017). OCB adalah perilaku yang dilakukan oleh seorang karyawan yang melebihi kewajiban

kerja formal, namun berdampak baik karena mendukung efektivitas organisasi.

(Robbins & Judge, 2015) mengemukakan bahwa perilaku OCB sangat penting karena dua alasan. Pertama, ketika individu berperilaku OCB maka hal tersebut memungkinkan untuk menciptakan kesan positif tentang karyawan tersebut diantara rekan kerjanya. Kedua, semakin banyak karyawan yang berperilaku OCB maka akan berpengaruh positif bagi hasil yang diperoleh organisasi. Perilaku OCB merupakan sebuah tindakan sukarela yang dilakukan oleh individu meskipun tindakan tersebut bukan merupakan bagian dari tugasnya sebagai anggota organisasi, namun atas inisiatif untuk memberikan kontribusi terbaik bagi organisasi. (Titisari, 2014) mengemukakan bahwa perilaku OCB menggambarkan bagaimana seorang individu memiliki inisiatif yang tinggi dan sangat peka terhadap keadaan organisasi. Hal ini membuat organisasi sangat menghargai karyawan yang berperilaku OCB karena perilaku OCB menunjukkan bagaimana kesungguhan seorang karyawan dalam mengabdikan terhadap organisasinya. Kunci keberhasilan organisasi terletak pada anggota organisasi, bagaimana anggota tersebut berkontribusi pada perencanaan dan implementasi tugas-tugas dalam mencapai tujuan organisasi.

Menurut (Luthans F. , 2011) dalam (Kurniawan, 2015) faktor-faktor yang mempengaruhi OCB, yaitu :

1) Tindakan Sukarela (*Altruism*).

Perilaku menolong rekan kerja yang mengalami kesulitan dalam situasi yang sedang dihadapi mengenai tugas perusahaan maupun masalah pribadi. Aspek ini memberikan pertolongan yang bukan menjadi tanggung jawab dari tugas utama.

2) Kontrol Diri (*Conscientiousness*).

Perilaku yang menunjukkan usaha lebih yang dilakukan karyawan dibandingkan harapan perusahaan. Perilaku ini bersifat sukarela tanpa mempertimbangkan reward maupun penghargaan yang akan diterima.

3) Sikap Toleransi (*Sportsmanship*).

Perilaku toleransi yang diperlihatkan karyawan saat keadaan perusahaan kurang ideal tanpa mengajukan keberatan. Perilaku ini mendukung adanya iklim positif dalam pekerjaan karena adanya perilaku lebih sopan dan bekerja sama dengan yang lain.

4) Sopan Santun (*Courtesy*).

Menjaga hubungan baik dengan rekan kerjanya agar terhindar dari masalah personal, dan cenderung memperlihatkan perilaku memperdulikan orang lain.

5) Moral Kewargaan (*Civic Virtue*).

Perilaku yang mendedikasikan dirinya kepada tanggung jawab perusahaan seperti mengikuti perubahan dalam organisasi, mengambil

inisiatif untuk rekomendasi sebuah perubahan demi efisiensi maupun kemajuan perusahaan.

Sedangkan menurut (Wirawan, 2014) faktor-faktor yang mempengaruhi OCB diantaranya adalah kepribadian, budaya organisasi, iklim organisasi, kepuasan kerja, komitmen organisasi, kepemimpinan transformasional & *servant leadership*, tanggung jawab sosial pegawai, umur pegawai, keterlibatan kerja, kolektivisme serta keadilan organisasi.

3. Komitmen Organisasi.

Menurut (Robbins & Judge, 2014) Komitmen organisasi didefinisikan sebagai suatu keadaan di mana seorang karyawan memihak organisasi tertentu serta tujuan-tujuan dan keinginannya untuk mempertahankan keanggotaan dalam organisasi tersebut. Komitmen organisasi merupakan perasaan seorang individu terhadap organisasi secara keseluruhan atau secara total (Lukman & Adolfini, 2015).

(Sapitri, 2016) menyatakan bahwa komitmen organisasi memiliki tiga komponen berikut. Pertama, menerima nilai-nilai dan tujuan organisasi. Kedua, keinginan untuk berusaha keras bagi organisasi. Ketiga, memiliki hasrat keinginan kuat untuk tetap berada dalam organisasi.

(Allen & Meyer, 1990) dalam (Sapitri, 2016) mengelompokkan tiga bentuk komitmen organisasi, yaitu:

1. Komitmen Afektif

Keterkaitan emosional karyawan, identifikasi dan keterlibatan dalam organisasi. Anggota organisasi dengan komitmen afektif yang tinggi

akan terus menjadi anggota dalam organisasi karena memang memiliki keinginannya sendiri.

2. Komitmen Kelanjutan

Komitmen individu yang didasarkan pada pertimbangan tentang apa yang harus dikorbankan bila meninggalkan organisasi. Dalam hal ini individu memutuskan menetap pada suatu organisasi karena menganggapnya sebagai suatu pemenuh kebutuhan.

3. Komitmen Normatif

Keyakinan individu tentang tanggung jawab terhadap organisasi. Individu tetap tinggal pada suatu organisasi karena merasa wajib untuk loyal pada organisasi tersebut.

Menurut (Sopiah, 2008) berpendapat bahwa terdapat beberapa faktor yang dapat mempengaruhi komitmen karyawan pada organisasi. Faktor faktor tersebut dapat dikelompokkan menjadi empat kategori, yaitu:

1. Faktor personal, misalnya usia, jenis kelamin, tingkat pendidikan, pengalaman kerja dan kepribadian.
2. Karakteristik pekerjaan, misalnya lingkup jabatan, tantangan dalam pekerjaan, konflik peran, tingkat kesulitan dalam pekerjaan.
3. Karakteristik struktur, misalnya besar kecilnya organisasi, bentuk organisasi, kehadiran serikat pekerja, dan tingkat pengendalian yang dilakukan organisasi terhadap karyawan.
4. Pengalaman kerja, pengalaman kerja seorang karyawan sangat berpengaruh terhadap tingkat komitmen karyawan pada organisasi.

Karyawan yang baru beberapa tahun bekerja dan karyawan yang sudah puluhan tahun bekerja dalam organisasi tentu memiliki tingkat komitmen yang berlainan.

Sedangkan (Robbins & Judge, 2014) mengemukakan tumbuhnya komitmen organisasi dipengaruhi oleh :

1. Filosofi organisasi yaitu suatu pemahaman umum atas nilai-nilai yang dianut dan sasaran yang ingin diraih organisasi, pada umumnya dituangkan dalam pernyataan-pernyataan pendek.
2. Budaya organisasi yaitu menempatkan nilai-nilai kemanusiaan sebagai prioritas yang akan menimbulkan kepercayaan dan kesantunan antara organisasi dengan karyawan. Budaya akan membuat karyawan merasa organisasi tempat bekerja lebih sebagai keluarga besar di mana tujuan organisasi dipandang identic dengan tujuan pribadi karyawan sehingga mereka akan menunjukkan komitmen dan loyalitas yang tinggi.
3. Konsesus dalam setiap pengambilan keputusan yaitu ketika suatu keputusan penting akan dibuat maka setiap karyawan atau bagian yang akan terkena dampaknya diikutkan dalam proses analisis, perencanaan dan pengambilan keputusan. (Robbins & Judge, 2014) mengemukakan ciri-ciri individu dengan komitmen organisasi yang tinggi dengan ditunjukkan tingginya tingkat loyalitas dan dedikasi karyawan terhadap organisasinya. Karyawan akan melakukan segala cara agar organisasi mampu mencapai kesuksesan.

Komitmen organisasi juga dapat dipengaruhi oleh faktor lainnya seperti keadilan organisasi. (Bakhshi, Kumar, & Rani, 2009) mengatakan bahwa adanya keadilan organisasi terlebih untuk keadilan distributif dan prosedural dapat mempengaruhi komitmen organisasi. Karyawan akan merasa patuh pada perlakuan yang adil dari organisasi jika kebijakan, prosedur dan pelaksanaan sudah adil bagi seluruh karyawan. Dengan demikian, karyawan akan memiliki keyakinan terhadap keadilan yang dirasakan dan mampu meningkatkan komitmen karyawan dalam organisasi.

4. Budaya Organisasi

Budaya organisasi merupakan serangkaian nilai-nilai dan strategi, gaya kepemimpinan, visi dan misi serta norma-norma kepercayaan dan pengertian yang dianut oleh anggota organisasi dan dianggap sebagai kebenaran bagi anggota yang baru yang nantinya akan menjadi sebuah tuntunan bagi setiap elemen organisasi suatu perusahaan untuk membentuk sikap dan perilaku. Hakikatnya, budaya organisasi bukan merupakan cara yang mudah untuk memperoleh keberhasilan, dibutuhkan strategi yang dapat dimanfaatkan sebagai salah satu andalan daya saing organisasi. Budaya organisasi merupakan sebuah konsep sebagai salah satu kunci keberhasilan suatu organisasi dalam mencapai tujuannya.

Menurut Harvey dan Brown dalam (Maysarah & Rahardjo, 2015) mendefinisikan budaya organisasi sebagai suatu sistem nilai dan kepercayaan bersama yang berinteraksi dengan orang-orang, struktur dan sistem suatu organisasi untuk menghasilkan norma-norma perilaku.

Budaya organisasi merupakan pedoman berperilaku bagi orang-orang dalam perusahaan. Budaya organisasi merupakan sistem penyebaran kepercayaan dan nilai-nilai yang berkembang dalam suatu organisasi dan mengarahkan perilaku anggota-anggotanya.

Menurut (Mangkunegara, 2005) dalam (Daulay & Pratiwi, 2014) budaya organisasi dapat menjadi instrumen keunggulan kompetitif yang utama, yaitu bila budaya organisasi mendukung strategi organisasi. Budaya organisasi adalah seperangkat asumsi atau sistem keyakinan, nilai-nilai dan norma yang dikembangkan dalam organisasi yang dijadikan pedoman tingkah laku bagi anggota-anggotanya untuk mengatasi masalah adaptasi eksternal dan integrasi internal. Menurut (Robbins & Judge, 2014) budaya menjalankan sejumlah fungsi di dalam suatu organisasi. Adapun fungsi budaya organisasi tersebut adalah :

1. Budaya mempunyai peran menetapkan tapal batas, artinya budaya menciptakan pembeda yang jelas antara satu organisasi dengan yang lain.
2. Budaya memberikan rasa identitas ke anggota-anggota organisasi.
3. Budaya mempermudah timbulnya komitmen pada sesuatu yang lebih luas daripada kepentingan diri pribadi seseorang.
4. Budaya itu meningkatkan kemantapan sistem sosial. Budaya berfungsi sebagai mekanisme pembuat makna dan mekanisme pengendali yang memandu dan membentuk sikap serta perilaku para karyawan.

Menurut (Robbins & Judge, 2014) ada 7 karakteristik primer yang secara bersama-sama merupakan hakekat dari budaya organisasi yaitu :

1. Inovasi dan Pengambilan Resiko (*Innovation and risk taking*) yaitu, berkaitan dengan sejauh mana para anggota organisasi atau karyawan didorong untuk inovatif dan berani mengambil resiko.
2. Perhatian Terhadap Hal-Hal Yang Rinci (*Attention to detail*), yaitu berkaitan dengan sejauh mana para anggota organisasi atau karyawan diharapkan mau memperlihatkan kecermatan, analisis dan perhatian terhadap hal-hal yang detail (rinci).
3. Orientasi Hasil (*Outcome orientation*), yaitu sejauh mana manajemen fokus pada hasil, bukan pada teknik dan proses yang digunakan untuk mendapatkan hasil tersebut.
4. Orientasi Individu (*People Orientation*), yaitu sejauh mana keputusan manajemen memperhitungkan efek hasil kepada orang-orang di dalam organisasi tersebut.
5. Orientasi Tim (*Team Orientation*), yaitu berkaitan dengan sejauh mana kegiatan kerja organisasi dilaksanakan dalam tim-tim kerja, bukan pada individu-individu.
6. Agresivitas (*Aggressiveness*), yaitu sejauh mana orang-orang dalam organisasi menunjukkan keagresifan dan kompetitif, bukannya bersantai.

7. Stabilitas (*Stability*), yaitu sejauh mana kegiatan organisasi menekankan dipertahankannya status quo sebagai lawan dari pertumbuhan atau inovasi.

Tiap karakteristik ini berlangsung pada suatu kontinum (suatu kesatuan) dari rendah ke tinggi. Maka dengan menilai organisasi itu berdasarkan 7 (tujuh) karakteristik tersebut, akan diperoleh gambaran majemuk dari budaya organisasi itu. Gambaran ini akan menjadi dasar bagi anggota organisasi untuk memahami organisasi dan bagaimana melakukan sesuatu dan cara bagaimana anggota organisasi didorong untuk berperilaku.

5. Keadilan Organisasi

Menurut (Robbins & Judge, 2014) keadilan organisasi didefinisikan sebagai persepsi keseluruhan dari apa yang adil ditempat kerja, terdiri dari atas keadilan distributif, keadilan prosedural, keadilan informasional dan keadilan interpersonal. Karyawan memandang organisasi mereka hanya ketika mereka percaya hasil yang mereka terima, cara di mana hasil yang diterima adil. Kunci utama dari elemen keadilan organisasi adalah persepsi individu tentang keadilan. Persepsi merupakan suatu proses dimana individu mengorganisasikan dan menafsirkan kesan-kesan sensoris mereka untuk memberi arti bagi lingkungan mereka.

Menurut (Kinicki & Fugate, 2012) keadilan organisasional mencerminkan sejauh mana karyawan melihat bagaimana mereka diperlakukan secara adil di tempat kerja. Dapat identifikasi dari tiga

komponen yang berbeda dari keadilan organisasi antara lain keadilan distributif, keadilan prosedural dan keadilan interaksional.

Menurut (Ivancevich & et al, 2014), keadilan organisasi merupakan penelitian ilmu organisasi yang berfokus pada persepsi dan penilaian oleh karyawan mengenai kewajaran prosedur dasar dan keputusan organisasi mereka. Inti keadilan adalah bahwa karyawan membandingkan usaha dan penghargaan yang mereka terima dengan orang lain dalam situasi kerja yang serupa. Empat istilah penting dalam teori ini adalah :

1. Orang (*Person*), Individu kepada siapa keadilan dan ketidakadilan dipersepsikan.
2. Perbandingan dengan orang lain (*Comparison other*), Setiap kelompok atau orang yang digunakan oleh seseorang sebagai referensi berkenaan dengan rasio input dan hasil.
3. *Input*, Karakteristik individu yang dibawa oleh seseorang ke tempat kerja. Hal ini mungkin yang dicapai (keterampilan, pengalaman, pembelajaran) atau yang diturunkan (jenis kelamin, ras, dll).
4. Hasil (*Output*), Apa yang diterima seseorang dari pekerjaan (misalkan pengakuan, tunjangan, gaji)

Keadilan muncul ketika karyawan mempersepsikan bahwa rasio dari input mereka (usaha) terhadap hasil mereka (penghargaan) sama dengan rasio pada karyawan yang lain. Ketidakadilan muncul ketika rasio tersebut tidak sama; rasio input dan hasil seorang individu dapat lebih besar atau kurang dari milik orang lain. Menurut (Greenberg, 1990) dalam (Luly,

2016) keadilan organisasi adalah persepsi masyarakat tentang keadilan dalam organisasi, yang terdiri dari persepsi tentang bagaimana keputusan dibuat mengenai distribusi hasil (keadilan prosedural) dan keadilan yang dirasakan orang-orang hasil-hasil itu sendiri (seperti yang dipelajari dalam *equity theory*).

(Colquitt, 2013) berpendapat bahwa terdapat tiga dimensi dari keadilan organisasi yaitu :

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.
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.
3. Keadilan Interaksional (*Interaksional Justice*), merupakan nilai keadilan yang dirasakan karyawan karena adanya proses interaksi dengan pihak lain dalam organisasi baik dari pimpinan maupun rekan sekerja.

Sedangkan (Sweeney & McFarlin, 1993) dalam (Pratiwi, 2013) mengusulkan dua model faktor keadilan organisasional yaitu terdiri dari keadilan distributif dan keadilan prosedural. Melalui penggunaan model persamaan struktural, keadilan distributif berkaitan dengan hasil tingkat

organisasi (membayar kepuasan) sedangkan keadilan prosedural berkaitan dengan hasil tingkat organisasi (komitmen organisasi).

Faktor yang mempengaruhi keadilan organisasional menurut (Sweeney & McFarlin, 1993) dalam (Pratiwi, 2013) adalah:

1. Karakteristik tugas, sifat dari pelaksanaan tugas karyawan beserta segala konsekuensi yang diterimanya. Kejelasan dari karakteristik tugas dan proses evaluasinya akan meningkatkan persepsi karyawan terhadap keadilan organisasional.
2. Tingkat kepercayaan bawahan, sejauh mana kepercayaan karyawan terhadap atasan (peran dan kepemimpinan). Semakin tinggi kepercayaan karyawan pada atasan maka akan meningkatkan persepsi karyawan terhadap keadilan organisasional.
3. Frekuensi feedback, semakin sering feedback dilakukan maka akan semakin meningkatkan persepsi karyawan terhadap keadilan organisasional.
4. Kinerja manajerial, sejauh mana peraturan yang ada diterapkan secara fair dan konsisten serta menghargai karyawan tanpa ada bias personal, dengan begitu akan semakin meningkatkan persepsi karyawan terhadap keadilan organisasional.
5. Budaya organisasi, persepsi mengenai sistem dan nilai yang dianut dalam suatu organisasi juga akan berpengaruh pada meningkatnya persepsi karyawan terhadap keadilan organisasional.

B. Telaah Penelitian Terdahulu

Dalam penelitian ini perlu dilakukan peninjauan terhadap berbagai penelitian terkait yang pernah dilakukan sebelumnya guna mendapatkan referensi yang sesuai dengan penelitian yang ingin dilakukan.

Penelitian (Luly, 2016) mengenai Pengaruh Budaya Organisasi Dan Keadilan Organisasi Terhadap *Organizational Citizenship Behavior* dengan Komitmen Organisasi Sebagai Variabel Intervening. Hasil dari penelitian ini adalah Keadilan Organisasi memiliki pengaruh signifikan terhadap komitmen organisasi, Budaya Organisasi tidak berpengaruh signifikan terhadap komitmen organisasi, Komitmen Organisasi memiliki pengaruh signifikan terhadap *Organizational Citizenship Behavior* (OCB), Budaya Organisasi memiliki pengaruh signifikan terhadap *Organizational Citizenship Behavior* (OCB), Keadilan Organisasi memiliki pengaruh signifikan terhadap *Organizational Citizenship Behavior* (OCB).

Penelitian (Maysarah & Rahardjo, 2015) mengenai Pengaruh Budaya Organisasi, Keadilan Organisasi, Dan Komitmen organisasi Terhadap *Organizational Citizenship Behavior*. Hasil dari penelitian ini adalah Budaya Organisasi, Keadilan Organisasi, dan Komitmen Organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap *Organizational Citizenship Behavior* (OCB).

Penelitian (Pratiwi, 2013) mengenai Pengaruh Budaya Organisasi Dan Keadilan Organisasi Terhadap *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) Dengan Komitmen organisasi Sebagai Variabel Intervening. Hasil dari penelitian ini adalah Budaya organisasi berpengaruh positif dan signifikan

terhadap komitmen organisasi dan *Organizational Citizenship Behavior* (OCB), Keadilan organisasi memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap komitmen organisasi dan *Organizational Citizenship Behavior* (OCB), Komitmen organisasi memiliki pengaruh positif terhadap *Organizational Citizenship Behavior* (OCB). Komitmen organisasi terbukti sebagai variabel intervening dari hubungan antara budaya organisasi dan keadilan organisasi pada *Organizational Citizenship Behavior* (OCB).

Penelitian (Sanhaji, Soetjipto, & Suharto, 2016) mengenai Pengaruh Keadilan Organisasi Dan Budaya Organisasi Terhadap *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) Melalui Komitmen Organisasi Dan Kepuasan Kerja. Hasil dari penelitian ini adalah keadilan organisasi berpengaruh positif terhadap komitmen organisasi, komitmen organisasi mempunyai pengaruh negatif terhadap *Organizational Citizenship Behavior* (OCB), keadilan organisasi berpengaruh positif terhadap *Organizational Citizenship Behavior* (OCB), budaya organisasi dan komitmen organisasi berpengaruh positif, budaya organisasi dan kepuasan kerja berpengaruh positif, komitmen organisasi dan kepuasan kerja berpengaruh positif, kepuasan kerja dan OCB berpengaruh positif, budaya organisasi dan perilaku kewargaan organisasi (OCB) berpengaruh negatif, keadilan organisasi berpengaruh tidak signifikan terhadap perilaku kewargaan organisasi (OCB) melalui komitmen organisasi, budaya organisasi terhadap perilaku kewargaan organisasi melalui komitmen organisasi berpengaruh negatif, budaya organisasi terhadap perilaku

kewargaan organisasi (OCB) melalui kepuasan kerja menunjukkan pengaruh signifikan.

Penelitian (Khan & Rashid, 2012) mengenai Pengaruh Budaya Organisasi, Kepemimpinan dan Keadilan Organisasi Terhadap OCB Dengan Komitmen Organisasi Sebagai Variabel Intervening. Hasil dari penelitian ini adalah seluruh variabel yang digunakan, komitmen organisasi memiliki pengaruh yang paling positif signifikan dibandingkan dengan variabel lainnya. Oleh karena itu, dapat dikatakan bahwa komitmen organisasi merupakan variabel intervening yang baik untuk mengetahui hubungan antara budaya organisasi, gaya kepemimpinan, dan keadilan organisasi terhadap OCB.

Penelitian (Bengngu, Fanggidae, & Timuneno, 2019) mengenai Pengaruh Budaya Organisasi Terhadap *Organizational Citizenship Behavior*. Hasil dari penelitian ini adalah Budaya organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap *Organizational Citizenship Behavior* (OCB).

Penelitian (Rahayu, 2017) mengenai Pengaruh Komitmen Organisasi Terhadap *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) Dan Kinerja Karyawan pada Rumah Sakit Fathma Medika Gresik. Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa komitmen organisasi berpengaruh positif terhadap *Organizational Citizenship Behavior* (OCB).

Penelitian (Mihdar, 2014) mengenai Pengaruh Kepuasan Kerja dan Keadilan Organisasi terhadap *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) dengan Komitmen Organisasi sebagai Variabel Intervening pada Kantor Wilayah Direktorat Jenderal Pajak (DJP) Bengkulu dan Lampung. Hasil

penelitian ini menunjukkan bahwa Kepuasan kerja berpengaruh positif terhadap OCB, keadilan organisasi berpengaruh positif terhadap OCB, komitmen organisasi berpengaruh positif terhadap OCB, kepuasan kerja berpengaruh positif terhadap OCB melalui komitmen organisasi sebagai variabel intervening, dan keadilan organisasi tidak berpengaruh positif terhadap OCB melalui organisasi komitmen sebagai variabel intervening.

C. Pengembangan Hipotesis

Hipotesis merupakan pernyataan singkat yang disimpulkan dari landasan teori dan penelitian terdahulu, serta merupakan jawaban sementara terhadap masalah yang diteliti, dimana jawaban itu masih bersifat lemah, dan perlu dilakukan pengujian secara empiris kebenarannya. Adapun hipotesis yang dikembangkan dalam penelitian ini adalah sebagai berikut:

1. Pengaruh Budaya Organisasi terhadap Komitmen organisasi.

Budaya organisasi merupakan suatu persepsi bersama yang dianut oleh anggota-anggota organisasi itu atau sistem makna bersama yang dihargai oleh organisasi (Robbins & Judge, 2014). Melalui budaya organisasi maka akan tercipta sebuah nilai, norma, dan perilaku yang akan dipegang teguh oleh karyawan dalam perusahaan tersebut dan akan membedakan antara satu perusahaan dengan perusahaan lainnya. Budaya organisasi memiliki dampak yang kuat pada perilaku karyawan yang diikuti dengan efektivitas organisasi dan akan memudahkan manajer dalam memahami organisasi di mana mereka juga harus memahami perilaku manusia dan pemanfaatan sumber daya manusia mereka dengan

cara yang terbaik (Khan & Rashid, 2012). Seorang karyawan akan memiliki komitmen organisasi yang kuat terhadap perusahaannya ketika nilai-nilai yang diterapkan pada perusahaan sesuai dengan nilai-nilai dan keyakinan pribadi mereka. Hal ini menunjukkan bahwa budaya organisasi berpengaruh signifikan terhadap komitmen organisasi.

(Pratiwi, 2013) menjelaskan bahwa anggota organisasi yang menerima tujuan serta nilai organisasi akan dapat meningkatkan komitmen organisasi untuk pencapaian tujuan tersebut. Dalam penelitiannya juga dikatakan bahwa Budaya organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap komitmen organisasi dan *Organizational Citizenship Behavior* (OCB). Pernyataan ini juga diperkuat dengan penelitian yang pernah dilakukan oleh (Khan & Rashid, 2012) yang menunjukkan bahwa budaya organisasi yang terdiri dari kerjasama tim, komunikasi, penghargaan, dan pelatihan memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap komitmen organisasi. Dalam penelitian tersebut dijelaskan bahwa praktek-praktek budaya positif berpengaruh terhadap komitmen karyawan yang pada akhirnya mengarah pada keberhasilan organisasi (Khan & Rashid, 2012).

Dari pernyataan diatas dapat dirumuskan hipotesis alternatif yang pertama (H_1) yaitu sebagai berikut :

H_1 . Budaya Organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap Komitmen organisasi.

2. Pengaruh Keadilan Organisasi terhadap Komitmen organisasi.

Keadilan organisasi didefinisikan sebagai sebuah konsep yang menyatakan persepsi karyawan mengenai sejauh mana mereka

diperlakukan secara wajar, dalam organisasi dan bagaimana persepsi tersebut mempengaruhi hasil organisasi seperti komitmen dan kepuasan (Ivancevich & et al, 2014). Keadilan organisasi meliputi bagaimana seorang memandang hasil yang ia terima dari perusahaan. Semakin karyawan merasa apa yang ia terima sesuai dengan apa yang mereka lakukan untuk perusahaan maka keadilan organisasi tersebut dapat dikatakan baik dan selanjutnya akan memberikan manfaat bagi efektivitas organisasi tersebut.

Karyawan yang merasa diperlakukan adil oleh perusahaan, mereka akan memegang komitmen, kepercayaan, kepuasan, dan rasa memiliki satu sama lain dibandingkan dengan mereka yang memiliki persepsi bahwa mereka diperlakukan tidak adil (Pratiwi, 2013). Hal ini diperkuat dengan penelitian (Luly, 2016) yang menunjukkan bahwa keadilan organisasi mempunyai pengaruh signifikan terhadap komitmen organisasi. (Sanhaji, Soetjipto, & Suharto, 2016) juga melakukan penelitian mengenai hal ini terhadap karyawan PT. Pos Indonesia dan menemukan bahwa komitmen afektif dipengaruhi oleh keadilan distributif dan keadilan interaksional, komitmen keberlanjutan dipengaruhi oleh keadilan distributif, keadilan prosedural, dan keadilan interaksional, sementara komitmen normatif hanya dipengaruhi oleh keadila interaksional.

Dari pernyataan diatas dapat dirumuskan hipotesis alternatif yang kedua (H_2) yaitu sebagai berikut :

H_2 . Keadilan Organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap Komitmen organisasi.

3. Pengaruh Budaya Organisasi terhadap *Organizational Citizenship Behavior* (OCB).

Budaya organisasi merupakan elemen penting di dalam perusahaan yang akan menentukan perilaku karyawan di dalam perusahaan tersebut. Keberhasilan perusahaan dalam menerapkan budaya organisasi di antara karyawan akan mempengaruhi setiap tindakan maupun perilaku positif karyawan, baik perilaku in-role ataupun perilaku extra-role. Hal ini menunjukkan bahwa penentu paling signifikan perilaku OCB di antara karyawan adalah fenomena budaya dan kapasitasnya untuk mempengaruhi perilaku karyawan.

Pernyataan ini diperkuat dengan penelitian yang pernah dilakukan oleh (Bengngu, Fanggidae, & Timuneno, 2019) yang menyatakan bahwa semua dimensi budaya organisasi mempunyai hubungan positif signifikan terhadap *organizational citizenship behavior*. Pernyataan ini juga diperkuat oleh penelitian (Luly, 2016) yang menyatakan bahwa budaya organisasi mempunyai pengaruh signifikan terhadap *Organizational Citizenship Behavior* (OCB). Dalam penelitian ini dikatakan bahwa budaya organisasi dalam kerangka tertentu dapat membentuk perilaku OCB di antara karyawan. Secara lebih lanjut dikatakan pula bahwa individu dalam hal ini karyawan dapat memiliki kecenderungan untuk melakukan perilaku OCB, tetapi apabila budaya yang diterapkan pada organisasi tidak siap untuk menyerap perilaku diskresioner tersebut dapat membuat upaya karyawan akan sia-sia.

Dari pernyataan diatas dapat dirumuskan hipotesis alternatif yang ketiga (H_3) yaitu sebagai berikut :

H₃. Budaya Organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap Organizational Citizenship Behavior (OCB).

4. Pengaruh Keadilan Organisasi terhadap *Organizational Citizenship Behavior* (OCB).

(Robbins & Judge, 2014) mengatakan bahwa karyawan yang puas tampaknya akan lebih mungkin berbicara positif tentang organisasi, membantu orang lain, dan jauh melebihi harapan yang normal dalam pekerjaan mereka. Salah satu faktor yang paling mempengaruhi kepuasan dan komitmen karyawan adalah keadilan organisasi. Karyawan yang merasa tingkat keadilan yang didapatkan dari perusahaannya rendah maka ia akan cenderung memiliki kepuasan kerja dan komitmen yang rendah, begitu pula sebaliknya apabila dirasakan tingkat keadilan pada perusahaan tinggi maka karyawan akan memiliki kepuasan dan komitmen organisasi yang tinggi pula. Komitmen yang tercipta berdasarkan tingginya keadilan organisasi inilah yang kemudian akan mendorong jalannya *Organizational Citizenship Behavior*. Jadi dapat Jadi, dapat disimpulkan bahwa keadilan organisasi berpengaruh signifikan terhadap *Organizational Citizenship Behavior* (OCB).

Pernyataan ini diperkuat dengan penelitian yang pernah dilakukan oleh (Pratiwi, 2013) yang menyatakan bahwa keadilan organisasi memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap komitmen organisasi dan *Organizational Citizenship Behavior* (OCB). Dan hasil penelitian

(Maysarah & Rahardjo, 2015) juga menunjukkan bahwa keadilan organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap *Organizational Citizenship Behavior* (OCB). Berdasarkan penelitian ini ketika perusahaan adil dan memiliki keadilan prosedural selanjutnya karyawan akan merasa lebih puas, dan membuat mereka menunjukkan perilaku diluar deskripsi pekerjaan, remunerasi, dan sistem penghargaan formal, dan tentunya meningkatkan OCB di dalam perusahaan.

Dari pernyataan diatas dapat dirumuskan hipotesis alternatif yang keempat (H₄) yaitu sebagai berikut :

H₄. Keadilan Organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap *Organizational Citizenship Behavior* (OCB).

5. Pengaruh Komitmen organisasi terhadap *Organizational Citizenship Behavior* (OCB).

(Porter, Steers, Mowday, & Baul, 1974) dalam (Malik, Samina, Naeem, & Danish, 2010) mendefinisikan komitmen organisasi sebagai: “*strong belief in and acceptance of the organizational goals and values, willingness to exert considerable effort on behalf of the organization, and a definite desire to maintain organizational membership*”. Bahwa komitmen organisasi merupakan keyakinan yang kuat dan penerimaan pada tujuan organisasi dan nilai-nilai, kemauan untuk mengerahkan usaha yang cukup atas nama organisasi, dan keinginan yang pasti untuk mempertahankan keanggotaan organisasi. citizenship behavior (OCB) di antara karyawan dalam perusahaan.

(Khan & Rashid, 2012) telah melakukan penelitian terhadap karyawan Akademisi Institusi Pendidikan Tinggi Swasta di Malaysia mengenai hubungan komitmen organisasi dengan OCB. Hasil penelitiannya adalah di antara seluruh variabel yang digunakan, komitmen organisasi 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. Penelitian (Rahayu, 2017) juga mengatakan bahwa komitmen organisasi secara positif dan signifikan berpengaruh terhadap *Organizational Citizenship Behavior* (OCB). Dalam penelitian (Pratiwi, 2013) secara lebih lanjut dikatakan pula bahwa komitmen organisasi terbukti sebagai variabel intervening/mediasi dari hubungan antara budaya organisasi dan keadilan organisasi pada *Organizational Citizenship Behavior* (OCB).

Dari pernyataan diatas dapat dirumuskan hipotesis alternatif yang kelima (H₅) yaitu sebagai berikut :

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

6. Pengaruh Budaya Organisasi dan Komitmen organisasi terhadap *Organizational Citizenship Behavior* (OCB).

Budaya Organisasi adalah suatu karakteristik yang ada pada sebuah organisasi dan menjadi pedoman organisasi tersebut sehingga membedakannya dengan organisasi lainnya. Budaya organisasi adalah

norma perilaku dan nilai – nilai yang dipahami dan diterima oleh semua anggota organisasi dan digunakan sebagai dasar dalam aturan perilaku dalam organisasi tersebut. (Mohanty & Rath, 2012) mengatakan kesiapan budaya organisasi sangat diperlukan untuk dapat menyerap perilaku diskresioner dari karyawan-karyawannya. Karyawan yang merasa bahwa budaya organisasi yang ada pada perusahaan mendukung setiap nilai atau tujuan individu mereka akan lebih nyaman dengan perusahaan sehingga ia akan mendukung setiap rencana-rencana perusahaan dan kemungkinan menunjukkan perilaku yang berada di luar deskripsi pekerjaannya juga semakin kuat.

Penelitian yang dilakukan oleh (Bengngu, Fanggidae, & Timuneno, 2019) menyatakan bahwa budaya organisasi berpengaruh positif terhadap OCB. Penelitian lain juga dilakukan oleh (Sanhaji, Soetjipto, & Suharto, 2016) menyatakan bahwa budaya organisasi berpengaruh positif terhadap komitmen organisasi. (Khan & Rashid, 2012) menyatakan bahwa komitmen organisasi memiliki pengaruh yang paling positif signifikan terhadap *Organizational Citizenship Behavior* (OCB).

Dari pernyataan diatas dapat dirumuskan hipotesis alternatif yang keenam (H₆) yaitu sebagai berikut :

H₆. Komitmen organisasi memediasi Budaya Organisasi Terhadap *Organizational Citizenship Behavior* (OCB).

7. Pengaruh Keadilan Organisasi dan Komitmen organisasi terhadap *Organizational Citizenship Behavior (OCB)*.

Persepsi keadilan organisasi yang berfokus pada peran keadilan di tempat kerja telah menunjukkan bahwa persepsi keadilan organisasi sangat mempengaruhi sikap para pekerja. Karyawan yang merasa tingkat keadilan yang didapatkan dari perusahaannya rendah maka ia akan cenderung memiliki kepuasan kerja dan komitmen yang rendah, begitu pula sebaliknya apabila dirasakan tingkat keadilan pada perusahaan tinggi maka karyawan akan memiliki kepuasan dan komitmen organisasi yang tinggi pula. Komitmen yang tercipta berdasarkan tingginya keadilan organisasi yang dirasakan oleh karyawan inilah yang kemudian akan mendorong jalannya *Organizational Citizenship Behavior*. Hal ini sejalan dengan penelitian (Sanhaji, Soetjipto, & Suharto, 2016) yang mengatakan pengaruh keadilan organisasi terhadap OCB semakin kuat, jika perlakuan adil mampu meningkatkan kepuasan kerja dan komitmen karyawan pada perusahaan.

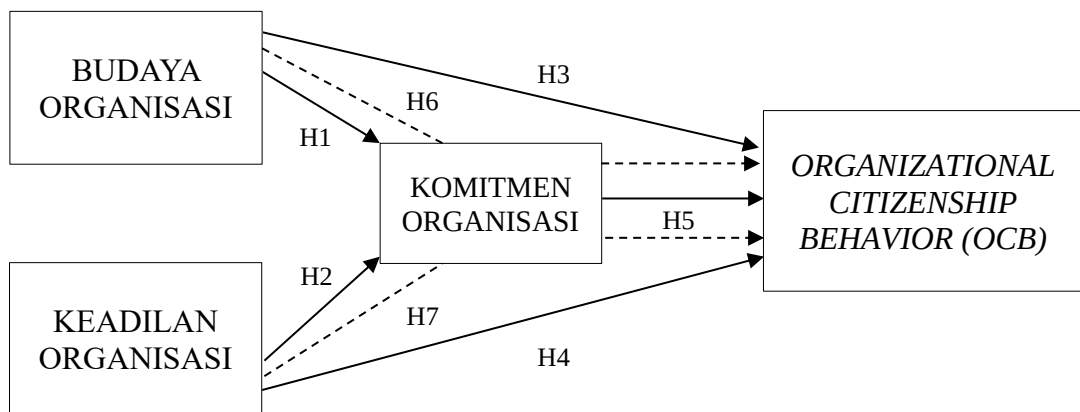
Penelitian yang dilakukan oleh (Maysarah & Rahardjo, 2015) menyatakan bahwa keadilan organisasi berpengaruh positif terhadap OCB. Penelitian lain juga dilakukan oleh (Luly, 2016) yang menyatakan bahwa keadilan organisasi mempunyai pengaruh positif terhadap komitmen organisasi. (Pratiwi, 2013) menyatakan bahwa komitmen organisasi mempunyai pengaruh positif terhadap OCB.

Dari pernyataan diatas dapat dirumuskan hipotesis alternatif yang ketujuh (H₇) yaitu sebagai berikut :

H₇. Komitmen organisasi memediasi Keadilan Organisasi terhadap Organizational Citizenship Behavior (OCB).

D. Model Penelitian

Pada bagian ini penyusun mencoba memberi gambaran/ kerangka pemikiran yaitu Pengaruh Budaya Organisasi Dan Keadilan Organisasi Terhadap *Organization Citizenship Behavior* (OCB) Dengan Komitmen organisasi Sebagai Variabel Mediasi. Kerangka pemikiran mengenai penelitian ini dapat dideskripsikan sebagai berikut:



Gambar 2.1
Kerangka Penelitian

BAB III

METODE PENELITIAN

A. Populasi dan Sampel

1. Populasi

Populasi adalah kelompok atau kumpulan individu-individu atau obyek penelitian yang memiliki standar-standar tertentu dari ciri-ciri yang telah ditetapkan sebelumnya (Sekaran, 2011). Populasi merupakan kelompok atau kumpulan individu-individu atau obyek penelitian yang memiliki standar-standar tertentu dari ciri-ciri yang telah ditetapkan sebelumnya. Populasi dalam penelitian ini adalah karyawan Dealer Yamaha Sumber Baru Motor yang berjumlah 50 orang.

2. Sampel

Sebuah sampel merupakan bagian dari suatu populasi keseluruhan dipilih secara cermat agar mewakili populasi itu. Sampel terdiri atas sejumlah anggota yang dipilih dari populasi (Sekaran, 2011). Teknik pengambil sampel dalam penelitian ini menggunakan metode *Sampling Jenuh*. Metode ini dipakai karena populasi yang digunakan relatif kecil. Metode *Sampling Jenuh* adalah teknik penentuan sampel bila semua anggota populasi digunakan menjadi sampel. Dalam penelitian ini sampel yang diambil adalah seluruh karyawan tetap dari Dealer Yamaha Sumber Baru Motor Magelang yaitu 50 orang yang terdiri dari beberapa karyawan yang memiliki jabatan yang berbeda.

B. Data Penelitian

1. Jenis dan Sumber Data

Penelitian ini menggunakan data primer. Data primer yaitu data yang mengacu pada informasi yang diperoleh dari tangan pertama oleh peneliti yang berkaitan dengan variabel minat untuk tujuan spesifik studi (Sekaran, 2011). Data primer diperoleh langsung dari responden dengan memberikan kuesioner untuk mendapatkan data tentang budaya organisasi, keadilan organisasi dan komitmen organisasi.

2. Teknik Pengumpulan Data

Alat pengumpulan data untuk penelitian ini adalah kuesioner. Kuesioner merupakan alat pengumpulan data yang berupa serangkaian daftar pertanyaan untuk dijawab responden. Kuesioner atau angket merupakan alat pengumpulan data yang berupa daftar pertanyaan yang disusun sedemikian rupa untuk dijawab responden, pertanyaan-pertanyaan tersebut harus cukup terperinci dan lengkap. Jenis pertanyaan yang akan diajukan dalam penelitian bersifat tertutup. Pertanyaan tertutup yaitu pertanyaan yang jawabannya sudah ditentukan lebih dahulu beserta alternatif jawaban.

C. Definisi Operasional dan Pengukuran Variabel

1. Definisi Operasional

Definisi operasional merupakan suatu definisi mengenai variabel yang dirumuskan berdasarkan karakteristik-karakteristik variabel tersebut yang dapat diamati (Azwar, 2010). Definisi operasional penelitian ini diuraikan

terinci menurut masing-masing variabel, yaitu variabel yang didefinisikan sebagai berikut:

a. *Organizational Citizenship Behavior (OCB)*

Organizational Citizenship Behavior merupakan persepsi responden terhadap kontribusinya pada organisasi secara sukarela tanpa imbalan atau reward yang mengikat dari tanggung jawab perusahaan. Pengukuran variabel *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) menggunakan instrumen 5 dimensi yaitu Sportmanship (Sikap Toleransi), Civic Virtue (Moral kewargaan), Conscientiousness (Kontrol diri), Altruism (Tindakan suka rela) dan Courtesy (Sopan Santun) yang dijabarkan menjadi beberapa indikator oleh (Organ D. , 1998) dalam (Mas'ud, 2004) sebagai berikut:

- 1) Mengeluh suatu hal yang sepele.
- 2) Membesar - besarkan masalah.
- 3) Mengikuti perkembangan perusahaan.
- 4) Menyelesaikan pekerjaan.
- 5) Memberikan informasi.
- 6) Membantu memberikan pengenalan karyawan baru.
- 7) Siap membantu orang yang membutuhkan bantuan.

b. *Komitmen organisasi*

Komitmen organisasi adalah persepsi responden seberapa jauh seorang karyawan memihak organisasi tertentu serta tujuan dan keinginannya untuk mempertahankan keanggotaan dalam organisasi

tersebut. Pengukuran variabel komitmen organisasi menggunakan instrumen yang dikembangkan oleh (Hofstede, Bond, & Luk, 1993) dalam (Mas'ud, 2004) sebagai berikut :

- 1) Bangga menjadi bagian organisasi ini.
- 2) Peduli dengan nasib organisasi.
- 3) Mampu bekerja melebihi target.
- 4) Membanggakan organisasi kepada orang lain.
- 5) Menerima dengan baik tugas yang diberikan.

c. Budaya Organisasi

Budaya organisasi merupakan persepsi responden mengenai norma yang berkaitan dengan aktivitas kerja organisasi akan dipengaruhi oleh persepsi dan perilaku anggota lain dalam system organisasi tersebut. Pengukuran variabel budaya organisasi menggunakan instrumen yang dikembangkan oleh (Robbins & Judge, 2014) dengan indikator sebagai berikut :

- 1) Inovasi dan Pengambilan Resiko (*Innovation and Risk Taking*)
- 2) Perhatian Terhadap Detail (*Attention To Detail*)
- 3) Orientasi Hasil (*Outcome Orientation*)
- 4) Orientasi Individu (*People Orientation*)
- 5) Orientasi Terhadap Tim (*Team Orientation*)
- 6) Sifat Agresif (*Aggressiveness*)
- 7) Stabilitas (*Stability*)

d. Keadilan Organisasi

Keadilan organisasi merupakan persepsi responden mengenai perlakuan adil yang diterima dirinya dari organisasi yang terkait dengan perlakuan adil mengenai hasil dan kontribusi, proses untuk mendapatkan hasil, perlakuan interpersonal, serta keterbukaan informasi yang diterima karyawan. Pengukuran variabel keadilan organisasi menggunakan instrumen yang dikembangkan oleh (Lambert & Hogan, 2009) dengan indikator sebagai berikut :

- 1) Pengakuan kerja keras.
- 2) Prosedur penilaian kinerja yang adil.
- 3) Sikap atasan yang adil.
- 4) Penilaian kinerja yang sesuai.
- 5) Penghargaan yang didasarkan ketrampilan dan pendidikan
- 6) Penghargaan yang didasarkan pada tanggung jawab

2. Pengukuran Variabel

Metode pengukuran seluruh variabel yang digunakan dalam penelitian ini menggunakan skala Likert dengan kriteria penilaian adalah :

- a. Untuk jawaban Sangat Setuju (SS) dengan nilai skor 5.
- b. Untuk jawaban Setuju (S) dengan nilai skor 4.
- c. Untuk jawaban Netral (N) dengan nilai skor 3.
- d. Untuk jawaban Tidak Setuju (TS) dengan nilai skor 2.
- e. Untuk jawaban Sangat Tidak Setuju (STS) dengan nilai skor 1.

D. Uji Instrumen Data

Angket atau kuesioner penelitian harus diuji terlebih dahulu sebelum digunakan dalam penelitian sesungguhnya. Uji coba instrument dilakukan untuk mengetahui validitas dan realibilitas alat ukur, sehingga dapat diketahui layak tidaknya instrument tersebut digunakan dalam penelitian.

1. Uji Validitas

Uji validitas digunakan untuk mengukur sah atau valid dan tidaknya suatu kuesioner. Kuesioner dikatakan valid jika pertanyaan pada kuesioner mampu untuk mengungkapkan sesuatu yang akan diukur oleh kuesioner tersebut (Ghozali I. , 2018). Pengujian validitas yang digunakan pada penelitian ini menggunakan Confirmatory Factor Analysis (CFA). CFA digunakan untuk menguji apakah indikator-indikator yang digunakan dapat mengkonfirmasi variabel. Jika masing-masing indikator memiliki loading factor yang tinggi, maka indikator tersebut dikatakan valid (Ghozali I. , 2018). Analisis faktor seperti CFA membutuhkan terpenuhinya serangkaian asumsi. Asumsi pertama ialah korelasi antar variabel harus cukup kuat, hal ini dapat dilihat dari nilai Kaiser - Meyer - Olkin (KMO) $> 0,50$ serta signifikansi dari Barlett's Test $< 0,50$. Kemudian melihat Measure of Sampling Adequacy (MSA) $> 0,50$ untuk memastikan variabel masih bisa diprediksi dan dianalisis lebih lanjut. Analisis faktor dapat menentukan seberapa besar faktor yang nantinya terbentuk mampu menjelaskan variabel (Ghozali I. , 2018).

2. Uji Reliabilitas

Menurut (Gozali, 2018) uji reliabilitas adalah alat untuk mengukur suatu kuesioner yang merupakan indikator-indikator dari variabel atau konstruk. Untuk menganalisis reliabilitas, pengukuran dilakukan sekali dan kemudian hasilnya dibandingkan dengan pertanyaan lain atau mengukur korelasi antara jawaban pertanyaan dengan menggunakan SPSS yaitu uji Cronbach Alpha (α). Untuk mengukur reliabilitas, dinyatakan bahwa jika nilai intercept (konstan) lebih besar dari 0,6 maka variabel tersebut reliabel secara statistik (Sekaran, 2011). Suatu konstruk atau variabel dikatakan reliabel jika memberikan nilai Cronbach Alpha $> 0,7$ (Nunnally, 1994) dalam buku (Gozali, 2018) Kriteria penilaian uji reliabilitas adalah:

- 1) Apabila hasil koefisien Alpha lebih besar dari taraf signifikansi 70% atau 0,7 maka kuesioner tersebut reliabel.
- 2) Apabila hasil koefisien Alpha lebih kecil dari taraf signifikansi 70% atau 0,7 maka kuesioner tersebut tidak reliabel.

E. Metode Analisis Data

1. Analisis Regresi Linier Berganda

Analisis regresi linier berganda adalah hubungan secara linier antara dua atau lebih variabel independen dengan variabel dependen. Analisis ini untuk mengetahui arah hubungan antara variabel independen dengan variabel dependen apakah masing-masing variabel independen berhubungan positif atau negatif dan untuk memprediksi nilai dari variabel

dependen apabila nilai variabel independen mengalami kenaikan atau penurunan. Persamaan regresi linier berganda sebagai berikut:

$$Z = \alpha_0 + \beta_1 X_1 + \beta_2 X_2 + e$$

$$Y = \alpha + \beta_3 X_1 + \beta_4 X_2 + \beta_5 Z + e$$

Keterangan :

α_0 = Konstanta Z

α = Konstanta Y

β_1, β_2 = Koefisien regresi dari X1, X2 terhadap Z

β_3, β_4 = Koefisien regresi dari X1, X2 terhadap Y

β_5 = Koefisien regresi dari Z terhadap Y

X1 = Budaya Organisasi

X2 = Keadilan Organisasi

Z = Komitmen organisasi

Y = *Organizational Citizenshi Behavior* (OCB)

e = Variabel pengganggu (*residual error*)

F. Uji Hipotesis

Uji hipotesis dimaksudkan sebagai cara untuk menentukan apakah hipotesis yang akan diajukan sebaiknya diterima (signifikan) atau tidak diterima. Rumusan hipotesis sebagai berikut :

1. Uji F

Menurut (Gozali, 2018), uji F digunakan untuk mengukur ketepatan fungsi regresi dalam menaksir nilai aktual (*goodness of fit*). Uji F berfungsi untuk mengetahui apakah model yang digunakan telah cocok

BAB V

KESIMPULAN DAN SARAN

A. Kesimpulan

Penelitian ini bertujuan untuk menguji pengaruh langsung budaya organisasi, keadilan organisasi dan komitmen organisasi terhadap *Organizational Citizenship Behavior* (OCB), pengaruh langsung budaya organisasi dan keadilan organisasi terhadap komitmen organisasi, dan pengaruh budaya organisasi dan keadilan organisasi terhadap OCB secara tidak langsung melalui intervensi variabel komitmen organisasi pada karyawan Dealer Yamaha Sumber Baru Motor Magelang.

Berdasarkan pengujian yang telah dilakukan dalam penelitian ini, diperoleh kesimpulan bahwa:

1. Budaya Organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap komitmen organisasi, artinya bahwa semakin baik budaya organisasi maka akan meningkatkan komitmen karyawan terhadap organisasi.
2. Keadilan organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap komitmen organisasi, artinya bahwa semakin meningkatnya keadilan organisasi maka akan meningkatkan komitmen karyawan terhadap organisasi.
3. Budaya Organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap *Organizational Citizenship Behavior* (OCB), artinya bahwa semakin baik budaya organisasi maka akan meningkatkan *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) karyawan terhadap organisasi.

4. Keadilan organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap *Organizational Citizenship Behavior* (OCB), artinya bahwa semakin meningkatnya keadilan organisasi maka akan meningkatkan *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) karyawan terhadap organisasi.
5. Komitmen organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap *Organizational Citizenship Behavior* (OCB), artinya bahwa semakin meningkatnya komitmen organisasi maka akan meningkatkan *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) karyawan terhadap organisasi.
6. Komitmen organisasi memediasi Budaya Organisasi terhadap *Organizational Citizenship Behavior* (OCB), artinya bahwa jika semakin baik budaya organisasi untuk meningkatkan OCB, akan lebih baik jika komitmen organisasi juga harus ditingkatkan.
7. Komitmen organisasi tidak memediasi Keadilan Organisasi terhadap *Organizational Citizenship Behavior* (OCB), artinya bahwa komitmen organisasi bukan penentu dalam mencapai OCB, sehingga keadilan organisasi tidak bersinergi dengan variabel Komitmen Organisasi dalam meningkatkan OCB.

B. Keterbatasan Penelitian

Keterbatasan dalam penelitian ini diantaranya adalah:

1. Penelitian ini fokus pada pengujian variabel budaya organisasi, keadilan organisasi, dan komitmen organisasi yang berpengaruh terhadap

Organizational Citizenship Behavior. Maka tidak dipungkiri adanya teori-teori lain di luar variabel tersebut yang mempengaruhi *Organizational Citizenship Behavior*.

2. Pada penelitian ini masih memiliki keterbatasan sumber referensi penelitian terdahulu yang meneliti tentang budaya organisasi, keadilan organisasi, dan komitmen organisasi terhadap *Organizational Citizenship Behavior*.

C. Saran

Berdasarkan hasil analisis dan pembahasan yang telah dilakukan, ada beberapa saran :

1. Pada hasil peneliian Dealer Yamaha Sumber Baru Motor Magelang, bahwa budaya organisasi, keadilan organisasi, dan komitmen organisasi berpengaruh positif terhadap *Organizational Citizenship Behavior* dan budaya organisasi serta keadilan organisasi berpengaruh positif terhadap komitmen organisasi karyawan hingga pihak perusahaan harus bisa mempertahankan budaya organisasi dan keadilan organisasi yang sudah diterapkan diperusahaan dengan cara menerapkan kebijakan kepada para karyawan untuk berlaku disiplin, menjalin hubungan yang baik dengan para karyawan memberikan rasa nyaman, serta pimpinan harus berlaku adil kepada seluruh anggota organisasi agar karyawan dapat bersikap melebihi kewajiban formal atau memiliki sikap OCB yang tinggi dan mempunyai komitmen organisasi yang semakin meningkat.

2. Penelitian selanjutnya perlu menambah variabel - variabel yang dapat mempengaruhi OCB misalkan iklim organisasi, kepuasan kerja, kepemimpinan transformasional dll. Diharapkan pula pada penelitian selanjutnya untuk menggunakan jenis perusahaan yang berbeda sebagai obyek penelitian.
3. Hasil penelitian ini dapat digunakan sebagai bahan masukan dan menambah referensi untuk penelitian selanjutnya pada bidang penelitian yang sama.

DAFTAR PUSTAKA

- Alizadeh, Z. (2012). Antecedents and Consequences of Organizational Citizenship Behavior. *Interdisiplinary Journal of Contemporary Research in Business*.
- Anggraini, M. M., & Rahardjo, M. (2016). "Peran Keadilan Prosedural, Kepercayaan, Kepuasan Kerja Dan Komitmen Organisasi Dalam Meningkatkan Organizational Citizenship Behavior (OCB) Studi pada Karyawan PDAM Kabupaten Demak. *Diponegoro Journal Of Management* 5.4, 1-14.
- Azwar. (2010). *Metodologi Penelitian*. Jakarta: PT. Binarupa Aksara.
- Bakhshi, A., & Kumar, K. (2011). Organizational Commitment as predictor of *Organizational Citizenship Behavior*. *European Journal of Business and Management*. Volume 3.
- Bakhshi, A., Kumar, K., & Rani, E. (2009). Organizational Justice Perceptions as Predictor of Job Satisfaction and Organizational Commitment. *International Journal of Business and Management*, 4(9), pp, 145-154.
- Bengngu, A., Fanggidae, R. E., & Timuneno, T. (2019). Pengaruh Budaya Organisasi Terhadap *Organizational Citizenship Behavior*. *Seminar Nasional Manajemen Bisnis APSMBI*.
- Colquitt, e. (2013). *Organizational Behavior: Essentials for Improving Performance and Commitment*. McGraw-Hill: Higher Education.
- Daulay, I. N., & Pratiwi, A. (2014). Pengaruh Lingkungan Kerja dan Budaya Organisasi terhadap Kinerja Karyawan PT. Bank Riau Kepri Capem Duri. *Diss. Riau University*.
- Ghozali, I. (2013). *Aplikasi Analisis Multivariate dengan Program IBM SPSS21 Update PLS Regresi*. Semarang: Badan Penerbit Universitas Diponegoro.
- Ghozali, I. (2018). *Aplikasi Analisis Multivariate Dengan Program SPSS, Edisi 9*. Semarang: Universitas Diponegoro.
- Ivancevich, J. M., & et al. (2014). *Organizational Behavior and Management. 10th Edition*. New York: McGraw-Hill Education.
- Khan, S. K., & Rashid, M. Z. (2012). 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*. *International Journal of Bussiness and Social Science*, Vol. 3 (8).

- Kinicki, A., & Fugate, M. (2012). *Organizational Behavior: Key Concepts, Skills, and Best Practices (Fifth Edition)*. 1221 Avenue of The Americas, New York, NY 10020: McGraw-Hill/ Irwin.
- Kurniawan, A. (2015). Pengaruh komitmen organisasi terhadap organizational citizenship behavior (OCB) PT X Bandung. *Jurnal Manajemen Maranatha* 15.1.
- Lambert, E., & Hogan, N. (2009). The importance of job satisfaction and organizational commitment in shaping turnover intent: A test of a causal model. *Criminal Justice Review* 34.1, 96-118.
- Lukman, N., & Adolfini. (2015). Analisis Lingkungan Kerja, Komitmen organisasi, Dan Kompensasi Terhadap Kinerja Karyawan Pada PT. Bank Sulut Manado. *Jurnal Ekonomi, Manajemen, Bisnis, dan Akuntansi*, Vol.3 No.1. Universitas Sam Ratulangi Manado.
- Luly, C. S. (2016). Analisis Pengaruh Budaya Organisasi Dan Keadilan Organisasi Terhadap *Organizational Citizenship Behavior* Dengan Komitmen Organisasi Sebagai Variabel Intervening. *Jurnal Riset Bisnis Dan Manajemen Volume 4, No.3*.
- Luthans, F. (2010). *Perilaku Organisasi, Edisi Sepuluh*. Yogyakarta: Andi.
- Luthans, F. (2011). *Organizational Behavior: An Evidence- Based Approach (12th ed.)*. 1221 Avenue of The Americas, New York, NY 10020: McGraw-Hill/ Irwin.
- Malik, M., Samina, N., Naeem, B., & Danish, R. (2010). Job Satisfaction and Organizational Commitment of University Teachers in Public Sector of Pakistan. *International Journal of Business and Management*. 5. 10.5539/ijbm.v5n6p17.
- Mas'ud, F. (2004). *Survei Diagnosis Organisasional (konsep dan aplikasi)*. Semarang: Badan Penerbit Universitas Diponegoro.
- Maysarah, S., & Rahardjo, M. (2015). Analisis Pengaruh Budaya Organisasi, Keadilan Organisasi, dan Komitmen organisasi Terhadap *Organizational Citizenship Behavior* (Studi Pada PT Kereta Api Indonesia (Persero) Daerah Operasi 4 Semarang). *Diponegoro Journal of Management*, Volume 4, No.4, 1-14.
- Mihdar, F. (2014). The effect of job satisfaction and organizational justice on *Organizational Citizenship Behavior* with organization commitment as the moderator. *International Journal of Humanities and Social Science* 4.9, 118-126.

- Mohanty, J., & Rath, B. (2012). Influence of Organizational Culture on *Organizational Citizenship Behavior: A Three-Sector Study*. *Global Journal of Business Research*, 65-76.
- Organ. (2011). *Organizational Citizenship Behavior: The Good Soldier Syndrome*. Lexington Ma: Lexington Books.
- Pratiwi, I. (2013). Analisis Pengaruh Budaya Organisasi dan Keadilan Organisasi Terhadap *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) dengan Komitmen organisasi Sebagai variabel Intervening (Studi Pada Karyawan Kantor PT Telekomunikasi Indonesia Wilayah Jateng dan DIY. *Doctoral dissertation, Fakultas Ekonomi dan Bisnis*.
- Rahayu, E. S. (2017). Pengaruh Komitmen Organisasi Terhadap *Organizational Citizenship Behavior* Dan Kinerja Karyawan (Studi pada Karyawan Medik Rumah Sakit Fathma Medika Gresik). *Jurnal Administrasi Bisnis*, 138-145.
- Robbins, S., & Judge, T. A. (2014). *Perilaku Organisasi*. Jakarta: Salemba Empat.
- Robbins, S., & Judge, T. (2015). *Organizational Behavior*.
- Sanhaji, A., Soetjipto, B. E., & Suharto. (2016). Pengaruh Keadilan Organisasi Dan Budaya Organisasi Terhadap Perilaku Kewargaan Organisasi Melalui Komitmen Organisasi Dan Kepuasan Kerja. *Jurnal Pendidikan: Teori, Penelitian, dan Pengembangan, Volume 1*(5), 917-926.
- Sapitri, R. (2016). Pengaruh Komitmen Organisasi Terhadap *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) Perusahaan Listrik Negara Area Pekanbaru. *Jom Fisip*, 3(2), 1–13.
- Saraswati, N. A. (2017). Pengaruh Keadilan Prosedural, Budaya Organisasi dan Kepuasan Kerja Terhadap *Organizational Citizenship Behavior*. *Jurnal Bakti Saraswati (JBS) Media Publikasi Penelitian dan Penerapan Ipteks* 6.2, 150-161.
- Sekaran, U. (2011). *Metode Penelitian Untuk Bisnis*. Jakarta: Salemba Empat.
- Sopiah. (2008). *Perilaku Organisasi*. Yogyakarta: Andi Offset.
- Sweeney, P., & McFarlin, D. (1993). Workers' evaluation of the "Ends" and the "Means": an examination of four models of distributive and procedural justice. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, (55), 23-40.
- Titisari, P. (2014). Peranan *organizational citizenship behavior* (OCB) dalam meningkatkan kinerja karyawan.
- Weiner, B. (1979). *The Psychology of Interpersonal Relations*. New York: Wiley.

Wibowo. (2012). *Manajemen Kinerja*. Jakarta: Raja Grafindo Persada.

Wirawan. (2014). *Kepemimpinan, Teori, Psikologi, Perilaku Organisasi, Aplikasi dan Penelitian : Contoh Aplikasi untuk Kepemimpinan Wanita, Organisasi Bisnis, Pendidikan dan Militer*. Jakarta: Raja grafindo Persada.