



ANALISIS PENGARUH BUDAYA ORGANISASI, KEADILAN ORGANISASI, DAN KOMITMEN ORGANISASIONAL TERHADAP ORGANIZATIONAL CITIZENSHIP BEHAVIOR (Studi Pada PT Kereta Api Indonesia (Persero) Daerah Operasi 4 Semarang)

Sari Maysarah, Mudji Rahardjo¹
Sarah92piliang@gmail.com

Jurusan Manajemen Fakultas Ekonomika dan Bisnis Universitas Diponegoro
Jl. Prof. Soedharto SH Tembalang, Semarang 50239, Phone: +622476486851

ABSTRACT

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

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

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

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

PENDAHULUAN

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

OCB juga berperan dalam meningkatkan efektivitas organisasi. Dalam hal ini PT Kereta Api Indonesia (Persero) Daerah Operasi 4 Semarang sebagai satu-satunya badan usaha milik negara (BUMN) yang bergerak di bidang transportasi umum perkeretaapian di Indonesia. PT Kereta Api Indonesia (Persero) harus benar-benar menyadari akan arti penting sumber daya

¹Corresponding author



manusia tersebut yang akan berpengaruh sekali terhadap pelayanan jasa transportasi yang diberikan karyawan terhadap *customer* yang mampu mendukung aspek mutu/kualitas pelayanan, ketepatan waktu, dan kenyamanan bagi *customer* kereta api.

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

Organizational citizenship behavior menjadi salah satu bukti adanya kerjasama tim yang solid di dalam sebuah perusahaan. Dasar kepribadian untuk OCB ini merefleksikan ciri/*trait* predisposisi karyawan yang kooperatif, suka menolong, perhatian dan bersungguh-sungguh (Luthans, 2006). Dasar kepribadian mengindikasikan karyawan yang terlibat dalam OCB bertujuan untuk membalas tindakan organisasi. Bateman & Organ dalam (Mehboob, Bhutto, 2012) *organizational citizenship behavior* (OCB) adalah sikap membantu yang ditunjukkan oleh anggota organisasi, yang sifatnya konstruktif, dihargai oleh perusahaan tetapi tidak secara langsung berhubungan dengan produktivitas individu. Menurut Organ (1988) dalam Podsakoff et.al. (2000), OCB merupakan bentuk perilaku yang merupakan pilihan dan inisiatif individual, tidak berkaitan dengan sistem reward formal organisasi tetapi secara agregat meningkatkan efektivitas organisasi. Pernyataan tersebut menunjukkan bahwa perilaku OCB tidak termasuk ke dalam persyaratan kerja atau deskripsi formal kerja karyawan sehingga jika tidak ditampilkan pun tidak diberikan sanksi oleh perusahaan tetapi secara keseluruhan dapat memengaruhi keefektifan organisasi.

Alizadeh et.al. (2012) mengatakan bahwa terdapat beberapa variabel yang mempengaruhi perilaku OCB karyawan, diantaranya adalah kejelasan peraturan, kepemimpinan, komitmen organisasional, keadilan organisasi, dan sifat setiap individu. Hal ini berarti OCB merupakan suatu bagian dari perilaku individu dalam hal ini karyawan yang sangat penting dalam pelaksanaan setiap tugas dan kewajiban karyawan selanjutnya akan bermuara pada keberhasilan perusahaan. Perilaku OCB yang akan mendukung keberhasilan perusahaan tersebut juga dipengaruhi oleh budaya organisasi (Pratiwi, 2013). Budaya organisasi memiliki dampak yang kuat pada perilaku karyawan yang diikuti dengan efektivitas organisasi dan akan memudahkan manajer dalam memahami organisasi di mana mereka bekerja tidak hanya untuk perumusan kebijakan dan prosedur, tetapi untuk memahami perilaku manusia dan pemanfaatan sumber daya manusia mereka dengan cara yang terbaik (Khan et al, 2011). Oleh karena itu, tentunya perusahaan perlu membangun budaya organisasi yang kuat bersama dengan karyawan karena faktor ini memiliki pengaruh akan munculnya perilaku positif di antara karyawan, salah satunya adalah perilaku yang menunjukkan OCB.

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

Dalam hal ini PT Kereta Api Indonesia (Persero) Daerah Operasi 4 Semarang memiliki budaya organisasi yang juga berfungsi sebagai pedoman dalam penilaian kompetensi karyawan berdasarkan 5 nilai dalam budaya organisasi tersebut yaitu Integritas, Profesional, Orientasi terhadap keselamatan, Inovasi, Orientasi terhadap pelayanan. Pada salah satu point nilai di atas nilai Integritas sangat berpengaruh karena integritas disini juga berarti setiap karyawan memiliki keinginan dalam menyesuaikan diri dengan nilai-nilai dan kebijakan organisasi serta mematuhi etika profesi dan bisnis. Ketika karyawan sudah memiliki hal tersebut maka diharapkan pula

karyawan memiliki loyalitas yang tinggi terhadap perusahaan maupun rekan kerjanya sehingga hubungan antar karyawan pun berjalan dengan baik yang akan mendorong perilaku OCB.

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

Selain budaya organisasi dan keadilan organisasi yang juga menjadi variabel dalam penelitian ini adalah komitmen organisasional. Robbins (2006) mendefinisikan bahwa komitmen organisasional adalah tingkat sampai mana seorang karyawan mengkaitkan dirinya ke organisasi tertentu dan sasaran-sasarannya, dan berharap mempertahankan keanggotaan dalam organisasi tersebut. Begitu juga terdapat dalam Luthans (2006) komitmen organisasi didefinisikan sebagai (1) keinginan kuat untuk tetap sebagai anggota organisasi tertentu; (2) keinginan untuk berusaha keras sesuai keinginan organisasi; dan (3) keyakinan tertentu, dan penerimaan nilai dan tujuan organisasi. Dengan kata lain, ini merupakan sikap yang merefleksikan loyalitas karyawan pada organisasi dan proses berkelanjutan dimana anggota organisasi mengekspresikan perhatiannya terhadap organisasi dan keberhasilan serta kemajuan yang berkelanjutan.

Seseorang yang memiliki komitmen terhadap organisasinya akan sering menampilkan perilaku OCB (Bakhshi, Sharma, dan Kumar, 2011). Penelitian ini mencoba untuk memperluas pemahaman mengenai pengaruh budaya organisasi, keadilan organisasi, dan komitmen organisasional terhadap *organizational citizenship behavior* (OCB) pada karyawan PT Kereta Api Indonesia (Persero) Daerah Operasi 4 Semarang. Perilaku OCB yang timbul di antara karyawan akan sangat penting bagi sebuah perusahaan untuk mempererat kerja sama tim di dalam perusahaan tersebut. Melalui perilaku OCB ini, perusahaan dapat meningkatkan efektivitas perusahaan, semakin meningkatkan performa pelayanan kepada konsumen dan iklim perusahaan akan terjaga dengan baik karena hubungan antar karyawan ataupun antara karyawan dan atasan terjalin dengan baik.

Penelitian ini dilatarbelakangi oleh *research gap* yang ditemukan pada penelitian terdahulu. Pada penelitian Puspita Rini, dkk (2013), menyatakan bahwa budaya organisasi berpengaruh signifikan terhadap OCB dengan nilai koefisien regresi positif ($=0,266$) dengan nilai p-value signifikan 0,007 yang seharusnya pada taraf nyata signifikan value bernilai $<0,05$ ($p<0,05$), bertolak belakang dengan penelitian Khan dan Rashid (2012) budaya organisasi tidak berpengaruh signifikan terhadap OCB dengan nilai koefisien regresi positif ($=0,226$) dengan nilai p signifikan 0,257 karena nilai p-value signifikan $> 0,05$ yang seharusnya pada taraf nyata signifikan p-value bernilai $<0,05$ ($p<0,05$), maka dapat disimpulkan bahwa budaya organisasi tidak berpengaruh signifikan terhadap OCB.

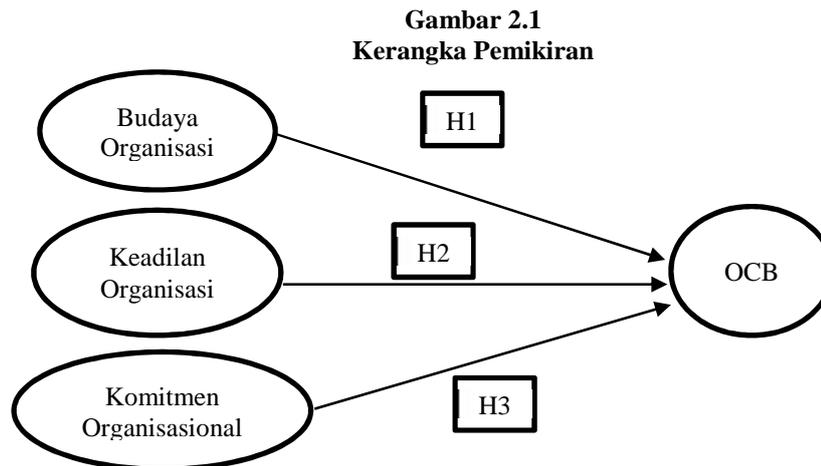
Berikutnya pada variabel keadilan organisasi, penelitian Iqbal, Aziz, dkk (2012) yang menyatakan bahwa keadilan organisasi prosedural dan distributif berpengaruh signifikan terhadap OCB dengan nilai koefisien regresi masing-masing ($=0,217$ nilai p-value signifikan 0,006 karena nilai p-value signifikan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

Pada penelitian Khan dan Rashid (2012) yang menyatakan bahwa komitmen organisasi berpengaruh positif signifikan terhadap OCB dengan nilai koefisien regresi ($=0,0299$) dengan nilai p-value signifikan 0,020 karena nilai p-value signifikan $<0,05$ yang memang seharusnya berada signifikan pada $<0,05$ ($p<0,05$), maka dapat disimpulkan bahwa komitmen organisasional

berpengaruh signifikan terhadap OCB. Bertolak belakang dengan penelitian tersebut, penelitian Darmawati, dkk (2013) yang menyatakan komitmen organisasi ternyata tidak memiliki pengaruh terhadap variabel OCB. Hal ini ditunjukkan dengan nilai koefisien regresi negatif ($= -0,52$) dengan nilai p -value signifikan 0,625 karena nilai p -value signifikan $> 0,05$ yang seharusnya pada taraf nyata p -value bernilai $< 0,05$ ($p < 0,05$) maka dapat disimpulkan bahwa komitmen organisasi tidak berpengaruh terhadap OCB.

KERANGKA PEMIKIRAN TEORITIS DAN PERUMUSAN HIPOTESIS

Hipotesis yang dikemukakan dapat dijelaskan dengan gambar tentang kerangka hipotesis pada Gambar 1 di bawah ini:



Sumber: Dikembangkan untuk penelitian ini, 2015

Pengaruh Budaya Organisasi terhadap *Organizational Citizenship Behavior*

Puspita Rini, dkk (2013) menyatakan bahwa budaya organisasi mempunyai hubungan positif signifikan terhadap *organizational citizenship behavior* dengan nilai koefisien regresi ($= 0,364$ dan nilai p -value signifikan 0,001 pada $p < 0,05$), artinya semakin baik komitmen organisasi maka semakin tinggi *Organizational Citizenship Behavior (OCB)* karyawan. Penelitian tersebut didukung oleh penelitian Hardaningtyas (2004) yang juga menyatakan bahwa budaya organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap OCB dengan nilai koefisien regresi ($= 0,318$ dan nilai p -value signifikan 0,000 pada $p < 0,05$). Dalam penelitian ini dikatakan bahwa budaya organisasi dalam kerangka tertentu dapat membentuk perilaku OCB di antara karyawan.

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

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

Pengaruh Keadilan Organisasi terhadap *Organizational Citizenship Behavior*

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

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

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

Pengaruh Komitmen Organisasional terhadap *Organizational Citizenship Behavior*

Bakhshi, Sharma, Kumar (2011) telah melakukan penelitian terhadap 77 karyawan yang bekerja pada *National Hydroelectric Power Corporation Ltd.*, sebuah organisasi sektor publik di India mengenai hubungan komitmen organisasional dengan OCB. Hasil dari penelitian ini adalah tiga komponen dari komitmen organisasional, yang terdiri dari komitmen afektif, komitmen keberlanjutan (*continuance*), dan komitmen normatif memiliki hubungan yang positif terhadap OCB. Namun, di antara ketiga komponen komitmen organisasional tersebut, hanya komitmen normatif yang memiliki hubungan positif signifikan terhadap OCB dengan nilai koefisien regresi ($\beta = 0,269$ dan nilai *p*-value signifikan pada $p < 0,05$). Selain itu, pada penelitian ini juga dihasilkan bahwa tidak ada hubungan antara variabel demografi (umur, jenis kelamin, masa jabatan, status perkawinan dan kualifikasi) terhadap OCB. Selanjutnya, mendukung penelitian di atas, Khan dan Rashid (2012) pada penelitiannya juga menyatakan bahwa komitmen organisasional paling berpengaruh positif signifikan terhadap OCB disbanding variabel lain dengan nilai koefisien regresi ($\beta = 0,299$ dan nilai *p*-value signifikan $0,020$ pada $p < 0,05$). Penelitian Sani (2013) juga mendukung dua penelitian di atas yaitu komitmen organisasi memiliki pengaruh positif signifikan dengan nilai koefisien regresi ($\beta = 0,300$ dan nilai *p*-value signifikan $0,000$ pada $p < 0,05$).

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

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

METODE PENELITIAN

Penelitian ini bersifat kuantitatif dan menggunakan analisis regresi dengan variabel dependen *Organizational Citizenship Behavior* dan variabel independen yang terdiri dari variabel budaya organisasi, keadilan organisasi, dan komitmen organisasional. Populasi penelitian ini adalah seluruh karyawan tetap di luar dari jumlah karyawan di level manajerial PT Kereta Api Indonesia (Persero) Daerah Operasi 4 Semarang yaitu sebanyak 171 orang. Metode pengambilan sampel dalam penelitian ini menggunakan teknik *simple random sampling*, yaitu mengambil sampel secara acak dan dilakukan secara acak tanpa memperhatikan strata yang ada dalam populasi itu (Sugiyono, 2004). Dalam penelitian ini sampel yang diambil secara acak yaitu dengan menyebarkan kuesioner secara acak ke setiap unit/seksi sebagai responden dalam penelitian ini.

Metode pengumpulan data menggunakan kuesioner untuk memperoleh data primer. Sedangkan untuk data sekunder dalam penelitian ini berupa struktur organisasi perusahaan, data jumlah karyawan, serta data penilaian kinerja karyawan.

Analisis statistik yang digunakan adalah analisis regresi yaitu untuk menjawab apakah terdapat pengaruh antara budaya organisasi, keadilan organisasi, dan komitmen organisasional terhadap *Organizational Citizenship Behavior*, dan seberapa besar derajat pengaruhnya.

HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

Berikut merupakan hasil dari analisis penelitian mengenai pengaruh budaya organisasi, keadilan organisasi, dan komitmen organisasional terhadap *Organizational Citizenship Behavior*.

Uji Regresi Linear Berganda

Pengujian hipotesis dalam penelitian ini dilakukan dengan analisis regresi berganda. Analisis regresi berganda digunakan untuk menguji hipotesis mengenai pengaruh antara variabel independen dengan variabel dependen secara simultan dan parsial. Berikut ini adalah hasil uji regresi linear berganda:

Tabel 1
Hasil Uji Regresi Linear Berganda
Coefficients^a

Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	T	Sig.
	B	Std. Error	Beta		
1 (Constant)	-4.325	2.863		-1.511	.136
x1	.220	.082	.182	2.679	.009
x2	.510	.071	.488	7.153	.000
x3	.957	.103	.633	9.272	.000

Sumber: Data Primer yang diolah, 2015

Dari tabel 1 diatas dapat dibuat persamaan regresi linear yang mencerminkan hubungan antar variabel-variabel dalam penelitian, dengan persamaan regresi sebagai berikut:

$$Y = 0,182 X_1 + 0488 X_2 + 0,633 X_3$$

Keterangan :

- Y : *Organizational Citizenship Behavior*
- X₁ : Budaya Organisasi
- X₂ : Keadilan Organisasi
- X₃ : Komitmen Organisasional

Pada tabel 1 hasil uji regresi linear berganda tersebut, dapat diketahui bahwa variabel budaya organisasi, keadilan organisasi, dan komitmen organisasional berpengaruh positif terhadap *Organizational Citizenship Behavior*. Dalam hal ini variabel komitmen organisasional mempunyai pengaruh yang lebih besar dibanding budaya organisasi dan keadilan organisasi terhadap *Organizational Citizenship Behavior* pada PT Kereta Api Indonesia (Persero) Daerah Operasi 4 Semarang dengan nilai koefisien regresi sebesar 0,633.

Uji Hipotesis secara Simultan (Uji F)

Uji F akan menunjukkan apakah semua variabel independen yaitu budaya organisasi, keadilan organisasi dan komitmen organisasional memiliki pengaruh secara bersama-sama terhadap variabel dependen yaitu *Organizational Citizenship Behavior*. Uji statistik F dalam penelitian ini dilakukan dengan melihat tabel ANOVA, dengan tingkat signifikansi yang digunakan adalah sig.< 0,05. Hasil uji F dapat dilihat pada tabel 2:

Tabel 2

ANOVA^b

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	322.991	3	107.664	51.546	.000 ^a
	Residual	127.409	61	2.089		
	Total	450.400	64			

a. Dependent Variable: *Organizational Citizenship Behavior*

ANOVA^b

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	322.991	3	107.664	51.546	.000 ^a
	Residual	127.409	61	2.089		
	Total	450.400	64			

b. Predictors: (Constant), Budaya Organisasi, Keadilan Organisasi, dan Komitmen Organisasional

Sumber: Data primer yang diolah, 2015

Berdasarkan tabel 2 diperoleh nilai F_{hitung} sebesar 51,546 dengan tingkat signifikansi 0,000. Karena F_{hitung} (51,546) > F_{tabel} (2,76) dan memiliki nilai probabilitas signifikansi (0,000) < 0,05 maka dapat disimpulkan bahwa semua variabel independen yaitu budaya organisasi, keadilan organisasi, dan komitmen organisasional secara simultan mempunyai pengaruh yang signifikan terhadap variabel dependen (*Organizational Citizenship behavior*).

Uji Hipotesis secara Parsial (Uji t)

Uji t digunakan untuk membuktikan apakah variabel budaya organisasi, keadilan organisasi, dan komitmen organisasional secara parsial/individu mempunyai pengaruh terhadap *Organizational Citizenship Behavior*. Uji ini dilakukan dengan membandingkan t_{hitung} dengan t_{tabel} atau dengan melihat kolom p(sig.) pada masing-masing t_{hitung} .

Tabel 3
Hasil Uji t

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	-4.325	2.863		-1.511	.136
	x1	.220	.082	.182	2.679	.009
	x2	.510	.071	.488	7.153	.000
	x3	.957	.103	.633	9.272	.000

a. Dependent Variable: *Organizational Citizenship Behavior*

Sumber: Data primer yang diolah, 2015

H_0 = Tidak terdapat pengaruh signifikan antara variabel independen terhadap variabel dependen.

H_a = Terdapat pengaruh signifikan antara variabel independen terhadap variabel dependen.

t_{hitung} X1 = 2,679 t_{hitung} > t_{tabel} = H_0 ditolak, H_a diterima, H_1 diterima

t_{hitung} X2 = 7,153 t_{hitung} > t_{tabel} = H_0 ditolak, H_a diterima, H_2 diterima

t_{hitung} X3 = 9,272 t_{hitung} > t_{tabel} = H_0 ditolak, H_a diterima, H_3 diterima

t_{tabel} = 1,9983

Berdasarkan tabel 3 di atas menunjukkan bahwa nilai t_{hitung} untuk variabel budaya organisasi (X1) adalah sebesar 2,679 dan nilai probabilitas signifikansi 0,009. Selanjutnya nilai t_{hitung} untuk variabel keadilan organisasi (X2) sebesar 7,153 dan nilai probabilitas signifikansi 0,000. Terakhir nilai t_{hitung} untuk variabel komitmen organisasional (X3) sebesar 9,272 dan nilai probabilitas signifikansi 0,000. Karena nilai t_{hitung} > t_{tabel} dan dengan nilai probabilitas signifikansi kurang dari 0,05, maka hasil uji hipotesis menyatakan bahwa variabel budaya organisasi, keadilan organisasi dan komitmen organisasional memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap *Organizational Citizenship Behavior*.

Koefisien Determinasi (R²)

Koefisien determinasi (R^2) digunakan untuk mengukur seberapa jauh kemampuan model dalam menerangkan variasi variabel dependen. Nilai koefisien determinasi adalah antara nol dan satu. Nilai yang mendekati satu berarti variabel-variabel independen memberikan hampir semua informasi yang dibutuhkan untuk memprediksi variasi variabel dependen. Hasil uji koefisien determinasi dalam penelitian ini ditunjukkan dalam tabel sebagai berikut:

Tabel 4
Koefisien Determinasi
Model Summary^b

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate	Durbin-Watson
1	.847 ^a	.717	.703	1.44523	1.855

a. Predictors: (Constant), x3, x1, x2

b. Dependent Variable: Y

Sumber: Data primer diolah, 2015

Pada tabel 4 nilai *Adjusted R Square* pada model regresi diperoleh sebesar 0,703 yang artinya 70,3% variasi dari variabel *Organizational Citizenship Behavior* dapat dijelaskan oleh variabel independen budaya organisasi, keadilan organisasi, dan komitmen organisasional. Sedangkan sisanya sebesar 29,7% dipengaruhi oleh variabel-variabel lain yang tidak dimasukkan dalam model regresi.

Pembahasan

Penelitian ini dilakukan di PT Kereta Api Indonesia (Persero) Daerah Operasi 4 Semarang yang beralamat di Jl. MH. Thamrin No. 3 Semarang 50132. Penelitian ini dilakukan dengan tujuan untuk mengetahui bagaimana pengaruh budaya organisasi, keadilan organisasi, dan komitmen organisasional terhadap *Organizational Citizenship Behavior* pada PT Kereta Api Indonesia (Persero) Daerah Operasi 4 Semarang. Setelah melalui beberapa uji asumsi klasik, model regresi dalam penelitian ini dinyatakan lolos, yang berarti bahwa model regresi yang digunakan dalam penelitian ini layak dan tidak ada penyimpangan. Berikut adalah hasil pembahasan dari penelitian ini:

Pengaruh Budaya Organisasi terhadap *Organizational Citizenship Behavior*

Uji regresi yang dilakukan pada variabel budaya organisasi menunjukkan hasil bahwa budaya organisasi berpengaruh positif terhadap *Organizational Citizenship Behavior* dengan nilai *standardized coefficients beta* sebesar 0,182. Hal ini membuktikan bahwa semakin baik budaya organisasi seorang karyawan maka perilaku OCBnya pun akan semakin baik pula. Jadi, dapat disimpulkan bahwa hipotesis pertama yang menyatakan bahwa budaya organisasi berpengaruh positif terhadap *organizational citizenship behavior* diterima.

Hal tersebut diperkuat dengan hasil dari analisis deskripsi variabel budaya organisasi yang menunjukkan bahwa sebagian besar karyawan PT Kereta Api Indonesia (Persero) Daerah Operasi 4 Semarang memiliki penilaian yang baik terhadap budaya organisasi mereka selama bekerja di perusahaan dengan nilai rata-rata angka indeks sebesar 46,27.

Hasil penelitian ini sesuai dengan hasil penelitian yang dilakukan oleh Dyah Puspita Rini, Rusdarti, Suparjo (2013), yang menunjukkan bahwa budaya organisasi berpengaruh positif terhadap *organizational citizenship behavior* dengan nilai sebesar 0,266.

Pengaruh Keadilan Organisasi terhadap *Organizational Citizenship Behavior*

Uji regresi yang dilakukan pada variabel keadilan organisasi menunjukkan hasil bahwa keadilan organisasi berpengaruh positif terhadap *organizational citizenship behavior* dengan nilai *standardized coefficients beta* sebesar 0,488. Hal ini membuktikan bahwa semakin tinggi tingkat keadilan organisasi seorang karyawan maka perilaku OCBnya pun akan semakin meningkat pula. Jadi, dapat disimpulkan bahwa hipotesis kedua yang menyatakan bahwa keadilan organisasi berpengaruh positif terhadap *organizational citizenship behavior* diterima.

Hal tersebut diperkuat dengan hasil dari analisis deskripsi variabel keadilan organisasi yang menunjukkan bahwa sebagian besar karyawan PT Kereta Api Indonesia (Persero) Daerah Operasi 4 Semarang memiliki penilaian yang baik terhadap keadilan organisasi yang diberikan oleh perusahaan selama mereka bekerja dengan nilai rata-rata angka indeks sebesar 54,87.

Hasil penelitian ini sesuai dengan hasil penelitian yang dilakukan oleh Achmad Sani (2013) yang menunjukkan bahwa keadilan organisasi berpengaruh signifikan terhadap *organizational citizenship behavior* dengan nilai koefisien regresi sebesar 0,519.

Pengaruh Komitmen Organisasional terhadap *Organizational Citizenship Behavior*

Hasil uji regresi pada variabel komitmen organisasional menunjukkan bahwa komitmen organisasional berpengaruh positif terhadap *organizational citizenship behavior* dengan nilai *standardized coefficients beta* sebesar 0,633. Hasil tersebut mengindikasikan bahwa semakin tinggi komitmen organisasional pada diri seorang karyawan maka perilaku OCBnya pun akan semakin meningkat. Jadi, dapat disimpulkan bahwa hipotesis ketiga yang menyatakan bahwa komitmen organisasional berpengaruh positif terhadap *organizational citizenship behavior* diterima.

Hal tersebut diperkuat dengan hasil analisis deskripsi variabel komitmen organisasional yang menunjukkan bahwa semua indikator memiliki kriteria yang tinggi dengan rata-rata indeks sebesar 51,7. Artinya bahwa komitmen organisasional yang dimiliki oleh setiap karyawan PT Kereta Api Indonesia (Persero) Daerah Operasi 4 Semarang sudah sangat kuat.

Hasil penelitian ini sesuai dengan hasil penelitian yang dilakukan oleh Khan dan Rashid (2012), yang menunjukkan bahwa komitmen organisasional berpengaruh positif terhadap *organizational citizenship behavior* dengan nilai sebesar 0,299. Adanya pengaruh positif dari komitmen organisasional terhadap *Organizational Citizenship Behavior* menyebabkan rendahnya keinginan karyawan untuk meninggalkan organisasi tempat mereka bekerja sekarang.

KESIMPULAN

Berdasarkan hasil analisis data dan pembahasan yang telah dilakukan mengenai pengaruh budaya organisasi, keadilan organisasi, dan komitmen organisasional terhadap *organizational citizenship behavior* serta sesuai dengan tujuan penelitian, maka dapat disimpulkan hal-hal sebagai berikut:

1. Hipotesis pertama (H_1) yang menyatakan bahwa budaya organisasi berpengaruh positif terhadap *organizational citizenship behavior* dapat diterima. Hal tersebut terbukti dari hasil perhitungan uji t, hasil uji t menyatakan nilai t_{hitung} untuk variabel budaya organisasi adalah sebesar 2,679 dengan probabilitas sebesar 0,009. Dengan menggunakan taraf signifikansi 5% diperoleh nilai probabilitas lebih kecil dari 0,05. Hal ini menunjukkan bahwa H_1 diterima dan H_0 ditolak, sehingga dapat disimpulkan bahwa variabel budaya organisasi berpengaruh positif terhadap *organizational citizenship behavior*.
2. Hipotesis kedua (H_2) yang menyatakan bahwa keadilan organisasi berpengaruh positif terhadap *organizational citizenship behavior* dapat diterima. Hal tersebut terbukti dari hasil perhitungan uji t, hasil uji t menyatakan nilai t_{hitung} untuk variabel pengembangan karir adalah sebesar 7,153 dengan probabilitas sebesar 0,000. Dengan menggunakan taraf signifikansi 5% diperoleh nilai probabilitas lebih kecil dari 0,05. Hal ini menunjukkan bahwa H_2 diterima dan H_0 ditolak, sehingga dapat disimpulkan bahwa variabel keadilan organisasi berpengaruh positif terhadap *organizational citizenship behavior*.

3. Hipotesis ketiga (H_3) yang menyatakan bahwa komitmen organisasional berpengaruh positif terhadap *organizational citizenship behavior* dapat diterima. Hal tersebut terbukti dari hasil perhitungan uji t, hasil uji t menyatakan nilai t_{hitung} untuk variabel komitmen organisasional adalah sebesar 9,272 dengan probabilitas sebesar 0,000. Dengan menggunakan taraf signifikan 5% diperoleh nilai probabilitas lebih kecil dari 0,05. Hal ini menunjukkan bahwa H_3 diterima dan H_0 ditolak, sehingga dapat disimpulkan bahwa variabel komitmen organisasional berpengaruh positif terhadap *organizational citizenship behavior*.
4. Berdasarkan hasil uji regresi berganda dapat disimpulkan bahwa variabel budaya organisasi berpengaruh positif terhadap *organizational citizenship behavior* sebesar 0,182, variabel keadilan organisasi berpengaruh positif terhadap *organizational citizenship behavior* sebesar 0,488, dan variabel komitmen organisasional mempunyai pengaruh positif terhadap *organizational citizenship behavior* sebesar 0,633.
5. Uji koefisien determinasi (R^2) menunjukkan nilai *Adjusted R Square* sebesar 0,703 yang berarti bahwa variabel independen budaya organisasi, keadilan organisasi, dan komitmen organisasional berkontribusi dalam mempengaruhi variabel dependen *organizational citizenship behavior* sebesar 70,3%. Sedangkan sisanya sebesar 29,7% dipengaruhi oleh variabel lainnya seperti gaya kepemimpinan (dalam Lian dan Tui, 2012), kepuasan kerja (dalam Murphy dkk, 2002), dll yang tidak dimasukkan dalam model regresi.

KETERBATASAN

Penelitian ini tidak terlepas dari keterbatasan dan kelemahan, karena keterbatasan dan kelemahan yang ada, hal tersebut dapat dijadikan sebagai bahan perbaikan bagi penelitian selanjutnya. Adapun keterbatasan-keterbatasan dalam penelitian ini antara lain:

1. Pengisian kuesioner yang dilakukan oleh responden membutuhkan waktu yang cukup banyak antara 5 sampai 7 hari sehingga proses pengembalian kuesioner memakan waktu yang cukup lama.
2. Dalam penelitian tidak dapat menjelaskan secara detail kepada responden bagaimana seharusnya menjawab kuesioner penelitian dan menjelaskan maksud dari setiap butir pertanyaan sehingga kurangnya pemahaman dari beberapa responden terhadap pertanyaan-pertanyaan dalam kuesioner.

SARAN

Berdasarkan hasil penelitian dapat disimpulkan bahwa budaya organisasi, keadilan organisasi, dan komitmen organisasional terbukti dapat mempengaruhi *organizational citizenship behavior* PT Kereta Api Indonesia (Persero) Daerah Operasi 4 Semarang, maka diberikan beberapa saran sebagai berikut:

1. Untuk penelitian selanjutnya disarankan untuk meneliti variabel lain yang berkaitan dengan *organizational citizenship behavior*, seperti gaya kepemimpinan (dalam Lian dan Tui, 2012), kepuasan kerja (dalam Murphy dkk, 2002), dll dengan menggunakan objek penelitian yang berbeda.
2. Berdasarkan penelitian yang telah dilakukan dapat dijadikan petunjuk bahwa Komitmen Organisasional karyawan di PT Kereta Api Indonesia (Persero) Daerah Operasi 4 Semarang harus lebih dibangun karena paling berpengaruh akan munculnya perilaku OCB. Komitmen organisasional mencerminkan loyalitas individu terhadap organisasi, kemauan untuk berusaha demi organisasi, dan merupakan salah satu aspek yang mengukur kesesuaian antara tujuan individu dengan tujuan organisasi. Seorang karyawan dengan komitmen organisasional yang tinggi memiliki keinginan yang rendah untuk meninggalkan organisasi tempat ia bekerja sekarang, juga dengan komitmen organisasi yang tinggi terhadap perusahaan karyawan akan terdorong untuk lebih sosialis terhadap sekitar terutama rekan kerja sehingga tenggang rasa dan keinginan ingin membantu semakin tinggi dan hal tersebut yang akan memicu perilaku OCB. Beberapa cara untuk membangun lagi komitmen karyawan terhadap perusahaan yaitu dengan membangun sebuah iklim perusahaan yang baik, mengkomunikasikan misi perusahaan, menjamin keadilan dalam organisasi (pembayaran dan beban kerja yang adil, lebih transparannya penilaian kerja), serta mendukung perkembangan karyawan.

**REFERENSI**

- Allen, Natalie J. dan John P. Meyer. 1990. The Measurement and antecedents of affective, continuance, and normative commitment to the organization. *Journal of Occupational Psychology*, Vol. 63, h. 1-18.
- Alizadeh, Z., Darvishi, S., Nazari, K., & Emami, M. (2012). Antecedents and consequences of organisational citizenship behaviour (OCB). *Interdisciplinary Journal of Contemporary Research in Business*, 3(9), 494-505.
- Bakhsi, A., Kuldeep Kumar, dan Dutt Sharma. 2011. Organizational justice perceptions as predictor of job satisfaction and organization commitment. *International journal of business and management*. Vol.4, No. 9, h.145-154.
- Budiawan. 2012. *Analisis Pengaruh Kepuasan Kerja, Motivasi Karyawan, dan Komitmen Organisasi terhadap Organizational Citizenship Behavior serta Dampaknya pada Kinerja Organisasi*. Skripsi tidak dipublikasikan. Universitas Bina Nusantara.
- Colquitt, Jason A. et.al. 2001. Justice at Millenium: A Meta-Analytic Review of 25 Years of Organizational Justice Research. *Journal of Applied Psychology*, Vol. 86, No. 3, h. 425-445. American Psychological Association, Inc.
- Davis, K dan Newstrom. (1995). *Perilaku dalam Organisasi*. Erlangga : Jakarta.
- Dyne, Van Linn dan Soong Ang. 1998. Organizational Citizenship Behavior of Contingent Workers in Singapore. *The Academy of Management Journal*, Vol. 41, No. 6, h. 692-703.
- Faizah, Siti. 2008. *Pengaruh persepsi keadilan, kepuasan kerja, dan komitmen organisasi terhadap organizational Citizenship Behavior (OCB)*. Tesis Tidak dipublikasikan Universitas Diponegoro.
- Ferdinand, Augusty. 2007. *Metode Penelitian manajemen*. Semarang: Badan Penerbit Universitas Diponegoro.
- Ghozali, Imam. 2011. *Aplikasi Analisis Multivariate dengan Program SPSS 19*. Semarang. Badan Penerbit Universitas Diponegoro.
- Greenberg, Jerald. 1990. Organizational Justice: Yesterday, Today, and Tomorrow. *Journal of Management*, Vol.16, No.2, h. 399-432. Southern Management Association
- Hardaningtyas, Dwi. 2004. *Pengaruh Tingkat Kecerdasan Emosi dan Sikap pada Budaya Organisasi terhadap Organizational Citizenship Behavior (OCB): Pegawai PT (persero) Pelabuhan Indonesia III*. Tesis: Universitas Airlangga.
- Heidjrachman Ranupandojo dan Suad Husnan. 2002. *Manajemen Personalialia*. Yogyakarta: BPFE



- Hofstede, Geert, dan Gert Jan Hofstede. 2005. *Cultures and Organizationz Software of The Mind*. New York: Mc Graw Hill.
- Iqbal, Khasif H., Umar Aziz, dan Anam Tasawar. 2012. Impact of Organizational Justice on Organizational Citizenship Behavior: An Empirical Evidence from Pakistan. *World Applied Sciences Journal*, ISSN 1818-4952, Vol.19, No. 9, h. 1348-1354.IDOSI
- Ivansevich, J.M., R.Konopaske, dan M.T. Matteson. 2007. *Perilaku dan manajemen organisasi, Edisi ketujuh jilid 2*. Jakarta : PT Gelora Aksara Pratama
- Kasali, Rhenald. 2006. *Change! Tak Peduli Berapa Jauh Jalan Salah Yang Anda Jalani, putar arah sekarang juga*. Jakarta: PT Gramedia Pustaka Utama
- Kanika T. Bhal, *LMX- Citizenship Behavior Relationship Justice as a mediator, Leadership, and Organization Development Journal*, 2006, 27(2), 106-117
- Kusdi. 2011. *Budaya Organisasi: Teori, Penelitian, dan Praktik*. Jakarta: Salemba Empat.
- Kotter, John P. 1997. *Dampak budaya perusahaan terhadap kinerja*. Jakarta: Prenhallindo
- Kreitner, R. dan Angelo K. 2003. *Perilaku Organisasi*. Jakarta : PT Salemba Emban Patria
- Kreitner, R. dan Angelo K. 2005. *Perilaku Organisasi, Edisi 5*. Jakarta: Salemba Empat
- Lian, L.K., and Tui, L.G. 2012. Leadership Styles and Organizational Citizenship Behavior: The Mediating Effect of Subordinates' Competence and Downward Influence Tactics, *Journal of Applied Business and Economics*, Vol 13, No 2, pp. 59-96.
- Luthans, Fred. 2006. *Perilaku Organisasi*. Yogyakarta: ANDI Copyright.
- Mas'ud, Fuad. 2004. *Survai Diagnosis Organisasional: Konsep dan Aplikasi*. Semarang: Badan Penerbit Universitas Diponegoro.
- Mehboob, Farhan dan Niaz A. Bhutto.2012. Job Satisfaction as a Predictor of organizational Citizenship behavior A Study of faculty Membes at Business institutes. *Interdisciplinary journal of Contemporary Research in business*, Vol. 3, No. 9, h. 1447-1445. Institute of Interdisciplinary Business Research.
- Mohanty, Jagannath dan Rath, Bapani P. 2012. Influence of Organizational Culture on Organizational Citizenship Behavior: A Three-Sector Study, *Global Journal of Business Research*, Vol. 6, No. 1, pp. 65-76.
- Murphy, G., Athanasou, J., and King, N. 2002. Job Satisfaction and Organizational Citizenship Behaviour: A study of Australian Human-Service Professionals, *Journal of Managerial Psychology*, Vol 17, No 4, pp. 287-297.



- Niehoff, B. P. & Moorman, R. H. 1993. Fairness performance monitoring: the role of justice in mediating the relationship between monitoring and organizational citizenship behaviors. *Academy of Management Journal*, 36, 527-556
- Organ, Dennis.W, Podsakoff, Philip.M, & MacKenzie, Scott B. 2006. *Organizational citizenship behaviour its nature, antecedents, and consequences*. United States of America: Sage Publication, Inc.
- Puspita Rini, Dyah, dkk. 2013. Pengaruh Komitmen Organisasi, Kepuasan Kerja dan Budaya Organisasi Terhadap Organizational Citizenship Behavior (OCB): Studi pada PT. Plasa Simpanglima Semarang. *Jurnal Ilmiah Dinamika Ekonomi dan Bisnis*, ISSN: 2337-6082, Vol. 1, No. 1,.
- Podsakoff, P., S.MacKenzie, J. Paine & D. Bachrach. 2000. Organizational Citizenship Behaviors: A Critical Review of The Theoretical and Empirical Literature and Suggestions for Future Research. *Journal of Management*, vol. 26, no. 3, h. 513-563. Elsevier Science, Inc.
- Pratiwi, Indhira. 2013. *Analisis pengaruh budaya organisasi dan keadilan organisasi terhadap Organizational Citizenship Behavior*. Tesis tidak dipublikasi, Universitas Diponegoro.
- Qamar, Nida. 2012. Job Satisfaction and Organizational Commitment as Antecedents of Organizational Citizenship Behavior (OCB). *Interdisciplinary Journal of Contemporary Research in Business*, Vol.4, No.7, h.103-122. Institute of Interdisciplinary Business Research.
- Robbin, Stephen P. 2006. *Perilaku Organisasi, Bahasa Indonesia ed*. Jakarta: PT Indeks Kelompok Gramedia.
- Sani, Achmad. 2013. Role of Procedural Justice, Organizational Commitment and Job Satisfaction on job Performance: The Mediating Effects of Organizational Citizenship Behavior. *International Journal of Business and Management*; Vol. 8, No. 15; 2013 ISSN 1833-3850 E-ISSN 1833-8119: Published by Canadian Center of Science and Education.
- Schein, Edgar H. 2004. *Organizational Culture and Leadership*. San Fransisco: Jossey-Bass.
- Sobirin, Achmad. 2007. *Budaya Organisasi; Pengertian, makna, dan aplikasinya dalam kehidupan organisasi*. Yogyakarta: Unit Penerbit dan Percetakan Sekolah Tinggi Ilmu Manajemen YKPN.
- Sugiyono. 2004. *Metode Penelitian Bisnis*. Bandung: CV Alfabeta.
- Tyson, S. dan T. Jackson. 2000. *Perilaku Organisasi*. Yogyakarta: Andi
- Turgut, H., I. Tomak, dan Cem Gucl. 2012. The Effect of Employees Organizational Justice Perceptions on Their Organizational Commitment: A University Sample. *International Journal of Business and Management Studies*, ISSN: 1309-8047, Vol.4, No.2, h. 21-30.
- Wallace, Ellen J. 1983. Individual and Organizations: The cultural Match. *Training and Development Journal*, Vol. 37, No.2, h.29-36, Ebsco Publishing.



Wibowo. 2011. *Budaya Organisasi: Sebuah Kebutuhan untuk Meningkatkan Kinerja Jangka Panjang*.-Ed.1, -cet.2.- Jakarta: Rajawali Pers.

Wibowo. 2012. *Manajemen Perubahan Edisi Ketiga*. Jakarta: PT Raja Grafindo Persada

Widyaningrum, Mahmudah E. 2010. Pengaruh keadilan organisasi terhadap kepuasan kerja, komitmen, dan Organizational Citizenship Behavior pegawai (Studi kasus di Rumah Sakit Bersalin Pura Raharja Surabaya). *Majalah Ekonomi, Tahun XX*, No.1, h. 100-118.