

Pengaruh Budaya Organisasi dan Keadilan organisasi terhadap *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) dengan Komitmen Organisasi sebagai Variabel Mediasi

Insan Kamil, Harif Amali Rivai
Magister Manajemen, Universitas Andalas

Abstract

This study aims to examine where organizational commitment mediates the influence of organizational culture and organizational justice on citizen' behavior (OCB) organizational studies on employees of PT. Telekomunikasi Indonesia (TELKOM) in the city of Padang, so that it can help PT. Telekomunikasi Indonesia (TELKOM) in Padang City to address OCB issues and organizational commitment. The technique of determining the number of samples using saturated sampling (census) in which the entire population as a sample of 70 employees. The data analysis technique in this study uses Smart PLS 3.3 which is useful for finding the influence between variables with mediation. The results of this study are organizational culture, organizational justice and organizational commitment have a positive and significant effect on OCB.

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

Abstrak

Penelitian ini bertujuan untuk melakukan pengujian dimana komitmen organisasi memediasi pengaruh budaya organisasi dan keadilan organisasi terhadap organizational citizenship behavior(OCB) studi pada karyawan PT. Telekomunikasi Indonesia (TELKOM) di Kota Padang, sehingga dapat membantu PT. Telekomunikasi Indonesia (TELKOM) di Kota Padang untuk mengatasi permasalahan OCB dan komitmen organisasi. Teknik penentuan jumlah sampel menggunakan sampling jenuh (sensus), dimana seluruh populasi sebagai sampel sebanyak 70 karyawan. Teknik analisis data dalam penelitian ini menggunakan Smart PLS 3.3 yang berguna untuk mencari adanya pengaruh antar variabel dengan mediasi. Hasil dari penelitian ini yaitu budaya organisasi, keadilan organisasi dan komitmen organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap OCB.

Kata Kunci : *budaya organisasi keadilan organisasi, komitmen organisasi, organizational citizenship behavior(OCB)*

DOI	: http://dx.doi.org/10.32503/jmk.v6i3.1924
Sejarah Artikel	: Artikel diterima (1 Agustus 2021); direvisi (28 Agustus 2021); disetujui (4 September 2021)
Korespondensi	: Limau Manis, Kec. Pauh, Kota Padang, Sumatera Barat 25175
Email	: Insankamil324@gmail.com , harifamali@gmail.com

Pendahuluan

Sumber daya manusia merupakan salah satu aset yang paling penting dibutuhkan didalam organisasi, serta menjadi tiang tumpuan untuk mengelola atau mengendalikan organisasi untuk berkembang dan mempertahankan reputasi perusahaan. Oleh karna itu SDM perlu di perhatikan dan dijaga, adapun upaya dari perusahaan yaitu dengan mempertahankan karyawan yang memiliki kualitas yang dibutuhkan sebagai aset penting dengan pengelolaan sumber daya manusia yang dianggap serius dan dikembangkan agar menjadi karyawan yang bertanggung jawab terhadap pekerjaan.

Dalam dunia kerja saat ini, banyak pekerjaan dilakukan dalam berbentuk sebuah tim, guna untuk meningkatkan produktivitas kerja dan membantu mengefesienkan pengelolaan sumber daya manusia untuk tujuan perusahaan. Untuk itu diperlukannya karyawan yang menunjukkan kinerja yang tinggi dan memiliki perilaku kewarganegaraan organisasi atau biasa sering dikaitkan dengan istilah *organizational citizenship behavior (OCB)*.

Menurut Alizadeh et al (2012) perilaku kewarganegaraan organisasi (OCB) merupakan perilaku individu yang mau melakukan pekerjaan melebihi tugas formalnya yang bermanfaat bagi organisasi tetapi tidak secara langsung terkait dengan sistem penghargaan secara formal oleh organisasi. *Organizational citizenship behavior (OCB)* termasuk peranan karyawan diluar dari *job description* yang dilakukan karyawan dan bertujuan untuk meningkatkan kemajuan perusahaan. Objek atau perusahaan yang di jadikan tempat penelitian adalah PT. Telekomunikasi Indonesia (TELKOM) di Kota Padang. PT. TELKOM merupakan perusahaan BUMN yang bergerak sebagai penyedia jasa informasi komunikasi & dan penyedia jaringan telekomunikasi yang terlengkap dan terbesar di Indonesia.

Perilaku OCB pada PT. Telekomunikasi Indonesia (TELKOM) di Kota Padang menginginkan pegawai agar mampu untuk bekerja dibidangnya dan mampu untuk memberikan nilai lebih daripada kewajiban formalnya. Hal yang menjadi perhatian penerapan OCB pada PT. TELKOM adalah permasalahan karyawan dalam menjalankan tugas dengan menunjukkan kesukarelaan (*conscientiousness*) dan perhatian (*altruism*) pegawai yang rendah terhadap perusahaan.

Organisasi telah memberikan kompensasi dan imbalan yang bersifat kompetiti peluang karir untuk menjadikan organisasi tempat yang menarik untuk bekerja. Akan tetapi, karyawan menganggap tidaklpuas dengan apa yang mereka peroleh dari perusahaan. Harapan dari mereka untuk terus mengembangkan karirnya kadang mendapatkan jalan yang buntu, kadang mereka sudah berusaha bekerja sebaik mungkin akan tetapi karir mereka tetap berdiri di tempat yang sama dari awal mereka bekerja. Sementara ada pegawai lain yang memillki kinerja kurang baik dengan cepat mendapatkan promosi jabatan dengan poslsi yang lebih bagus. Sehingga hal ini yang menjadikan.kecemburuan kurang keadilan yang

didapat karyawan dengan kenyataan pegawai yang memiliki hubungan yang dekat dengan atasan lebih mudah untuk jenjang karir yang menjanjikan.

Permasalahan lain yang muncul berdasarkan hasil wawancara dengan bapak Adrian-Manager HR&CDC menyebutkan adanya indikasi dari rendahnya perilaku OCB terlihat pada saat dibutuhkan dalam menyelesaikan tugas, pada saat lembur, tidak adanya pegawai lain yang memiliki inisiatif untuk menawarkan bantuan. Sehingga kurang adanya rasa kebersamaan dalam menyelesaikan tugas. Lemahnya perilaku OCB yang diterapkan karyawan pada perusahaan ini mengakibatkan laporan perusahaan; tidak selesai tepat [waktu dan pekerjaan pegawai menjadi terbengkalai. Dalam hal ini, ini seharusnya pegawai lebih sigap terhadap rekan kerja dalam menjalankan tugas serta merasa mempunyai rasa tanggung jawab bersama atas keberhasilan perusahaan.

Dalam pelayanan diberikan oleh PT. Telekomunikasi Indonesia (TELKOM) di Kota Padang sangat dipengaruhi oleh kepuasan masyarakat terhadap pelayanan yang baik atau buruknya pelayanan yang diberikan. Hal ini menjadi tantangan tersendiri dalam melakukan pelayanan ke masyarakat yang menuntut untuk pelayanan prima. Sehingga kualitas SDM menjadi aspek yang harus diperhatikan.

Perilaku dari sifat *organizational citizenship behavior* (OCB) akan sejalan dengan seberapa besar perhatian yang diberikan oleh perusahaan dengan memberikan kesejahteraan dan rasa puas karyawan terhadap pekerjaannya. Dengan begitu, akan menimbulkan rasa balas budi yang ada dalam diri karyawan dengan melakukan pekerjaan yang bersifat positif dengan rekan kerja dengan alasan apa yang telah mereka dapatkan dari perusahaan, tersebut. Upaya telah dilakukan oleh organisasi akan mempengaruhi sifat OCB diantara setiap karyawan dengan memberikan dukungan kepada karyawan dalam bentuk perlakuan yang adil dari organisasi tersebut.

Dalam penelitian ini, penulis ingin mengkaji tentang faktor yang mempengaruhi OCB. Diantaranya keadilan organisasi & budaya organisasi. Menurut Greenberg dalam Jehanzeb & Mohanty (2019) mengatakan bahwa keadilan organisasi merupakan persepsi karyawan dalam mengenai sejauh mana mereka diperlakukan secara sama didalam organisasi. Selain itu, perusahaan perlu memberikan kesempatan bagi karyawan dalam pengambilan keputusan dan memberikan perhatian kepada setiap karyawan untuk memberikan dorongan bagi karyawan untuk berkomitmen terhadap perusahaan dan dapat menunjukkan sifat perilaku OCB. Sejalan dengan pendapat Maysarah & Raharjo (2015) mengatakan bahwa 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 meliputi beberapa hal yang dijadikan perhatian bagi perusahaan diantaranya pembagian kerja, upah, perlakuan dan hal-hal yang menentukan kualitas interaksi dalam perusahaan. Dengan menunjukkan sifat yang adil dan merata karyawan akan cenderung bekerja sesuai dengan apa yang diharapkan dalam menjalankan pekerjaannya.

Selanjutnya, hal yang mempengaruhi OCB yaitu budaya organisasi yang juga termasuk variabel dalam penelitian ini. Menurut Muhdar (2015) menyatakan bahwa budaya organisasi diartikan sebagai nilai, simbol, yang dimengerti dan dipatuhi bersama yang dimiliki suatu organisasi dan menunjukkan bahwa organisasi berbeda dengan organisasi lain. Pada setiap organisasi memiliki ciri khas tersendiri yang-

dapat menjadi perbedaan dengan organisasi lainnya sebagai identitas kuat bagi organisasi. Maka, ciri khas inilah yang dinamakan budaya organisasi.

Budaya memiliki dampak yang kuat pada perilaku karyawan perusahaan, agar memudahkan manajer dalam memahami kondisi perusahaan dimana mereka bekerja tidak hanya untuk mematuhi peraturan dan kebijakan yang telah ada, tetapi untuk memahami perilaku manusia dan memanfaatkan SDM mereka dengan cara yang baik. Tentu pentingnya perusahaan untuk membangun budaya organisasi yang kuat bersama dengan karyawan, karena memiliki faktor yang positif di antara sesama karyawan dengan menunjukkan perilaku OCB. Semakin positif karyawan dalam menilai budaya organisasi yang terlibat dalam organisasi, maka akan meningkatkan kerelaan karyawan dalam bekerja diluar deskripsi pekerjaannya (Saraswati, 2017).

Pada penelitian ini yang menjadi variabel mediasi yaitu komitmen organisasi. Komitmen organisasi di posisikan sebagai variabel mediasi didasarkan pada anggota dalam organisasi memiliki komitmen yang tinggi baik secara afektif, normatif dan terbentuk hubungan positif antar anggota terhadap organisasi tempat mereka tinggal. Menurut Nurwadi & Ardana (2019) mengatakan komitmen organisasi tidak dapat terbentuk dengan cepat akan tetapi perlu dibangun dengan bertahap, komitmen organisasi diawali dengan membangun hubungan baik antar individu, sehingga timbul rasa kepedulian.

Metode Penelitian

Sumber Data

Adapun sumber data yang digunakan yaitu data primer. Data ini merupakan data asli atau mentah yang didapatkan penulis selama melakukan penelitian. Data primer pada penelitian ini didapat langsung oleh peneliti dari penyebaran kuisioner yang diserahkan kepada responden, kemudian diterima kembali jawaban kuisioner yang sebelumnya telah disebarkan oleh peneliti kepada karyawan PT. Telekomunikasi Indonesia (TELKOM) di Kota Padang.

Populasi dan Sampel

Adapun populasi dalam penelitian ini yaitu seluruh karyawan PT. Telekomunikasi Indonesia (TELKOM) di Kota Padang, sebanyak 70 orang. Melihat jumlah populasi yang digunakan relatif kecil, maka semua anggota populasi dijadikan sampel dalam penelitian ini. Pada penelitian ini penulis memakai metode Sampling Jenuh (Sensus) yaitu dengan penentuan sampel yang mana semua anggota populasi digunakan sebagai sampel (Sugiyono, 2018).

Teknik Pengumpulan Data

Teknik pengumpulan data yang digunakan yaitu dengan menggunakan teknik sebagai berikut, 1) Kuisioner. Untuk mendapatkan data penelitian penulis melakukan *survey* lapangan dengan melakukan penyebaran kuisioner kepada karyawan. 2) Dokumentasi. Teknik pengumpulan data melalui dokumentasi diperoleh dari laporan relevan yang dikeluarkan oleh pihak terkait yang berguna untuk dijadikan data penelitian..

Pengukuran Variabel

Pada penelitian ini penulis menggunakan pengukuran variabel menggunakan *skala likert* 5 poin. Tujuan penggunaan skala likert ini menurut Sekaran & Bougie (2016) mengatakan skala likert berguna untuk mempermudah responden dalam menjawab pertanyaan dari kuisisioner yang diajukan dengan memberikan pilihan sangatsetuju(5), setuju(4), netral(3), tidaksetuju(2), dan sangat tidak setuju(1).

Metode Analisis Data

Pada penelitian ini akan dilakukan analisis data kuantitatif. Analisis data dalam penelitian ini datanya diolah dengan *software* SmartPLS 3.3. Pengujian *Outer Model* bertujuan untuk menguji validitas dan reliabilitas. Pada pengujian validitas terdiri dari a) *convergent validity* dimana setiap indikator memiliki kesamaan konstruk, Hair et al (2014) menyatakan bahwa pernyataan dinyatakan valid apabila nilai *loading faktor* diatas 0,50. b) *average variance extracted (AVE)* merupakan ringkasan dari *convergent* indikator, Hair et al (2014) menyatakan bahwa apabila nilai *AVE* berada diatas 0,50. c) *discriminant validity* yang merupakan uji validitas yang menjelaskan dua konstruk berbeda dengan yang lainnya, Hair et al (2014) menyebutkan kevaliditasan diskriminan dinyatakan tercapai apabila dinilai $AVE > \text{estimasi korelasi kuadrat}$. Uji reliabilitas merupakan serangkaian uji yang menilai kehandalan dari item pernyataan yang valid. Hair et al (2014) menyatakan bahwa suatu variabel dinyatakan reliabel apabila nilai *cronbach's alpha* besar dari 0,50.

Pengujian *inner-model* bertujuan untuk memprediksi hubungan antar variabel laten. *Inner model* dievaluasi dengan melihat besarnya *variance* yang dijelaskan dengan melihat nilai $R\text{-Square}$ untuk konstruk dependennya *stone-Geisser Q-square test* untuk *predictive-relevance* dan uji t-serta signifikansi dari koefisien parameter jalur strukturalnya (Ghozali, 2014).

Pengujian hipotesis dalam penelitian ini dilakukan dengan melihat perbandingan antara nilai t-tabel dan t-statistik. Hipotesis diterima jika nilai t-statistik > nilai t-tabel. Selain itu hipotesis diterima apabila nilai p-value > nilai α (alfa) yang ditetapkan. Nilai t-tabel untuk hipotesis diterima *two-tailed* dengan keyakinan 95% ($\alpha = 0,05$) adalah 1,96. Sehingga kriteria penerimaan/penolakan hipotesis adalah hipotesis diterima apabila nilai t-statistik > 1,96. Untuk menolak/menerima hipotesis menggunakan probabilitas adalah hipotesis diterima apabila p-value < 0,05. Uji pengaruh mediasi menunjukkan hubungan antar variabel bebas dan terikat melalui mediasi. Metode dalam pengaruh mediasi ini menggunakan metode *variance accounted for (VAF)*. Hair et al (2014) menyebutkan bahwa nilai *VAF* diatas 80% maka, dapat disimpulkan sebagai *full-mediating* (mediasi sempurna), apabila nilai *VAF* berada pada 20% -80% maka dapat disimpulkan sebagai *partial mediating* (mediasi parsial) dan jika nilai *VAF* dibawah 20%, maka dapat disimpulkan bahwa tidak ada efek mediasi.

Hasil dan Pembahasan

Berdasarkan formulasi yang dijelaskan pada definisi operasional variabel diatas maka akan dilakukan serangkaian pengujian untuk melihat hasil hipotesis. Regresi yang digunakan dalam penelitian ini yaitu *Structural Equation Modelling (SEM)*, dimana untuk mencapai regresi ini akan dilakukan beberapa pengujian untuk memastikan bahwa model layak untuk diuji.

Uji Convergen Validity

Convergent validity dilakukan dengan melihat item *reliability* (indikator validitas) yang ditunjukkan oleh nilai *loading factor*. Berikut nilai *loading factor* masing-masing variabel penelitian yang dilihat pada tabel 1 berikut :

Tabel 1. loading factor

Pernyataan	Budaya Organisasi	Keadilan Organisasi	Komitmen Organisasi	Organizational Citizenship Behavior
BO01	0,835			
BO02	0,796			
BO03	0,704			
BO04	0,844			
BO05	0,855			
BO06	0,813			
BO07	0,795			
BO08	0,772			
BO09	0,800			
BO10	0,590			
BO11	0,607			
KE01		0,780		
KE02		0,801		
KE03		0,846		
KE04		0,818		
KE05		0,789		
KE06		0,754		
KE07		0,838		
KE08		0,802		
KE09		0,666		
KO01			0,675	
KO02			0,682	
KO03			0,809	
KO04			0,723	
KO05			0,755	
KO06			0,805	
KO07			0,743	
KO08			0,818	
KO09			0,806	
KO10			0,800	
KO11			0,719	
KO12			0,671	
OCB01				0,780
OCB02				0,869

Pernyataan	Budaya Organisasi	Keadilan Organisasi	Komitmen Organisasi	Organizational Citizenship Behavior
OCB03				0,813
OCB04				0,709
OCB05				0,876
OCB06				0,825
OCB07				0,698
OCB08				0,579
OCB09				0,605
OCB10				0,690
OCB11				0,719
OCB12				0,671
OCB13				0,598

Sumber: *Data Sekunder Diolah, 2021*

Pada tabel 1 menunjukkan bahwa indikator dari masing-masing variabel penelitian dapat dikatakan valid karena telah memenuhi *convergent-validity* dengan nilai *outer loading* > 0,50 Hair et, al (2014). Hal ini menunjukkan bahwa setiap instrumen dari variabel penelitian sudah tepat dan bekerja sesuai fungsinya.

Uji Discriminant Validity

Uji *discriminant validity* dilakukan untuk melihat korelasi antara konstruk dengan konstruk lainnya. Validitas diskriminasi dapat dilihat dari nilai korelasi antar variabel seperti yang dipaparkan pada hasil *cross loading* seperti yang ditunjukkan pada tabel 2 berikut;

Tabel 2. Cross Loading

Pernyataan	Budaya Organisasi	Keadilan Organisasi	Komitmen Organisasi	Organizational Citizenship Behavior
BO01	0,835	0,127	0,416	0,401
BO02	0,796	0,092	0,368	0,307
BO03	0,704	0,084	0,366	0,383
BO04	0,844	0,198	0,452	0,532
BO05	0,855	0,117	0,382	0,450
BO06	0,813	0,096	0,253	0,453
BO07	0,795	0,103	0,254	0,362
BO08	0,772	0,075	0,244	0,327
BO09	0,800	0,203	0,272	0,393
BO10	0,590	0,044	0,253	0,295
BO11	0,607	0,230	0,315	0,480
KE01	0,018	0,780	0,345	0,513

Pernyataan	Budaya Organisasi	Keadilan Organisasi	Komitmen Organisasi	Organizational Citizenship Behavior
KE02	0,076	0,801	0,392	0,470
KE03	0,115	0,846	0,481	0,525
KE04	0,014	0,818	0,432	0,504
KE05	0,074	0,789	0,395	0,437
KE06	0,226	0,754	0,458	0,529
KE07	0,244	0,838	0,534	0,607
KE08	0,206	0,802	0,413	0,545
KE09	0,131	0,666	0,309	0,400
KO01	0,202	0,343	0,675	0,412
KO02	0,260	0,288	0,682	0,482
KO03	0,448	0,401	0,809	0,491
KO04	0,407	0,354	0,723	0,518
KO05	0,294	0,304	0,755	0,453
KO06	0,236	0,504	0,805	0,497
KO07	0,225	0,308	0,743	0,427
KO08	0,321	0,483	0,818	0,541
KO09	0,248	0,444	0,806	0,469
KO10	0,282	0,519	0,800	0,637
KO11	0,427	0,269	0,719	0,525
KO12	0,296	0,320	0,671	0,454
OCB01	0,452	0,429	0,541	0,780
OCB02	0,344	0,615	0,613	0,869
OCB03	0,337	0,641	0,591	0,813
OCB04	0,464	0,501	0,600	0,709
OCB05	0,508	0,564	0,697	0,876
OCB06	0,371	0,577	0,537	0,825
OCB07	0,336	0,527	0,626	0,698
OCB08	0,348	0,274	0,317	0,579
OCB09	0,395	0,163	0,422	0,605
OCB10	0,419	0,263	0,456	0,690
OCB11	0,427	0,269	0,525	0,719
OCB12	0,296	0,320	0,454	0,671
OCB13	0,359	0,484	0,637	0,598

Sumber: Data Sekunder Diolah, 2021

Pada tabel 2 menunjukkan bahwa nilai *cross loading* pada masing-masing item memiliki nilai > 0,50 dan juga pada masing-masing item memiliki nilai yang paling besar saat dihubungkan dengan variabel laten lainnya. Maka hasil ini menunjukkan bahwa setiap variabel dalam penelitian ini telah membuktikan bahwa *discriminant validity* seluruh item baik.

Uji Average Variance Extracted (AVE)

Kriteria validitas suatu konstruk atau variabel juga dapat dinilai melalui nilai AVE dari masing-masing konstruk atau variabel. Berikut ini akan disajikan nilai AVE seluruh konstruk (variabel) dapat dilihat pada tabel 3 berikut:

Tabel 3. Average Variance Extracted (AVE)

Variabel	Average Variance Extracted (AVE)
Budaya Organisasi (X1)	0,593
Keadilan Organisasi (X2)	0,624
Komitmen Organisasi (M)	0,526
Organizational Citizenship Behavior (Y)	0,536

Sumber : Data Sekunden Diolah, 2021

Pada tabel 3 menunjukkan bahwa nilai AVE dari keseluruhan variabel laten berkisar 0,526 sampai 0,624, artinya bahwa nilai AVE pada tabel diatas nilai variabelnya lebih besar dari 0,50. Maka hasil tersebut menunjukkan bahwa seluruh variabel yang digunakan pada penelitian ini memiliki kriteria sebagaimana yang direkomendasikan.

Uji composit reability

Uji reliabilitas dapat diukur dengan dua kriteria yaitu *composite reliability* dan *cronbach alpha* suatu variabel dikatakan reliabel jika nilai *composite reliability* dan *cronbach alpha* > 0,70. Hasil dari pengujian reliabilitas dapat dilihat pada tabel 4 berikut:

Tabel 4. Uji Composite Reliability

Variabel	Cronbach's Alpha	rho_A	Composite Reliability	Average Variance Extracted (AVE)
Budaya Organisasi (X1)	0,929	0,938	0,940	0,593
Keadilan Organisasi (X2)	0,924	0,930	0,937	0,624
Komitmen Organisasi (M)	0,914	0,915	0,928	0,526
Organizational Citizenship Behavior (Y)	0,927	0,935	0,936	0,536

Sumber : Data Sekunden Diolah, 2021

Pada tabel 4 menunjukkan bahwa hasil *composite reliability* semua nilai memuaskan dengan nilai masing-masing variabel diatas nilai minimum 0,70. Hal ini menunjukkan konsistensi dan stabilitas instrumen yang digunakan tinggi. Dengan kata lain, semua pertanyaan yangdigunakan untuk mengukur masing-masing konstruk memiliki *composite reliability* yang baik.

Uji Inner Model

Evaluasi model struktural/ *inner model* bertujuan untuk memprediksi hubungan antar variabel laten. Model struktural dievaluasi

dengan melihat besarnya persentase variance dengan melihat nilai R- Square untuk setiap variabel independen. Perubahan nilai R- Square dapat digunakan untuk melihat pengaruh variabel independen terhadap variabel dependen. Model struktural dalam penelitian ini dapat dilihat pada tabel 5 berikut :

Tabel 5. Hasil Nilai R-Square

Variabel	R-Square	R Square Adjusted
Komitmen Organisasi (M)	0,412	0,324
<i>Organizational Citizenship Behavior</i> (Y)	0,713	0,700

Sumber : Data Sekunden Diolah, 2021

Pada tabel 5 menunjukkan bahwa nilai R- Square untuk variabel komitmen organisasi sebesar 0,412 yang dapat diinterpretasikan bahwa besarnya pengaruh variabel budaya organisasi dan keadilan organisasi terhadap komitmen organisasi adalah 41,2%. Sedangkan nilai *R-Square* untuk variabel OCB sebesar 0,713 yang artinya bahwa 71,3% variabel OCB dipengaruhi oleh variabel budaya organisasi, keadilan organisasi, dan komitmen organisasi.

Uji Hipotesis

Tabel 6. Hasil Path Coefficient

Variabel	Original Sample (O)	Sample Mean (M)	Standard Deviation (STDEV)	T Statistics O/STDEV	P Values
Budaya Organisasi(X1) ->Komitmen Organisasi(M)	0,257	0,357	0,108	3,310	0,001
Budaya Organisasi(X1) ->Organizational Citizenship Behavior (OCB) (Y)	0,282	0,281	0,085	3,328	0,001
Keadilan Organisasi(X2)->Komitmen Organisasi (M)	0,478	0,498	0,103	4,640	0,000
Keadilan Organisasi(X2)->Organizational Citizenship Behavior (OCB) (Y)	0,363	0,356	0,115	3,165	0,002
Komitmen Organisasi (M)->Organizational Citizenship Behavior (OCB) (Y)	0,437	0,441	0,102	4,279	0,000

Sumber : Data Sekunden Diolah, 2021

Berdasarkan tabel 6 menunjukkan bahwa setiap variabel langsung memiliki nilai hipotesis positif dan signifikan karena nilai original sampel lebih dari 0 dan t-statistik besar dari t-tabel (1,96) atau juga bisa melihat dari p-value harus lebih kecil dari 0,05.

Uji Mediasi**Tabel 7. Hasil Indirect Effect**

Variabel	Original Sample (O)	Sample Mean (M)	Standard Deviation (STDEV)	T Statistics O/STDEV	P Values
Budaya Organisasi(X1)->Komitmen Organisasi(M)->Organizational Citizenship Behavior (OCB) (Y)	0,156	0,157	0,058	2,680	0,008
Keadilan Organisasi(X2)->Komitmen Organisasi(M)->Organizational Citizenship Behavior (OCB) (Y)	0,209	0,220	0,072	2,913	0,004

Sumber : Data Sekunder Diolah, 2021

Berdasarkan tabel 7 dapat dikatakan setiap variabel langsung memiliki nilai hipotesis positif dan signifikan karena nilai original sampel lebih dari 0 dan t-statistik besar dari t-tabel (1,96) atau juga bisa melihat p-value harus lebih kecil 0,05.

Pembahasan

Berdasarkan hasil uji T, hasilnya memenuhi persyaratan untuk dinyatakan bahwa budaya organisasi memiliki pengaruh terhadap OCB pada karyawan PT.Telekomunikasi Indonesia (TELKOM) di Kota Padang, hasil ini sesuai dengan angka positif dengan nilai t-hitung 3,328 lebih besar dari nilai t-tabel. Sehingga dapat dikatakan budaya organisasi berpengaruh signifikan terhadap OCB, artinya karyawan akan merasa nyaman dalam bekerja apabila budaya perusahaan sudah diterapkan dengan baik oleh perusahaan. Budaya organisasi mengacu pada prosedur kerja, partisipasi dan loyalitas. Di bawah budaya ini, organisasi dapat menjadi tempat yang ramah untuk bekerja karyawan di mana orang dapat menyesuaikan dengan baik budaya perusahaan. Hal ini yang akan mempengaruhi mereka semakin kuat dalam mengidentifikasi dan melibatkan diri kedalam organisasi ini.

Hasil penelitian ini mendukung penelitian Maysarah & Raharjo (2015) dan Saraswati (2017) yang mengatakan bahwa budaya organisasi memiliki pengaruh terhadap OCB. Dengan adanya budaya organisasi yang baik didalam perusahaan, maka akan memberikan kemudahan bagi karyawan dan perusahaan. Apabila perusahaan mampu menerapkan budaya yang mampu diaplikasikan oleh karyawan, maka karyawan akan siap untuk menghadapi berbagai perubahan yang terjadi sehingga dapat menjadikan pekerjaan karyawan lebih produktif. Jika karyawan PT.Telekomunikasi Indonesia (TELKOM) di Kota Padang menguasai pengetahuan dan peraturan didalam perusahaan maka akan memberikan dampak positif dengan memberikan pelayanan maksimal dan mampu untuk menjalankan perannya dengan lebih menyetatkan diri mereka untuk kelancaran dan mencapai visi dari perusahaan tersebut.

Kemudian diketahui bahwa keadilan organisasi memiliki pengaruh terhadap OCB pada karyawan PT.Telekomunikasi Indonesia (TELKOM) di Kota Padang,

hasil ini sesuai dengan angka positif dengan nilai t-hitung 3,165 lebih besar dari nilai t-tabel. Sehingga dapat dikatakan budaya organisasi berpengaruh signifikan terhadap OCB, artinya semakin besar keadilan organisasi yang dirasakan oleh karyawan, maka akan semakin besar juga peningkatan penerapan perilaku OCB pada karyawan. Hal ini disebabkan karena adanya faktor yang saling melengkapi antara keadilan organisasi dengan perilaku OCB, dimana adanya perlakuan yang sama antara karyawan sangat dibutuhkan untuk menumbuhkan keinginan untuk peningkatan penerapan perilaku OCB itu sendiri diperusahaan. Sama halnya dengan apa yang dibuktikan oleh PT. TELKOM (Telekomunikasi Indonesia) di Kota Padang, bahwa karyawan sendiri merasa diperlakukan dengan baik dengan rasa adil dan transparansi dalam karyawan meningkatkan pelayanan yang diberikan oleh perusahaan. Keadilan organisasi terbukti berpengaruh terhadap OCB sejalan dengan teori yang diungkapkan oleh Sanhaji et al (2016) mengatakan bahwa keadilan organisasi yang ada di perusahaan telah sesuai dengan *feedback* yang diterima karyawan seimbang dengan balasan dari pekerjaannya, sehingga perilaku OCB sendiri terbentuk dalam diri karyawan tersebut. Hasil penelitian ini juga mendukung penelitian Harumi & Riana (2019) dan Purwantoro & Bagyo (2019) yang mengatakan bahwa keadilan organisasi memiliki pengaruh terhadap OCB.

Pada hasil uji T, diketahui bahwa budaya organisasi memiliki pengaruh terhadap komitmen organisasi pada karyawan PT.Telekomunikasi Indonesia (TELKOM) di Kota Padang, hasil ini sesuai dengan angka positif dengan nilai t-hitung 3,310 lebih besar dari nilai t-tabel. Sehingga dapat dikatakan bahwa budaya organisasi berpengaruh signifikan terhadap komitmen organisasi, artinya ketika budaya didalam sebuah organisasi sudah diterapkan dengan baik oleh setiap individu dan juga sejalan dengan nilai yang dimiliki oleh individu maka akan melekat pada dirinya sebuah komitmen untuk menjadi bagian dari organisasi secara utuh. Maka dari itu perusahaan perlu mempertimbangkan budaya yang akan diterapkan, agar karyawan dapat mempertahankan kualitas dan kuantitas yang tinggi. Diperlukan tindakan yang dilakukan oleh atasan agar dapat mempengaruhi komitmen karyawan dengan menciptakan kreasi-kreasi baru yang dapat memberikan tantangan bagi karyawan. Sedangkan bagi karyawan, adanya tantangan tersebut dapat mendorong mereka untuk lebih bekerja keras dalam memaksimalkan peran mereka, dengan begitu adanya keinginan untuk bertahan dan menjunjung loyalitas dalam bekerja dengan memperoleh hasil yang baik.

Hasil penelitian ini juga mendukung penelitian Efitria & Fahmy (2018) dan Sanhaji et al (2016) yang mengatakan bahwa budaya organisasi memiliki pengaruh terhadap komitmen organisasi. Hal yang harus diperhatikan perusahaan dalam menerapkan budaya organisasi yaitu terkait antara standar kerja dan tujuan dari perusahaan, sehingga unsur-unsur nilai organisasi yang dapat dipahami oleh karyawan. Disini peranan penting perusahaan untuk bisa mempertahankan karyawan agar karyawan merasa betah dan nyaman berada didalam perusahaan itu sendiri. Perusahaan juga tidak bisa untuk melakukan perubahan budaya organisasi dengan jangka waktu yang singkat, karena setiap karyawan memerlukan penyesuaian bekerja terhadap budaya yang diterapkan, yang mana perubahan tersebut dapat memberikan dampak baik dan juga bisa buruk. Sehingga perusahaan harus mempersiapkan karyawannya agar bisa untuk menyesuaikan dan memahami kebutuhan perusahaan, supaya perubahan budaya organisasi berdampak baik bagi karir karyawan maupun perusahaan.

Selanjutnya, keadilan organisasi memiliki pengaruh terhadap komitmen organisasi pada karyawan PT.Telekomunikasi Indonesia (TELKOM) di Kota Padang, hasil ini sesuai dengan angka positif dengan nilai t-hitung 4,460 lebih besar dari nilai t-tabel. Sehingga dapat dikatakan bahwa keadilan organisasi memiliki pengaruh terhadap komitmen organisasi, artinya semakin besar keadilan organisasi yang dirasakan karyawan, maka akan semakin tinggi juga komitmen yang ditimbulkan dalam diri karyawan. Hal tersebut menjelaskan bahwa keadilan organisasi mampu meningkatkan rasa komitmen karyawan dengan karyawan secara emosional merasa bagian dari perusahaan tersebut. Sejalan dengan teori yang diungkapkan oleh Aguiar-Quintana et al (2020) mengatakan bahwa keadilan organisasi dapat menjadi kunci untuk meningkatkan komitmen karyawan, maka karyawan akan cenderung membalas perlakuan adil dengan menunjukkan komitmen dan loyalitas karyawan terhadap perusahaan.

Keadilan juga mengacu pada proses kerja dan prosedur yang diterapkan oleh perusahaan dalam membuat keputusan sumber daya dan alokasi. Artinya, karyawan peduli dengan keadilan dalam pengambilan keputusan disemua bidang pekerjaan, kompensasi, dan penilaian kinerja. Apabila karyawan diberi kesempatan untuk terlibat dalam proses pekerjaan tersebut, maka karyawan akan mempersepsikan adanya keadilan organisasi didalam perusahaan. Hal ini akan mempengaruhi mereka semakin kuat dalam mengidentifikasi dan melibatkan diri ke dalam organisasi. Hasil penelitian ini sejalan dengan penelitian Sanhaji et, al (2016) dan Lim & Loosmore (2017) mengatakan bahwa keadilan organisasi memiliki pengaruh terhadap komitmen organisasi. Karyawan yang telah diperlakukan secara adil oleh pihak perusahaan dari segi tanggung jawab, kepercayaan, gaji maupun penghargaan, maka karyawan akan semakin peduli pada perusahaan dengan komitmen yang ditunjukkan oleh karyawan lebih tinggi dan diakuinya adanya keadilan didalam perusahaan tersebut.

Komitmen organisasi memiliki pengaruh terhadap OCB pada karyawan PT.Telekomunikasi Indonesia (TELKOM) di Kota Padang, hasil ini sesuai dengan angka positif dengan nilai t-hitung 4,279 lebih besar dari nilai t-tabel. Artinya semakin tinggi tingkat komitmen organisasi, maka semakin kuat juga tingkat perilaku OCB yang dimiliki karyawan. Komitmen organisasi berpengaruh terhadap OCB sejalan dengan teori yang diungkapkan oleh Suwandana (2017) mengatakan bahwa karyawan yang memiliki loyalitas dan komitmen tinggi akan berusaha semaksimal mungkin untuk bertanggung jawab dan mencapai tujuan perusahaan, melalui mencari informasi-informasi dianggap penting. Selain itu karyawan memiliki keterikatan emosional akan rela dan ikhlas melaksanakan pekerjaan *extra* seperti membantu rekan kerja, lembur dengan adanya harapan imbalan. Hasil penelitian ini mendukung penelitian Nurwadi & Ardana (2019) dan Efitria & Fahmy (2018) mengatakan komitmen organisasi memiliki pengaruh terhadap OCB. Penelitiannya menunjukkan semakin tinggi tingkat komitmen organisasi karyawan, maka semakin kuat tingkat OCB yang dimiliki oleh karyawan.

Selanjutnya, diketahui adanya peranan mediasi komitmen organisasi pada hubungan budaya organisasi terhadap OCB. Hasil ini sesuai dengan nilai t-hitung 2,680 lebih besar dari nilai t-tabel. kemudian berdasarkan perhitungan nilai VAF pada penelitian ini sebesar 28,4% yang artinya variabel komitmen organisasi memediasi sebagian (*Partial mediation*) hubungan antara budaya organisasi terhadap OCB pada karyawan PT.TELKOM (Telekomunikasi Indonesia) di Kota

Padang. Hal ini menunjukkan bahwa dengan melibatkan komitmen organisasi sebagai variabel mediasi, secara langsung maupun tidak langsung budaya organisasi mempengaruhi OCB, artinya semakin tinggi komitmen organisasi dapat menjadi perantara pengaruh budaya organisasi terhadap perilaku OCB pada karyawan.

Hasil penelitian ini sejalan dengan penelitian yang dilakukan Luly (2016) mengatakan bahwa adanya pengaruh tidak langsung dari variabel budaya organisasi terhadap OCB dan komitmen organisasi terbukti sebagai variabel mediasi dalam hubungan antara budaya organisasi terhadap OCB. Hal ini dibuktikan dengan perhitungan *indirect effect*. 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. Oleh karena itu, hasil dalam analisis ini menunjukkan bahwa komitmen organisasi termasuk penentu sebagai memediasi menghubungkan budaya organisasi dan perilaku OCB.

Selanjutnya, hasil hipotesis terakhir menunjukkan bahwa komitmen organisasi memiliki peranan pada hubungan keadilan organisasi terhadap OCB. Hasil ini sesuai dengan nilai t-hitung 2,913 lebih besar dari nilai t-tabel. Berdasarkan perhitungan nilai VAF pada penelitian ini sebesar 36,5% yang artinya variabel komitmen organisasi memediasi sebagian (*partial mediation*) hubungan antara keadilan organisasi terhadap OCB pada karyawan PT.TELKOM (Telekomunikasi Indonesia) di Kota Padang. Hal ini menunjukkan bahwa dengan melibatkan komitmen organisasi sebagai variabel mediasi, secara langsung maupun tidak langsung keadilan organisasi mempengaruhi OCB, artinya semakin tinggi komitmen organisasi dapat menjadi perantara pengaruh keadilan organisasi terhadap OCB pada karyawan. Hasil penelitian ini sejalan dengan penelitian yang dilakukan Jehanzeb & Mohanty (2019) dan Nurwadi & Ardana (2019) mengatakan komitmen organisasi mampu memediasi pengaruh keadilan organisasi terhadap OCB. Hal ini menunjukkan bahwa pengaruh keadilan organisasi terhadap OCB mengalami peningkatan dengan adanya variabel komitmen organisasi. Apabila keadilan organisasi semakin tinggi, maka itu akan berdampak pada komitmen organisasi yang nantinya akan mampu menciptakan perilaku OCB.

Simpulan

Berdasarkan hasil penelitian dan pembahasan yang telah dipaparkan sebelumnya, maka dapat ditarik kesimpulan sebagai berikut : Hipotesis pertama, budaya organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap OCB. Hipotesis kedua, keadilan organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap OCB. Hipotesis ketiga, budaya organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap komitmen organisasi. Hipotesis keempat, keadilan organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap komitmen organisasi. Hipotesis kelima, komitmen organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap OCB. Hipotesis keenam, komitmen organisasi mampu menjadi variabel mediasi pengaruh budaya organisasi terhadap OCB. Hipotesis ketujuh komitmen organisasi mampu menjadi variabel mediasi pengaruh keadilan organisasi terhadap OCB.

Berdasarkan hasil analisis dan pembahasan yang telah dilakukan maka dapat dibuat sebuah implikasi yang mampu memberikan manfaat positif bagi perusahaan

PT. TELKOM (Telekomunikasi Indonesia) di Kota Padang, sebagaimana penjelasannya berikut ini : **Pertama** pada PT. TELKOM (Telekomunikasi Indonesia) di Kota Padang harus mampu untuk meningkatkan sikap adil dalam organisasi antara karyawan dengan karyawan ataupun atasan dengan bawahan serta memberikan beban kerja, tanggung jawab dan kesempatan yang sama bagi setiap karyawan dalam menunjang karir dengan ketentuan dan memberlakukan karyawan dengan baik. **Kedua**, Pada PT. TELKOM (Telekomunikasi Indonesia) di Kota Padang harus lebih memperhatikan budaya yang diterapkan oleh perusahaan, guna untuk mempermudah pekerjaan karyawan dan mendukung kemajuan dari perusahaan itu sendiri. Seandainya karyawan merasakan nyaman dengan budaya dan aturan yang diterapkan oleh perusahaan maka akan menimbulkan rasa peduli dan berkeinginan untuk memajukan perusahaan dengan timbulnya komitmen dalam diri karyawan tersebut.

Ketiga, Untuk terus meningkatkan komitmen karyawan perusahaan perlu untuk terus mengembangkan dan memantau proses kinerja karyawannya dengan memberikan rasa kenyamanan dan rasa peduli perusahaan bagi karyawan seperti pengakuan dan penghargaan yang mana dapat menimbulkan dan meningkatkan komitmen karyawan terhadap perusahaan dengan mengerahkan seluruh tenaga agar tujuan perusahaan tercapai. **Keempat**, Dengan adanya komitmen organisasi pada perusahaan maka ada rasa kewajiban yang dimiliki seorang karyawan untuk tetap tinggal dan unsur loyalitas tinggi dalam diri karyawan tersebut untuk membantu mencapai visi perusahaan dan rasa kesukarelaan dalam memberikan kinerja ekstra lebih dari yang diharapkan perusahaan. Dengan begitu perilaku kewarganegaraan karyawan terus dapat diterapkan dengan memberikan manfaat bagi perusahaan dan menaikkan citra nama perusahaan.

Berdasarkan kesimpulan diatas, disarankan penelitian selanjutnya : pertama, penelitian mendatang diharapkan dapat menggunakan sampel yang lebih besar dan luas agar diperoleh penelitian yang lebih baik dan meberikan gambaran yang lebih rill tentang perilaku OCB. Kedua, peneliti selanjutnya dapat menggali lebih lagi terhadap variabel budaya organsiasi, keadilan organisasi, komitmen organisasi, *Organizational Citizenship Behavior* dengan seiring perkembangan zaman dan kemajuan teknologi dengan referensi lain.

Daftar Pustaka

- Alizadeh, Z. Shataw, D., Nazari, K., Emami, M. (2012). *Antecedents and Consequences of Organizational Citizenship Behavior (OCB)*.
- Efitria, F. F., & Fahmy, R. (2018). Pengaruh Kepemimpinan Transformasional Dan Budaya Organisasi Terhadap Organizational Citizhenship Behaviour Dengan Komitmen Organisasi Sebagai Variabel Mediasi. *Jurnal Ilmiah Mahasiswa Ekonomi Manajemen*, 3(4), 175–190.
- Ghozali. (2014). *Structural Equation Modeling Metode Alternatif dengan Partial Least Square (PLS)*. Semarang: Universitas Diponegoro.
- Hair, J. F., Sarstedt, M., Hopkins, L., & Kuppelwieser, V. G. (2014). Partial least squares structural equation modeling (PLS-SEM): An emerging tool in business research. *European Business Review*, 26(2), 106–121.
- Harumi, T. A. M., & Riana, I. G. (2019). Peran Mediasi Kepuasan Kerja Pada Pengaruh Keadilan Organisasional Terhadap Organizational Citizenship Behavior (Ocb). *Distribusi - Journal of Management and Business*, 7(1), 93–

108.

- Jehanzeb, K., & Mohanty, J. (2019). *The Mediating Role Of Organizational Commitment Between Organizational Justice And Organizational Citizenship Behavior: Power Distance As Moderator*. *Personnel Review*, 49(2), 445–468.
- Lim, B. T. H., & Loosemore, M. (2017). The Effect Of Inter-Organizational Justice Perceptions On Organizational Citizenship Behaviors In Construction Projects. *International Journal of Project Management*, 35(2), 95–106.
- Luly, C. S. (2016). Analisis Pengaruh Budaya Organisasi Dan Keadilan Organisasi Terhadap Organizational Citizenship Behavior Dengan Komitmen Organisasi Sebagai Variabel Intervening. *Riset Bisnis Dan Manajemen*, 4, 277–288.
- Maysarah, S., & Rahardjo, M. (2015). Analisis Pengaruh Budaya Organisasi, Keadilan Organisasi, Dan Komitmen Organisasional Terhadap Organizational Citizenship Behavior (Studi Pada Pt Kereta Api Indonesia (Persero) Daerah Operasi 4 Semarang). *Diponegoro Journal of Management*, 4(4), 1–14.
- Muhdar. (2015). *Organizational Citizenship Behavior Perusahaan*. IAIN Sultan Amai Gorontalo: Sultan Amai Press.
- Nurwadi & Ardana. (2019). *Peran Komitmen Organisasi Dalam Memediasi Pengaruh Organizational Justice Terhadap Organizational Citizenship Behavior (Studi Pada Sopir Taksi Blue Bird Group Jimbaran)*. *E-Jurnal Manajemen*, Vol. 8, No. 10, 2019 : 6219-6241. FEB Unud.
- Prameswari, K., & Suwandana, G. (2017). Pengaruh Keadilan Organisasional, Komitmen Organisasional, Dan Kepuasan Kerja Terhadap Organizational Citizenship Behavior. *E-Jurnal Manajemen Universitas Udayana*, 6(3), 253821.
- Purwanto, H., & Bagyo, Y. (2019). Citizenship Organizational Behavior Ability To Increase The Effect Of Organizational Climate, Work Motivation, And Organizational Justice On Employee Performance. *Management and Economics Journal (MEC-J)*, 3(2), 195.
- Sanhaji, A., Soetjipto, B. E., & Suharto, S. (2016). Pengaruh Keadilan Organisasi Dan Budaya Organisasi Terhadap Perilaku Anggota Organisasi (Ocb) Melalui Komitmen Organisasi Dan Kepuasan Kerja. *Jurnal Pendidikan - Teori, Penelitian, Dan Pengembangan*, 1(5), 917–926.
- Saraswati, N. P. A. S. (2017). Pengaruh Keadilan Prosedural, Budaya Organisasi Dan Kepuasan Kerja Terhadap Organizational Citizenship Behavior. *Jurnal Bakti*, 06(2), 150–161.