

**PENGARUH KOMITMEN ORGANISASIONAL, KUALITAS INTERAKSI ATASAN DAN BAWAHAN TERHADAP ORGANIZATIONAL CITIZENSHIP BEHAVIOR (OCB) DENGAN BUDAYA ORGANISASI SEBAGAI PEMODERASI**

**Elfitra Azliyanti**

Jurusan Manajemen, Fakultas Ekonomi Universitas Bung Hatta  
elfitraazliyanti@bunghatta.ac.id

**Abstract.** *This research has two objectives. First, to examine the effect of an organizational commitment, leader member exchange to organizational citizenship behavior. Second, the moderating of organizational culture on organizational commitment, leader member exchange to organizational citizenship behavior. The subject of the research is employees who work in Bank Nagari Padang. The data is collected by using questionnaires, distributed to 150 employees. The survey was conducted on 150 employees in Bank Nagari Padang. Total of 125 questionnaires that were collected questionnaires, only 120 questionnaires that can be processed. Data analysis using moderated regression analysis. The results showed that organizational commitment consist of affective and normative commitment and also leader member exchange had significantly effect to organizational citizenship behavior, but continuance commitment had no effect to organizational citizenship behavior. Organizational culture is not a moderator effect of organizational commitment, leader member exchange to to organizational citizenship behavior.*

**Keywords:** *affective commitment, continuance commitment, normative commitment, organizational citizenship behavior, leader member exchange.*

**Abstrak.** *Penelitian ini bertujuan untuk menguji bagaimanakah pengaruh langsung komitmen organisasional yang terdiri dari affective, continuance dan normative commitment, kualitas interaksi atasan dan bawahan serta budaya organisasi terhadap organizational citizenship behaviour. Serta menguji bagaimana pengaruh budaya organisasi sebagai pemoderasi pada hubungan komitmen organisasional dan interaksi atasan dan bawahan terhadap organizational citizenship behavior. Objek dari penelitian ini adalah karyawan Bank Nagari Padang dengan sampel pada penelitian ini berjumlah 120 orang. Data dianalisis dengan menggunakan program SPSS 16 for windows dengan menggunakan analisis regresi pemoderasi. Hasil penelitian menunjukkan bahwa komitmen afektif, normatif dan kualitas hubungan atasan dan bawahan mempengaruhi secara positif Organizational Citizenship Behavior. Sementara komitmen kontinuans tidak berpengaruh positif. Semua hubungan moderasi yaitu variabel budaya organisasi bukan merupakan variabel pemoderasi pada penelitian kali ini.*

**Kata Kunci :** *Komitmen Afektif, Komitmen kontinuans, komitmen normatif, kualitas interasksi atasan bawahan, Organizational Citizenship Behavior, Budaya Organisasi.*

## **Pendahuluan**

Era globalisasi selalu ditandai dengan terjadinya perubahan – perubahan pesat pada kondisi ekonomi secara keseluruhan, telah menyebabkan munculnya sejumlah tuntutan yang tidak dapat ditawar bagi para pelaku ekonomi maupun industri. Salah satu tuntutan tersebut adalah bagaimana organisasi secara responsive dapat menanggapi perubahan-perubahan yang terjadi.

Perubahan eksternal organisasi sebaiknya juga diikuti oleh perubahan internal organisasi agar dapat beradaptasi dengan lingkungannya. Sumber daya manusia merupakan factor terpenting dalam usaha pencapaian keberhasilan perubahan seperti ini (Ulrich, 1998).

Kunci sukses sebuah perubahan adalah pada sumber daya manusia yaitu sebagai inisiator dan agen perubahan secara terus menerus, pembentuk

proses serta budaya yang secara bersama meningkatkan kemampuan perubahan organisasi Ulrich (1998). Sumber daya manusia dalam suatu organisasi memiliki keanekaragaman yang cukup tinggi. Oleh karena itu, maka kemampuan sebagai "agent of change" dalam organisasi akan berbeda-beda pula. Namun demikian perubahan organisasi membutuhkan partisipasi dari semua karyawan ini akan tercapai bila ada kemauan dari seluruh karyawan dan tidak sekedar mengandalkan kemampuannya saja. Kemampuan tanpa didukung kemauan tidak akan menghasilkan hasil apa-apa.

Kemauan karyawan untuk berpartisipasi dalam organisasi, biasanya tergantung pada tujuan apa yang ingin di raihinya dengan bergabung dalam organisasi bersangkutan. Kontribusi karyawan terhadap organisasi akan semakin tinggi bila organisasi dapat memberikan apa yang menjadi keinginan karyawan. Kemauan karyawan untuk memberikan sumbangan kepada tempat kerjanya sangat dipengaruhi oleh kemampuan organisasi dalam memenuhi tujuan dan harapan-harapan karyawannya.

Perilaku yang menjadi tuntutan organisasi saat ini adalah tidak hanya perilaku *in role*, tetapi juga perilaku *extra role*. Perilaku *extra role* ini juga disebut dengan *Organizational Citizenship Behavior* (OCB). OCB merupakan istilah yang digunakan untuk mengidentifikasi perilaku karyawan sehingga dia dapat disebut sebagai "anggota yang baik" (Sloat, 1999). Perilaku ini cenderung melihat seseorang (karyawan) sebagai makhluk sosial (menjadi anggota organisasi), dibanding makhluk individual yang mementingkan diri sendiri. Sebagai makhluk sosial manusia mempunyai kemampuan untuk memiliki empati kepada orang lain dan lingkungannya dan menyelaraskan nilai-nilai yang dimiliki lingkungannya untuk menjaga dan meningkatkan interaksi sosial yang lebih baik. Terlebih lagi, untuk melakukan segala sesuatu yang baik manusia tidak selalu digerakkan oleh hal-hal yang menguntungkan dirinya, misalnya seseorang yang mau membantu orang lain jika ada imbalan tertentu. Jika karyawan dalam organisasi memiliki OCB, maka usaha untuk mengendalikan karyawan

menurun, karena karyawan dapat mengendalikan perilakunya sendiri atau mampu memilih perilaku terbaik untuk kepentingan organisasinya.

Banyak penelitian yang telah dilakukan untuk mengetahui indikator utama yang menyebabkan karyawan mau melakukan perbuatan yang baik atau perilaku *extra role* dalam pekerjaan mereka. Dari para peneliti terahulu ada yang menyimpulkan bahwa karyawan mau melakukan peran lebih ini diawali oleh hubungan baik yang terjadi antara atasan dengan mereka. Karyawan merasa atasan mereka memperhatikan mereka sehingga menimbulkan rasa aman dalam mereka melaksanakan pekerjaan dan mau melakukan apapun untuk perusahaan tanpa mendapat imbalan. Hal ini dapat terjadi karena para karyawan merasa mempunyai suatu ikatan dengan perusahaan dan mau melakukan apapun demi kemajuan perusahaan.

### **Komitmen Organisasional**

Komitmen menurut Meyer dan Allen (1991) dikonseptualisasikan kedalam tiga komponen antara lain komitmen afektif, komitmen kontinuans dan komitmen normatif. Secara umum ketiga komponen ini melihat komitmen sebagai suatu keadaan psikologis, yang mengkarakteristikan hubungan karyawan dengan organisasi dan implikasi dari keputusan karyawan untuk tetap tinggal atau meninggalkan organisasi. Secara psikologis, komitmen afektif mengacu pada keterikatan emosional karyawan dan keterlibatan dalam organisasi. Karyawan dengan komitmen afektif yang tinggi, akan tetap melanjutkan pekerjaan dan memutuskan untuk tinggal di organisasi, karena karyawan tersebut memang ingin melakukannya. Komitmen kontinuans mengacu pada kesadaran akan adanya manfaat yang dirasa hilang jika meninggalkan organisasi. Karyawan yang tujuan utamanya berada di organisasi berdasarkan komitmen kontinuans, maka karyawan tersebut merasa butuh dan perlu untuk tetap tinggal di organisasi. Komitmen normatif mengacu pada perasaan yang berkaitan dengan kewajiban dan tanggung jawab untuk tetap bekerja di organisasi, karyawan dengan komitmen normatif

tinggi akan merasa mereka harus tetap bersama organisasi.

### **Kualitas Interaksi Atasan dan Bawahan**

Teori kepemimpinan yang membahas tentang kualitas interaksi atasan bawahan adalah teori pertukaran atasan bawahan (*leader member exchange theory*). Konsep pertukaran ini berasal dari teori pertukaran sosial sehingga pertukaran antara atasan bawahan dapat diartikan sebagai hubungan yang terjadi antara atasan dan bawahan. (Landy, 1989), menyatakan teori pertukaran atasan bawahan ini sebagai model hubungan *Vertical Dyad*. Menurut Tosi et al. (1990) pada hubungan atasan bawahan merupakan hubungan yang berdasar peran karena hubungan itu terjadi dalam proses pembentukan peran seorang bawahan dengan interaksinya dengan atasannya. Hasil pembentukan peran tersebut adalah bervariasi kualitas antara atasan dan bawahan. Maka berdasar uraian di atas dapat disimpulkan bahwa kualitas interaksi atasan bawahan merupakan penilaian karyawan yang menunjukkan sejauhmana kedekatan hubungan kerja dan sosial yang di jalin antara seorang atasan dengan bawahannya dalam suatu kelompok sebagai hasil dari hasil pembentukan peran yang dilakukan oleh seorang bawahan.

Riggio (1990) juga menyatakan bahwa apabila interaksi antara atasan bawahan berkualitas tinggi maka seorang atasan akan berpandangan positif terhadap bawahannya, sehingga bawahannya akan merasakan atasannya banyak memberikan perhatian dan motivasi kepada mereka. Apabila interaksi antara atasan bawahan berkualitas rendah, maka seorang atasan akan sedikit menaruh perhatian pada bawahannya. Disamping itu atasan yang bersangkutan akan berpandangan negatif terhadap bawahannya dan bawahan pun juga kurang menghormati dan mempercayai atasannya.

### **Budaya Organisasi**

Robbins (2003) menyatakan bahwa budaya organisasi diturunkan dari filsafat pendirinya, kemudian budaya ini sangat mempengaruhi kriteria yang digunakan dalam mempekerjakan karyawan.

Tindakan dari manajemen puncak menentukan iklim dari perilaku yang dapat diterima baik dan yang tidak. Tingkat kesuksesan dalam mensosialisasikan budaya perusahaan tergantung pada kecocokan nilai-nilai karyawan baru dengan nilai-nilai organisasi dalam proses seleksi maupun pada preferensi manajemen puncak akan metode sosialisasi.

Dalam beradaptasi dengan lingkungan eksternal dan mempertahankan kelangsungan hidupnya, serta dalam melakukan integrasi internal, budaya melakukan sejumlah fungsi untuk mengatasi permasalahan anggota organisasi untuk beradaptasi dengan lingkungan eksternalnya yaitu dengan memperkuat anggota organisasi, kemampuan untuk merealisasikan, terhadap misi dan strategi, tujuan, cara, ukuran dan evaluasi. Budaya juga berfungsi untuk mengatasi permasalahan integrasi internal dengan meningkatkan pemahaman dan kemampuan anggota organisasi untuk berbahasa, berkomunikasi, kesepakatan atau konsensus internal, kekuasaan dan aturannya, hubungan anggota organisasi (karyawan) serta imbalan dan sanksi (Schein, 1991).

### ***Organizational Citizenship Behavior***

*Organizational Citizenship Behavior (OCB)* sebagai perilaku individu yang bebas, tidak berkaitan secara langsung dan eksplisit dengan sistem *reward* dan bisa meningkatkan fungsi efektif organisasi (Organ, 1988). Hal ini juga diperkuat oleh Organ (1997) yang menyatakan bahwa *Organizational Citizenship Behavior (OCB)* ditemukan sebagai alternatif penjelasan pada hipotesis “kepuasan berdasarkan performance”. *Organizational Citizenship Behavior (OCB)* merupakan kontribusi individu yang melebihi tuntutan peran di tempat kerja dan di *reward* oleh perolehan kinerja tugas. *OCB* ini meliputi beberapa perilaku meliputi perilaku menolong orang lain, menjadi *volunteer* untuk tugas-tugas ekstra dan patuh terhadap aturan dan prosedur di tempat kerja. Perilaku ini menggambarkan “nilai tambah karyawan” dan merupakan salah satu bentuk perilaku prososial, yaitu perilaku sosial yang positif, konstruktif dan bermakna membantu

(Aldag, 1997). OCB merupakan istilah yang digunakan untuk mengidentifikasi perilaku karyawan sehingga ia disebut sebagai anggota yang baik. Hal ini cenderung melihat seseorang dari sebagai makhluk sosial daripada melihat karyawan sebagai makhluk individual yang mementingkan diri sendiri. Sebagai makhluk sosial, manusia mempunyai kemampuan untuk memiliki empati kepada orang lain dan lingkungannya.

### Perumusan Hipotesis

#### **Komitmen Afektif Karyawan dan Organizational Citizenship Behavior**

Komitmen afektif didefinisikan sebagai keikutsertaan seorang individu terhadap tujuan dan nilai perusahaan, berdasarkan pada ikatan psikologis antara individu dan perusahaan tersebut (Meyer & Allen, 1991). Grover dan Crooker (1995) menemukan bahwa, ketika seseorang dapat mengalami dan mencapai *psychological reciprocity*, ketika seorang karyawan memperoleh keuntungan dari organisasi maka karyawan tersebut akan berlaku positif kepada organisasinya dan karyawan tidak akan memutuskan untuk meninggalkan organisasinya. Komitmen organisasi lebih dari sekedar keanggotaan formal karena meliputi sikap menyukai organisasi dan mau berusaha keras untuk kepentingan organisasi demi mencapai tujuan organisasi. Berdasarkan definisi di atas maka tercakup unsur loyalitas terhadap organisasi, keterlibatan dalam pekerjaan dan identifikasi terhadap tujuan dan nilai organisasi. Oleh karena itu jika seseorang dalam organisasi telah mempunyai komitmen yang kuat dan telah memperoleh apa yang diinginkannya dalam organisasi maka karyawan sikap OCB akan mudah terbentuk pada diri orang tersebut (Bishop, 2000).

**H1 : Komitmen Afektif Berpengaruh Positif terhadap Terbentuknya Organizational Citizenship Behavior.**

#### **Komitmen kontinuans Karyawan dan Organizational Citizenship Behavior**

Komitmen kontinuans berkaitan dengan semua manfaat dan biaya yang dikeluarkan oleh karyawan jika meninggalkan organisasi, dan tidak ada lagi manfaat yang diterima karyawan dari organisasi

pada saat memutuskan keluar dari organisasi (Meyer & Allen, 1991). Komitmen organisasional seorang karyawan akan meningkat ketika terjadinya suatu pertukaran dan adanya hubungan timbal balik yang dirasakan oleh seorang karyawan atau yang dikenal dengan teori pertukaran sosial (Blau, 1964 dalam Wang & Walumba, 2007). Ketika karyawan merasakan hubungan keuntungan ini, maka dengan sendirinya perilaku *extra role* karyawan berupa OCB tersebut dapat terbentuk dan mereka akan melakukan apa saja untuk perusahaannya tanpa mengharapkan imbalan apapun dari organisasi (Sloat, 1999).

**H2 : Komitmen Kontinuans Berpengaruh Positif terhadap Terbentuknya Organisasional Citizenship Behavior.**

#### **Komitmen Normatif Karyawan dan Organizational Citizenship Behavior**

Komitmen normatif mengacu pada perasaan yang berkaitan dengan kewajiban dan tanggung jawab untuk tetap bekerja di organisasi, karyawan dengan komitmen normatif tinggi akan merasa mereka harus tetap bersama organisasi. Karyawan akan memiliki keinginan untuk tetap tinggal di organisasi dan melakukan pekerjaan dengan semestinya tanpa memikirkan kewajiban atau hutang yang harus dilunasi kepada organisasi (Meyer dan Allen, 1991). Oleh karena itu jika seseorang dalam organisasi telah mempunyai komitmen normatif yang kuat untuk tetap tinggal diorganisasi dan telah memperoleh apa yang diinginkannya dalam organisasi maka karyawan sikap OCB akan mudah terbentuk pada diri orang tersebut (Bishop, 2000).

**H3 : Komitmen Normatif Berpengaruh Positif terhadap Terbentuknya Organisasional Citizenship Behavior.**

#### **Kualitas Interaksi Atasan dan Bawahan dan Organizational Citizenship Behavior**

Kualitas interaksi antara atasan bawahan juga dianggap sebagai predictor *organizational citizenship behavior* (OCB). Miner (1994) mengungkapkan bahwa interaksi atasan bawahan yang berkualitas tinggi akan memberikan dampak seperti meningkatnya kepuasan kerja, produktivitas

dan kinerja karyawan. Riggio (1990) menyatakan apabila interaksi atasan bawahan berkualitas tinggi maka seorang atasan akan berpandangan positif terhadap bawahannya, sehingga bawahannya akan merasakan bahwa atasannya banyak memberikan dukungan dan motivasi. Hal ini akan meningkatkan rasa hormat bawahan pada atasannya sehingga mereka termotivasi untuk melakukan “yang lebih” dari yang diharapkan oleh atasan mereka. Ketika bawahan merasakan ada kualitas hubungan yang baik dengan atasannya, maka mereka akan mau berperilaku dan mengerjakan apapun demi perusahaan.

**H4 : Kualitas interaksi Atasan dan Bawahan Berpengaruh Positif terhadap Organizational Citizenship Behavior.**

#### **Budaya Organisasi Sebagai Pemoderasi Komitmen Afektif dan Organizational Citizenship Behavior**

Ebrahimpour (2011) menyatakan ketika seorang karyawan memperoleh keuntungan dari organisasi maka karyawan tersebut akan berlaku positif kepada organisasinya dan karyawan tidak akan memutuskan untuk meninggalkan organisasinya, dan jika budaya organisasi yang terdiri dari factor perilaku dan struktural di organisasi tersebut baik, maka ada alasan yang dapat memperkuat kemauan karyawan tersebut untuk bertindak diluar tuntutan pekerjaan dan melakukan hal tersbut tanpa dipaksa dan mengharapakan reward dari organisasi.

**H5 : Budaya Organisasi memoderasi pengaruh positif Komitmen Afektif pada Organizational Citizenship Behavior**

#### **Budaya Organisasi Sebagai Pemoderasi Komitmen Kontinuas dan Organizational Citizenship Behavior**

Komitmen organisasional seorang karyawan akan meningkat ketika terjadinya suatu pertukaran dan adanya hubungan timbal balik yang dirasakan oleh seorang karyawan atau yang dikenal dengan teori pertukaran sosial (Blau, 1964 dalam Wang & Walumba, 2007). Karyawan akan memiliki keinginan untuk tetap tinggal di organisasi dan melakukan pekerjaan dengan semestinya tanpa memikirkan kewajiban atau hutang yang harus

dilunasi kepada organisasi (Meyer dan Allen, 1991). Jika karyawan merasakan pertukaran ini dan hubungan timbal balik mereka dapatkan maka mereka akan berperilaku ekstra terhadap organisasinya apalagi jika mereka merasakan kondisi dari budaya kerjanya juga mendukung dan positif. Hal ini akan memperkuat alasan karyawan tersebut untuk berperilaku ekstra pada pekerjaannya (Ebrahimpour, 2011).

**H6 : Budaya Organisasi memoderasi pengaruh positif Komitmen kontinuans pada Organizational Citizenship Behavior**

#### **Budaya Organisasi Sebagai Pemoderasi Komitmen Normatif dan Organizational Citizenship Behavior**

Karyawan dengan komitmen normative akan memiliki keinginan untuk tetap tinggal di organisasi dan melakukan pekerjaan dengan semestinya tanpa memikirkan kewajiban atau hutang yang harus dilunasi kepada organisasi (Meyer dan Allen, 1991). Mereka akan merasa nyaman ketika kondisi budaya dilingkungan tersebut stabil dan mendukung mereka sehingga mereka bias bekerja dengan nyaman tanpa memikirkan hutang yang harus dibayar ke organisasi. Oleh karena itu hal ini akan memperkuat alasan karyawan tersebut untuk berperilaku ekstra pada pekerjaannya Ebrahimpour (2011).

**H7 : Budaya Organisasi Memoderasi Pengaruh Positif Komitmen Normatif pada Organizational Citizenship Behavior**

#### **Budaya Organisasi Sebagai Pemoderasi Kualitas Interaksi Atasan dan Bawahan dan Organizational Citizenship Behavior**

Riggio (1990) menyatakan apabila interaksi atasan bawahan berkualitas tinggi maka seorang atasan akan berpandangan positif terhadap bawahannya, sehingga bawahannya akan merasakan bahwa atasannya banyak memberikan dukungan dan motivasi. Hal ini akan meningkatkan rasa hormat bawahan pada atasannya sehingga mereka termotivasi untuk melakukan “yang lebih” dari yang diharapkan oleh atasan mereka. Apalagi ketika budaya organisasi

yang diciptakan pemimpin dan lingkungan kerjanya kondusif maka hal ini akan menambah dan memperkuat keinginan karyawan untuk berperilaku ekstra terhadap organisasinya (Mohanty, 2012)

### ***H8 : Budaya Organisasi Memoderasi Pengaruh Positif Kualitas Hubungan Atasan Bawahan pada Organizational Citizenship Behavior***

#### **Metode Penelitian**

##### **Desain Penelitian**

Desain penelitian merupakan pengujian hipotesis dengan menggunakan metode survei. Menurut Neuman (2006), survei adalah riset kuantitatif yang mana peneliti menanyakan sejumlah responden dengan pertanyaan yang sama dan mencatat hasil jawaban responden secara sistematis.

##### **Populasi dan Sampel**

Adapun populasi dalam penelitian ini adalah Bank Nagari Padang. Sampel yang di gunakan pada penelitian ini adalah karyawan Bank Nagari Padang yang terdiri dari karyawan Bank Nagari Kantor Cabang Utama Padang, Kantor Cabang Pembantu Niaga, Cabang Pembantu UNP, Cabang Pembantu Siteba, Cabang Pembantu Kantor Gubernur dan Kantor Kas UBH. Adapun jumlah sampel yang akan diteliti sebanyak 120 yang dilakukan secara sensus terhadap karyawan Bank Nagari yang berada atau bekerja pada divisi umum yang terbagi atas driver, maintenance, teknisi dan lapangan. Selain itu juga diteliti pada karyawan teller, security dan bagian dana.

Sampel dalam penelitian ditentukan dengan menggunakan *purposive sampling*, dengan kriteria yang digunakan adalah mempunyai masa kerja minimal satu tahun di perusahaan tersebut. *Rule of thumb* yang digunakan menurut Roscoe dalam Sekaran (2010), menyatakan bahwa untuk penelitian umumnya sampel yang mencukupi antara 30-500. Sampel size yang digunakan adalah sebanyak 120 karyawan.

##### **Metode Pengumpulan Data**

Metode penelitian ini menggunakan metode survei dalam pengumpulan datanya. Kuesioner dengan pertanyaan tertutup dibagikan kepada

responden. Kuesioner yang disebarakan sebanyak 150 kuesioner kepada responden yang merupakan karyawan di Bank Nagari Padang. Setelah mendapat izin penelitian dari Bank tersebut, penyebaran kuesioner baru dapat dilakukan. Penyebaran kuesioner dilakukan langsung oleh peneliti. Namun harus melalui kepala SDM di masing-masing cabang.

##### **Instrumen Penelitian**

Komitmen organisasional menggunakan skala Allen dan Meyer (1990) sebanyak 24 pertanyaan, yang mana setiap jenis komitmen (afektif, kontinuans dan normatif) terdiri dari 8 item pertanyaan (likert 1-5).

Kualitas Interaksi Atasan Bawahan ini diukur dengan menggunakan model kuesioner yang di kembangkan oleh Liden, R.C & J.M Maslyn (1998), "*Multidimensionality of Leader Member Exchange : An Emperical Assesment Through Scale Development*". Model ini menggunakan empat dimensi yang diukur melalui 12 item pertanyaan. Skala yang di gunakan untuk pengukuran ini menggunakan skala (likert 1-5).

Budaya organisasi di ukur dengan menggunakan 14 item pertanyaan yang di kembangkan dari tujuh komponen budaya organisasi yang di kemukakan oleh Robbins (1998) dengan menggunakan skala likert 1-5.

##### **Analisis Data**

##### **Uji Validitas**

Uji validitas digunakan untuk mengukur sejauh mana kemampuan instrumen penelitian mengukur konsep (konstruk) yang seharusnya diukur. Sebuah instrument yang *valid*, mampu mengukur dengan tepat sesuai dengan kondisi yang sesungguhnya dari obyek yang diukur (Sekaran, 2010). Pengujian validitas dilakukan dengan *face validity* melalui berbagai pendapat ahli pada bidang keprilakuan. Instrumen penelitian tersebut telah sering digunakan dalam penelitian-penelitian sebelumnya, sehingga peneliti berkeyakinan bahwa item pernyataan yang digunakan dalam penelitian dianggap sudah valid dan mampu mengukur definisi konstruknya.

### Uji Realibilitas

Uji realibilitas bertujuan untuk menilai konsistensi item-item pengukuran. Konsistensi menandakan seberapa baik item-item yang mengukur sebuah konsep (konstruk) saling terkait satu sama lain sebagai sebuah kesatuan. Uji realibilitas ini menggunakan SPSS yang menyediakan fasilitas untuk mengukur realibilitas dengan uji statistic Cronbach's Alpha. Cronbach's Alpha adalah koefisien realibilitas yang menunjukkan seberapa baik serangkaian item-item yang mengukur sebuah konsep berkorelasi positif satu sama lain. Koefisien yang mendekati 1 menandakan realibilitas konsistensi internal yang tinggi. Menurut Hair (2010), nilai koefisien Cronbach's Alpha  $\leq 0,6$  menandakan realibilitas yang buruk namun masih bisa digunakan untuk analisis selanjutnya, nilai realibilitas antara 0,6 sampai 0,7 dapat diterima, dan jika melebihi nilai 0,8 realibilitas baik. Pengujian realibilitas menggunakan software *SPSS 15 for windows*. Uji realibilitas adalah alat untuk mengukur suatu kuesioner yang merupakan indikator dari variabel atau konstruk. Kuesioner dinyatakan handal jika jawaban seseorang terhadap pertanyaan adalah konsisten atau stabil dari waktu ke waktu.

### Teknik Analisis Data

Analisis regresi pemoderasi digunakan untuk menguji hipotesis. Model regresi dengan variabel pemoderasi adalah model regresi bertingkat yang satu atau lebih pengaruh variabel independen terhadap satu atau lebih variabel terikat, dimana variabel pemoderasi memperkuat atau memperlemah hubungan antara variabel independen dan dependen. Ada tiga tahap yang dilakukan yaitu :

- (1) Memasukkan variabel Independen
- (2) Memasukkan variabel independen dan variabel pemoderasi
- (3) Memasukkan variabel independen, variabel pemoderasi dan variabel interaksi.

Analisis regresi pemoderasi digunakan untuk melihat interaksi antara variabel independen dan variabel pemoderasi pada variabel dependen.

### Hasil Penelitian dan Pembahasan

Kuesioner yang disebarakan sebanyak 150 kuesioner kepada responden yang merupakan karyawan di berbagai cabang Bank Nagari Padang. Secara keseluruhan total kuesioner yang didistribusikan sebanyak 150 kuesioner, dan dari jumlah tersebut total kuesioner yang kembali sebanyak 120 kuesioner, sehingga *response rate* sebesar 80%. Kuesioner yang tidak kembali sebanyak 25 kuesioner, kuesioner yang tidak dapat diolah sebanyak 5 kuesioner.

### Hasil Uji Instrumen

Pengujian validitas dilakukan dengan *face validity* dengan menggunakan pendapat ahli. *Face validity* mengukur sejauh mana isi dari item-item tersebut konsisten dengan definisi konstruk (Hair, 2010). Berdasarkan pendapat pakar di bidang berperilaku, seluruh item-item pernyataan yang digunakan di dalam kuesioner telah mampu mengukur definisi konstraknya. Uji reliabilitas merupakan pengujian instrumen selanjutnya, setelah pengujian validitas dilakukan. Tujuannya adalah untuk mengetahui konsistensi internal item-item pengukuran. Cronbach's Alpha adalah koefisien reliabilitas yang menunjukkan seberapa baik serangkaian item-item yang mengukur sebuah konsep berkorelasi positif satu sama lain (Sekaran, 2010). Koefisien yang mendekati 1 menandakan reliabilitas konsistensi internal yang tinggi. Nilai koefisien Cronbach's Alpha = 0.5 menandakan reliabilitas yang buruk, namun masih bisa digunakan dan dilanjutkan untuk dilanjutkan dalam analisis berikutnya. Nilai reliabilitas antara 0.6 sampai 0.7 adalah cukup baik, dan jika melebihi nilai 0.8, reliabilitas baik (Hair *et al.*, 2010).

### Hasil Uji Hipotesis

Hipotesis 1 menyatakan bahwa Komitmen Afektif Berpengaruh Positif terhadap Terbentuknya *Organizational Citizenship Behavior*. Hasil pengujian hipotesis 1 menunjukkan bahwa komitmen afektif berpengaruh positif dan signifikan pada *Organizational Citizenship Behavior*. ( $\beta = -0,195$ ;  $t = -2,535$ ;  $p < 0,05$ ). Ini berarti, hipotesis 1 didukung.

Hipotesis 5 menyatakan bahwa Budaya Organisasi memoderasi pengaruh positif Komitmen Afektif pada *Organizational*

*Citizenship Behavior*. Hasil pengujian hipotesis 2a menunjukkan bahwa budaya organisasi tidak memoderasi secara signifikan pengaruh positif

komitmen afektif pada *Organizational Citizenship Behavior*. ( $\beta = 0,428$ ;  $t = 0,611$ ;  $p > 0,05$ ). Ini berarti, hipotesis 2a tidak didukung.

Tabel 1. Mean, Standar Deviasi, dan Koefisien Korelasi Antar Variabel

Variabel	M	SD	KA	KK	KN	IAB	Budaya
KA	2,3598	0,51977					
KK	3,5146	0,39765	-0,195*				
KN	3,2885	0,51246	-0,88	0,284**			
IAB	3,7434	0,57101	-0,304**	0,364**	0,277**		
Budaya	3,6802	0,39762	-1,60*	0,312**	0,082	0,322**	

\*  $P < 0.05$ \*\*  $P < 0.01$

Hipotesis 2 menyatakan bahwa Komitmen kontinuansBerpengaruh Positif terhadap Terbentuknya *Organisasional Citizenship Behavior*. Hasil pengujian hipotesis 2 menunjukkan bahwa ( $\beta = -0,088$ ;  $t = -1,126$ ;  $p > 0,05$ ) sehingga Komitmen kontinuans tidak berpengaruh signifikan terhadap *Organisasional Citizenship Behavior*.Ini berarti, hipotesis 2 tidak didukung.

Hipotesis 6 menyatakan bahwa Budaya Organisasi memoderasi pengaruh positif Komitmen Afektif pada *Organizational Citizenship Behavior*. Hasil pengujian hipotesis 6 menunjukkan bahwa budaya organisasi tidak memoderasi secara signifikan pengaruh positif komitmen afektif pada *Organizational Citizenship Behavior*. ( $\beta = 0,513$ ;  $t = -0,694$ ;  $p > 0,05$ ). Ini berarti, hipotesis 2a tidak didukung.

Hipotesis 3 menyatakan bahwa Komitmen normatif Berpengaruh Positif terhadap terbentuknya *Organizational Citizenship Behavior*. Hasil pengujian hipotesis 3 menunjukkan bahwa komitmen normatif berpengaruh positif dan signifikan pada *Organizational Citizenship Behavior* ( $\beta = -0,304$ ;  $t = -4,072$ ;  $p < 0,01$ ). Ini berarti, hipotesis 3 didukung.

Hipotesis 7 menyatakan bahwa Budaya Organisasi memoderasi pengaruh positif

Komitmen Afektif pada *Organizational Citizenship Behavior*. Hasil pengujian hipotesis 6a menunjukkan bahwa budaya organisasi tidak memoderasi secara signifikan pengaruh positif komitmen afektif pada *Organizational Citizenship Behavior*. ( $\beta = 1.144$ ;  $t = 1,699$ ;  $p > 0,05$ ). Ini berarti, hipotesis 7 tidak didukung.

Hipotesis 4 menyatakan bahwa kualitas hubungan atasan bawahan Berpengaruh Positif terhadap terbentuknya *Organizational Citizenship Behavior*. Hasil pengujian hipotesis 4 menunjukkan bahwa kualitas hubungan atasan bawahan berpengaruh positif dan signifikan pada *Organizational Citizenship Behavior* ( $\beta = 0,607$ ;  $t = -3,072$ ;  $p < 0,01$ ). Ini berarti, hipotesis 4 didukung.

Hipotesis 8 menyatakan bahwa Budaya Organisasi memoderasi pengaruh positif kualitas hubungan atasan bawahan pada *Organizational Citizenship Behavior*. Hasil pengujian hipotesis 8 menunjukkan bahwa budaya organisasi memoderasi secara signifikan pengaruh positif komitmen afektif pada *Organizational Citizenship Behavior*. ( $\beta = 1.768$ ;  $t = 1,086$ ;  $p > 0,05$ ). Ini berarti, hipotesis 8 tidak didukung.



**Tabel 2. Hasil Pengujian Hipotesis Komitmen Afektif sebagai Variabel Independen**

	Komitmen Afektif		
	$\beta$	t	p
Step 1			
Komitmen Afektif	0,195	-2,535	0,012
R <sup>2</sup> = 0,038*			
Step 2			
Komitmen Afektif	-0,149	-1,991	0,048
Budaya Organisasi	0,288	3,857	0,000
R <sup>2</sup> = 0,119**			
$\Delta R^2 = 0,081^{**}$			
Step 3			
Komitmen Afektif	-0,559	-0,828	0,409
Budaya Organisasi	0,094	0,287	0,775
KA X BO	0,428	0,611	0,542
R <sup>2</sup> = 0,121			
$\Delta R^2 = 0,002$			

\* P<0,05  
\*\*p<0,01

**Tabel 3. Hasil Pengujian Hipotesis Komitmen Kontinuans sebagai Variabel Independen**

	Komitmen Kontinuans		
	$\beta$	t	p
Step 1			
Komitmen Kontinuans	-0,088	-1,126	0,262
R <sup>2</sup> = 0,008			
Step 2			
Komitmen Kontinuans	-0,077	-0,970	0,333
Budaya Organisasi	0,070	0,881	0,380
R <sup>2</sup> = 0,012			
$\Delta R^2 = 0,004$			
Step 3			
Komitmen Kontinuans	-0,507	-0,797	0,427
Budaya Organisasi	-0,164	-0,474	0,636
KK X BO	0,513	0,694	0,489
R <sup>2</sup> = 0,015			
$\Delta R^2 = 0,003$			

\* P<0,05  
\*\*p<0,01

**Tabel 4. Hasil Pengujian Hipotesis Komitmen Normatif sebagai Variabel Independen**

	Komitmen Normatif		
	$\beta$	t	p
Step 1			
Komitmen Normatif	0,304	-4,072	0,000
$R^2 = 0,092^{**}$			
Step 2			
Komitmen Normatif	-0,259	-3,571	0,000
Budaya Organisasi	0,281	3,870	0,000
$R^2 = 0,169^{**}$			
$\Delta R^2 = 0.077$			
Step 3			
Komitmen Normatif	-1,358	-2,086	0,039
Budaya Organisasi	-0,240	-0,762	0,447
KN X BO	1,144	1,699	0,091
$R^2 = 0,184$			
$\Delta R^2 = 0,015$			

Sumber : Lampiran 6

\*  $P < 0,05$

\*\* $p < 0,01$

**Tabel 5. Hasil Pengujian Hipotesis Kualitas Hubungan Atasan Bawahan sebagai Variabel Independen**

	Komitmen Normatif		
	$\beta$	t	p
Step 1			
Kualitas Hubungan Atasan Bawahan	0,607	-3,072	0,000
$R^2 = 0,099^{**}$			
Step 2			
Kualitas Hubungan Atasan Bawahan	-0,248	-2,571	0,000
Budaya Organisasi	0,279	3,760	0,000
$R^2 = 0,158^{**}$			
$\Delta R^2 = 0.066$			
Step 3			
Kualitas Hubungan Atasan Bawahan	1,768	1,086	0,422
Budaya Organisasi	-0,670	-0,562	0,049
KHAB X BO	1,655	1,567	0,089
$R^2 = 0,178$			
$\Delta R^2 = 0,051$			

\*  $P < 0,05$

\*\* $p < 0,01$

**Kesimpulan dan Saran**

Komitmen Afektif karyawan berpengaruh positif terhadap *Organizational Citizenship Behavior*. Hasil ini sejalan dengan penelitian yang dilakukan oleh Bolon (1997), Chatman (1986), Organ (1990), Han (2005) serta Shore dan Wayne

(1993) yang menyatakan bahwa OCB dipengaruhi secara signifikan oleh *affective commitment* dan *affective commitment* yang kuat akan mendemonstrasikan OCB karyawan lebih baik pula. Para peneliti terdahulu ini beranggapan bahwa jika karyawan sangat dekat dan terlibat

dengan organisasi maka mereka akan rela menerima tugas yang diberikan kepada mereka karena ingin berkontribusi besar terhadap organisasi tanpa mengharapkan reward.

Komitmen kontinuans karyawan tidak berpengaruh terhadap *Organizational Citizenship Behavior*. Hal ini sejalan dengan penelitian yang dilakukan oleh Bolon (1995) yang beranggapan bahwa karyawan tidak perlu menjaga OCB dan mereka tetap bisa tinggal pada organisasi tanpa melakukan tindakan OCB. Selain itu juga dinyatakan bahwa karyawan tidak perlu takut jika harus meninggalkan organisasinya saat ini. Han (2005) juga mempunyai pendapat sama bahwa variabel ini tidak mempengaruhi OCB secara signifikan.

Komitmen normatif karyawan berpengaruh positif terhadap *Organizational Citizenship Behavior*. Hal ini sesuai dengan penelitian Bishop (2000). Oleh Jika seseorang dalam organisasi telah mempunyai komitmen normatif yang kuat untuk tetap tinggal diorganisasi dan telah memperoleh apa yang diinginkannya dalam organisasi maka karyawan sikap OCB akan mudah terbentuk pada diri orang tersebut.

Kualitas interaksi atasan bawahan memberikan pengaruh yang signifikan terhadap OCB karyawan. Hal ini sejalan dengan penelitian yang dilakukan oleh Lo, Ramayah dan Hui (2006) yang menyatakan bahwa Kualitas interaksi atasan bawahan memiliki pengaruh yang kuat terhadap OCB dan karyawan merasa bahwa kualitas komunikasi dan kehidupan serta interaksi dengan atasannya akan mampu mendorong mereka untuk melakukan perilaku ekstra terhadap organisasinya baik menjadi warga organisasi yang baik maupun menolong karyawan yang membutuhkan. Selain itu Truckendbort (2000) juga menyatakan bahwa Kualitas interaksi atasan bawahan ini berpengaruh positif terhadap OCB karyawan. Truckendbort menyatakan bahwa Kualitas interaksi atasan bawahan dapat ditingkatkan dengan menggunakan *dyadic relationship* yang tidak hanya memberi kontribusi terhadap OCB karyawan tetapi juga memberi

keuntungan kepada para atasan dan juga terhadap semua tujuan organisasi.

Sementara untuk semua hubungan moderasi tidak didukung. Hal ini merupakan temuan menarik. Karena pada penelitian ini budaya organisasi bukan pemoderasi pengaruh positif komitmen organisasional dan kualitas interaksi atasan bawahan terhadap *Organizational Citizenship Behavior*.

Untuk penelitian yang akan datang sebaiknya menggunakan teknik *random sampling* sehingga tingkat generalisasi hasil penelitian menjadi lebih tinggi, selain itu sebaiknya menggunakan desain eksperimental atau studi longitudinal sehingga lebih mampu menjelaskan hubungan kausal antar variabel yang diteliti. Penggunaan *self report* data dalam penelitian ini memungkinkan terjadinya *common method bias*. Namun penelitian ini telah berusaha mengambil langkah-langkah untuk mengurangi bias yang terjadi. Sebagai contoh, tidak dicantumkannya nama variabel pada kuesioner sehingga responden tidak mengetahui variabel-variabel apa yang sedang diukur. Penelitian mendatang sebaiknya dapat mengkombinasikan teknik pengambilan data dengan penilaian dari orang lain (*other report*).

#### DAFTAR PUSTAKA

- Aldag, R. & Reschke, W. 1997. *Employee Value Added : Measuring Discretionary Effort and Its Value to the Organization*. **Centre for Organization Effectiveness**.
- Bishop, J. W. 2000. *An examination of organizational and team commitment in a self-directed team environment*. **Loyola University Chicago**.
- Ebrahimpour, A. 2011. *A Survey Relation Between Organizational Culture and Organizational Citizenship Behavior*. **Procedia - Social and Behavioral Sciences** Volume 30, 2011, Pages 1920-1925.
- Grover, S.L. & Crooker, K.J. 1995. *Who appreciates family responsive human resource policies : The impact of family friendly policies on the organizational attachment of parents and non parents*. **Personnel Psychology**, 48: 271.
- Hair et al. 2010. *Multivariate Data Analysis*, 7<sup>th</sup> edition. New Jersey: **Pearson Education, Inc**.

- Landy, F.J. 1989. *Psychology of Work Behavior*. California : Brooks / **Cole Publishing Company**.
- Liden, R. C., Wayne, S. J., & Stilwell, D. 1998. A *Longitudinal Study on the Early Development of Leader Member Exchange*. **Journal of Applied Psychology**, Vol. 78 : 662 - 674.
- Lo, Chiun.M, T Ramayah, Jerome Kueh Swee Hui. 2006. *An Investigation of Leader Member Exchange Effects on Organizational Citizenship Behavior in Malaysia*, **Journal of Business and Management**, Vol. 12, Iss. 1; pg. 5, 19..
- Meyer, J.P. & Allen, N.J. 1991. A *three component conceptualization of organizational commitment*. **Human Resource Management Review**, 1 (1): 61-89.
- Minner, J. B. 1988. *Organizational Behavior : Performance and Productivity*. New York : **Random House, Inc.**
- Neuman, W. Laurence. 2006. *Basics of Social Research : Qualitative and Quantitative Approaches*. USA : **Pearson International Edition**.
- Organ, D.W. 1977. A *Reappraisal and Reinterpretation of the Satisfaction-Causes-Performance Hypothesis*. **Academy of Management Review**, 2, 46-53.
- Organ, D. W. 1988. *Issues in organization and management series. Organizational citizenship behavior: The good soldier syndrome*. Lexington, MA, England: **Lexington Books/D. C. Heath and Com.**
- O'Reilly, C. A., & Chatman, J. 1986. *Organizational commitment and psychological attachment: The effects of compliance, identification, and internalization on prosocial behavior*. **Journal of Applied Psychology**, 71(3), 492-499.
- Riggio, R. E. 1990. *Introduction to Industrial / Organizational Psychology*. Illinois : **Scott, Foresman and Company**.
- Robbins, S.P. 2003. *Organizational Behavior : Concepts, controversies, and Applications*. New York : **Prentice Hall, Inc.**
- Schein, H. Edgar, 1991. *Organizational Culture and Leadership : A Dynamic View*. New York : **Prentice Hall, Inc.**
- Sekaran, Uma. & Bougie, Roger. 2010. *Research methods for Business*. UK : **John Wiley & Sons, Ltd.**
- Shore, L. M. & Wayne, S. J. 1993. *Commitment and Employee Behavior : Comparison of Affective Commitment and Continuance Commitment with Perceived Organizational Support*. **Journal of Applied Psychology**, Vol .78 (5) : 774 – 780.
- Sloat, K. C. M. 1999. *Organizational Citizenship : Does your firm inspire to be "good citizenship?"* **Professional safety**, Vol 44 (4) : 20 - 23.
- Truckenbrodt, B.Y. 2000. *The Relationship Between Leader-member exchange And Commitment And Organizational Citizenship Behavior*. **Acquisition Review Quarterly— Summer 2000**.
- Tosi, H. L., Rizzio, J. R., & Carroll, S. J. 1990. *Managing Organizational Behavior*. 2nd Ed. New York : **Harper Collins Publisher**.
- Ulrich, D. 1998. *Delivering HR Value Proposition*. **Harvard Business School Press**, Boston, MA.
- Ulrich, D. 1998. *A New Mandate for Human Resources*. *Harvard Business Review*. January - February, 123 - 134.
- Wang, P. & Walumba, F.O. 2007. *Family friendly programs, organizational commitment and work withdrawal : The moderating role of transformational leadership*. **Personnel Psychology**, 60: 397.