

FAKTOR-FAKTOR YANG MEMPENGARUHI PERILAKU ANGGOTA ORGANISASI (*ORGANIZATIONAL CITIZENSHIP BEHAVIOR*)

Habibullah Jimad, S.E., M.Si.

Sumber daya manusia memegang peranan penting dalam sebuah organisasi. Namun demikian bukanlah hal yang mudah untuk mengarahkan sumber daya manusia untuk mencapai tujuan organisasi serta menghindari perilaku egois para anggotanya yang seringkali menjadi faktor penghambat tercapainya tujuan organisasi. Masalah yang timbul yaitu bagaimana membuat anggota organisasi untuk setia, membantu orang lain, dan patuh pada organisasi serta bersedia untuk mengontribusikan upaya dan kemampuan mereka untuk organisasi.

Tujuan penelitian ini adalah untuk mengetahui faktor-faktor yang mempengaruhi perilaku anggota organisasi khususnya di Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Lampung, dalam hal ini faktor-faktor yang akan diteliti adalah faktor keadilan prosedural dan kepemimpinan transformasional. Analisis data dilakukan dengan menggunakan analisis regresi berganda.

Hasil penelitian menunjukkan bahwa keadilan prosedural, kepemimpinan transformasional, serta budaya organisasi merupakan faktor-faktor yang membentuk perilaku anggota organisasi. Pada penelitian ini faktor terbesar yang membentuk perilaku anggota organisasi adalah budaya organisasi. Budaya organisasi yang berisi nilai-nilai luhur serta kebiasaan yang baik akan membentuk karakter tenaga pendidik sehingga mereka memiliki perilaku yang baik pula dalam organisasi tersebut.

Kata Kunci: *organizational citizenship behavior*, keadilan prosedural, kepemimpinan Transformasional, budaya organisasi.

I. Latar Belakang

Sumber daya manusia memegang peranan penting dalam sebuah organisasi. Namun demikian bukanlah hal yang mudah untuk mengarahkan sumber daya manusia untuk mencapai tujuan organisasi serta menghindari perilaku egois para anggotanya yang seringkali menjadi faktor penghambat tercapainya tujuan organisasi.

Saat ini banyak penelitian yang membahas tentang perilaku anggota organisasi (*Organizational citizenship behavior* / OCB). OCB mengacu pada perilaku yang tidak

resmi diminta atau langsung dihargai namun secara fungsional dapat menentukan kegiatan suatu organisasi (Smith, Organ, & Near, 1983 dalam Wang et al, 2012).

Perilaku anggota organisasi dapat dilihat dalam berbagai bentuk seperti kesetiaan, membantu orang lain, dan kepatuhan organisasi dan menguntungkan karyawan dalam organisasi yang bersedia untuk mengontribusikan upaya dan kemampuan mereka untuk organisasi meskipun itu tidak secara resmi diperlukan dari mereka (Lee et al, 2013).

Penelitian yang dilakukan menunjukkan bahwa OCB dapat memiliki dampak positif pada keberhasilan organisasi melalui peningkatan produktivitas, pemanfaatan sumber daya untuk tujuan yang lebih produktif, koordinasi kegiatan kelompok, stabilitas kinerja organisasi, rekrutmen karyawan, seleksi dan retensi karyawan terbaik yang dimiliki organisasi, dan kemampuan untuk beradaptasi secara efektif terhadap perubahan lingkungan (Podsakoff, et al 2000).

Konsep OCB pada awalnya diterapkan serta dipelajari di Amerika Serikat dan selama beberapa tahun terakhir penelitian tentang OCB meluas ke negara-negara lain dan hasil dari berbagai penelitian yang dilakukan menunjukkan bahwa faktor budaya secara signifikan berpengaruh terhadap OCB (Wang et al, 2013). Budaya organisasi dapat memicu dan menstimulasi OCB juga dilakukan oleh Kar dan Tewari (1999), Jiang dan Fu (2011), hasil penelitian membuktikan bahwa budaya organisasi berpengaruh signifikan terhadap OCB (Hutahayan et al, 2013).

Lee et all (2013) menyatakan bahwa sebagian besar studi tentang OCB telah difokuskan pada faktor-faktor yang mempengaruhi OCB terutama keadilan dalam organisasi dan karakteristik pemimpin.

Perilaku anggota organisasi dibentuk oleh nilai, sikap, serta kebiasaan yang dianut oleh organisasi tersebut. Selain itu, perilaku anggota organisasi juga dibentuk oleh karakteristik pemimpin serta keadilan yang dirasakan oleh anggota organisasi tersebut. Penelitian yang dilakukan oleh Lee et al (2013) menunjukkan bahwa keadilan prosedural (*procedural justice*), kepemimpinan transformasional (*transformational leadership*) dan kompleksitas (*complexity*) berpengaruh positif terhadap karyawan dari 30 perusahaan di Korea.

Penelitian empiris tentang OCB juga menunjukkan bahwa peran dari karakteristik individu atau karakteristik karyawan, karakteristik tugas, karakteristik organisasi dan perilaku pemimpin merupakan antecedent dari OCB (Podsakoff, MacKenzie, Paine dan Bachrach, 2000).

Perilaku anggota organisasi juga dapat diamati di perguruan tinggi. Perguruan tinggi sebagai institusi pendidikan bertanggung jawab dalam menciptakan insan akademis yang berilmu dan berkarakter. Tenaga pendidik dan tenaga kependidikan memberikan kontribusi dalam membentuk karakter mahasiswa. Namun demikian masih adanya keluhan berkaitan dengan pelayanan yang diberikan mengindikasikan masih adanya ketidakdisiplinan serta kurangnya tanggung jawab tenaga pendidik dan kependidikan. Berdasarkan hal tersebut, maka permasalahan pada penelitian ini adalah : Faktor-faktor apa saja yang menentukan perilaku anggota organisasi di Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Lampung.

II. TINJAUAN PUSTAKA

2.1 Perilaku Anggota Organisasi (*Organizational Citizenship Behavior*)

Definisi perilaku anggota organisasi, antara lain dinyatakan oleh Organ (1988) dalam Organ (1997) yang mendefinisikan “*OCB as individual behavior that is discretionary, not directly or explicitly recognized by the formal reward system, and the aggregate promotes the effective functioning of the organization.*”

Perilaku anggota organisasi (*organizational citizenship behavior*) adalah upaya ekstra dari karyawan yang tidak diminta oleh organisasi (Organ, 1988) dan tindakan diskresi oleh karyawan (Kohan and Mazmanian, 2003 dalam Lee et al, 2013).

Pendapat lain dikemukakan oleh Smith, Organ, & Near (1983) dalam Wang et al (2013) menyatakan bahwa “*Organizational citizenship behavior (OCB) refers to behavior that is not formally requested or directly rewarded but can be functional to the operations of an organization.* Perilaku anggota organisasi (*organizational citizenship behavior*) mengacu pada perilaku yang tidak resmi diminta atau langsung dihargai namun secara fungsional dapat menentukan kegiatan suatu organisasi.

Organization Citizenship Behavior, seperti yang didefinisikan oleh Organ (1988) dalam Organ (1997), mengacu pada perilaku individu yang diskresioner, tidak secara langsung atau eksplisit diakui oleh sistem reward formal, dan secara agregat meningkatkan efektivitas fungsi organisasi; dan di mana perilaku bukanlah produk dari persyaratan yang dituntut oleh fungsi pekerjaan atau deskripsi, tetapi produk dari keputusan pribadi.

Podsakof et al (2000) menyatakan terdapat delapan dimensi dari perilaku anggota organisasi, yaitu (1) *Helping Behavior*, yaitu perilaku yang melibatkan keinginan sukarela membantu orang lain atau mencegah terjadinya masalah. (2) *Sportsmanship*, berkaitan dengan kesediaan untuk mentolerir ketidaknyamanan dalam kerja tanpa mengeluh. (3) *Organizational Loyalty*, loyalitas organisasi berkaitan dengan mempromosikan organisasi kepada orang luar, melindungi dan membela organisasi dari ancaman eksternal, dan berkomitmen meski dalam kondisi yang sulit. (4) *Organizational Compliance*, Dimensi ini berkaitan dengan penerimaan dan kepatuhan seseorang terhadap peraturan dan prosedur organisasi. (5) *Individu Initiative*, berkaitan dengan perilaku untuk melaksanakan tugas melampaui harapan yang dilakukan secara sukarela, (6) *Civic Virtue*, berkaitan dengan komitmen terhadap organisasi. Perilaku ini mencerminkan pengakuan seseorang menjadi bagian dari suatu organisasi serta bertanggungjawab terhadap hal tersebut. (7) *Self Development*, Pengembangan diri termasuk perilaku sukarela karyawan untuk meningkatkan pengetahuan, keterampilan, dan kemampuan mereka.

2.2 Keadilan Prosedural (*Procedural Justice*)

Keadilan prosedural berfokus pada persepsi tentang keadilan proses pembuatan keputusan yang berkaitan dengan pengalokasian *reward* (Folger dan Cropanzano, 1998 dalam Evans, 2001). Dinyatakan pula bahwa studi tentang kesejahteraan keadilan prosedural menunjukkan ketika proses pembuatan keputusan tidak jujur (*unfair*) maka karyawan akan menunjukkan komitmen yang lemah, intensi *turnover* yang lebih tinggi, kinerja yang lebih rendah serta perilaku anggota yang tidak saling membantu.

Keadilan prosedural berkaitan dengan keadilan yang dirasakan dari proses pengambilan keputusan (Thibaut dan Walker, 1975 dalam, Lee et al, 2013). Keadilan prosedural adalah konsep psikologis yang mengacu pada persepsi individu tentang keadilan

prosedur yang digunakan untuk membuat keputusan. Dalam organisasi, keadilan prosedural adalah sebuah konsep yang mencerminkan kewajaran proses yang digunakan untuk menentukan outcome yang mempengaruhi karyawan (Posthuma, 2003).

Keadilan prosedural dapat mempengaruhi perilaku anggota organisasi karena persepsi terhadap keadilan prosedural dapat mempengaruhi persepsi pekerja secara umum bahwa organisasi menghargai mereka, dan persepsi ini akan memberikan hubungan timbal balik dengan peningkatan perilaku anggota organisasi (Moorman dan Niehoff, 1998).

Greenberg (1990) dalam Evans (2001) menyatakan dua komponen dalam keadilan prosedural, yaitu ada tidaknya prosedur yang berkaitan dengan distribusi penghargaan. Komponen kedua adalah penjelasan tentang prosedur resmi yang disebut keadilan interaksional.

Keadilan prosedural dapat dibagi menjadi tiga dimensi: (a) karakteristik formal prosedur (struktur), (b) penjelasan tentang prosedur dan pengambilan keputusan (informasi) dan (c) interaksi antarpribadi (interaksional) (Greenberg, 1990b, 1993 dalam Evans, 2010).

2.3 Kepemimpinan Transformasional (*Transformational Leadership*)

Konsep awal tentang kepemimpinan transformasional telah diformulasi oleh Burns (1978) dari penelitian deskriptif mengenai pemimpin-pemimpin politik (Yukl, 1998).

Bass (1985) dalam Hemsworth et al (2013) mendefinisikan kepemimpinan transformasional sebagai berikut:

Transformational leader as an individual who possesses certain characteristics, which are posited to motivate followers to move beyond their self-interest and commit themselves to organizational goals, thus performing beyond expectations.

Tingkat sejauhmana seorang pemimpin disebut transformasional terutama diukur dengan hubungannya dengan efek pimpinan tersebut terhadap para pengikut. Para pengikut seorang pemimpin transformasional merasa adanya kepercayaan, kekaguman, kesetiaan dan hormat kepada pimpinan tersebut dan mereka termotivasi untuk melakukan lebih daripada yang awalnya diharapkan kepada mereka (Yukl, 1998).

Kepemimpinan transformasional menekankan pada cara pemimpin mengembangkan karyawan dan mempengaruhi perilaku karyawan melalui pengaruh ideal, motivasi yang menginspirasi, stimulasi intelektual, dan pertimbangan individual (Bass, 1985; Bass and Avolio, 1990; Bass and Riggio, 2010 dalam Lee et al, 2013)

Kepemimpinan transformasional terdiri dari empat komponen yaitu *charisma* atau *idealized influence*, *inspirational motivation*, *intellectual stimulation*, dan *individualized consideration* (Bass, 1985, 1998; Bass & Avolio, 1993 dalam Bass dan Steidlmeier, 1999).

- a) *Idealized influence* (Charisma). Bass (1985) dalam Hemsworth et al (2013) menyatakan bahwa pemimpin dengan kharisma yang tinggi mampu membuat pengikutnya merasa percaya, menunjukkan kekaguman, loyal, serta respek kepada pemimpin.
- b) *Inspiration Motivation*. Hal ini berarti bahwa pemimpin mampu menginspirasi dan memotivasi pengikutnya dengan memberikan contoh kepada pengikutnya melalui simbol, citra, *emotional appeals* dan mampu berkomunikasi secara efektif (Bass dan Avolio, 1990 dalam Hemsworth et al (2013).
- c) *Intellectual Stimulation*. Menurut Bass (1985) dalam Hemsworth et al (2013) stimulasi intelektual berkaitan dengan pemimpin yang mampu membuat pengikutnya menyadari keyakinan serta nilai. Mereka menekankan kepada pemecahan masalah serta menggunakan kecerdasan serta rasionalitasnya.
- d) *Individualized Consideration*, berkaitan dengan pemimpin yang memberikan lingkungan yang mendukung. Pemimpin transformasional akan menunjukkan kepedulian kepada pengikutnya dan memberikan perhatian pribadi kepada pengikutnya (Bass, 1985 dalam Hemsworth et al, 2013).

Podsakoff dan rekan (1990) dikutip dari literatur, menyatakan terdapat enam perilaku kunci yang terkait dengan pemimpin transformasional. Keenam perilaku termasuk (a) mengidentifikasi dan mengartikulasikan visi, (b) memberikan model yang tepat, (c) mendorong penerimaan tujuan kelompok, (d) menetapkan harapan kinerja tinggi, (e) memberikan dukungan individual dan mengenali prestasi, dan (f) memberikan stimulasi intelektual (Waldener, 2005).

2.5 Budaya Organisasi

Schein (1992) dalam Yukl (1998) mendefinisikan budaya sebagai asumsi-asumsi dan keyakinan-keyakinan dasar yang dirasakan bersama oleh para anggota dari sebuah kelompok atau organisasi.

Robbins (1998) menyatakan bahwa budaya organisasi mengacu pada suatu sistem makna bersama yang dianut oleh anggota-anggota yang membedakan organisasi itu dari organisasi-organisasi lain.

Budaya organisasi mengacu kepada nilai-nilai, ideologi, filosofi, keyakinan, aturan informal dan ritual yang mengentalkan anggota organisasi menjadi satu kesatuan yang koheren (Teh et al, 2012).

Sonnenfeld (1995) dalam Chang dan Lu (2007) menggambarkan budaya organisasi sebagai asumsi dasar bahwa orang-orang berbagi tentang nilai-nilai organisasi, norma-norma, simbol, bahasa, ritual dan mitos atau semua elemen ekspresif yang memberi arti bagi anggota organisasi dan diterima sebagai panduan untuk perilaku.

Schein (1992) dalam Yukl (1998) menyatakan bahwa pemimpin mempunyai potensi paling besar untuk menanamkan dan memperkuat aspek-aspek budaya dengan lima mekanisme utama berikut ini:

1. Perhatian, berkaitan dengan pemimpin yang mengkomunikasikan prioritas-prioritas, nilai-nilai, perhatian melalui pilihan mengenai sesuatu untuk menanyakan, mengukur, memberi pendapat, memuji dan mengkritik.
2. Reaksi terhadap krisis. Krisis-krisis itu signifikan karena emosionalitas di sekelilingnya meningkatkan potensi untuk mempelajari nilai-nilai dan asumsi-asumsi.
3. Pemodelan peran, dilakukan dengan mengkomunikasikan nilai-nilai dan harapan-harapan melalui tindakan mereka.
4. Alokasi imbalan-imbalan, kriteria yang digunakan antara lain peningkatan upah atau promosi mengkomunikasikan apa yang dinilai oleh pemimpin dan organisasi tersebut.

5. Kriteria seleksi dan memberhentikan. Pemimpin mempengaruhi budaya dengan merekrut orang yang mempunyai nilai-nilai, keterampilan, atau ciri tertentu dan dengan mempromosikan mereka ke posisi kekuasaan.

Budaya organisasi akan berbeda antara satu dengan lainnya. Beberapa karakteristik utama yang menjadi pembeda budaya organisasi menurut Robbins (1994) adalah:

1. Inisiatif individual, yang menyangkut tingkat tanggung jawab, kebebasan, dan independensi yang dipunyai individu.
2. Toleransi terhadap tindakan beresiko. Hal ini berhubungan dengan sejauh mana para pegawai dianjurkan untuk bertindak agresif, inovatif dan mengambil resiko.
3. Arah, sejauh mana organisasi tersebut menciptakan dengan jelas sasaran dan harapan mengenai prestasi.
4. Integrasi, berkaitan dengan tingkat sejauh mana unit-unit dalam organisasi di dorong untuk bekerja dengan cara yang terkoordinasi.
5. Dukungan dari manajemen. Tingkat sejauhmana para manajer memberi komunikasi yang jelas, bantuan, serta dukungan terhadap bawahan mereka.
6. Kontrol. Jumlah peraturan dan pengawasan langsung yang digunakan untuk mengawasi dan mengendalikan perilaku pegawai.
7. Identitas. Tingkat sejauhmana para anggota mengidentifikasi dirinya secara keseluruhan dengan organisasinya ketimbang dengan kelompok kerja tertentu atau dengan bidang keahlian profesional.
8. Sistem imbalan. Tingkat sejauh mana alokasi imbalan (kenaikan gaji dan promosi) didasarkan atas kriteria prestasi pegawai sebagai kebalikan dari senioritas, sikap pilih kasih, dan sebagainya.
9. Toleransi terhadap konflik. Tingkat sejauh mana para pegawai di dorong untuk mengemukakan konflik dan kritik secara terbuka.
10. Pola-pola komunikasi. Tingkat sejauh mana komunikasi organisasi dibatasi oleh hierarki kewenangan formal.

III. METODE PENELITIAN

3.1 Jenis Penelitian

Penelitian ini dilakukan dengan mengadakan kontak atau hubungan secara langsung dengan responden dengan menggunakan metode survei. Jenis penelitian yang digunakan adalah penelitian eksplanatory yaitu penelitian yang dilakukan dengan menjelaskan atau menguji variabel-variabel yang berpengaruh dalam penelitian.

3.2 Definisi Operasional Variabel

Variabel pada penelitian ini adalah perilaku anggota organisasi. Perilaku anggota organisasi menurut Smith, Organ dan Near (1983) dalam Wang et al (2013) adalah perilaku yang tidak resmi diminta atau langsung dihargai namun secara fungsional dapat menentukan kegiatan suatu organisasi. Penelitian ini mencoba untuk melihat pengaplikasian variabel penelitian yang digunakan oleh Lee et al (2013) namun demikian peneliti menambahkan variabel budaya organisasi sebagai faktor penentu perilaku anggota organisasi yang diterapkan pada perguruan tinggi.

3.4 Populasi dan Sampel

Populasi pada penelitian ini adalah Tenaga Pendidik di Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Lampung yang berjumlah 81 orang, sehingga semua anggota populasi akan menjadi responden pada penelitian ini.

3.4 Uji Validitas dan Reliabilitas

Pengujian validitas pada penelitian ini dilakukan menggunakan analisis faktor. Indikator valid atau tidaknya suatu konstruk dikur dengan koefisien bobot faktornya yang secara statistik signifikan serta estimasi koefisien bobot faktor yang distandarkan (*standardized factor loading*) tidak kurang dari 0,5 (Kusnendi, 2008). Uji reliabilitas dilakukan dengan menggunakan nilai *Cronbach's Alpha* (Sekaran, 2006). Patokan yang umumnya telah diterima secara luas adalah bentuk indikator yang mendapat koefisien lebih besar dari 0,70 dinyatakan reliabel.

3.5 Teknik Analisis Data

Analisis data dilakukan secara kualitatif dan secara kuantitatif. Analisis data secara kuantitatif dilakukan dengan menggunakan analisis regresi. Analisis kualitatif dilakukan secara deskriptif dengan menggunakan distribusi frekuensi.

IV. HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

4.1 Karakteristik Responden

Responden pada penelitian ini adalah tenaga kependidikan di Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Lampung dapat dilihat pada Tabel 1. Secara umum dapat dikatakan bahwa sebagian besar responden pada penelitian ini berusia 26-35 tahun (37%) dengan masa kerja kurang dari 10 tahun (74,2%) dan berjenis kelamin perempuan (69,1%).

Tabel 1 Karakteristik Responden

Karakteristik	Jumlah (orang)	Persentase
Usia		
< 25 tahun	8	9,9
26 - 35 tahun	30	37,0
36 – 45 tahun	26	32,1
46 – 55 tahun	15	18,5
➤ 55 tahun	2	2,5
Lama Bekerja		
< 10 tahun	60	74,2
11 – 20 tahun	2	2,4
21 – 30 tahun	13	16,0
➤ 30 tahun	6	7,4
Jenis Kelamin		
Laki-laki	25	30,9
Perempuan	56	69,1

Sumber: Data diolah, 2014.

4. 2 Hasil Uji Validitas dan Reliabilitas

Berdasarkan hasil pengujian yang dilakukan terhadap 17 item pernyataan pada variabel keadilan prosedural, kepemimpinan transformasional, budaya organisasi, serta perilaku anggota organisasi, terdapat 1 item pernyataan yang tidak valid yaitu item pernyataan nomor 1 sehingga harus dihilangkan. Sedangkan item pernyataan lainnya memiliki nilai *factor loading* lebih besar dari 0,5 sehingga dinyatakan valid. Hasil pengujian

reliabilitas yang dilakukan menunjukkan bahwa semua variabel memiliki nilai koefisien *cronbach alpha* > 0,7 sehingga semua variabel penelitian dinyatakan reliabel.

4.3 Analisis Kualitatif

Hasil analisis kualitatif tentang faktor-faktor yang membentuk perilaku anggota organisasi di Fakultas Ekonomi dan Bisnis dapat dilihat pada Tabel 2.

Tabel 2. Faktor Pembentuk Perilaku Anggota Organisasi

No	Pernyataan	SS	S	CS	TS	STS
	Keadilan Prosedural					
1	Saya merasa puas dengan prosedur yang digunakan untuk mengevaluasi karyawan	13,6	61,7	19,8	4,9	0
2	Pimpinan melakukan penilaian karyawan secara fair	18,5	51,9	16,0	13,6	0
3	Pimpinan mempertimbangkan pendapat karyawan sebelum membuat keputusan.	29,6	37,0	27,2	6,2	0
	Kepemimpinan Transformasional					
4	Pimpinan mampu menimbulkan percaya diri karyawan	24,7	49,4	25,9	0	0
5	Pimpinan menjadi panutan bagi karyawan	37	43,3	18,5	1,2	0
6	Pimpinan mampu berkomunikasi secara efektif	23,4	58,0	18,6	0	0
7	Pimpinan memberikan perhatian pribadi pada karyawan	19,8	44,4	34,6	1,2	0
8	Pemimpin mendukung pemecahan masalah berdasarkan rasionalitas.	21	48,1	29,7	1,2	0
	Budaya Organisasi					
9	Budaya organisasi di FEB memberikan kesempatan kepada karyawan untuk bertanggung jawab	28,4	54,3	17,3	0	0
10	Budaya organisasi di FEB memberikan peluang bagi karyawan untuk berinisiatif	24,7	51,8	19,8	3,7	0
11	Adanya peraturan yang jelas di FEB	16,0	63,0	21,0	0	0
12	Budaya organisasi di FEB mampu menumbuhkan kerjasama dalam tim	25,9	55,6	16,0	2,5	0
13	Saya merasa bagian dari FEB Unila	48,1	43,2	6,2	2,5	0
	Perilaku Anggota Organisasi					
14	Perilaku Saya di FEB ditentukan oleh Keadilan prosedural.	17,3	49,4	29,6	3,7	0
15	Perilaku Saya di FEB ditentukan oleh kepemimpinan transformasional.	9,8	49,4	37,0	3,7	0
16	Perilaku Saya di FEB ditentukan oleh budaya organisasi.	14,8	54,3	28,4	2,5	0

Sumber: Data diolah, 2014.

Keadilan prosedural adalah konsep psikologikal yang mengacu pada persepsi individu tentang keadilan prosedur yang digunakan untuk mengambil keputusan. Dalam

organisasi, keadilan prosedural merupakan konsep yang merefleksikan keadilan dalam yang digunakan untuk menentukan outcome yang dihasilkan karyawan (Posthuma, 2003). Keadilan prosedural dalam penelitian ini diukur dengan menggunakan empat item pernyataan yang berkaitan dengan keadilan dan prosedur yang digunakan untuk pengambilan keputusan. Namun terdapat satu item pernyataan yang tidak valid sehingga pada pembahasan selanjutnya digunakan tiga item pernyataan yang valid.

Berdasarkan Tabel 2 terlihat bahwa tenaga kependidikan menyatakan puas terhadap prosedur yang digunakan dalam penilaian karyawan. Adanya prosedur yang mengatur tentang penilaian karyawan membuat karyawan merasakan adanya keyakinan bahwa penilaian akan dilakukan secara adil dan sesuai dengan prosedur yang berlaku.

Karyawan juga merasakan bahwa penilaian yang dilakukan oleh pimpinan terhadap karyawan dirasakan cukup adil, dan dalam membuat keputusan, pimpinan telah mempertimbangkan pendapat karyawan. Penilaian secara adil yang didasarkan atas prestasi dan kinerja karyawan serta adanya apresiasi atas kinerja tersebut akan membuat karyawan termotivasi untuk lebih meningkatkan kinerja serta prestasi dalam bekerja

Kepemimpinan transformasional didefinisikan sebagai Individu yang mampu memotivasi pengikutnya untuk bergerak diluar kepentingan pribadinya dan berkomitmen untuk mencapai tujuan organisasi melebihi harapan (Bass, 1985 dalam Hemsworth et al, 2013). Hasil penelitian tentang kepemimpinan transformasional menunjukkan bahwa tenaga pendidik di FEB Unila merasakan bahwa pimpinan mampu menumbuhkan kepercayaan diri karyawan. Adanya diskusi yang dilakukan antara pimpinan dan karyawan serta diberikannya kesempatan bagi karyawan untuk meningkatkan kemampuan mereka membuat sebagian besar karyawan merasakan kepercayaan diri mereka meningkat. Sebagian besar tenaga kependidikan Fakultas Ekonomi dan Bisnis menyatakan bahwa pimpinan di FEB mampu menjadi panutan bagi karyawan, karena adanya konsistensi antara ucapan pimpinan dengan perbuatan yang dilakukan oleh pimpinan tersebut. Komunikasi yang terjalin antara pimpinan dan karyawan di Fakultas Ekonomi dan Bisnis juga dilakukan secara efektif, selain itu tenaga kependidikan juga merasakan adanya perhatian pribadi yang diberikan oleh pimpinan kepada karyawan Fakultas Ekonomi dan Bisnis.

Budaya organisasi berkaitan dengan nilai-nilai yang dianut oleh organisasi. Tenaga kependidikan di FEB Unila menilai bahwa pimpinan memberikan kesempatan kepada karyawan untuk bertanggung jawab terhadap pekerjaan, memberikan peluang bagi mereka untuk berinisiatif, serta adanya peraturan yang jelas dan dipahami oleh seluruh karyawan akan meningkatkan kedisiplinan karyawan untuk patuh terhadap peraturan tersebut. Selain itu, budaya organisasi di Fakultas Ekonomi dan Bisnis mampu menumbuhkan kerjasama dalam tim.

Hasil penelitian tentang perilaku anggota organisasi menunjukkan bahwa sebagian besar tenaga pendidik menyatakan bahwa keadilan prosedural, kepemimpinan transformasional, serta budaya organisasi yang mereka rasakan akan menentukan perilaku mereka dalam berorganisasi.

4.4 Analisis Kuantitatif

Adapun hasil analisis regresi yang dilakukan terhadap keempat variabel sebagai berikut.

$$Y = 0,345 + 0,247 X_1 + 0,268 X_2 + 0,304 X_3$$

Sig t 0,020 0,028 0,005

Sig F 0,000

R² 0,468

Keterangan:

X1 = Keadilan Prosedural

X2 = Kepemimpinan Transformasional

X3 = Budaya Organisasi

Y = Perilaku Anggota Organisasi

Hasil analisis regresi menunjukkan bahwa semua koefisien regresi memiliki nilai yang positif. Keadilan prosedural memiliki pengaruh yang positif dan signifikan terhadap perilaku anggota organisasi. Keadilan prosedural berhubungan dengan keadilan yang dirasakan oleh karyawan dalam proses pembuatan keputusan (Thibaut and Walker, 1975 dalam Lee et al, 2013). Hal ini berarti bahwa semakin adil prosedur yang digunakan

untuk menilai karyawan serta dirasakan oleh karyawan akan membuat perilaku mereka terhadap organisasi semakin baik. Hasil penelitian ini konsisten dengan penelitian terdahulu yang telah dilakukan oleh Konovsky dan Pugh (1994), Muhammad (2004), Niehoff dan Moorman (2003), Robinson dan Morission dalam Lee et al, 2013). Hasil ini juga sejalan dengan penelitian yang dilakukan oleh Lee et al (2013) yang menyatakan bahwa keadilan prosedural berpengaruh terhadap perilaku anggota organisasi.

Kepemimpinan transformasional juga memiliki pengaruh yang positif dan signifikan terhadap perilaku anggota organisasi. Hal ini menunjukkan bahwa perilaku anggota organisasi akan meningkat menjadi lebih baik apabila mereka dipimpin oleh pemimpin yang mampu memotivasi, berkomunikasi dengan baik, memberikan perhatian pribadi kepada karyawan serta membantu pemecahan masalah yang dihadapi oleh karyawan secara rasional. Penelitian ini juga sejalan dengan penelitian terdahulu yang dilakukan oleh Lee et al (2013) yang menunjukkan bahwa kepemimpinan transformasional memiliki pengaruh yang positif terhadap perilaku anggota organisasi. Hal ini berarti bahwa semakin banyak pemimpin mendorong karyawan untuk mencapai tujuan organisasi dan semakin banyak karyawan merasa percaya diri akan kemampuan mereka dalam melaksanakan tugas semakin banyak karyawan yang merasakan adanya perubahan dalam perilaku keanggotaan di organisasi tersebut (Lee et al, 2013).

Budaya organisasi juga menentukan perilaku organisasi. Budaya organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap perilaku anggota organisasi. Hal ini menunjukkan bahwa nilai-nilai yang dianut oleh organisasi serta kebiasaan yang ada dalam organisasi akan menentukan perilaku anggota organisasi. Adanya peraturan yang jelas serta dipahami oleh karyawan, adanya kesempatan untuk bertanggung jawab, budaya yang mampu menumbuhkan kekompakan serta kerjasama yang baik dalam tim membuat karyawan merasakan bahwa mereka merupakan bagian dari organisasi tersebut dan akan menentukan perilaku mereka dalam berorganisasi. Hasil penelitian ini sejalan dengan penelitian yang dilakukan oleh Teh et al (2010) yang menunjukkan bahwa budaya organisasi memiliki pengaruh yang signifikan terhadap perilaku anggota organisasi. Fakultas Ekonomi dan Bisnis selaku institusi pendidikan harus menjaga hubungan baik dengan karyawannya agar mereka memiliki perilaku yang positif terhadap organisasi.

Berdasarkan hasil regresi terlihat bahwa diantara ketiga variabel independen, budaya organisasi memiliki pengaruh terbesar dalam menentukan perilaku anggota organisasi. Hal ini menunjukkan bahwa nilai-nilai serta kebiasaan yang dilakukan oleh organisasi akan melekat erat dan akan menjadi karakter bagi individu tersebut. Hal ini sejalan dengan hasil analisis kualitatif yang menunjukkan variabel terbesar yang membentuk perilaku anggota organisasi adalah budaya organisasi. Nilai-nilai luhur yang dianut oleh organisasi serta kebiasaan baik yang dilakukan secara terus menerus dalam organisasi akan menjadikan karyawan berperilaku baik pula.

Pengaruh keadilan prosedural, kepemimpinan transformasional serta budaya organisasi terhadap perilaku anggota organisasi adalah sebesar 46,8 persen, sisanya dipengaruhi oleh variabel lain yang tidak diteliti dalam penelitian ini. Hal ini berarti perilaku anggota organisasi ditentukan oleh keadilan yang dirasakan oleh anggota organisasi dalam proses pengambilan keputusan, ditentukan oleh dukungan dan perhatian yang diberikan pimpinan serta adanya budaya organisasi.

V. SIMPULAN DAN SARAN

5.1 Simpulan

Faktor pembentuk perilaku anggota organisasi terdiri dari keadilan prosedural, kepemimpinan transformasional serta budaya organisasi. Hasil penelitian menunjukkan bahwa ketiga variabel berpengaruh signifikan dalam membentuk perilaku anggota organisasi. Pengaruh terbesar yang membentuk perilaku organisasi adalah budaya organisasi. Hasil ini sejalan dengan analisis kualitatif yang telah dilakukan. Hal ini menunjukkan bahwa budaya organisasi yang berisi nilai-nilai luhur serta kebiasaan yang baik akan membentuk karakter tenaga pendidik sehingga mereka memiliki perilaku yang baik pula dalam organisasi tersebut

5.2 Saran

Pemimpin dalam mengambil keputusan, hendaknya dilakukan dengan menjangkau aspirasi serta mengikutsertakan karyawan, karena hal ini akan berdampak positif bagi karyawan. Karyawan merasakan adanya keadilan dalam pengambilan keputusan tersebut dan hal ini merupakan suatu bentuk penghargaan bagi karyawan, sehingga mereka tidak hanya menjadi objek yang hanya melaksanakan tetapi juga subjek yang didengarkan pendapatnya serta dipertimbangkan dalam pengambilan keputusan.

DAFTAR PUSTAKA

- Chang, Kirk; Lu, Lou. 2007. *Characteristics of Organizational Culture, Stressors and Wellbeing: The Case of Taiwanese Organizations*. Journal of Managerial Psychology. Vol 22. No.6.
- Evans, Beverly M. 2001. *The Influence of Perceived Procedural Justice on Organizational Citizenship Behavior among Persons Employed in the Parks, Recreation or Leisure Services Profession*. Dissertation. Bell & Howell Information and Learning Company.
- Hemsworth, David; Muterera, Jonathan; Baregheh, Anahita. 2013. *Examining Bass Transformational Leadership In Public Sector Executives: A Psychometric Properties Review*. Journal of Applied Business Research. Vol. 29. No.3.
- Hutahayan, Benny; Astuti, Endang Siti; Raharjo, Kusdi; Hamid, Djamhur. 2013. *The Effect Of Transformational Leadership, Organizational Culture, Reward To Organizational Citizenship Of Employee Behavior At Pt Barata Indonesia (Persero)*. Interdisciplinary Journal Of Contemporary Research In Business. Vol. 5. No. 6.
- Kusnendi. 2008. *Model-Model Persamaan Struktural: Satu dan Multigroup Sampel Dengan Lisrel*. Bandung: Alfabeta.
- Lee, Ung Hee; Kim, Hye Kyoung; Kim, Young Hyung. 2013. *Determinants of Organizational Citizenship Behavior and Its Outcomes*. Global Business & Management Research: An International Journal. Vol. 5. No. 1.
- Moorman, Robert H; Blaely, Gerald L; Niehoff, Brian P. 1998. *Does Perceived Organizational Support Mediate The Relationship Between Procedural Justice and Organizational Citizenship Behavior*. Academy of Management Journal. Vol. 41. No.3.
- Organ, Dennis W. 1997. *Organizational Citizenship Behavior: It's Construct Clean-Up Time*. Human Performance. Vol.10. No.2.
- Podsakoff, Philip M. ; MacKenzie, Scott B. ; Paine, Julie Beth ; Bachrach, Daniel G. *Organizational Citizenship Behaviors: A Critical Review of the Theoretical and Empirical Literature and Suggestions for Future Research*. Journal of Management. Vol. 26, No. 3.
- Posthuma, Richard A. 2003. *Procedural Due Process And Procedural Justice in The Workplace : A Comparison Analysis*. Public Personnel Management. Vol 32. No.2.
- Robbins, Stephen J. 1998. *Essential of Organization Behavior*. Fourth Edition. Prentice Hall International, Inc. New Jersey.

- Robbins, Stephen P. 1994. *Teori Organisasi : Sturuktur, Desain dan Aplikasi*. Jakarta: Arcan.
- Sekaran, U. 2006. *Research Method For Business : Metodologi Penelitian Untuk Bisnis*. Buku 2. Edisi 4. Jakarta: Salemba Empat.
- Teh, Choon Jin; Boerhannoeddin, Ali; Ismail, Azman. 2012. *Organizational culture and performance appraisal process: Effect on organizational citizenship behavior*. Asian Business & Management. Vol.11. No.4.
- Wang, Lei; Hinrichs, Kim T.; Prieto, Leonel; Howell, Jon P. 2013. *Five dimensions of organizational citizenship behavior: Comparing antecedents and levels of engagement in China and the US*. Asia Pac J Manag. 30.
- Waldner, Christine Louann. 2005. *The Relationship Between Situational Construct, Organizational Culture and Transformational and Transactional Leadership*. Dissertation. Oklahoma State University.
- Yukl. Gary. 1998. *Kepemimpinan dalam Organisasi: Leadership in Organizations 3e*. Edisi Bahasa Indonesia. Jakarta: Prenhallindo.