

KEADILAN ORGANISASIONAL, RENTANG KENDALI TERHADAP PERILAKU KEANGGOTAAN ORGANISASI, KUALITAS HUBUNGAN PEMIMPIN DAN KARYAWAN SEBAGAI VARIABEL INTERVENING

Herman Ahmadi¹

¹ Fakultas Ekonomi dan Bisnis, Universitas PGRI Madiun
email: herogasjaya@gmail.com

Abstrak

Banyak faktor yang ada dalam sebuah organisasi yang terlibat dan perlu diperhatikan. Faktor-faktor tersebut misalnya faktor keuangan, teknologi, sistem informasi, peralatan produksi, sumber daya alam, dan sumber daya manusia. Dalam suatu perusahaan atau organisasi, manusia merupakan asset yang berharga, Hubungan pemimpin dan karyawan ini dipandang sebagai faktor yang penting dalam membahas fenomena kepemimpinan.

Tujuan dari penelitian ini adalah menganalisis berbagai faktor yang mempengaruhi keanggotaan organisasi (*Organizational citizenship Behavior, OCB*) karyawan Bank BCA Regional Office Madiun, dan kualitas hubungan Pemimpin dan karyawan sebagai variabel yang memediasinya

Jenis data yang digunakan adalah data kuantitatif dan kualitatif. Sumber data bersumber dari data primer dan Data sekunder, dengan pengambilan sampel dengan teknik sampling jenuh atau sensus, kuisioner sebanyak 132 karyawan Bank BCA Regional Office Madiun, Teknik analisa data dengan PLS *Structural Equation Model* (SEM). Hasil penelitian ini, Keadilan Organisasional berpengaruh signifikan terhadap kualitas hubungan pemimpin dan karyawan, Keadilan Organisasional berpengaruh signifikan terhadap perilaku keanggotaan Organisasional, Rentang kendali berpengaruh signifikan terhadap kualitas hubungan pemimpin, Rentang kendali berpengaruh signifikan terhadap perilaku keanggotaan Organisasional, Kualitas hubungan pemimpin dan karyawan berpengaruh signifikan terhadap perilaku keanggotaan Organisasional

Kata Kunci: OCB, Keadilan organisasi, *Span of control*, *Leader Member Exchange*

PENDAHULUAN

Persaingan merupakan inti dari keberhasilan atau kegagalan suatu organisasi dalam situasi persaingan yang semacam itu, organisasi yang tidak kompetitif akan berangsur-angsur mundur dari persaingan, kehilangan konsumen, dan akan segera gulung tikar. Sementara perusahaan yang memiliki daya saing akan unggul dan mampu bertahan. Menurut Ishak dan Alam, (2009) dalam jurnal dengan judul *The EffectsofLeader-MemberExchangeonOrganizationalJusticeandOrganizational Citizenship Behavior*, banyak faktor yang ada dalam sebuah organisasi terlibat dan perlu diperhatikan. Faktor-faktor tersebut misalnya faktor keuangan, teknologi, sistem informasi, peralatan produksi, sumber daya alam, dan sumber daya manusia (Ishak dan Alam, 2009: 324-334). Hubungan pemimpin dan karyawan ini dipandang sebagai faktor yang penting dalam membahas fenomena kepemimpinan. Pentingnya peran manusia dalam menentukan keberhasilan sebuah institusi, baik institusi di sektor swasta maupun di sektor publik dengan kemampuannya untuk menciptakan nilai dengan bertumpu pada orang-orangnya, bukan melalui pemanfaatan sumber daya alam maupun teknologi, lebih peduli terhadap kualitas kerja sumber daya manusianya (Greenberg, J. and Baron, R.A., 2003:162). Dasar pemikiran teori *Leader member exchange* (LMX) adalah bahwa di dalam unit kerja, supervisor mengembangkan tipe hubungan yang berbeda dengan karyawannya. *Organizational*

Citizenship Behavior (OCB) penting artinya untuk menunjang keefektifan fungsi-fungsi organisasi, terutama dalam jangka panjang. Menurut Podsakoff *et al.*, (2000:513-563).

a. Teori Perilaku Organisasi

Robbins (2005:32–47) mengemukakan bahwa perilaku organisasi adalah cara berfikir yang meneliti dampak perilaku dari individu, kelompok, dan struktur organisasi yang bertujuan untuk meraih pengetahuan dalam mengembangkan efektifitas organisasi.

b. Keadilan Organisasional

Perhatian terhadap keadilan telah meningkat secara nyata dalam dunia ilmu sosial pada tiga dekade terakhir ini Colquitt, *et al.*, (2001:425-445) mengemukakan 3 model keadilan, yaitu keadilan distributif, keadilan prosedural, dan keadilan interaksional.

a. Keadilan Distributif

b. Keadilan Prosedural

c. Keadilan Interaksional

c. Rentang Kendali (*span of control*)

Departementasi adalah aktivitas untuk menyusun satuan-satuan organisasi yang akan disertai bidang kerja tertentu atau fungsi tertentu.

d. Kualitas Hubungan Pemimpin dan Karyawan (LMX)

Schriesheim; Castro *et al.* (dalam Johnson, 2009: 365-379) menyatakan bahwa konsep utama dari *leader member exchange* memfokuskan pada kualitas dari pertukaran hubungan.

H1: Keadilan organisasional berpengaruh signifikan terhadap kualitas hubungan pemimpin dan karyawan (LMX) karyawan Bank BCA *Regional Office* Madiun (Rizka Nugraha Pratikna, 2015)

H2: Keadilan organisasional berpengaruh signifikan terhadap perilaku keanggotaan organisasi (OCB) karyawan Bank BCA *Regional Office* Madiun (Crospanzano, *et al.*, 2003)

H3: Rentang kendali berpengaruh signifikan terhadap kualitas hubungan pemimpin dan karyawan (LMX) karyawan Bank BCA *Regional Office* Madiun (Anna Partina, 2015)

H4: Rentang kendali berpengaruh signifikan terhadap perilaku keanggotaan organisasi (OCB) karyawan Bank BCA *Regional Office* Madiun (Crospanzano, *et al.*, 2003)

H5: Kualitas hubungan pemimpin dan karyawan (LMX) berpengaruh signifikan terhadap perilaku keanggotaan organisasi (OCB) karyawan Bank BCA *Regional Office* Madiun (Noormala Amir Ishak dan Syed Shah Alam, 2009)

METODE PENELITIAN

Tabel 1

Variabel	Indikator	Item
Variabel Independen Keadilan organisasional (X1) (Colquitt, <i>et al</i> , 2001)	Keadilan distributif (X11)	1) Gaji yang diterima tidak berbeda dengan teman sekerja yang selevel 2) Pekerjaan sebanding dengan imbalan yang diterima 3) Imbalan yang diberikan perusahaan sesuai dengan kontribusi kepada organisasi 4) Imbalan yang diterima sebanding dengan kinerja yang dihasilkan
	Keadilan prosedural (X12)	5) Peraturan perusahaan berlaku untuk semua karyawan 6) Pengawasan terhadap karyawan dilakukan tanpa berpihak 7) Pimpinan memiliki konsistensi dalam penerapan peraturan
	Keadilan Interaksional (X13)	8) Pimpinan memberikan teladan yang baik dalam bekerja 9) Pimpinan menghargai kinerja karyawan 10) Pimpinan menghormati perbedaan pendapat dengan karyawan
Rentang kendali (X2)	Sifat Tugas (X21)	1) Supervisi menjalankan fungsinya dengan baik 2) Tiap bagian memiliki supervisi yang mengontrol kinerja karyawan
	Kemampuan Karyawan (X22)	3) Pengalaman kerjanya tinggi tidak membutuhkan pengawasan yang tinggi 4) Karyawan baru perlu mendapatkan pengawasan dalam bekerja
	Kontak dan Koordinasi (X23)	5) Koordinasi dengan sesama bagian harus berjalan efektif 6) Koordinasi dengan antarbagian harus berjalan efektif
Variabel Intervening	Afeksi (Z11)	1) Pimpinan disukai sebagai seseorang yang berkepribadian
<i>Leader member exchange</i> (Z1) (Dionne, 2000)	Afeksi (Z11)	1) Pimpinan disukai sebagai seseorang yang berkepribadian 2) Pimpinan dapat dijadikan teman yang baik 3) Karyawan senang bekerja sama dengan pimpinan
	Loyalitas (Z12)	4) Pimpinan mempertahankan keputusan karyawan 5) Pimpinan melindungi karyawan yang berselisih 6) Pimpinan melindungi karyawan yang membuat kesalahan

	Kontribusi (Z13)	7) Karyawan memberikan dukungan dan tenaga padapimpinan 8) Karyawan berusaha membantu pimpinan dalam mencapai tujuan pekerjaan 9) Karyawan tidak memikirkan usahakerasyang dilakukan bagi pimpinan
	Penghormatan Professional (Z14)	10)Karyawan terkesan dengan pengetahuan pimpinan 11)Karyawan menghargai kemampuan pimpinan 12)Karyawan terkesan dengan ketrampilan pimpinan
Variabel Dependen <i>Organizational Citizen Behavior (OCB)(Y1)</i> (Baron dan Greenberg, 2003)	<i>Altruistic</i> (Y11)	1) Membantu proses orientasi karyawan baru 2) Mengerjakan tugas orang lain pada saat rekan tidak masuk 3) Membantu orang lain di luar departemen ketika mereka memiliki permasalahan
	<i>Conscientiousness</i> (Y12)	4) Tiba lebih awal 5) Tepat waktu setiap hari 6) Memanfaatkan waktu untuk bekerja
	<i>Sportmanship</i> (Y13)	7) Tidak banyak menuntut fasilitas kerja 8) Tidak mengeluh terhadap pekerjaan 9) Tidak mempermasalahkan kesejahteraan yang diberikan organisasi.
	<i>Courtesy</i> (Y14)	10) Menjaga image organisasi 11) Menjaga sikap dalam lingkungan organisasi. 12) Menghindari konflik dengan sesama rekan kerja
	<i>Civic virtue</i> (Y15)	13) Senang terlibat dalam kegiatan organisasi 14) Menghadiri event-event yang dilakukan organisasi 15) Sukarela menjadi panitia kegiatan organisasi

HASIL DAN PEMBAHASAN

Pengujian *inner model* atau model struktural dilakukan untuk melihat hubungan antara konstruk melalui nilai signifikansi atau uji hipotesis. Signifikansi parameter yang diestimasi memberikan informasi yang sangat berguna mengenai hubungan antara variabel-variabel penelitian.

Tabel 2 Pengaruh Langsung Antar Konstruk Penelitian

Konstruk	Bobot Pengaruh	T Statistik	T Kritis	Keterangan
Keadilan organisasional → kualitas hubungan pemimpin dan karyawan (LMX)	0,286	2,851	1,96	Signifikan
Keadilan organisasional → perilaku keanggotaan organisasi (OCB)	0,248	2,086	1,96	Signifikan
Rentang kendali → Kualitas hubungan pemimpin dan karyawan (LMX)	0,468	6,694	1,96	Signifikan
Rentang kendali → perilaku keanggotaan organisasi (OCB)	0,277	2,540	1,96	Signifikan

Kualitas hubungan pemimpin dan karyawan (LMX) → perilaku keanggotaan organisasi (OCB)	0,282	2,302	1,96	Signifikan
---	-------	-------	------	------------

Sumber : data primer diolah penulis.

Hasil pengujian dengan *bootstrapping* dari analisis PLS adalah sebagai berikut :

1. Pengujian hipotesis 1 : Keadilan organisasional berpengaruh signifikan terhadap kualitas hubungan pemimpin dan karyawan (LMX) karyawan Bank BCA *Regional Office* Madiun artinya hipotesis pertama pada penelitian ini diterima.
2. Pengujian hipotesis 2: Keadilan organisasional berpengaruh signifikan terhadap perilaku keanggotaan organisasi (OCB) karyawan Bank BCA *Regional Office* Madiun artinya hipotesis kedua pada penelitian ini diterima.
3. Pengujian hipotesis 3 : Rentang kendali berpengaruh signifikan terhadap kualitas hubungan pemimpin dan karyawan (LMX) karyawan Bank BCA *Regional Office* Madiun artinya hipotesis ketiga pada penelitian ini diterima.
4. Pengujian hipotesis 4: Rentang kendali berpengaruh signifikan terhadap perilaku keanggotaan organisasi (OCB) karyawan Bank BCA *Regional Office* Madiun artinya hipotesis keempat pada penelitian ini diterima.
5. Pengujian hipotesis 5: Kualitas hubungan pemimpin dan karyawan (LMX) berpengaruh signifikan terhadap perilaku keanggotaan organisasi (OCB) karyawan Bank BCA *Regional Office* Madiun artinya hipotesis kelima pada penelitian ini diterima.

SIMPULAN DAN SARAN

Berdasarkan hasil analisis dan pengujian hipotesis yang telah dilakukan, serta tujuan yang hendak dicapai dari penelitian, maka dapat diperoleh kesimpulan sebagai berikut :

1. Keadilan Organisasional berpengaruh signifikan terhadap kualitas hubungan pemimpin dan karyawan karyawan Bank BCA *Regional Office* Madiun,
2. Keadilan Organisasional berpengaruh signifikan terhadap perilaku keanggotaan Organisasional karyawan Bank BCA *Regional Office* Madiun,
3. Rentang kendali berpengaruh signifikan terhadap kualitas hubungan pemimpin dan karyawan karyawan Bank BCA *Regional Office* Madiun,
4. Rentang kendali berpengaruh signifikan terhadap perilaku keanggotaan Organisasional karyawan Bank BCA *Regional Office* Madiun,
5. Kualitas hubungan pemimpin dan karyawan berpengaruh signifikan terhadap perilaku keanggotaan Organisasional karyawan Bank BCA *Regional Office* Madiun.

Kesimpulan penelitian yang telah dijelaskan pada sub bab sebelumnya memberikan informasi bagi peneliti untuk memberikan saran kepada Bank BCA *Regional Office* Madiun dalam hal manajemen sumber daya manusia, diharapkan :

1. Meningkatkan keadilan Organisasional bagi karyawan terutama melalui keadilan interaksional
2. Memperbaiki rentang kendali terutama melalui sifat tugas karyawan, yaitu dengan cara menjalankan fungsi supervisi dengan lebih efektif, serta memperhatikan bagian-bagian yang saat ini masih tumpang tindih dalam menjalankan supervisinya, sehingga pengendalian kinerja karyawan masih belum efektif.

3. Meningkatkan kualitas hubungan antara pimpinan dan karyawan terutama melalui peningkatan loyalitas karyawan,
4. Memperkuat komitmen Organisasional karyawan terutama melalui komitmen afektif,
5. Meningkatkan cerminan tingginya perilaku keanggotaan Organisasional bagi setiap karyawan, terutama melalui *courtesy*
- g. Perlu dilakukan penelitian lanjutan tentang variabel lain yang juga berpengaruh pada perilaku keanggotaan Organisasional diluar variabel yang diteliti guna memperbaiki

DAFTAR PUSTAKA

- Blau, P.M., 2004, *Exchange and Power in Social Life*. New York: John Wiley. P. 567
- Carlos, M.P. & Filipe, C., 2011, From personal values to creativity: evidence from front line service employees, *European Journal of Marketing*, 45(7/8), p. 1029–1050
- Colquitt, J.A., 2001, On the dimensionality of organizational justice: A construct validation of a measure, *Journal of Applied Psychology*, 86, p. 384-400.
- Elovainio M, Leino-Arjas P, Vahtera J, Kivimäki M., 2005, Justice at work and cardiovascular mortality: a prospective cohort study, *Journal of Psychosomatic Research*, Vol. 61: p. 271-274.
- Gibson, Ivancevich, Donnelly, 1996, *Organisasi, Perilaku, Struktur, Proses*, Bina Rupa Aksara, Jakarta.
- Greenberg, J. and Baron, R.A., 2003, *Behavior in Organizations*. 9th ed. Pearson Prentice Hall. Upper Saddle River, New Jersey. p. 774
- Harris, K.J., Andrews M.C., Kacmar K.M., 2007, The moderating effects of justice on the relationship between organizational politics and workplace attitudes, *Journal of Business Psychology*. P. 22:135-144.
- Ishak, Noormala Amir and Alam, Syed Shah, 2009, The Effects of Leader- Member Exchange on Organizational Justice and Organizational Citizenship Behavior: *Empirical Study* *European Journal of Social Sciences*, Vol. 8, No. 2, p. 324-334
- Jaya, Nenet Natasudian, 2015, Meningkatkan Perilaku Ekstra Peran Karyawan. *Jurnal GaneÇ Swara*, Vol. 9 No.1 Maret 2015, h. 163-166
- Johnson, D. W., & Johnson, R.T., 2009, *An educational psychology success story: Social interdependence theory and cooperative learning*. *Educational Researcher*, 38(5), p. 365-379.
- Kurniawati, 2010, *Pengaruh Leader-member Exchange pada Organizational Citizenship Behavior dengan Kepercayaan dan Dukungan Supervisor sebagai Variabel Pemediasi*, Fakultas Ekonomi Universitas Sebelas Maret Surakarta
- Masterson, S.S., Lewis, K., Goldman, B.M., & Taylor, M.S., 2000, Integrating justice and social exchange: The differing effects of fair procedures and treatment on work relationships, *Academy of Management Journal*, 43, p. 738-748.
- Partina, Anna, 2015, Keterkaitan Ketidakamanan Kerja (Job Insecurity) Dengan Social Exchange Model, *Jurnal Kinerja*, Volume 16, No. 1, Th. 2012: Hal. 13-28
- Ping, Fong Siu and Ho Ka Yue, 2010, *The mediating Effects of Leader- Member Exchange (LMX) and Team-member exchange (TMX) on the relationship between emotional intelligence, job satisfaction and job performance of the employees*. Hong Kong Baptist University.

- Posdakoff, P. S. MacKenzie, B. Paine, & D. Bachrach, 2000, Organizational Citizenship Behavior: A critical review of the theoretical and empirical literature and suggestions for future research, *Journal of Management*, Vol. 26, No. 3, p. 513-563.
- Pratikna, Rizka Nugraha, 2015, Leader-Member Exchange Sebagai Pemoderator Dalam Pengaruh Kepemimpinan Transformasional Terhadap Persepsi Tentang Rasa Keadilan Organisasional, *Jurnal Bina Ekonomi*, Volume 19