

Pengaruh Budaya Organisasi *Hofstede* Terhadap *Organization Citizenship Behavior* Dengan Mediasi Persepsi Politik Organisasi

Eva Yuliana¹, Muhammad Rasyid Abdillah^{1*}, Fahmi Oemar¹, Rizqa Anita², dan Rahma Krisna Ulfah³

¹Prodi Magister Manajemen, Sekolah Pascasarjana, Universitas Lancang Kuning, Pekanbaru, Indonesia

²Prodi Akuntansi, Fakultas Ekonomi dan Bisnis, Universitas Lancang Kuning, Pekanbaru, Indonesia

³Prodi Manajemen, Fakultas Ekonomi dan Bisnis, Universitas Lancang Kuning, Pekanbaru, Indonesia

Abstrak

Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui apakah budaya organisasi mempengaruhi *Organization Citizenship Behavior* (OCB) karyawan dengan mediasi persepsi politik organisasi. Penelitian ini menggunakan metode kuantitatif dengan sampel 193 responden. Alat Analisa yang digunakan adalah SEM-PLS. Lokasi penelitian di Sekretariat Daerah Kabupaten Kepulauan Meranti. Hasil penelitian menunjukkan bahwa semakin tinggi persepsi politik organisasi yang disebabkan oleh semakin kuatnya *power distance*, cenderung dapat menurunkan *Organization Citizenship Behavior*. Semakin rendah persepsi politik organisasi yang disebabkan oleh semakin kuatnya *uncertainty avoidance*, cenderung dapat meningkatkan *Organization Citizenship Behavior*. Semakin tinggi persepsi politik organisasi yang disebabkan oleh semakin kuatnya *individualism vs collectivism*, cenderung dapat menurunkan *Organization Citizenship Behavior*. Semakin kuatnya *masculinity vs femininity*, cenderung dapat menurunkan *Organization Citizenship Behavior*. Semakin kuatnya *long term orientation*, cenderung dapat meningkatkan *Organization Citizenship Behavior*.

Kata kunci

Persepsi politik organisasi, budaya organisasi, *Hofstede*, *Organization Citizenship Behavior* (OCB)

Pendahuluan

Setiap organisasi pasti memiliki harapan karyawan atau individu di dalamnya menghasilkan kinerja yang maksimal guna mencapai keunggulan, tujuan dan sasaran organisasi. Pada dasarnya kinerja individual atau kelompok kerja akan mempengaruhi kemajuan perusahaan secara keseluruhan, sehingga kriteria kinerja yang baik menuntut karyawan untuk berperilaku sesuai harapan organisasi dan perilaku ini tidak hanya mencakup in-role atau bekerja sesuai dengan standar job description saja, melainkan juga dengan extra-role yaitu memberikan sesuatu yang lebih daripada yang diharapkan kepada perusahaan, seperti membuat statement konstruktif tentang kelompok kerja dan organisasi, membantu orang lain dalam tim, melakukan pekerjaan ekstra secara sukarela, menghindari konflik yang tidak perlu, menunjukkan perhatian terhadap kepemilikan organisasi dan menghargai spirit. Perilaku ini cenderung melihat karyawan sebagai makhluk sosial yang memiliki kemampuan untuk berempati kepada orang lain dan lingkungannya, menyelaraskan nilai-nilai yang dimiliki dengan nilai-nilai lingkungan sekitar, khususnya nilai-nilai organisasi.

OCB merupakan istilah yang digunakan untuk mengidentifikasi perilaku yang dilakukan karyawan di luar tugas utamanya, akan tetapi perilaku ini diinginkan dan berguna bagi organisasi. Istilah OCB pertama kali diperkenalkan oleh Organ di awal tahun 1980-an, namun jauh sebelum tahun tersebut Barnard ditahun 1939 mengungkapkan konsep sejenis *Organization Citizenship Behavior* dengan sebutan kerelaan bekerja sama (*willingness to*

* CORRESPONDING AUTHOR. Email: m.rasyidabdillah@unilak.ac.id.

cooperate). Pada tahun 1964, Katz mengungkapkan konsep serupa dan menyebutnya sebagai inovatif dan perilaku spontan (*innovative and spontaneous behaviors*). (Budiharjo, 2011: 39) Organ (1988) mendefinisikan OCB sebagai “*an individual behavior that is discretionary, not directly or explicitly recognized by the formal reward system, and in the aggregate promotes the efficient and effective functioning of the organization.*” OCB merupakan pekerjaan yang berhubungan dengan perilaku tidak mengikat, tidak berkaitan dengan sistem reward formal organisasi dan secara keseluruhan meningkatkan efektivitas fungsi organisasi. OCB mencerminkan tindakan-tindakan yang dilakukan oleh karyawan yang melampaui ketentuan minimum yang ditetapkan kebijakan organisasi. (Luthans, 2011: 149).

Alizadeh et.al. (2012) mengatakan bahwa terdapat beberapa variabel yang mempengaruhi perilaku OCB karyawan, diantaranya adalah kejelasan peraturan, kepemimpinan, komitmen organisasional, keadilan organisasi, dan sifat setiap individu. Hal ini berarti OCB merupakan suatu bagian dari perilaku individu dalam hal ini karyawan yang sangat penting dalam pelaksanaan setiap tugas dan kewajiban karyawan selanjutnya akan bermuara pada keberhasilan perusahaan. Perilaku OCB yang akan mendukung keberhasilan perusahaan tersebut juga dipengaruhi oleh budaya organisasi (Pratiwi, 2013). Budaya organisasi memiliki dampak yang kuat pada perilaku karyawan yang diikuti dengan efektivitas organisasi dan akan memudahkan manajer dalam memahami organisasi di mana mereka bekerja tidak hanya untuk perumusan kebijakan dan prosedur, tetapi untuk memahami perilaku manusia dan pemanfaatan sumber daya manusia mereka dengan cara yang terbaik (Khan et al, 2011). Oleh karena itu, tentunya perusahaan perlu membangun budaya organisasi yang kuat bersama dengan karyawan karena faktor ini memiliki pengaruh akan munculnya perilaku positif di antara karyawan, salah satunya adalah perilaku yang menunjukkan OCB. Budaya organisasi merupakan suatu persepsi bersama yang dianut oleh anggota-anggota organisasi itu atau sistem makna bersama yang dihargai oleh organisasi (Robbins, 2006). Dengan budaya yang dimiliki organisasi, perilaku karyawan dalam organisasi tersebut pun otomatis akan menyesuaikan dengan nilai-nilai yang di anut perusahaan. Dampaknya saat seorang karyawan telah menyatu dengan budaya perusahaan maka karyawan itu akan bisa menunjukkan sikap positif baik terhadap perusahaan maupun dengan rekan kerja.

Penelitian ini dilatar belakangi oleh research gap yang ditemukan pada penelitian terdahulu. Pada penelitian Puspita Rini, dkk (2013), menyatakan bahwa budaya organisasi berpengaruh signifikan terhadap OCB. Hasil ini bertolak belakang dengan penelitian Khan dan Rashid (2012) budaya organisasi tidak berpengaruh signifikan terhadap OCB. Berdasarkan kesenjangan hasil penelitian, penulis menyimpulkan perlunya penelitian lebih lanjut terkait pengaruh budaya organisasi terhadap *Organization Citizenship Behavior*.

Penelitian Hsiung dkk. (2012) menjelaskan lebih lanjut tentang apa yang memengaruhi karyawan yang melakukan OCB dalam bentuk berbuat baik atau terlihat baik. Satu dari faktor-faktor yang mempengaruhi motif manipulatif yang mendasarinya OCB adalah politik (Bolino, 1999; Hsiung et al., 2012; Li et al., 2014). Politik organisasi adalah sesuatu yang alami dan fenomena yang terbatas di setiap organisasi. politik adalah kombinasi dari kekuasaan dan kepentingan diri sendiri. Sementara persepsi politik organisasi adalah interpretasi subjektif tentang perilaku seseorang atau kelompok lain yang dianggap dalam kegiatan politik (Ferris & Kacmar, 1992). Hsiung et al., (2012) menyebutkan secara langsung efek persepsi politik organisasi pada OCB belum jelas. Pada satu sisi POP secara positif mempengaruhi OCB, tapi di sisi lain POP berdampak negatif (Hsiung et al., 2012).

Penelitian ini bertujuan untuk: (1) membuktikan pengaruh budaya organisasi terhadap OCB; (2) membuktikan pengaruh budaya organisasi terhadap persepsi politik organisasi; (3) membuktikan pengaruh persepsi politik organisasi terhadap OCB; (4) membuktikan pengaruh budaya organisasi terhadap OCB melalui persepsi politik organisasi.

Tinjauan Pustaka

Budaya organisasi Hofstede dan OCB

Budaya organisasi adalah pemahaman kolektif yang terintegrasi dari persepsi, ingatan, nilai, dan sikap yang telah dipelajari dan disosialisasikan dari waktu ke waktu dan menentukan harapan perilaku di dalam organisasi (Fakhar et al., 2012). Budaya organisasi adalah lanskap konseptual yang luas. Namun, budaya organisasi dapat berkisar dari tradisi dan norma yang terkenal hingga praktek di tempat kerja yang canggih. Budaya organisasi mana pun bergantung pada filosofi yang dianut organisasi, dan keduanya mempengaruhi perilaku karyawan secara tidak sadar (Kawia na et al., 2018). Oemar (2014) menyatakan Budaya organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap *Organization Citizenship Behavior* (OCB) pegawai pada Bappeda Kota Pekanbaru, kondisi ini menunjukkan jika budaya organisasi semakin kuat maka OCB pegawai pada Bappeda Kota Pekanbaru juga mengalami peningkatan demikian pula sebaliknya. Erkutlu (2011) menyatakan bahwa budaya organisasi mampu menjelaskan dan memberikan peranan yang penting dalam hubungan antara keadilan organisasi dan OCB dalam suatu organisasi. Rini dkk (2013) menyebutkan bahwa terdapat hubungan yang signifikan antara budaya organisasi terhadap OCB, makin tinggi pemahaman karyawan tentang budaya organisasi maka semakin mudah perilaku OCB terbentuk. Maka:

- H1a : *Power distance* mempengaruhi OCB
- H1b : *Uncertainty avoidance* mempengaruhi OCB
- H1c : *Individualism vs collectivism* mempengaruhi OCB
- H1d : *Masculinity vs femininity* mempengaruhi OCB
- H1e : *Long term orientation* mempengaruhi OCB.

Budaya organisasi Hofstede, persepsi politik organisasi dan OCB

Menurut Newstrom (2007) dalam Mabasa et al, (2016) organisasi adalah entitas sosial yang kompleks atau elemen yang terbuka untuk bentrokan atau konflik dan persaingan antara kepentingan dan niat setiap unit yang berbeda, divisi, kelompok atau individu sehingga politik dalam organisasi adalah kenyataan yang tak terhindarkan. Kenyataan tersebut terperangkap di dalam sistem manajemen yang koneksi, standar atau norma, prosedur, pelaksanaan kinerja dan hasil yang mempengaruhi dan dipengaruhi olehnya. Meskipun politik adalah realitas yang tak terhindarkan, mereka dapat dikelola dan dikendalikan dalam organisasi. Namun, jika tidak dikelola dan dikendalikan ke tingkat minimum, dapat menyebabkan ketidak nyamanan organisasi dan juga menghasilkan kepuasan yang rendah. Amro et al. (2021) menemukan bahwa budaya organisasi mempengaruhi persepsi politik organisasi. Randall et al. (1999) menyatakan bahwa karena lingkungan politik organisasi mengarah pada investasi yang berisiko, maka pekerja akan berusaha untuk berkontribusi sedikit usahanya bagi organisasi, sehingga akan mengarah pada penurunan OCB atau dengan kata lain politik organisasi tidak berhubungan dan tidak berpengaruh signifikan terhadap OCB. Semakin lingkungan kerja bersifat politik, semakin berkurang citizenship (Maslyn & Fedor, 1998). Maslyn & Fedor (1998) menemukan bahwa politik organisasi yang dipersepsikan berhubungan secara negatif dengan OCB. Kacmar et al. (1999) menyatakan bahwa politik organisasi berdampak pada tidak termotivasinya individu dan berhubungan negatif antara persepsi politik organisasional dengan OCB sama seperti penelitian yang dilakukan oleh Cropanzano et al. (1997). Dalam penelitian ini, peneliti menguji hubungan dan pengaruh antara politik organisasi dengan OCB. Maka:

- H2a: *Power distance* mempengaruhi persepsi politik organisasi
- H2b: *Uncertainty avoidance* mempengaruhi persepsi politik organisasi
- H2c: *Individualism vs collectivism* mempengaruhi persepsi politik organisasi

H2d: *Masculinity vs femininity* mempengaruhi persepsi politik organisasi

H2e: *Long term orientation* mempengaruhi persepsi politik organisasi

H3 : Persepsi politik organisasi mempengaruhi OCB

H4a : Persepsi politik organisasi memediasi pengaruh *Power distance* terhadap OCB

H4b: Persepsi politik organisasi memediasi pengaruh *Uncertainty avoidance* terhadap OCB

H4c : Persepsi politik organisasi memediasi pengaruh *Individualism vs collectivism* terhadap OCB

H4d: Persepsi politik organisasi memediasi pengaruh *Masculinity vs femininity* terhadap OCB

H4e : Persepsi politik organisasi memediasi pengaruh *Long term orientation* terhadap OCB

Metode Penelitian

Responden dan prosedur penelitian

Penelitian ini akan menggunakan data primer dengan melakukan studi lapangan. Data dari lapangan diambil menggunakan teknik kuesioner yang merupakan teknik pengumpulan data/informasi yang dilakukan oleh peneliti dengan cara memberikan seperangkat pernyataan maupun pertanyaan tertulis untuk dijawab oleh responden. Kuesioner dirancang dalam bentuk pernyataan terstruktur sesuai operasionalisasi variabel, dimensi dan indikator penelitian yang sudah diuji tingkat validitas dan reliabilitasnya, sehingga dapat dikumpulkan data yang dapat dipertanggungjawabkan. Penelitian ini menyebarkan kuesioner kepada 301 pegawai yang bekerja pada salah satu instansi pemerintah di salah satu daerah yang ada di Indonesia. Dari seluruh kuesioner yang disebarkan hanya 193 pegawai yang bersedia mengisi kuesioner tersebut (64,11 %).

Pengukuran variabel penelitian

Variabel budaya organisasi diukur melalui item pertanyaan yang diadopsi dari Hofstede (1980). Variabel ini terdiri dari lima dimensi yaitu (Hofstede, 1983): (1) *power distance*; (2) *uncertainty avoidance*; (3) *individualism vs collectivism*; (4) *long-term orientation*; dan (5) *masculinity vs femininity*. Selanjutnya, variabel OCB diukur dengan item pertanyaan yang diadopsi dari Podsakoff et al (2009). Sementara itu, variabel persepsi politik organisasi dalam penelitian ini diukur melalui item yang diadopsi dari Ferris et al (1989).

Analisis data penelitian

Analisis data yang digunakan adalah analisis yang menggambarkan dan memverifikasi seluruh objek penelitian. Analisis deskriptif merupakan penjelasan tentang ciri-ciri dari sampel dan variabel penelitian, sedangkan analisis verifikatif berguna untuk memeriksa hipotesis. Metode statistik yang digunakan adalah statistik deskriptif untuk analisis deskriptif, dan menggunakan *Structural Equation Modeling* (SEM) untuk menguji hipotesis penelitian dengan software Smart PLS 2.

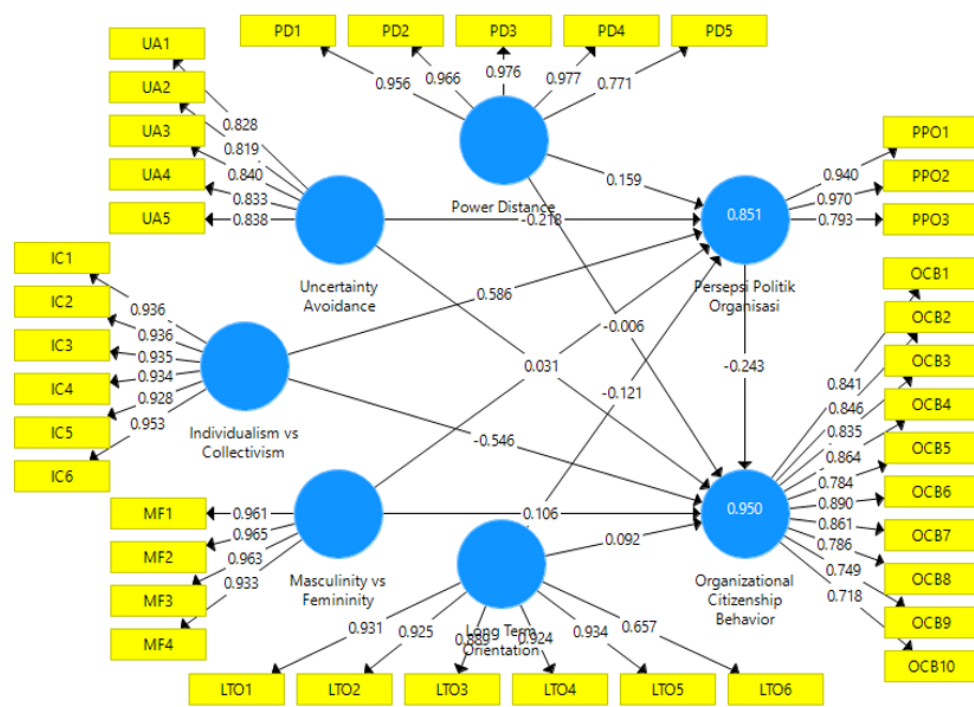
Hasil Penelitian

Pengujian hipotesis digunakan untuk menguji pengaruh variabel eksogen terhadap variabel endogen. Kriteria pengujian menyatakan bahwa apabila nilai probabilitas $\leq$ *level of significance* ($\alpha = 5\%$), maka dinyatakan adanya pengaruh yang signifikan variabel eksogen terhadap variabel endogen. Hasil pengujian signifikansi dapat diketahui melalui tabel 1.

Tabel I. Pengujian hipotesis

Eksogen	Endogen	Path Coefficient	T Statistics	P Value
<i>Power distance</i>	Persepsi Politik Organisasi	0.159	6.168	0.000
<i>Uncertainty avoidance</i>	Persepsi Politik Organisasi	-0.218	3.558	0.000
<i>Individualism vs collectivism</i>	Persepsi Politik Organisasi	0.586	9.807	0.000
<i>Masculinity vs femininity</i>	Persepsi Politik Organisasi	0.040	1.011	0.313
<i>Long term orientation</i>	Persepsi Politik Organisasi	-0.121	2.610	0.009
<i>Power distance</i>	OCB	-0.006	0.284	0.776
<i>Uncertainty avoidance</i>	OCB	0.031	0.986	0.325
<i>Individualism vs collectivism</i>	OCB	-0.546	7.417	0.000
<i>Masculinity vs femininity</i>	OCB	0.106	3.646	0.000
<i>Long term orientation</i>	OCB	0.092	2.775	0.006
Persepsi Politik Organisasi	OCB	-0.243	3.364	0.001

Sumber: Data dari Analisa SEM-PLS (2022)



Gambar I. Model pengujian hipotesis

Pengaruh *power distance* terhadap persepsi politik organisasi. Pada hasil pengujian yang tertera pada tabel 1 dapat diketahui bahwa nilai T statistics hubungan antara *power distance* terhadap persepsi politik organisasi adalah sebesar 6.168 dengan probabilitas sebesar 0.000. Hasil pengujian tersebut menunjukkan bahwa nilai T statistics > 1.96 atau probabilitas < *level of significance* (Alpha = 5%). Hal ini menunjukkan bahwa terdapat pengaruh yang signifikan *power distance* terhadap persepsi politik organisasi.

Pengaruh *uncertainty avoidance* terhadap persepsi politik organisasi. Pada hasil pengujian yang tertera pada tabel 1 dapat diketahui bahwa nilai T statistics hubungan antara *uncertainty avoidance* terhadap persepsi politik organisasi adalah sebesar 3.558 dengan probabilitas sebesar 0.000. Hasil pengujian tersebut menunjukkan bahwa nilai T statistics > 1.96 atau probabilitas < *level of significance* (Alpha = 5%). Hal ini menunjukkan bahwa terdapat pengaruh yang signifikan *uncertainty avoidance* terhadap persepsi politik organisasi.

Pengaruh *individualism vs collectivism* terhadap persepsi politik organisasi. Pada hasil pengujian yang tertera pada tabel di atas dapat diketahui bahwa nilai T statistics hubungan antara *individualism vs collectivism* terhadap persepsi politik organisasi adalah sebesar

9.807 dengan probabilitas sebesar 0.000. Hasil pengujian tersebut menunjukkan bahwa nilai T statistics > 1.96 atau probabilitas < *level of significance* (Alpha = 5%). Hal ini menunjukkan bahwa terdapat pengaruh yang signifikan *individualism vs collectivism* terhadap persepsi politik organisasi.

Pengaruh *masculinity vs femininity* terhadap persepsi politik organisasi. Pada hasil pengujian yang tertera pada tabel di atas dapat diketahui bahwa nilai T statistics hubungan antara *masculinity vs femininity* terhadap persepsi politik organisasi adalah sebesar 1.011 dengan probabilitas sebesar 0.313. Hasil pengujian tersebut menunjukkan bahwa nilai T statistics < 1.96 atau probabilitas > *level of significance* (Alpha = 5%). Hal ini menunjukkan bahwa terdapat pengaruh yang tidak signifikan *masculinity vs femininity* terhadap persepsi politik organisasi.

Pengaruh *long-term orientation* terhadap persepsi politik organisasi. Pada hasil pengujian yang tertera pada tabel di atas dapat diketahui bahwa nilai T statistics hubungan antara *long term orientation* terhadap persepsi politik organisasi adalah sebesar 2.610 dengan probabilitas sebesar 0.009. Hasil pengujian tersebut menunjukkan bahwa nilai T statistics > 1.96 atau probabilitas < *level of significance* (Alpha = 5%). Hal ini menunjukkan bahwa terdapat pengaruh yang signifikan *long term orientation* terhadap persepsi politik organisasi.

Pengaruh *power distance* terhadap OCB. Pada hasil pengujian yang tertera pada tabel di atas dapat diketahui bahwa nilai T statistics hubungan antara *power distance* terhadap OCB adalah sebesar 0.284 dengan probabilitas sebesar 0.776. Hasil pengujian tersebut menunjukkan bahwa nilai T statistics < 1.96 atau probabilitas > *level of significance* (Alpha = 5%). Hal ini menunjukkan bahwa terdapat pengaruh yang tidak signifikan *power distance* terhadap OCB.

Pengaruh *uncertainty avoidance* terhadap OCB. Pada hasil pengujian yang tertera pada tabel di atas dapat diketahui bahwa nilai T statistics hubungan antara *uncertainty avoidance* terhadap OCB adalah sebesar 0.986 dengan probabilitas sebesar 0.325. Hasil pengujian tersebut menunjukkan bahwa nilai T statistics < 1.96 atau probabilitas > *level of significance* (Alpha = 5%). Hal ini menunjukkan bahwa terdapat pengaruh yang tidak signifikan *uncertainty avoidance* terhadap OCB.

Pengaruh *individualism vs collectivism* terhadap OCB. Pada hasil pengujian yang tertera pada tabel di atas dapat diketahui bahwa nilai T statistics hubungan antara *individualism vs collectivism* terhadap OCB adalah sebesar 7.417 dengan probabilitas sebesar 0.000. Hasil pengujian tersebut menunjukkan bahwa nilai T statistics > 1.96 atau probabilitas < *level of significance* (Alpha = 5%). Hal ini menunjukkan bahwa terdapat pengaruh yang signifikan *individualism vs collectivism* terhadap OCB.

Pengaruh *masculinity vs femininity* terhadap OCB. Pada hasil pengujian yang tertera pada tabel di atas dapat diketahui bahwa nilai T statistics hubungan antara *masculinity vs femininity* terhadap OCB adalah sebesar 3.646 dengan probabilitas sebesar 0.000. Hasil pengujian tersebut menunjukkan bahwa nilai T statistics > 1.96 atau probabilitas < *level of significance* (Alpha = 5%). Hal ini menunjukkan bahwa terdapat pengaruh yang signifikan *masculinity vs femininity* terhadap OCB.

Pengaruh *long term orientation* terhadap OCB. Pada hasil pengujian yang tertera pada tabel di atas dapat diketahui bahwa nilai T statistics hubungan antara *long term orientation* terhadap OCB adalah sebesar 2.775 dengan probabilitas sebesar 0.006. Hasil pengujian tersebut menunjukkan bahwa nilai T statistics > 1.96 atau probabilitas < *level of significance* (Alpha = 5%). Hal ini menunjukkan bahwa terdapat pengaruh yang signifikan *long term orientation* terhadap OCB.

Pengaruh persepsi politik organisasi terhadap OCB. Pada hasil pengujian yang tertera pada tabel di atas dapat diketahui bahwa nilai T statistics hubungan antara persepsi politik organisasi terhadap OCB adalah sebesar 3.364 dengan probabilitas sebesar 0.001. Hasil pengujian tersebut menunjukkan bahwa nilai T statistics > 1.96 atau probabilitas < *level of*

significance (Alpha = 5%). Hal ini menunjukkan bahwa terdapat pengaruh yang signifikan persepsi politik organisasi terhadap OCB.

Pengujian indirect effect dilakukan dengan tujuan untuk menguji ada tidaknya pengaruh secara tidak langsung variabel bebas terhadap variabel terikat melalui variabel mediasinya. Kriteria pengujian menyatakan bahwa apabila probabilitas $\leq$ *level of significance* (alpha = 5%) maka dinyatakan terdapat pengaruh yang signifikan variabel eksogen terhadap variabel endogen melalui variabel mediasi. Hasil pengujian indirect effect dapat dilihat melalui ringkasan dalam tabel 2.

Tabel 2. Pengujian indirect effect

Eksogen	Intervening	Endogen	Indirect Coefficient	T Statistics	P Value
<i>Power distance</i>	Persepsi Politik Organisasi	OCB	-0.039	2.916	0.004
<i>Uncertainty avoidance</i>	Persepsi Politik Organisasi	OCB	0.053	2.632	0.009
<i>Individualism vs collectivism</i>	Persepsi Politik Organisasi	OCB	-0.142	2.714	0.007
<i>Masculinity vs femininity</i>	Persepsi Politik Organisasi	OCB	-0.010	0.824	0.410

Sumber: Data dari Analisa SEM-PLS (2022)

Berdasarkan pengujian yang tertera dalam tabel 2 dapat diketahui bahwa pengaruh *power distance* terhadap OCB melalui persepsi politik organisasi diperoleh nilai T statistics sebesar 2.916 dengan probabilitas sebesar 0.004. Hasil pengujian tersebut menunjukkan bahwa nilai T statistics > 1.96 atau probabilitas $< level of significance$ (Alpha = 5%). Hal ini menunjukkan bahwa terdapat pengaruh yang signifikan *power distance* terhadap OCB melalui persepsi politik organisasi. Oleh karena itu, persepsi politik organisasi dinyatakan mampu memediasi pengaruh *power distance* terhadap OCB.

Pengaruh *uncertainty avoidance* terhadap OCB melalui persepsi politik organisasi diperoleh nilai T statistics sebesar 2.632 dengan probabilitas sebesar 0.009. Hasil pengujian tersebut menunjukkan bahwa nilai T statistics > 1.96 atau probabilitas $< level of significance$ (Alpha = 5%). Hal ini menunjukkan bahwa terdapat pengaruh yang signifikan *uncertainty avoidance* terhadap OCB melalui persepsi politik organisasi. Oleh karena itu, persepsi politik organisasi dinyatakan mampu memediasi pengaruh *uncertainty avoidance* terhadap OCB.

Pengaruh *individualism vs collectivism* terhadap OCB melalui persepsi politik organisasi diperoleh nilai T statistics sebesar 2.714 dengan probabilitas sebesar 0.007. Hasil pengujian tersebut menunjukkan bahwa nilai T statistics > 1.96 atau probabilitas $< level of significance$ (Alpha = 5%). Hal ini menunjukkan bahwa terdapat pengaruh yang signifikan *individualism vs collectivism* terhadap OCB melalui persepsi politik organisasi. Oleh karena itu, persepsi politik organisasi dinyatakan mampu memediasi pengaruh *individualism vs collectivism* terhadap OCB.

Pengaruh *masculinity vs femininity* terhadap OCB melalui persepsi politik organisasi diperoleh nilai T statistics sebesar 0.824 dengan probabilitas sebesar 0.410. Hasil pengujian tersebut menunjukkan bahwa nilai T statistics < 1.96 atau probabilitas $> level of significance$ (Alpha = 5%). Hal ini menunjukkan bahwa terdapat pengaruh yang tidak signifikan *masculinity vs femininity* terhadap OCB melalui persepsi politik organisasi. Oleh karena itu, persepsi politik organisasi dinyatakan tidak dapat memediasi pengaruh *masculinity vs femininity* terhadap OCB.

Pengaruh *long term orientation* terhadap OCB melalui persepsi politik organisasi diperoleh nilai T statistics sebesar 1.918 dengan probabilitas sebesar 0.056. Hasil pengujian tersebut menunjukkan bahwa nilai T statistics < 1.96 atau probabilitas $> level of significance$ (Alpha

= 5%). Hal ini menunjukkan bahwa terdapat pengaruh yang tidak signifikan *long term orientation* terhadap OCB melalui persepsi politik organisasi. Oleh karena itu, persepsi politik organisasi dinyatakan tidak dapat memediasi pengaruh *long term orientation* terhadap OCB.

Pembahasan

Budaya organisasi Hofstede mempengaruhi OCB

Pengaruh *power distance* terhadap OCB menghasilkan effect size sebesar 0.001. Hasil pengujian tersebut menunjukkan bahwa effect size pengaruh *power distance* terhadap OCB berada pada kriteria lebih kecil dari 0.02. Hal ini berarti *power distance* memiliki pengaruh yang sangat kecil terhadap OCB.

Pengaruh *uncertainty avoidance* terhadap OCB menghasilkan effect size sebesar 0.004. Hasil pengujian tersebut menunjukkan bahwa effect size pengaruh *uncertainty avoidance* terhadap OCB berada pada kriteria lebih kecil dari 0.02. Hal ini berarti *uncertainty avoidance* memiliki pengaruh yang sangat kecil terhadap OCB.

Pengaruh *individualism vs collectivism* terhadap OCB menghasilkan effect size sebesar 0.713. Hasil pengujian tersebut menunjukkan bahwa effect size pengaruh *individualism vs collectivism* terhadap OCB berada pada kriteria lebih besar dari 0.35. Hal ini berarti *individualism vs collectivism* memiliki pengaruh yang besar terhadap OCB.

Pengaruh *masculinity vs femininity* terhadap OCB menghasilkan effect size sebesar 0.054. Hasil pengujian tersebut menunjukkan bahwa effect size pengaruh *masculinity vs femininity* terhadap OCB berada pada kriteria berada diantara interval 0.02 - 0.15. Hal ini berarti *masculinity vs femininity* memiliki pengaruh yang kecil terhadap OCB.

Pengaruh *long term orientation* terhadap OCB menghasilkan effect size sebesar 0.030. Hasil pengujian tersebut menunjukkan bahwa effect size pengaruh *long term orientation* terhadap OCB berada pada kriteria berada diantara interval 0.02 - 0.15. Hal ini berarti *long term orientation* memiliki pengaruh yang kecil terhadap OCB.

Dari hasil yang telah diuraikan tersebut dapat disimpulkan bahwasannya semua dimensi yang membentuk budaya organisasi seperti variabel *power distance*, *uncertainty avoidance*, *individualism vs collectivism*, *masculinity vs femininity*, *long term orientation* memiliki pengaruh yang kecil terhadap OCB.

Budaya organisasi Hofstede mempengaruhi persepsi politik organisasi

Pengaruh *power distance* terhadap persepsi politik organisasi menghasilkan effect size sebesar 0.137. Hasil pengujian tersebut menunjukkan bahwa effect size pengaruh *power distance* terhadap persepsi politik organisasi berada pada kriteria berada diantara interval 0.02 - 0.15. Hal ini berarti *power distance* memiliki pengaruh yang kecil terhadap persepsi politik organisasi.

Pengaruh *uncertainty avoidance* terhadap persepsi politik organisasi menghasilkan effect size sebesar 0.079. Hasil pengujian tersebut menunjukkan bahwa effect size pengaruh *uncertainty avoidance* terhadap persepsi politik organisasi berada pada kriteria berada diantara interval 0.02 - 0.15. Hal ini berarti *uncertainty avoidance* memiliki pengaruh yang kecil terhadap persepsi politik organisasi.

Pengaruh *individualism vs collectivism* terhadap persepsi politik organisasi menghasilkan effect size sebesar 0.380. Hasil pengujian tersebut menunjukkan bahwa effect size pengaruh *individualism vs collectivism* terhadap persepsi politik organisasi berada pada kriteria lebih besar dari 0.35. Hal ini berarti *individualism vs collectivism* memiliki pengaruh yang besar terhadap persepsi politik organisasi.

Pengaruh *masculinity vs femininity* terhadap persepsi politik organisasi menghasilkan effect size sebesar 0.003. Hasil pengujian tersebut menunjukkan bahwa effect size pengaruh *masculinity vs femininity* terhadap persepsi politik organisasi berada pada kriteria lebih kecil dari 0.02. Hal ini berarti *masculinity vs femininity* memiliki pengaruh yang sangat kecil terhadap persepsi politik organisasi.

Pengaruh *long term orientation* terhadap persepsi politik organisasi menghasilkan effect size sebesar 0.018. Hasil pengujian tersebut menunjukkan bahwa effect size pengaruh *long term orientation* terhadap persepsi politik organisasi berada pada kriteria lebih kecil dari 0.02. Hal ini berarti *long term orientation* memiliki pengaruh yang sangat kecil terhadap persepsi politik organisasi.

Dari hasil yang telah diuraikan tersebut dapat disimpulkan bahwasannya semua indikator yang mengukur variabel *power distance*, *uncertainty avoidance*, *masculinity vs femininity*, *long term orientation* memiliki pengaruh yang kecil terhadap persepsi politik organisasi. Sedangkan variabel *individualism vs collectivism* memiliki pengaruh yang besar terhadap persepsi politik.

Persepsi politik organisasi mempengaruhi OCB

Pengaruh persepsi politik organisasi terhadap OCB. Pada hasil pengujian yang tertera pada tabel di atas dapat diketahui bahwa nilai T statistics hubungan antara persepsi politik organisasi terhadap OCB adalah sebesar 3.364 dengan probabilitas sebesar 0.001. Hasil pengujian tersebut menunjukkan bahwa nilai T statistics > 1.96 atau probabilitas < *level of significance* (Alpha = 5%). Hal ini menunjukkan bahwa terdapat pengaruh yang signifikan persepsi politik organisasi terhadap OCB. Amro et al. (2021) menemukan bahwa budaya organisasi mempengaruhi persepsi politik organisasi. Randall et al. (1999) menyatakan bahwa karena lingkungan politik organisasi mengarah pada investasi yang berisiko, maka pekerja akan berusaha untuk mengkontribusikan sedikit usahanya bagi organisasi, sehingga akan mengarah pada penurunan OCB atau dengan kata lain politik organisasi tidak berhubungan dan tidak berpengaruh signifikan terhadap OCB.

Kesimpulan

Berdasarkan hasil analisis dan pembahasan, penelitian ini memperoleh kesimpulan terkait efek mediasi persepsi politik pada pengaruh budaya organisasi terhadap *Organization Citizenship Behavior* (OCB), yakni: (1) *individualism vs collectivism* merupakan variabel yang paling berpengaruh atau memiliki pengaruh yang paling dominan terhadap persepsi politik organisasi dan (2) *individualism vs collectivism* merupakan variabel yang paling berpengaruh atau memiliki pengaruh yang paling dominan terhadap OCB.

Daftar Pustaka

- Alizadeh, Z., Darvishi, S., Nazari, K., dan Emami, M. (2012). Antecedents and Consequences of Organizational Citizenship Behaviour (OCB). *Interdisciplinary Journal of Contemporary Research in Business*, Vol. 3, No.9, pp.494-505.
- Amro, AL-Madadha., Ahmad, Samed AL-Adwan., and Fida, Amin Zakzouk. 2021. "Organisational Culture and Organisational Citizenship Behaviour: The Dark Side of Organisational Politics." *Organizacija*, Volume 54 Research Papers Issue 1, February 2.
- Ana, Marta Braga Rodrigues. 2016. "Perception of Organizational Politics and the effect of Authenticity and Affective Commitment on Deviance and Task Performance in Contact Centers." A Work Project, presented as part of the requirements for the Award of a Master's Degree in Management from the Faculdade de Economia da Universidade Nova de Lisboa.
- Ariyo, Esther Oluwayimika., and Okwilagwe, Andrew Oshiotse. 2020. "Influence of Organizational Culture on Job Satisfaction of Library Personnel in Selected Academic Libraries in Three States in South-West,

- Nigeria.” University of Nebraska – Lincoln, DigitalCommons@University of Nebraska - Lincoln, Library Philosophy and Practice (e-journal) Libraries at University of Nebraska-Lincoln.
- Bonaparte, Jr. William. 2019. “The Impact of *Organization Citizenship Behavior* and Organizational Commitment on Organizational Performance.” Dissertation, Yale University.
- Bolino, M. C. (1999). Citizenship and Impression Management: Good Soldiers or Good Actors?. *The Academy of Management Review*, 24(1), 82-98.
- Breaux, D.M., Munyon, T.P., Hochwarter, W.A., & Ferris, G.R. 2009. “Politics as Moderator of the Accountability –Job Satisfaction Relationship: Evidence Across Three Studies.” *Journal of Management*, Vol. 35, Issue, 2, 307-326.
- Budiharjo, Andreas ,2011, Organisasi : Menuju Pencapaian Kinerja Optimum, Prasetya Mulya Publishing, Jakarta
- Cropanzano, R., Howes, J.C., Grandey, A.A., & Toth, P., (1997), The Relationship of Organizational Politics and Support to Work Behaviors, Attitudes, and Stress, *Journal of Organizational Behavior*, 18, 159-180
- Ebrahimpoura, Habib., Adel Zaheda, Ali Khalegh khah, Mohammad BagerSepehric. 2011. A Survey Relation Between Organizational Culture and *Organization Citizenship Behavior*. *Procedia - Social and Behavioral Sciences*. Volume 30. Pages 1920-1925
- Erkutlu, H. 2011. The moderating role of organizational culture in the relationship between organizational justice and *Organization Citizenship Behaviors*. *Leadership & Organization Development Journal* 32, 1920-1925.
- Ferris, G. R., Fedor, D. B., Chachere, J. G., & Pondy, L. R. (1989). “Myths and politics in organizational contexts. *Group and Organization Studies*, 14, 83e103.
- Ferris, G. R., & Kacmar, K. M. (1992). Perceptions of Organizational Politics. *Journal of Management*, 18(1), 93-116.
- Ferris, G. R., Russ, G. S., & Fandt, P. M. 1989. “Politics in organizations. In R. A. Giacalone, & P. Rosenfeld (Eds.), *Impression management in the organization* (pp. 143e170). Hillsdale, NJ: Erlbaum.
- Ferris, G. R., Harrell-Cook, G., & Dulebohn, J. H. 2000. “Organizational politics: The nature of the relationship between politics perceptions and political behavior.” *Research in the Sociology of Organizations*, 17, 89e130.
- Kacmar, K.M. and Ferris, G.R. (1991). “Perceptions of organizational politics scale (POPS): development and construct validation”, *Educational&Psychological Measurement*, Vol. 51, pp. 193-205.
- Khan V, Mariyum A, Pasha N, & Hasnain A (2011). Impact of organization culture on the job satisfaction of the employees (banking sector of Pakistan). *European Journal of Economics, Finance and Administrative Sciences*. (35): 8-14.
- Khan, S.K. and M. Z. Abdul Rashid. 2015. The Mediating Effect Of Organization Commitment In The Organizational Culture, Leadership and Organization Justice Relationship With OCB : A Study Of Academics In Private Higher Learning Institutions In Malaysia. *International Journal of Recent Advances In Organizational Behavior And Decision Science (IJRAOB) An Online International Research Journal* (ISSN ; 2311 – 3197) 2015 Vol.1, Issue 2.
- Li, J., Wu, L. Z., Liu, D., Kwan, H. K., & Liu, J. (2014). Insiders Maintain Voice: a Psychological Safety Model of Organizational Politics. *Asia Pacific Journal of Management*, 31(3), 853-874
- Gerald R Ferris., & Darren C Treadway. 2012. “Politics in Organization; Theory and Research Consideration.” Taylor & Francis Group, LLC.
- Greenberg, J, & RA Baron. (2000). “Behavior in Organizations: Understanding and Managing The Human Side of Work.” New Jersey: Prentice – Hall International, INC.
- Gunawan, Hendra., & Santosa, T. Elisabeth Cintya. 2012. “Politik Organisasi Dan Dampaknya Terhadap Komitmen Organisasi, Kepuasan Kerja, Kinerja Dan *Organization Citizenship Behavior* (OCB).” *Jurnal Manajemen*, Vol.12, No.1, November.
- Huntington, S.P. 2000. *Culture Count. In Cultures Matters: How Value Shape Human Progress*. Edited by LE Harrison and SP Huntington). New York Basic Book.
- Hasibuan, Malayu. (2012). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: PT Bumi Aksara.
- Hofstede, G. (1980). *Culture’s Consequences: International Differences in Related Values*, Sage Publications, Beverly Hills, CA.
- Hofstede, G. (1983), “National culture in four dimensions”, *International Studies of Management and Organization*, Vol 13, pp 46 – 74.
- Hofstede, G. (1991), *Cultures and Organizations: software of the mind*, McGraw-Hill, New York, NY.
- Hofstede, G. (2001), *Culture’s and Organizations: Comparing Values, Behaviour, Institution, and Organizations across Nations*, Sage Publication, Beverly Hills, CA.
- Hofstede, G. and Bond, M. (1984), “The need for synergy among across-culture studies”, *Journal of Cross Culture Psychology*, Vol. 15, pp. 417-433.

- Hsiung, H. H., Lin, C. W., & Lin, C. S. (2012). Nourishing or Suppressing? the Contradictory Influences of Perception of Organizational Politics on Organizational Citizenship Behaviour. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 85(2), 258-276.
- Kacmar, K. M., Bozeman, D. P., Carlson, D. S., & Anthony, W. P. 1999. "An examination of the perceptions of organizational politics model: Replication and extension." *Human relations*, 52(3), 383-416.
- Kawiana, I. G. P. (2018). The influence of organization-al culture, employee satisfaction, personality, and organizational commitment towards employee per-formance. *International Research Journal of Management, IT and Social Sciences*, 5(3). <https://doi.org/10.21744/irjmis.v5i3.666>
- Luthans, Fred (2011). *Organizational Behavior*. New York: McGraw-Hill
- Mabasa, Fumani Donald., Letsoalo Bertha., & Mabasa Engetani Lucia. 2016. "Perceived Organizational Politics Influences on Organizational Commitment Among Sepporting Staff Members At a Selected Higher Education Institution." *The 2016 WEI International Academic Conference Proceedings*, Vienna, Austria.
- Mangkunegara, A.A. Anwar Prabu. (2017). *Manajemen Sumber Daya Manusia Perusahaan*, Bandung : Remaja Rosdakarya.
- Maslyn, J.M., & Fedor, D.B., (1998), Perceptions of Politics: Does Measuring Different Foci Matter?, *Journal of Applied Psychology*, 84 (4), 645-653
- Mayes, B. T., & Allen, R. W. 1977. "Toward a definition of organizational politics." *Academy of Management Review*, 2, 672–678
- Mohanty, Jagannath and Bhabani P Rath. 2012. INFLUENCE OF ORGANIZATIONAL CULTURE ON *ORGANIZATION CITIZENSHIP BEHAVIOR: A THREE-SECTOR STUDY*. *Global Journal of Business Research*, 2012, vol. 6, issue 1, 65-76
- Nunoo, A. 2010. "Organisational politics: A human resource management focuses." *Pentvars Business Journal*, Vol. 4, No. 2, pp. 77 – 89.
- Oemar, Y. 2013. Pengaruh Budaya Organisasi, Kemampuan Kerja dan Komitmen Organisasi Terhadap OCB Pegawai pada Bappeda Kota Pekanbaru. *Jurnal Aplikasi Manajemen*.Vol.11 No.1
- Ogungbamila, B. 2013. "Perception of organizational politics and job related negative emotions as predictors of workplace incivility among employees of distressed banks." *European Scientific Journal*, 9(5), pp.125-138.
- Pratiwi, I. (2013). Analisis Pengaruh Budaya Organisasi dan Keadilan Organisasi Terhadap *Organization Citizenship Behavior* (OCB) dengan Komitmen organisasi Sebagai variabel Intervening (Studi Pada Karyawan Kantor PT Telekomunikasi Indonesia Wilayah Jateng dan DIY. Doctoral dissertation, Fakultas Ekonomi dan Bisnis.
- Rai, Rajnish. 2011. "Knowledge management and organizational culture: A theoretical integrative framework." *Journal of Knowledge Management*. 15(5):779-801 · September 2011
- Randall, M.L., Cropanzano, R., Borman, C.A., & Birjulin, A., (1999), Organizational Politics and Organizational Support as A Predictor of Work Attitudes, Job Performance, and *Organization Citizenship Behavior*, *Journal of Organizational Behavior*, 20: 159- 174.
- Rini, Dyah Puspita, Rusdarti, & Suparjo. 2013. Pengaruh Komitmen Organisasi, Kepuasan Kerja dan Budaya Organisasi Terhadap *Organization Citizenship Behavior* (OCB) (Studi pada PT. Plasa Simpanglima Semarang). *Jurnal Ilmiah Dinamika Ekonomi Dan Bisnis*. Vol. 1 No. 1, Hal. 69-88.
- Robbins, S. P., & Judge, T. A. (2015). *Organizational Behavior*. Pearson.
- Siswanto. 2007. "Politik Dalam Organisasi (Suatu Tinjauan Menuju Etika Berpolitik)." *Jurnal Manajemen Kesehatan*, Volume 10 No 4, 159 – 165.
- Solimun., Fernandes, Adji Rahmad Rinaldo., Nurjannah. 2017. *Metode Statistika Multivariate Permodelan Persamaan Struktural (SEM), Pendekatan WarpPLS*. Cetakan Kedua, UB Press, Malang.
- Wayne A. Hochwarter. 2016. "The Interactive Effects of Pro-Political Behavior and Politics Perceptions on Job Satisfaction and Affective Commitment." *Journal of Applied Social Psychology* 33(7):1360 – 1378. DOI: 10.1111/j.1559-1816.2003.tb01953.