

## **PENGARUH *ORGANIZATIONAL JUSTICE* DAN MOTIVASI KERJA TERHADAP *ORGANIZATIONAL CITIZENSHIP BEHAVIOR* (OCB)**

**I Wayan Agus Santika<sup>1</sup>**  
**I Made Artha Wibawa<sup>2</sup>**

<sup>1,2</sup>Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Udayana, Bali, Indonesia  
*e-mail*: iwayanagussantika25@gmail.com

### **ABSTRAK**

Tujuan penelitian ini adalah untuk menguji pengaruh *organizational justice* dan motivasi kerja terhadap *organizational citizenship behavior* (OCB) karyawan. Penelitian ini dilakukan pada Toko Nyoman yang berlokasi di Kediri Tabanan dengan sampel sebanyak 62 karyawan diambil dengan metode sampel jenuh. Pengumpulan data dilakukan dengan menyebarkan kuisioner yang menggunakan skala likert 5 poin untuk mengukur 11 pernyataan. Teknik analisis yang digunakan adalah regresi linear berganda. Hasil analisis menunjukkan bahwa *organizational justice* berpengaruh positif dan signifikan terhadap *organizational citizenship behavior* (OCB). Motivasi kerja berpengaruh positif terhadap *organizational citizenship behavior* (OCB). Hasil penelitian mendukung seluruh hipotesis serta mengindikasikan adanya pengaruh negatif motivasi kerja terhadap *organizational citizenship behavior* (OCB), sehingga disarankan pihak toko nyoman memperhatikan tingkat motivasi kerja yang terjadi di toko nyoman, Hal ini bertujuan agar karyawan tidak terjadi *organizational citizenship behavior* (OCB) yang rendah.

**Kata Kunci:** *organizational justice*, motivasi kerja, *organizational citizenship behavior* (OCB)

### **ABSTRACT**

*The purpose of this study was to examine the effect of organizational justice and work motivation on organizational citizenship behavior (OCB) employees. This research was conducted at the Nyoman Stores located in Kediri, Tabanan with a sample of 62 employees were taken by the method of saturated samples. The data collection is done by distributing questionnaires using 5-point Likert scale to measure 11 statement. The analysis technique used is multiple linear regression. The analysis showed that organizational justice positive and significant effect on organizational citizenship behavior (OCB). Work motivation positive effect on organizational citizenship behavior (OCB). The results of the study support the entire hypothesis and indicate a negative influence work motivation on organizational citizenship behavior (OCB), so it is advisable party nyoman stores account the level of work motivation that occurs in nyoman stores, It is intended that the employee does not happen organizational citizenship behavior (OCB) is low.*

**Keywords:** *organizational justice*, work motivation, *organizational citizenship behavior* (OCB)

## PENDAHULUAN

Sumber daya manusia merupakan aset yang berharga dimiliki oleh organisasi, karena keberhasilan suatu organisasi ditentukan oleh unsur manusia. Tanpa karyawan, organisasi tidak dapat mewujudkan semua rencana yang telah dibuat, karena ditangan karyawan semua itu akan dapat berkembang. Bila seorang karyawan dalam melakukan segala sesuatu tidak digerakkan oleh hal-hal yang menguntungkan bagi dirinya, namun dikarenakan karyawan memiliki perasaan yang puas jika dapat mengerjakan atau membantu sesuatu yang lebih perannya, maka kondisi tersebut bisa disebut *organizational citizenship behavior* (OCB).

Organ (1995) menyatakan bahwa *organizational citizenship behavior* adalah sebuah perilaku dalam organisasi yang tidak secara langsung mendapat penghargaan dari sistem imbalan formal. Selain itu *organizational citizenship behavior* (OCB) merupakan perilaku yang muncul atas dasar kebijaksanaan seorang karyawan yang dilakukan secara sukarela dan tidak ada paksaan (Andriani, 2012). Penelitian Purba dan Nina (2004:108) menyatakan bahwa *organizational citizenship behavior* (OCB) juga dapat didefinisikan sebagai sikap membantu yang ditunjukkan oleh anggota organisasi, yang sifatnya konstruktif, dihargai oleh perusahaan tapi tidak secara langsung berhubungan dengan produktivitas individu. Secara teoritis, perilaku OCB pada karyawan dapat dipengaruhi oleh beberapa faktor di antaranya faktor yang berhubungan dengan *organizational justice*. Sejumlah studi menunjukkan adanya hubungan yang kuat antara *organizational justice* dan OCB. *Organizational Justice* secara nyata yang perlu perusahaan utamakan yaitu karyawan harus merasa bahwa mereka

diperlakukan secara adil bahwa prosedur dan hasil adalah adil. Konsep adil ini meliputi beberapa hal yang dijadikan perhatian bagi perusahaan diantaranya adalah pembagian kerja, upah, penghargaan, perlakuan, dan hal-hal yang menentukan kualitas interaksi dalam perusahaan.

Keadilan merupakan norma universal dan menjadi hak asasi manusia, karena keberadaan setiap orang dalam situasi dan konteks apapun menghendaki diperlakukan secara adil oleh pihak lain, termasuk dalam organisasi. Koopman (2003) menyatakan *organizational justice* adalah hasil persepsi subyektif individu atas perlakuan yang diterimanya dibanding dengan orang lain disekitarnya. Ketika atasan dapat berlaku adil dan konsisten kepada setiap bawahan, maka bawahan akan memiliki persepsi yang positif terhadap dimensi dari *organizational justice* dan itu akan meningkatkan kepuasan serta komitmen mereka (Tang dan Linda, 1996). Proses pengembangan perilaku yang adil, penting untuk memahami bagaimana mempengaruhi berdasarkan skala keadilan, kepuasan, motivasi staf dan komitmen (Ghaziani *et al.*, 2012). Selain *organizational justice*, OCB juga dipengaruhi oleh motivasi kerja sesuai pernyataan yang dikemukakan oleh George dan Jones (2005) bahwa motivasi kerja yang tinggi sangat mempengaruhi timbulnya perilaku OCB di perusahaan dimana karyawan yang memiliki perilaku yang baik, mau berusaha dan bekerja keras serta tidak mudah menyerah merupakan ciri-ciri dari perilaku OCB.

Motivasi merupakan indikator yang mampu membuat seorang pekerja lebih puas dalam menjalankan aktivitasnya. Menurut Luthans (2006) motivasi adalah proses sebagai langkah awal seseorang melakukan tindakan akibat

kekurangan secara fisik dan psikis, yaitu suatu dorongan yang ditunjukkan untuk memenuhi tujuan tertentu. Motivasi kerja dapat menjadi pendorong yang ada dalam diri manusia dan dapat mengarahkan perilakunya untuk melaksanakan tugas dan tanggung jawabnya (Rivai, 2001). Murti dan Srimulyani (2013) melakukan penelitian mengenai motivasi kerja yang menemukan bahwa karyawan yang kebutuhannya tidak terpenuhi maka hal itu dapat menjadi suatu motivasi bagi mereka untuk memenuhi kebutuhan tersebut. Menurut Arsyad (2011:323), motivasi adalah suatu proses dimana kebutuhan-kebutuhan mendorong seseorang untuk melakukan serangkaian kegiatan yang mengarah ke tercapainya tujuan tertentu. Motivasi terhadap karyawan diharapkan kinerja pada karyawan akan semakin meningkat dan menimbulkan rasa cinta terhadap pekerjaannya. Daft (2010:373) motivasi dapat diartikan sebagai kekuatan yang muncul dari dalam ataupun dari luar diri seseorang dan membangkitkan semangat serta ketekunan untuk mencapai sesuatu yang diinginkan.

Pemberian motivasi kerja pada karyawan di dalam perusahaan dagang sangat penting karena karyawan memiliki tanggung jawab yang sangat besar dalam memberikan pelayanan terbaiknya kepada pelanggan demi tercapainya target keuntungan perusahaan yang sudah ditetapkan perusahaan. Penelitian ini dilakukan pada karyawan Toko Nyoman Kediri Tabanan. Toko Nyoman Kediri Tabanan adalah perusahaan dagang yang bergerak di bidang *textile* dan *fashion*.

Toko Nyoman Kediri Tabanan mampu melebarkan sayapnya hingga menjadi satu-satunya perusahaan yang menjual bermacam-macam *textile* dan *fashion* yang terbesar yang berada di Tabanan. Perkembangan perusahaan ini

tidak terlepas dari kinerja karyawannya yang mampu memberikan kontribusi positif dan menguntungkan bagi perusahaan. Saat ini jumlah karyawan Toko Nyoman Kediri Tabanan sebanyak 62 orang yang dibagi terdiri dari berbagai divisi.

Toko Nyoman Kediri Tabanan yang telah dikenal oleh masyarakat luas ini cenderung ramai, ketika banyaknya konsumen yang datang maka tingkat permintaan produksi menjadi meningkat, sehingga beban karyawan pada bagian produksi meningkat. Karyawan pada divisi lain yang merasa bukan tanggung jawabnya, sehingga tidak adanya kesadaran dan inisiatif untuk membantu sesama rekan kerja, misalnya membantu melipat atau membungkus pakaian. Permasalahan lain ketika waktu istirahat karyawan yang seharusnya satu jam, karyawan yang memiliki kedekatan dengan pemilik perusahaan sering kali menggunakan jam istirahat melebihi waktu yang ditentukan, sehingga pekerjaan yang seharusnya dikerjakan menjadi tertunda. Hal tersebut memunculkan rasa ketidakadilan terhadap karyawan lain sehingga menimbulkan hubungan yang kurang baik antar karyawan. Karyawan di Toko Nyoman juga memiliki tingkat absensi yang memiliki tingkat absensi yang cukup tinggi dimana karyawan yang memiliki kedekatan dengan pemilik perusahaan seringkali meminta libur melebihi waktu libur yang sudah ditetapkan.

Pada Tabel 1 menunjukkan bahwa gaji yang diterapkan pada Toko Nyoman Kediri Tabanan dari berbagai aspek yang ditampilkan cenderung berbeda sesuai dengan keadaan pekerjaan. Pemberian gaji yang sesuai akan memunculkan OCB, dimana karyawan merasa bahwa perusahaan sudah memberikan gaji sesuai

dengan tugas dan tanggung jawab yang mereka laksanakan. Munculnya OCB dapat menjadi gambaran adanya kinerja yang tinggi dalam suatu perusahaan.

**Tabel 1.**  
**Data gaji karyawan pada Toko Nyoman Kediri Tabanan tahun 2016**

Unit Kerja	Jumlah Karyawan (Orang)	Gaji Karyawan (Rupiah)
Manajer Operasional dan Personalia	2	2.500.000 – 3.000.000
Pemasaran	1	2.000.000 – 2.500.000
Keuangan	4	2.000.000 – 2.500.000
Gudang	4	2.000.000 – 2.500.000
Produksi	2	2.000.000 – 2.500.000
Staff	49	2.000.000 – 2.500.000
Jumlah	62	

*Sumber:* Toko Nyoman Kediri Tabanan, 2016

Selain permasalahan tentang OCB, Toko Nyoman Kediri Tabanan juga memiliki masalah tentang *organizational justice* yakni tentang gaji yang tidak sesuai. Dari Tabel 1 dimana pemberian gaji yang diberikan pada karyawan bagian Marketing sampai dengan Staff hampir sama sehingga menunjukkan bahwa karyawan yang memiliki kedekatan dengan pemilik perusahaan memberikan gaji lebih sehingga menimbulkan *organizational justice*. Hal ini mengakibatkan timbulnya rasa iri antar karyawan sehingga berpengaruh terhadap OCB. Selain itu penilaian perusahaan terhadap karyawan tidak transparan sehingga karyawan tidak mengetahui adanya jenjang karir didalam perusahaan. Masalah lain yang ada dalam Toko Nyoman Kediri Tabanan yakni mengenai penurunan Motivasi Kerja yang dikarenakan tidak adanya pemberian penghargaan seperti gaji yang lebih sehingga karyawan enggan melakukan pekerjaan dengan maksimal serta tidak mau memperbaiki hasil kerja yang kurang baik. Sebagai contoh ketika ada

pelanggan yang datang karyawan tidak mau mendekati dan menyapa pelanggan tersebut sehingga pelanggan yang datang merasa pelayanan yang mereka terima kurang memuaskan dikarenakan karyawan yang malas-malasan.

Peneliti tertarik untuk melakukan penelitian pada Toko Nyoman Kediri Tabanan, karena Toko Nyoman Kediri Tabanan memiliki satu toko dan tidak memiliki cabang lainnya serta Toko Nyoman juga memiliki penjualan yang cukup tinggi rata rata per triwulan sebesar 3 Milyar tiap tahunnya. Adanya indikasi permasalahan terkait *organizational citizenship behavior* (OCB) pada Toko Nyoman Kediri Tabanan, peneliti mengambil judul ”Pengaruh *Organizational Justice* dan Motivasi Kerja Terhadap *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) Pada Karyawan Toko Nyoman Kediri Tabanan”.

Berdasarkan latar belakang yang telah diuraikan tersebut, maka yang menjadi rumusan masalah dalam penelitian ini adalah sebagai berikut: 1) Apakah *Organizational Justice* secara signifikan berpengaruh terhadap *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) pada karyawan Toko Nyoman Kediri Tabanan?; 2) Apakah Motivasi Kerja secara signifikan berpengaruh terhadap *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) pada karyawan Toko Nyoman Kediri Tabanan?

Berdasarkan uraian latar belakang dan rumusan masalah, maka tujuan penelitian sebagai berikut : 1) Untuk menganalisis pengaruh *Organizational Justice* terhadap *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) pada karyawan Toko Nyoman Kediri Tabanan; 2) Untuk menganalisis pengaruh Motivasi Kerja terhadap *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) pada karyawan Toko Nyoman Kediri Tabanan.

### *Organizational Citizenship Behavior (OCB)*

*Organizational Citizenship Behavior (OCB)* merupakan perilaku individu yang bebas, yang tidak secara langsung atau eksplisit diakui oleh sistem pemberian penghargaan dan dalam mempromosikan fungsi efektif organisasi (Soegandhi dkk., 2013). *Organizational Citizenship Behavior (OCB)* atau peraturan 'ekstra' yang tidak dapat dijelaskan secara formal, tetapi ada dan berakar dalam suatu organisasi (Rini dkk., 2013). Prinsip utama OCB digunakan untuk beberapa periode waktu dan jika banyak orang melakukannya perilaku, itu dapat meningkatkan efektivitas organisasi, hal ini karena OCB memainkan peran penting dalam proses sosial pertukaran timbal balik di organisasi (Organ, 2006).

Perilaku OCB merupakan salah satu bentuk dari adanya teori pertukaran sosial dimana terdapat rasa saling percaya dan imbal balik di antara kedua belah pihak, yaitu karyawan dan perusahaan (Widyaningrum, 2010). Apabila individu merasa perlakuan organisasi baik maka mereka akan membalas dan meningkatkan kinerja melebihi permintaan minimum pekerjaannya dengan membantu yang lain dan organisasi, sebaliknya jika organisasi memandang tenaga kerja dalam jangka pendek maka mereka akan membalas dengan hanya melakukan tugasnya saja dan meminimalisasi perilaku OCB (Dyne dan Ang, 1998). OCB muncul dikarenakan adanya perasaan sebagai bagian dari organisasi dan merasa puas apabila dapat membantu orang lain atau rekan kerja.

### *Organizational Justice*

Literatur penelitian secara konsisten menunjukkan bahwa persepsi *organizational justice* atau keadilan organisasi adalah faktor kunci yang

mempengaruhi sikap dan perilaku individu dalam organisasi (Cole dkk; 2010). *Organisational justice* merupakan cerminan dari peran keadilan terhadap persepsi pegawai (Al-Zu'bi, 2010). Menurut Robbins (2015:114) keadilan organisasi memusatkan perhatian lebih luas pada bagaimana para pekerja merasa para otoritas dan pengambilan keputusan di tempat kerja dalam memperlakukan mereka, bagi sebagian besar para pekerja mengevaluasi seberapa adil mereka diperlakukan. Marissa (2010) menyatakan keadilan organisasi merupakan suatu perlakuan, maupun tindakan yang diterima oleh setiap karyawan sama tanpa memandang status jabatan atau kedudukan dan dapat dikatakan adil apabila karyawan mendapatkan hak-hak mereka sesuai dengan apa yang mereka kontribusikan kepada perusahaan.

Keadilan organisasi berkaitan dengan cara dimana karyawan menentukan apakah mereka telah diperlakukan secara adil dalam pekerjaan mereka dan cara dimana penentuan ini mempengaruhi variabel lain yang berhubungan dengan pekerjaan (Moorman, 1991). Menurut Li dan Cropanzano (2009) menyebutkan bahwa keadilan organisasional dapat meningkatkan kinerja individu, melahirkan perilaku kewarganegaraan, kesehatan mental yang baik, tingkat stres yang rendah dan berbagai sikap individu yang lebih baik. Teori Keadilan (*Equity Theory*) menurut Zaenal dkk., (2014:621) yaitu setiap karyawan akan membandingkan rasio input hasil dirinya dengan rasio input hasil orang lain. Bila perbandingan itu dianggap cukup adil, maka karyawan akan merasa puas, bila perbandingan itu tidak seimbang tetapi menguntungkan bias menimbulkan kepuasan, tetapi bias

pula tidak. Tetapi bila perbandingan itu tidak seimbang akan timbul ketidakpuasan.

#### Motivasi Kerja

Motivasi berasal dari kata Latin *Movere* yang berarti dorongan atau menggerakkan. Motivasi dalam manajemen hanya ditujukan pada sumber daya manusia umumnya dan bawahan khususnya. Motivasi mempersoalkan bagaimana caranya mengarahkan daya dan potensi bawahan, agar mau bekerja sama secara produktif berhasil mencapai dan mewujudkan tujuan yang telah ditentukan (Hasibuan, 2009:141). Motivasi adalah hal yang menyebabkan, menyalurkan dan mendukung perilaku manusia, supaya mau bekerja giat dan antusias mencapai hasil yang optimal (Prabu, 2005).

Mangkunegara (2005:61) mengungkapkan, motivasi merupakan kondisi atau energi yang menggerakkan diri karyawan yang terarah atau tertuju untuk mencapai tujuan organisasi perusahaan. Motivasi yang ada di dalam diri seseorang berasal dari dalam dan luar. Sesuatu yang berasal dari luar diri seseorang dapat mempengaruhi motivasi yang berasal dari dalam diri. Motivasi orang bekerja adalah mendapatkan keuntungan yang pantas dari yang telah mereka lakukan untuk perusahaan, salah satunya adalah dalam bentuk finansial insentif. Keberhasilan tujuan sebuah organisasi sangat ditentukan oleh kemampuan seorang pemimpin untuk meningkatkan kualitas maupun keterampilannya dalam mengelola organisasi yang dipimpinnya.

**Pengaruh *Organizational Justice* terhadap *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) pada karyawan Toko Nyoman Kediri Tabanan.**

Penelitian yang dilakukan oleh Nwibere (2014) membuktikan bahwa *organizational justice* memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap *organizational citizenship behavior* (OCB). Penelitian Sani (2013) yang juga menyatakan bahwa keadilan organisasi berpengaruh positif signifikan terhadap OCB. Penelitian yang dilakukan Ince dan Gul (2011) membuktikan bahwa terdapat hubungan tertentu antara persepsi keadilan organisasi dan OCB, Karyawan berperilaku positif untuk berkontribusi terhadap perkembangan organisasi dan memberikan perhatian terhadap pekerjaan mereka ketika mereka memiliki persepsi keadilan organisasi yang positif, *Sportmanlike* dan *helpfulness* adalah dimensi dari OCB yang memiliki pengaruh paling kecil dari persepsi keadilan yang positif, tipe keadilan yang paling menentukan OCB adalah keadilan distributif.

Widyaningrum (2010) mengatakan pengaruh keadilan organisasi terhadap OCB semakin kuat, jika perlakuan adil mampu meningkatkan kepuasan kerja dan komitmen karyawan pada perusahaan. Sementara itu, penelitian Iqbal, Aziz, dan Tasawar (2012) menyatakan bahwa keadilan prosedural memiliki pengaruh yang positif kuat tetapi keadilan distributif memiliki pengaruh positif lemah terhadap OCB. Berdasarkan uraian di atas, maka dapat dirumuskan hipotesis sebagai berikut:

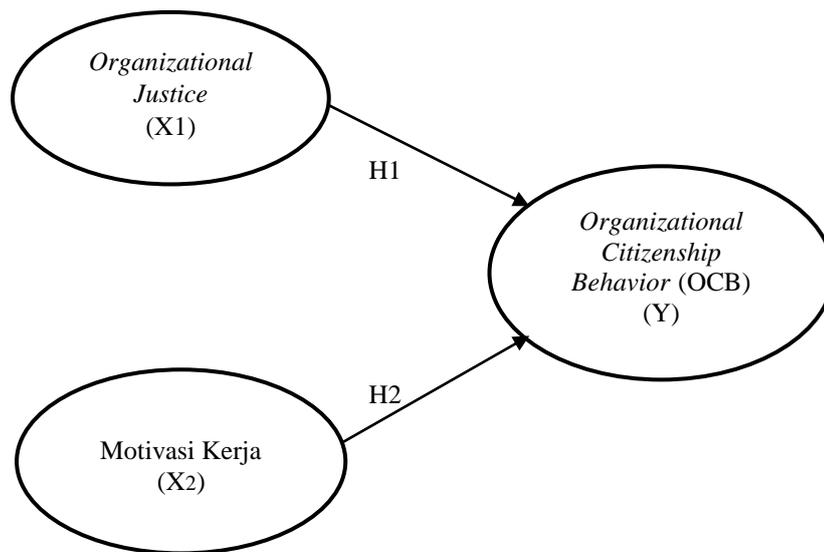
**H<sub>1</sub> : *Organizational Justice* berpengaruh positif dan signifikan terhadap *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) pada karyawan Toko Nyoman Kediri Tabanan.**

**Pengaruh Motivasi Kerja terhadap *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) pada karyawan Toko Nyoman Kediri Tabanan.**

Nawawi (2003) mengatakan bahwa motivasi merupakan suatu kondisi yang mendorong atau menjadi sebab seseorang melakukan suatu perbuatan. Antonio dan Sutanto (2014) mengatakan bahwa perusahaan yang sukses memerlukan karyawan yang mampu dan mau mengerjakan tugas yang bukan termasuk tugas formal mereka. Robbins dan Judge (2007) mengatakan ada suatu dorongan yang membuat seseorang untuk mencapai prestasinya secara maksimal. Dorongan itu berupa kebutuhan akan pencapaian prestasi, kebutuhan akan sosialisasi dan kebutuhan akan suatu kekuasaan atau pengaruh terhadap orang lain. Penelitian yang dilakukan oleh Pangalih dan Zulaicha (2012) Motivasi mempunyai pengaruh yang signifikan dan positif terhadap *organizational citizenship behavior* (OCB). Hal ini menunjukkan bahwa semakin tinggi motivasi, maka akan semakin tinggi pula *organizational citizenship behavior* (OCB) nya. Berdasarkan landasan teori dan berbagai penelitian sebelumnya dapat dikemukakan hipotesis sebagai berikut.

**H<sub>2</sub> : Motivasi Kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) pada karyawan Toko Nyoman Kediri Tabanan.**

Berdasarkan penjabaran teori-teori dan hipotesis yang sudah dijelaskan, maka untuk memperjelas pengaruh antara variabel *organizational justice*, motivasi kerja dan *organizational citizenship behavior* (OCB), dibuatkanlah kerangka berfikir penelitian pada gambar 1.



**Gambar 1 : Kerangka konseptual**

Sumber: penelitian terdahulu

## METODE PENELITIAN

Penelitian ini menggunakan pendekatan kualitatif dimana pendekatan ini merupakan pendekatan yang digunakan untuk meneliti populasi atau sampel tertentu dengan menganalisis data bersifat kualitatif yang bertujuan untuk menguji hipotesis yang telah ditetapkan. Objek yang menjadi kajian dalam penelitian ini adalah *organizational justice*, motivasi kerja, dan *organizational citizenship behavior* (OCB) pada karyawan yang bekerja pada Toko Nyoman Kediri Tabanan. Populasi dalam penelitian ini adalah karyawan Toko Nyoman Kediri Tabanan yang berjumlah 62 karyawan. Teknik pengambilan sampel yang

dilakukan dalam penelitian ini menggunakan teknik sampel jenuh. Metode pengumpulan data yang digunakan dalam penelitian ini adalah dengan Wawancara dan kuesioner. Teknik analisis yang dipergunakan dalam penelitian ini adalah analisis regresi linier berganda guna mengetahui pengaruh antara variabel bebas dan variabel terikat. Adapun variabel bebas dalam penelitian ini adalah *organizational justice* (X1) dan motivasi kerja (X2), sedangkan variabel terikat adalah *organizational citizenship behavior* (OCB) (Y). Adapun bentuk dari persamaan regresi linier berganda, sebagai berikut :

$$Y_i = \beta_0 + \beta_1 X_1 + \beta_2 X_2 + \mu_i \dots \dots \dots (1)$$

Keterangan :

- Y<sub>i</sub> : *Organizational Citizenship Behavior* (OCB)
- X<sub>1</sub> : *Organizational Justice*
- X<sub>2</sub> : Motivasi Kerja
- X<sub>3</sub> : *Perceived Organizational Support*
- β<sub>1</sub>, β<sub>2</sub> : Koefisien Regresi
- β<sub>0</sub> : Intersep (Konstanta)
- μ<sub>i</sub> : Tingkat kesalahan (Gangguan)

## HASIL DAN PEMBAHASAN

Penelitian ini dilakukan untuk mengetahui bagaimana pengaruh *organizational justice* dan motivasi kerja terhadap *organizational citizenship behavior* (OCB) pada karyawan Toko Nyoman Kediri Tabanan. Data karakteristik responden merupakan sebuah data responden yang dikumpulkan untuk mengetahui profil dan karakteristik dari responden. Dari hasil penelitian yang dilakukan pada karyawan Toko Nyoman Kediri Tabanan, maka dapat diketahui gambaran karakteristik responden yang meliputi, yaitu Umur, Jenis kelamin, dan Masa Kerja. Tabel 2. akan menjelaskan bagian dari karakteristik responden.

**Tabel 2.**  
**Karakteristik Responden**

No	Umur	Jumlah	
		Orang	Persentase %
1	20-25	6	9,67
2	>25-30	25	40,32
3	>30-35	20	32,25
4	> 35	11	17,74
	Jumlah	62	100

No	Lama Bekerja	Jumlah	
		Orang	Persentase %
1	1-5	29	46,77
2	>5-10	26	41,93
3	>10	7	11,29
	Jumlah	62	100

No	Jenis Kelamin	Jumlah	
		Orang	Persentase %
1	Laki-Laki	17	27,41
2	Perempuan	45	72,58
	Jumlah	62	100

Sumber: Data diolah, 2016

Pada Tabel 2 menunjukkan tiga karakteristik dari responden yang terdiri dari umur, lama bekerja dan Jenis kelamin. Responden pada penelitian sebagian besar berumur 26-30 tahun dengan presentase sebesar 40,32 persen yang berjumlah 25 orang. Untuk lama bekerja responden pada Toko Nyoman Kediri Tabanan ini memiliki masa kerja antara 1-5 tahun, yaitu sebanyak 29 orang atau sebesar 46,77 persen, kemudian pada jenis kelamin, di Toko Nyoman Kediri Tabanan di dominasi oleh karyawan perempuan yang memiliki persentase 72,58 persen dengan total 45 orang karyawan.

Berdasarkan Tabel 3 menunjukkan bahwa data yang diperoleh dari penyebaran instrumen penelitian perlu dideskripsikan untuk memberikan suatu interpretasi yang jelas pada data yang diperoleh melalui proses penelitian tersebut. Nilai rata-rata (*mean*) digunakan untuk mendeskripsikan hasil yang diperoleh dari

instrumen penelitian. Penilaian distribusi data masing-masing variabel menggunakan rentang kriteria.

**Tabel 3.**  
**Klasifikasi Penilaian Responden**

<b>Klasifikasi Penilaian Responden terhadap Variabel Penelitian</b>	
1,00-1,80	Sangat tidak baik
1,81-2,61	Tidak baik
2,62-3,42	Cukup baik
3,43-4,23	Baik
4,24-5,00	Sangat baik

*Sumber:* Data diolah, 2016

Tabel 4 menunjukkan jawaban responden pada variabel *organizational justice* secara keseluruhan memiliki rata-rata 3,91 yang berarti *organizational justice* yang dirasakan oleh para karyawan pada Toko Nyoman Kediri Tabanan termasuk dalam kriteria baik. Terdapat dua indikator yang berada diatas rata-rata yaitu indikator keadilan prosedural dan keadilan interaksional, dimana indikator keadilan prosedural memiliki rata-rata sebesar 3,92 yang berarti atasan melakukan penilaian kinerja secara transparan terhadap pekerjaan yang dilakukan karyawan, dan indikator keadilan interaksional memiliki rata-rata sebesar 3,97 yang berarti tugas yang dibebankan oleh perusahaan sudah sesuai dengan bidang yang dimiliki karyawan. Selain dua indikator yang memiliki diatas rata-rata, terdapat juga satu indikator yang berada dibawah rata-rata yang perlu diperhatikan oleh perusahaan yakni indikator keadilan distributif yang memiliki rata-rata 3,85 yang berarti imbalan yang karyawan terima sesuai dengan tugas yang dibebankan.

**Tabel 4.**  
**Deskripsi Jawaban Responden Terhadap Variabel *Organizational Justice***

No	Pernyataan	Proporsi Jawaban Responden					Rata-Rata	Kriteria
		STS	TS	N	S	SS		
1	Saya menerima imbalan sesuai dengan tugas yang dibebankan (X <sub>1.1</sub> )	0	10	10	21	21	3.85	Baik
2	Atasan melakukan penilaian kinerja secara tranparan terhadap pekerjaan yang saya lakukan (X <sub>1.2</sub> )	0	1	19	26	16	3.92	Baik
3	Tugas pokok yang dibebankan oleh perusahaan sudah sesuai dengan bidang saya. (X <sub>1.3</sub> )	0	3	14	27	18	3.97	Baik
Total Rata-Rata Skor <i>Organizational Justice</i>							3.91	Baik

*Sumber:* Data diolah, 2016

Tabel 5 menunjukkan variabel motivasi kerja secara keseluruhan memiliki rata-rata 3,71 yang berarti motivasi kerja yang dirasakan oleh para karyawan pada Toko Nyoman Kediri Tabanan termasuk dalam kriteria Baik. Terdapat dua indikator yang berada diatas rata-rata yaitu indikator arah perilaku dan tingkat usaha, dimana indikator arah perilaku memiliki rata-rata sebesar 3,79 yang berarti karyawan memiliki hubungan yang baik dengan rekan kerja, dan indikator tingkat usaha memiliki rata-rata sebesar 3,71 yang berarti karyawan sudah memiliki inisiatif untuk memperbaiki hasil kerja yang kurang baik. Selain dua indikator yang memiliki diatas rata-rata, terdapat juga satu indikator yang berada dibawah rata-rata yang perlu diperhatikan oleh perusahaan yakni indikator tingkat kegigihan yang memiliki rata-rata 3,63 yang berarti karyawan berusaha menyelesaikan pekerjaan sesuai dengan standar organisasi.

**Tabel 5.**  
**Deskripsi Jawaban Responden Terhadap Variabel Motivasi Kerja**

No	Pernyataan	Proporsi Jawaban Responden					Rata-Rata	Kriteria
		STS	TS	N	S	SS		
1	Saya memiliki hubungan relasi yang baik dengan rekan kerja ( $X_{2,1}$ )	0	4	20	23	15	3.79	Baik
2	Saya memiliki inisiatif untuk memperbaiki hasil kerja yang kurang baik ( $X_{2,2}$ )	0	7	17	25	13	3.71	Baik
3	Saya berusaha menyelesaikan pekerjaan sesuai dengan standar organisasi ( $X_{2,3}$ )	0	5	24	22	11	3.63	Baik
Total Rata-Rata Skor Motivasi Kerja							3.71	Baik

Sumber: Data diolah, 2016

Tabel 6 menunjukkan variabel *organizational citizenship behavior* (OCB) secara keseluruhan memiliki rata-rata 3,79 yang berarti *organizational citizenship behavior* (OCB) yang dirasakan oleh para karyawan pada Toko Nyoman Kediri Tabanan termasuk dalam kriteria Baik. Terdapat tiga indikator yang berada diatas rata-rata yaitu *conscientiousness*, *courtesy* dan *sportsmanship*. Indikator dari *conscientiousness* yang memiliki rata-rata 3,81 yang berarti karyawan Toko Nyoman Kediri Tabanan sudah menyelesaikan tugas dengan tepat waktu, indikator dari *courtesy* yang memiliki rata-rata 3,82 yang berarti karyawan sudah mengkonsultasikan sesuatu dengan rekan kerja yang bisa memberikan pengaruh terhadap tindakan, dan indikator dari *sportsmanship* yang memiliki rata-rata 3,82 yang berarti persepsi karyawan dalam menanggapi pekerjaan yang diberikan oleh perusahaan. Selain tiga indikator yang memiliki diatas rata-rata, terdapat juga dua Indikator yang berada dibawah rata-rata yang perlu diperhatikan oleh perusahaan yakni indikator *altruism* dimana indikator ini memiliki rata-rata sebesar 3,73 yang

berarti kurangnya membantu pekerjaan rekan kerja yang memiliki beban kerja berlebih oleh setiap karyawan. Indikator *civic virtue* dimana indikator ini memiliki rata-rata sebesar 3,76 yang berarti kurangnya karyawan untuk bersedia berpartisipasi dalam kegiatan organisasi.

**Tabel 6.**  
**Deskripsi Jawaban Responden Terhadap Variabel *Organizational Citizenship Behavior (OCB)***

No	Pernyataan	Proporsi Jawaban Responden					Rata-Rata	Kriteria
		STS	TS	N	S	SS		
1	Saya membantu pekerjaan rekan kerja yang memiliki beban kerja yang berlebih (Y <sub>1</sub> )	3	8	13	17	21	3.73	Baik
2	Saya bersedia untuk berpartisipasi dalam kegiatan organisasi(Y <sub>2</sub> )	0	3	21	26	12	3.76	Baik
3	Saya selalu menyelesaikan tugas tepat waktu (Y <sub>3</sub> )	0	5	20	19	18	3.81	Baik
4	Saya mengkonsultasikan sesuatu dengan rekan kerja yang bisa memberikan pengaruh terhadap tindakan bagi perusahaan (Y <sub>4</sub> )	0	5	17	24	16	3.82	Baik
5	Saya tidak pernah mengeluh terhadap pekerjaan yang diberikan (Y <sub>5</sub> )	0	8	15	19	20	3.82	Baik
Total Rata-Rata Skor <i>Organizational Citizenship Behavior (OCB)</i>							3.79	Baik

Sumber: Data diolah, 2016

Analisis dalam penelitian ini menggunakan teknik analisis regresi linier berganda. Teknik regresi linier berganda merupakan pengolahan data dimana teknik ini digunakan untuk mengestimasi nilai variabel *dependent* dengan menggunakan lebih dari satu variabel *independent*. Hasil analisis regresi linier berganda dapat dilihat pada Tabel 7.

**Tabel 7.**  
**Hasil Analisis Uji Regresi Linier Berganda**

Model	Unstandarized Coefficiens		Standardized Coefficiens	t	Sig.
	B	Std. Error	Beta		
(Constant)	0,000	0.074		0	1
<i>Organizational Justice</i>	0.407	0.124	0.407	3.278	0.002
Motivasi Kerja	0.459	0.124	0.459	3.702	0
R square	= 0, 675				
F Statistik	= 61.391				
Signifikansi	= 0,000				

Sumber: Data diolah, 2016

Pada Tabel 7. diperoleh persamaan regresi linear berganda sebagai berikut.

$$Y = 0,000 + 0.407X_1 + 0.459X_2 + \mu_i \dots \dots \dots (2)$$

Keterangan:

Y : *Organizational Citizenship Behavior (OCB)*

X<sub>1</sub> : *Organizational Justice*

X<sub>2</sub> : Motivasi Kerja

μ<sub>i</sub> : Tingkat kesalahan (Gangguan)

Sebelum melakukan interpretasi regresi linear berganda, dilakukan terlebih dahulu uji asumsi klasik dengan tujuan untuk memastikan hasil yang diperoleh memenuhi asumsi dasar di dalam analisis regresi.

**Tabel 8.**  
**Hasil Uji Normalitas**

	Unstandarized Residual
N	62
Kolmogrov Smirnov Z	0,898
Asymp.Sig (2-tailed)	0,395

Sumber: Data diolah, 2016

Berdasarkan Tabel 8 dapat diketahui bahwa nilai kolmogrov Smirnov (K-S) sebesar 0,898 sedangkan nilai Asymp. Sig (2-tailed) sebesar 0,395. Hasil

tersebut mengindikasikan bahwa model persamaan regresi tersebut berdistribusi normal karena nilai Asymp. Sig (2-tailed) lebih besar dari nilai alpha 0,05.

Tabel 9 menunjukkan bahwa nilai *tolerance* dan VIF dari variabel *organizational justice* dan motivasi kerja sesuai dengan kriteria yang harus didapat. Dimana nilai tersebut menunjukkan bahwa nilai *tolerance* untuk setiap variabel lebih besar dari 10% dan nilai VIF lebih kecil dari 10 yang berarti model persamaan regresi bebas dari multikolonieritas.

**Tabel 9.**  
**Hasil Uji Multikolonieritas**

Variabel	<i>Tolerance</i>	VIF
<i>Organizational Justice</i>	0.358	2.797
Motivasi Kerja	0.358	2.797

Sumber: Data diolah, 2016

**Tabel 10.**  
**Hasil Uji Heterokedastisitas**

Model	<i>Unstandarized Coefficiens</i>		<i>Standardized Coefficiens</i>	t	Sig.
	B	Std. Error	Beta		
(Constant)	0.430	0.047		9.170	0.000
<i>Organizational Justice</i>	0.041	0.079	0.111	0.519	0.605
Motivasi Kerja	-0.097	0.079	-0.262	-1.225	0.226

Sumber: Data diolah, 2016

Tabel 10 menunjukkan bahwa nilai Sig. pada uji heterokedastisitas dari *organizational justice* dan motivasi kerja masing-masing sebesar 0.605 dan 0.226. Nilai tersebut lebih besar dari 0,05 yang berarti tidak terdapat pengaruh antara variabel bebas terhadap *absolute residual*. Dengan demikian, model yang dibuat tidak mengandung gejala heterokedastisitas.

**Pengaruh *Organizational Justice* terhadap *Organizational Citizenship Behavior (OCB)***

Pengujian hipotesis variabel *organizational justice* terhadap *organizational citizenship behavior (OCB)* diperoleh hasil bahwa  $H_0$  ditolak dan  $H_1$  diterima. Hasil ini mempunyai arti bahwa *organizational justice* berpengaruh positif signifikan terhadap *organizational citizenship behavior (OCB)*. Hal ini mengembangkan penelitian yang dilakukan oleh Nwibere (2014) membuktikan bahwa *organizational justice* memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap *organizational citizenship behavior (OCB)*. Penelitian Sani (2013) yang juga menyatakan bahwa keadilan organisasi berpengaruh positif signifikan terhadap OCB.

Penelitian yang dilakukan Ince dan Gul (2011) membuktikan bahwa terdapat hubungan tertentu antara persepsi keadilan organisasi dan OCB, Karyawan berperilaku positif untuk berkontribusi terhadap perkembangan organisasi dan memberikan perhatian terhadap pekerjaan mereka ketika mereka memiliki persepsi keadilan organisasi yang positif, *Sportmanlike* dan *helpfulness* adalah dimensi dari OCB yang memiliki pengaruh paling kecil dari persepsi keadilan yang positif, Tipe keadilan yang paling menentukan OCB adalah keadilan distributif. Widyaningrum (2010) mengatakan pengaruh keadilan organisasi terhadap OCB semakin kuat, jika perlakuan adil mampu meningkatkan kepuasan kerja dan komitmen karyawan pada perusahaan. Sementara itu, penelitian Iqbal, Aziz, dan Tasawar (2012) menyatakan bahwa keadilan

prosedural memiliki pengaruh yang positif kuat tetapi keadilan distributif memiliki pengaruh positif lemah terhadap OCB.

Hasil dari penelitian ini diperoleh bahwa indikator Keadilan Interaksional memiliki nilai rata-rata paling tinggi yang artinya tugas pokok yang dibebankan oleh perusahaan sesuai dengan bidang yang dimiliki karyawan. Selain itu, mayoritas responden berusia 26-30 yang berjumlah 25 orang dan mayoritas usia tersebut memiliki masa kerja antara 1-5 tahun sebanyak 29 orang, yang artinya usia dan lama bekerja memiliki hubungan yang terkait antara *organizational justice* dan *organizational citizenship behavior* (OCB), dikarenakan pada usia 26-30 dan masa kerja antara 1-5 tahun, karyawan masih perlu diperhatikan dan diperlakukan adil oleh organisasi.

### **Pengaruh Motivasi Kerja terhadap *Organizational Citizenship Behavior* (OCB)**

Pengujian hipotesis variabel motivasi kerja terhadap *organizational citizenship behavior* (OCB), diperoleh hasil bahwa  $H_0$  ditolak dan  $H_1$  diterima. Hasil ini mempunyai arti bahwa motivasi kerja berpengaruh positif signifikan terhadap *organizational citizenship behavior* (OCB). Hal ini mengembangkan penelitian yang dikemukakan oleh Nawawi (2003) mengatakan bahwa motivasi merupakan suatu kondisi yang mendorong atau menjadi sebab seseorang melakukan suatu perbuatan. Antonio dan Sutanto (2014) mengatakan bahwa perusahaan yang sukses memerlukan karyawan yang mampu dan mau mengerjakan tugas yang bukan termasuk tugas formal mereka. Robbins dan Judge (2007) mengatakan ada suatu dorongan yang membuat seseorang untuk mencapai

prestasinya secara maksimal. Dorongan itu berupa kebutuhan akan pencapaian prestasi, kebutuhan akan sosialisasi dan kebutuhan akan suatu kekuasaan atau pengaruh terhadap orang lain. Penelitian yang dilakukan oleh panggalih dan Zulaicha (2012) motivasi mempunyai pengaruh yang signifikan dan positif terhadap *organizational citizenship behavior* (OCB). Hal ini menunjukkan bahwa semakin tinggi motivasi, maka akan semakin tinggi pula *organizational citizenship behavior* (OCB). Berdasarkan landasan teori dan berbagai penelitian sebelumnya dapat dikemukakan hipotesis sebagai berikut.

Hasil dari penelitian ini diperoleh bahwa indikator arah perilaku memiliki nilai rata-rata paling tinggi yang artinya karyawan memiliki hubungan yang baik antar rekan kerja. Selain itu, mayoritas responden berusia 26-30 tahun yang berjumlah 25 orang dan mayoritas usia tersebut memiliki masa kerja antara 1-5 tahun sebanyak 29 orang, yang artinya usia dan lama bekerja memiliki hubungan yang terkait antara *organizational justice* dan *organizational citizenship behavior* (OCB), ini dikarenakan pada usia 26-30 dan masa kerja antara 1-5 tahun masih membutuhkan dukungan yang besar dari organisasi tempat karyawan tersebut bekerja, bila organisasi sudah mampu memberikan kontribusinya maka karyawan akan merasa termotivasi dalam bekerja.

## **SIMPULAN DAN SARAN**

### **Simpulan**

Berdasarkan hasil pembahasan sebelumnya, dapat ditarik kesimpulan bahwa *Organizational Justice* berpengaruh positif dan signifikan terhadap

*Organizational Citizenship Behavior* (OCB). Ini berarti bahwa karyawan yang diperlakukan adil di tempat dimana karyawan tersebut bekerja akan memiliki tingkat *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) yang tinggi.

Motivasi Kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap *Organizational Citizenship Behavior* (OCB). Ini berarti bahwa karyawan yang memiliki Motivasi kerja yang tinggi terhadap tempat dimana karyawan tersebut bekerja akan memiliki tingkat *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) yang tinggi.

### **Saran**

Berdasarkan hasil analisis dan simpulan yang diperoleh maka dapat saran yang dapat diberikan sebagai berikut. Saran pertama, Pihak Toko Nyoman Kediri Tabanan sebaiknya meningkatkan indikator keadilan distributif dimana imbalan yang diterima harus sesuai dengan tugas yang dibebankan untuk meningkatkan hubungan yang baik antara karyawan dengan organisasi. Selain itu, pihak Toko Nyoman Kediri Tabanan juga sebaiknya meningkatkan indikator arah perilaku dalam hal hubungan relasi yang baik dengan rekan kerja dapat meningkatkan *organizational citizenship behavior* (OCB). Saran kedua, pihak Toko Nyoman Kediri Tabanan sebaiknya meningkatkan indikator keadilan interaksional dimana tugas yang dibebankan oleh perusahaan sesuai dengan kemampuan karyawan. Selain itu, pihak Toko Nyoman Kediri Tabanan juga sebaiknya meningkatkan indikator Tingkat Usaha dimana karyawan harus berinisiatif untuk menyelesaikan pekerjaan sesuai dengan standar organisasi.

Bagi peneliti selanjutnya yang ingin melakukan penelitian terkait, diharapkan untuk mempertimbangkan variabel lain yang memiliki hubungan dengan *organizational justice*, motivasi kerja dan *organizational citizenship behavior* (OCB) seperti kepuasan kerja, serta dapat melakukan penelitian pada jenis pekerjaan yang berbeda di beberapa perusahaan besar lainnya, agar hasil penelitian dapat bervariasi yang dapat memperkaya referensi tentang *organizational justice*, motivasi kerja dan *organizational citizenship behavior* (OCB). Selain itu peneliti selanjutnya juga dapat melakukan variasi teknik analisis data, bisa dengan menggunakan path atau teknik analisis lain.

## REFERENSI

- Andriani, Gita., dkk. 2012. *Organizational Citizenship Behavior dan Kepuasan Kerja Pada Karyawan*. Fakultas Psikologi Universitas 17 Agustus 1945 Surabaya. *Jurnal Penelitian Psikologi*, 03 (1), pp: 341-345.
- Arsyad, Azhar. 2011. *Media Pembelajaran*. Jakarta: PT Raja Grafindo Persada.
- Al-zu'bi, Hasan Ali. 2010. A Study of Relationship Between Organizational Justice and Job Satisfaction. *International Journal of Business and Management*, 5 (12), pp: 102-109.
- Antonio, Nio Erick dan Sutanto, Eddy M. 2014. Pengaruh Motivasi Dan Kepuasan Kerja Karyawan terhadap *Organizational Citizenship Behavior* Di Cv Supratex. *Jurnal Mahasiswa Manajemen Bisnis* 2 (1).
- Cole, M. S., Bernerth, J. B., Walter, F., and Holt, D. T. 2010. Organizational justice and individuals' withdrawal: Unlocking the influence of emotional exhaustion. *Journal of Management Studies*, 47, 367-390.
- Daft Richard L. 2010. *Era Baru Manajemen*. Penerbit Salmaba Empat, Jakarta.
- Dyne, L. V. dan Ang, S. 1998. Organizational Citizenship Behavior of Contingent Workers in Singapore. *Academy of Management Journal*, Vol. 4: 692-703.
- Ghaziani, Fatemeh Ghorbanalizadeh, Alimohammad Safania, dan Seyed Morteza Tayebi. 2012. Impact of Organizational Justice Perception on Job Satisfaction and Organizational Commitment: the Iran's Ministry of Sport

- Perspective. *Australian Journal of Basic and Applied Sciences*, 6 (7), pp: 179-188.
- George dan Jones. 2005. *Understanding and Managing Organizational Behavior 4<sup>th</sup> Edition*. Pearson Prentice Hall.
- Hasibuan, Malayu. 2009. *Manajemen Sumber Daya Manusia*, PT. Bumi Aksara, Jakarta.
- Ince, Mehmet, dan Gul, Hasan. 2011. The Role of The Organizational Communication on Employees Perception of Justice : A Sample of Public Institution From Turkey. *European Journal of Social Sciences (online)*, 21 (1).
- Iqbal, H. K., Aziz, U., dan Tasawar, A. 2012. Impact of Organizational Justice on Organizational Citizenship Behavior: An Empirical Evidence From Pakistan. *World Applied Sciences Journal*. 19 (9) 2012. 1348-1354.
- Koopman, JR Richard. 2003. The Relationship Between Perceived Organizational Justice And Organizational Citizenship Behaviors : A Review Of The Literature. Working Paper.
- Luthans, Fred. 2006. *Perilaku Organisasi*, (Alih Bahasa V.A Yuwono, Dkk). Edisi Bahasa Indonesia. Yogyakarta: ANDI.
- Li, A., & Cropanzano, R. 2009. Fairness at the Group Level: Justice Climate and Intraunit Justice Climate. *Journal of Management*, 35: 564-599.
- Marissa. 2010. Pengaruh Persepsi Tentang Keadilan Organisasi Terhadap Komitmen Organisasi Karyawan PT. Garuda Indonesia (Persero). *Skripsi Fakultas Psikologi Universitas Islam Negeri Syarif Hidayatullah*. Jakarta.
- Mangkunegara, Anwar Prabu. 2005. *Evaluasi Kinerja SDM*. Bandung: PT. Refika Aditama.
- Moorman, R. H. 1991. Relationship between organizational justice and organizational citizenship behaviors: Do fairness perceptions influence employee citizenship? *Journal of Applied Psychology*, 76,(6), 845-855.
- Murti dan Srimulyani. 2013. Pengaruh Motivasi Terhadap Kinerja Pegawai dengan Variabel Mediasi Kepuasan Kerja pada PDAM Kota Madiun. *Jurnal Riset Manajemen dan Akuntansi*. Vol. 1 no 1.
- Nawawi, H. Hadari. 2003. *Manajemen Sumber Daya Manusia Untuk Bisnis Yang Kompetitif, Cetakan Ke-7*. Gadjah Mada University Press. Yogyakarta.
- Nwibere, B. M. 2014. Organizational Justice As a Determinant of Organizational Citizenship Behavior in the Nigerian in the Niger Delta Region. *International Journal of Business and Management*, 9 (4).

- Organ, Dennis., Ligl Andreas. 1995. Personality, Satisfaction, and Organizational Citizenship Behavior. *The Journal of Social Psychology*, 135 (3), pp: 339-350.
- Organ, D. W. 2006. Treating employees fairly and OCB: sorting the effect of job satisfaction, organizational commitment and procedural justice. USA: Plenum Publishing Corporation.
- Prabu, Anwar. 2005. Pengaruh Motivasi Terhadap Kepuasan Kerja Pegawai Badan Koordinasi Keluarga Berencana Nasional Kabupaten Muara Enim. *Jurnal Manajemen & Bisnis Sriwijaya*. Vol. 3 No 6 Desember.
- Purba, Eflina dan Ali Nina. 2004. Pengaruh Kepribadian dan Komitmen Organisasi Terhadap *Organizational Citizenship Behavior*, Makara, Sosial Humaniora, Vol 8, No. 3, Desember 2004, hal:105-111.
- Panggalih, B. dan Zulaicha, R., 2012. Pengaruh Kepuasan Kerja Terhadap *Organizational Citizenship Behavior* dengan Motivasi Kerja Sebagai Variabel Intervening Pada Karyawan PT. Telkom Tegal. 16(2).
- Rivai, Veithzal. 2001. "Beberapa Upaya Untuk Meningkatkan Motivasi Kerja Profesional Staf ( Survei di Bank Pemerintah Bank Mandiri, Bank BRI, dan Bank BTN Tahun 2000)". *Jurnal Ekonomi Perusahaan*, Juli.
- Rini, Dyah P., Rusdarti dan Suparjo. 2013. Pengaruh Komitmen Organisasi, Kepuasan Kerja dan Budaya Organisasi Terhadap *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) (Studi Pada PT. Plasa Simpanglima Semarang). *Jurnal Ilmiah Dinamika Ekonomi dan Bisnis*, 1(1), pp: 2337-6082 69.
- Robbins, Stephen P. dan Timothy A. Judge. (Ratna Saraswati dan Febriella Sirait, Penerjemah). 2015. *Perilaku Organisasi "Organizational Behavior"*, 16th Edition. Jakarta: Salemba Empat.
- Robbins SP dan Judge. 2007. *Perilaku Organisasi*, Jakarta: Salemba Empat.
- Soegandhi, Vannecia Marchelle, Eddy M. Sutanto, M.Sc dan Roy Setiawan, S.Kom.,MM.,MSM. 2013. Pengaruh Kepuasan Kerja dan Loyalitas Kerja Terhadap *Organizational Citizenship Behavior* Pada Karyawan PT. Surya Timur Sakti Jatim. *Agora*, 1(1).
- Sani, Achmad. 2013. Role of Procedural Justice, Organizational Commitment and Job Satisfaction on Job Performance: The Mediating Effect of *Organizational Citizenship Behavior*. *International Journal of Business and Management*. Vol. 8 No. 15.
- Tang, Thomas Li-Ping dan Linda J. 1996. Distributive and Procedural Justice As Related to Satisfaction and Commitment. S.A.M. *Advanced Management Journal*, 61 (3), pp: 25-50.

Widyaningrum, Rahmawati. 2010. Pengaruh Sumber Daya Manusia dan Informasi Teknologi Pemanfaatan Keandalan dan Ketepatanwaktu Pelaporan Keuangan Pemerintah dengan Variabel Intervening Pengendalian Internal Akuntansi. SNA XIII Purwokerto.

Zainal, Veithzal Rivai., H. Mansyur Ramly, Thoby Mutis dan Willy Arafah. 2014. *Manajemen Sumber Daya Manusia untuk Perusahaan*. Jakarta : Rajawali Pers.