

## KEADILAN ORGANISASIONAL DAN KOMITMEN ORGANISASIONAL: EFEKNYA PADA *ORGANIZATIONAL CITIZENSHIP BEHAVIOR*

Ni Nyoman Trisna Suwandewi<sup>1</sup>  
Desak Ketut Sintaasih<sup>2</sup>

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

### ABSTRAK

Tujuan penelitian ini adalah untuk mengetahui pengaruh keadilan organisasional terhadap komitmen organisasional dan *organizational citizenship behavior* pada karyawan *Made's Warung Restaurant, Seminyak-Bali*. Populasi dalam penelitian adalah seluruh karyawan *Made's Warung Restaurant* yaitu sebanyak 87 orang, dan penetapan sampel dalam penelitian ini dengan cara sensus atau sampel jenuh. Pengumpulan data dilakukan dengan penyebaran kuisioner dengan menggunakan skala Likert 5 poin untuk mengukur 28 item pertanyaan. Teknik analisis yang digunakan adalah analisis jalur (*path analysis*) dengan program *SPSS 13.00 for windows*. Hasil analisis menunjukkan bahwa keadilan organisasional berpengaruh positif dan signifikan baik terhadap komitmen organisasional maupun *organizational citizenship behavior*. Komitmen organisasional berpengaruh positif dan signifikan terhadap *organizational citizenship behavior*. Penelitian ini juga berhasil membuktikan bahwa komitmen organisasional memediasi pengaruh keadilan organisasional terhadap *organizational citizenship behavior* pada karyawan *Made's Warung Restaurant, Seminyak-Bali*.

**Kata Kunci:** *keadilan organisasional, komitmen organisasional, organizational citizenship behavior*

### ABSTRACT

*This paper aims to know the effect of organizational justice to organizational commitment and organizational citizenship behavior at Made's Warung Restaurant, Seminyak-Bali. The population in this study were 87 people and all were used as sample (saturated sample). Data collected by giving questioner with the likert scale 5 points for 28 item of questions. Data analysis technique is done by using path analysis with SPSS 13.00 for windows program. The result shows that organizational justice has positive and significant effect on organizational commitment. Organizational justice has positive and significant effect on organizational citizenship behavior. Organizational commitment has positive and significant effect on organizational citizenship behavior. This study also proof that organizational commitment can mediate the effect of organizational justice on organizational citizenship behavior at Made's Warung Restaurant, Seminyak-Bali.*

**Keywords:** *organizational justice, organizational commitment, organizational citizenship behavior*

## **PENDAHULUAN**

Keberhasilan suatu perusahaan bukan hanya didukung oleh aspek keuangan yang berupa pemodal dan profit saja tetapi juga didukung oleh sumber daya manusia (SDM). Hassan (2002) menyatakan karyawan merupakan sumber daya yang berguna dalam keberhasilan suatu organisasi karena kegagalan seorang karyawan dalam melaksanakan tugas dan tanggung jawabnya akan memengaruhi proses pencapaian tujuan yang telah ditetapkan organisasi dimana karyawan harus memiliki komitmen, kepedulian, dan rasa tanggung jawab yang tinggi terhadap tugas-tugas yang diberikan. Organisasi yang berhasil adalah organisasi yang bekerja secara efektif, dimana untuk mencapai keefektifan tersebut sangat diperlukan kerja sama tim yang baik antar karyawan, dengan begitu karyawan tidak akan merasa enggan untuk membantu rekan-rekan di tempat kerja mereka dan melakukan tugas-tugas melebihi dari tugas mereka sebenarnya yang kemudian disebut sebagai *organizational citizenship behavior* Organ (dalam Wibowo, 2010).

*Organizational citizenship behavior* (OCB) adalah istilah yang digunakan untuk mengidentifikasi perilaku karyawan, OCB mengacu pada konstruk perilaku *extra-role* (ERB), yang didefinisikan sebagai perilaku yang menguntungkan organisasi dan atau berniat untuk menguntungkan organisasi (Darsana, 2013). OCB merupakan perilaku karyawan yang dapat menguntungkan bagi suatu organisasi, perilaku ini merupakan pilihan dari seorang individu dalam membantu organisasi dalam meningkatkan produktivitas (Sharma *et al.*, 2011).

Pentingnya membangun OCB dalam lingkungan kerja, tidak lepas dari bagaimana komitmen yang ada dalam diri karyawan tersebut. Komitmen organisasional menjadi salah satu faktor penting yang berpengaruh dalam terciptanya OCB dalam organisasi (Gautam *et al.*, 2004). Sena (2011), menyatakan faktor-faktor yang mendorong adanya OCB pegawai dipengaruhi oleh beberapa motif, yaitu komitmen terhadap organisasi dimana terdapat keinginan untuk berpartisipasi dengan baik dalam organisasi serta bangga menjadi bagian dalam organisasi tersebut. Robbin dan Judge (2008), menyatakan bahwa OCB dapat timbul dari berbagai faktor dalam organisasi, diantaranya karena adanya kepuasan kerja dari karyawan dan komitmen organisasi yang tinggi.

Adekola (2012) menyatakan bahwa komitmen organisasional merupakan sikap karyawan atau kekuatan organisasi dalam mengikat karyawan agar tetap berada di dalam organisasi. Adiapsari (2012) menyatakan karyawan yang memiliki komitmen akan menunjukkan kemauan bekerja keras untuk mencapai tujuan organisasi dan memiliki keinginan yang kuat untuk bekerja dan tetap bertahan di lembaga tempatnya bekerja. Upaya yang dapat dilakukan organisasi untuk menumbuhkan dan meningkatkan komitmen pada karyawan adalah dengan memberikan perlakuan secara adil terhadap semua karyawan.

Keadilan organisasional adalah sebuah konsep mengenai persepsi karyawan sejauh mana mereka diperlakukan secara adil, dalam organisasi dan bagaimana persepsi tersebut mempengaruhi hasil organisasi seperti komitmen dan kepuasan

(Greenberg dalam Najafi *et al.*, 2011). Karyawan yang menerima perlakuan tidak adil dalam lingkungan kerjanya akan menunjukkan perilaku yang negatif. Perlakuan yang tidak adil ini akan mempengaruhi komitmen dan kualitas kinerja mereka (Mohamed, 2014).

Observasi awal yang dilakukan pada karyawan *Made's Warung Restaurant* Seminyak mendapatkan hasil bahwa tingkat OCB karyawan cukup rendah. Rendahnya tingkat OCB ini ditunjukkan dari sikap karyawan yang kurang peduli terhadap rekan kerja yang membutuhkan pertolongan. Karyawan hanya mengerjakan tugas-tugas yang merupakan tanggung jawabnya sendiri, kurang memiliki inisiatif untuk menolong dan mereka baru bereaksi ketika ditegur atau diperintahkan oleh atasan ataupun senior mereka. Sikap seperti ini kurang mendukung efektivitas dalam *Made's Warung Restaurant* karena banyak waktu yang terbuang dengan tidak produktif, sementara bisnis dalam bidang ini menuntut ketepatan, kecepatan dan pelayanan yang memuaskan bagi konsumen.

Hasil wawancara yang dilakukan dengan beberapa karyawan *Made's Warung Restaurant* menunjukkan bahwa permasalahan yang terjadi terkait dengan OCB disebabkan oleh komitmen organisasional dan keadilan organisasional yang rendah dari karyawan. Karyawan masih sering mengeluh tentang beban kerja yang diberikan pada mereka dan mengeluhkan sikap pimpinan yang seringkali mengabaikan pendapat mereka sehingga karyawan menjadi tidak nyaman dalam bekerja. Di sisi berbeda, banyak karyawan yang berkeinginan untuk meninggalkan organisasi apabila mendapat tawaran pekerjaan yang lebih baik di perusahaan lain. Sementara itu,

wawancara yang dilakukan dengan manajer *Made's Warung Restaurant*, Seminyak menunjukkan bahwa cukup banyak karyawan yang tidak bertanggung jawab dengan pekerjaan mereka. Beberapa karyawan harus diperintahkan terlebih dahulu untuk melakukan suatu pekerjaan, sementara sebenarnya tugas tersebut sudah menjadi tanggung jawab mereka. Rendahnya OCB dapat mengurangi efektivitas dan produktivitas organisasi (Sumiyarsih, dkk., 2012). Selain itu, menurut manajer *Made's Warung Restaurant*, saat ini tingkat absensi karyawan mengalami peningkatan sehingga menyebabkan sedikit terganggunya aktivitas perusahaan. Jika keadaan ini dibiarkan terus-menerus tanpa adanya perubahan yang dilakukan, akan berdampak pada menurunnya efektivitas dan produktivitas perusahaan.

Berdasarkan uraian pada latar belakang, yang menjadi pokok pembahasan dalam penelitian ini adalah sebagai berikut: 1). Bagaimana pengaruh keadilan organisasional terhadap *organizational citizenship behavior* pada karyawan *Made's Warung Restaurant* Seminyak-Bali?; 2). Bagaimana pengaruh keadilan organisasional terhadap komitmen organisasional pada karyawan *Made's Warung Restaurant* Seminyak-Bali?; 3). Bagaimana pengaruh komitmen organisasi terhadap *organizational citizenship behavior* pada karyawan *Made's Warung Restaurant* Seminyak-Bali?; 4). Bagaimana peran komitmen organisasional dalam memediasi pengaruh keadilan organisasional terhadap *organizational citizenship behavior* pada karyawan *Made's Warung Restaurant*?

Berdasarkan permasalahan pada rumusan masalah di atas, maka tujuan yang ingin dicapai pada penelitian ini adalah: 1). Menguji pengaruh keadilan organisasional terhadap *organizational citizenship behavior* (OCB) pada karyawan *Made's Warung Restaurant* Seminyak-Bali; 2). Menguji pengaruh keadilan organisasional terhadap komitmen organisasional pada karyawan *Made's Warung Restaurant* Seminyak-Bali; 3). Menguji pengaruh komitmen organisasional terhadap *organizational citizenship behavior* (OCB) pada karyawan *Made's Warung Restaurant* Seminyak; 4). Untuk Menguji peran komitmen organisasional dalam memediasi pengaruh keadilan organisasional terhadap *organizational citizenship behavior* (OCB) pada karyawan *Made's Warung Restaurant* Seminyak.

Fung *et al.* (2012) menyatakan bahwa teori pertukaran sosial merupakan pandangan karyawan ketika mereka telah diperlakukan dengan baik oleh organisasi, mereka akan cenderung untuk bersikap dan berperilaku lebih positif pada organisasi. Pertukaran dapat terjadi ketika dua belah pihak antara karyawan dan organisasi mampu memberikan sesuatu hal satu sama lain yang didasari pada kepercayaan (Fung *et al.*, 2012). Karyawan akan cenderung membalas budi pada organisasi ketika mereka diperlakukan adil dan diikutsertakan dalam proses pengambilan keputusan dan mendapatkan dukungan dari pimpinan (Lee *et al.*, 2013).

Ratnaningsih (2013) menyatakan bahwa OCB adalah sebuah perilaku positif, dalam hal ini adalah perilaku membantu pekerjaan individu lain yang ditunjukkan oleh seseorang dalam sebuah organisasi atau perusahaan. Robbins & Judge (2008) menyatakan OCB sebagai perilaku pilihan yang tidak menjadi bagian dari kewajiban

kerja formal seorang karyawan, namun mendukung berfungsinya organisasi tersebut secara efektif. Jacqueline *et al.* (2004) menunjukkan bahwa, individu terlibat dalam OCB sebagai bentuk timbal balik berdasarkan perlakuan organisasi terhadap mereka. Organ (1997) menyatakan bahwa OCB merupakan perilaku yang secara agregat, berkontribusi terhadap efektivitas organisasi. Menurut Robbins (2006) ciri-ciri perilaku yang termasuk OCB adalah membantu rekan kerja, sukarela melakukan kegiatan ekstra ditempat kerja, menghindari konflik dengan rekan kerja, melindungi properti organisasi, menghargai peraturan yang berlaku di organisasi, toleransi pada situasi yang kurang ideal/tidak menyenangkan ditempat kerja, memberi saran-saran yang membangun di tempat kerja, serta tidak membuang-buang waktu ditempat kerja

Keadilan organisasi adalah suatu konsep keseimbangan yang diharapkan mampu diterapkan oleh organisasi dalam memperlakukan karyawan dengan tujuan memicu tumbuhnya rasa berkomitmen dalam diri karyawan (Sutrisna dan Rahyuda, 2014). Menurut Kristanto (2015), keadilan organisasional adalah persepsi individu mengenai keadilan dari keputusan yang diambil oleh atasannya. Adanya perlakuan adil yang dilakukan oleh organisasi kepada setiap karyawan akan dapat menciptakan situasi kerja yang baik, sehingga karyawan merasa betah bekerja di perusahaan. Menurut Schuler dan Jackson (2006:78) memperlakukan karyawan dengan adil prinsipnya ialah menyeimbangkan hak dan kewajiban manajemen serta karyawan. Menurut Ogut *et al.* (2013) ketika karyawan dalam suatu organisasi merasa bahwa manajer telah berperilaku secara adil kepada mereka, kerjasama antara manajer

dengan karyawan akan lebih mudah dan para karyawan akan mendukung keputusan yang dibuat oleh manajer.

Komitmen merupakan faktor pendorong yang kuat untuk mempertahankan keanggotaan dalam organisasi demi tercapainya tujuan organisasi (Suwardi dan Utomo, 2011). Adekola (2012) mendefinisikan komitmen organisasional merupakan sikap karyawan atau kekuatan organisasi dalam mengikat karyawan agar tetap berada di dalam organisasi. Menurut Robbins dan Judge (2008:92) komitmen organisasi sebagai suatu keadaan dimana karyawan memihak pada suatu organisasi tertentu dan tujuan-tujuannya, serta berniat memelihara keanggotaan dalam organisasi itu. Meyer dan Allen (1991), menyatakan komitmen organisasi didefinisikan sebagai pendekatan psikologis antara karyawan dan organisasi yang berimplikasikan terhadap keputusan untuk bertahan atau keluar dari organisasi.

Roohi dan Feizi (2013) menemukan bahwa keadilan organisasional dan dimensi dari keadilan organisasional memiliki hubungan positif dan signifikan dengan *organizational citizenship behaviour* (OCB). Hasil temuan senada juga ditunjukkan dalam penelitian Nwibere (2014) yang menunjukkan bahwa persepsi karyawan tentang keadilan mempunyai pengaruh positif dan signifikan terhadap OCB. Ketika karyawan merasa telah diperlakukan secara adil oleh perusahaan maka perilaku *extra-role* dari karyawan meningkat. Ibrahim dan Perez (2014) dalam penelitiannya juga menunjukkan bahwa keadilan organisasional berpengaruh positif dan signifikan terhadap *organizational citizenship behavior*. Ketika karyawan meragukan keadilan organisasi, mereka cenderung kehilangan minat terhadap



organisasi dan mereka akan menunjukkan ketidaksediaan untuk mengejar tujuan organisasi.

Berdasarkan hasil penelitian-penelitian di atas, dapat dikemukakan hipotesis sebagai berikut:

H<sub>1</sub>: Semakin tinggi keadilan organisasional, semakin tinggi pula tingkat *organizational citizenship behavior* (OCB) karyawan.

Dehkordi *et al.* (2013) dalam penelitiannya menemukan bahwa keadilan organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap komitmen organisasi, kurangnya keadilan dalam organisasi akan menciptakan komitmen organisasi yang rendah. Bakhsi (2009) dengan hasil analisis regresi dari data menunjukkan bahwa keadilan distributif dan keadilan prosedural ditemukan secara signifikan berhubungan dengan komitmen organisasional. Penemuan ini didukung oleh penelitian yang dilakukan Demirel dan Yucel (2013) bahwa keadilan distributif, keadilan prosedural, dan keadilan interaksional memiliki korelasi yang positif terhadap komitmen afektif. Karim dan Rehman (2012) bahkan menemukan korelasi yang kuat antara keadilan organisasional dengan komitmen organisasional. Karyawan akan merasa patuh pada perlakuan yang adil dari organisasi jika kebijakan, prosedur, dan pelaksanaan sudah adil dan tidak bias sehingga karyawan akan memiliki keyakinan terhadap keadilan yang dirasakan dan mampu menghasilkan komitmen organisasional yang lebih besar.

Berdasarkan hasil penelitian tersebut dapat dikemukakan hipotesis sebagai berikut:

H<sub>2</sub>: Semakin tinggi keadilan organisasional, semakin tinggi pula komitmen organisasional pada karyawan.

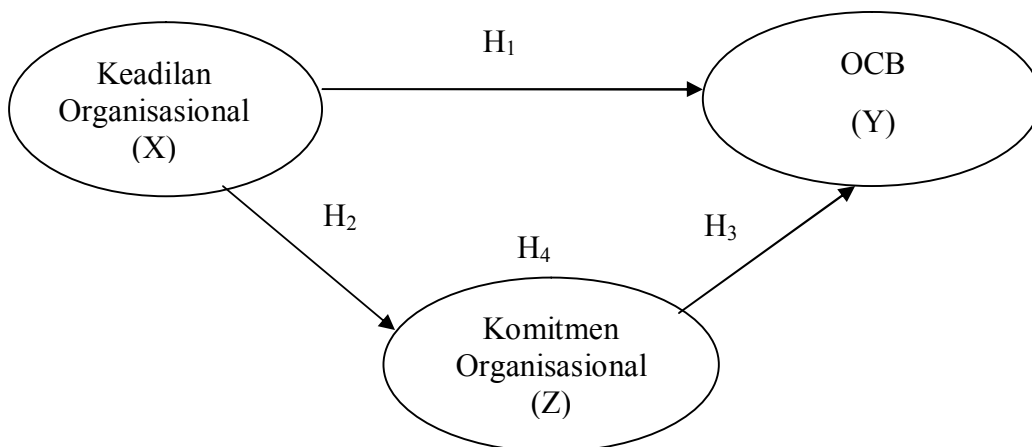
Ratnaningsih, (2013) dalam penelitiannya menemukan bahwa komitmen memberikan pengaruh yang positif terhadap OCB, karena dipengaruhi oleh indikasi bahwa karyawan yang memiliki loyalitas dan komitmen akan berusaha semaksimal mungkin untuk mencapai tujuan dan bertanggungjawab atas segala pekerjaan dan aktif mencari informasi-informasi penting yang berguna bagi organisasi. Selain itu karyawan telah memiliki keterikatan emosional sehingga dengan rela dan ikhlas melakukan perilaku ekstra seperti membantu rekan kerja lain yang membutuhkan tanpa mengharapkan imbalan. Namun komitmen diperoleh tidak signifikan disebabkan responden tidak didominasi oleh karyawan yang telah memiliki loyalitas dan komitmen yang tinggi, karena komitmen tidak dapat muncul dengan setahun atau dua tahun bekerja tetapi butuh proses dan waktu. Hal serupa juga ditunjukkan dari hasil penelitian Purba (2004) yang melibatkan 222 karyawan dari pabrik industri yang mendapatkan hasil bahwa komitmen organisasional berpengaruh positif terhadap OCB. Penelitian-penelitian tersebut juga didukung oleh penelitian yang dilakukan oleh Achmad Sani pada tahun 2013 yang melibatkan 74 karyawan PT Bank Syariah Malang menemukan bahwa komitmen organisasional berpengaruh positif terhadap OCB.

Berdasarkan hasil penelitian tersebut dapat dikemukakan hipotesis sebagai berikut:

H<sub>3</sub>: Semakin tinggi komitmen organisasional, semakin tinggi pula tingkat OCB karyawan.

Pada penelitian ini juga akan diuji pengaruh mediasi dari komitmen organisasional pada hubungan keadilan organisasional terhadap OCB. Namun, karena penelitian serupa belum banyak dilakukan, maka pengujian pengaruh tidak langsung antara keadilan organisasional terhadap OCB melalui mediasi komitmen organisasional dalam penelitian ini akan didukung oleh penelitian-penelitian sebelumnya yang menguji pengaruh langsung antara keadilan organisasional terhadap komitmen organisasional dan pengaruh komitmen organisasional terhadap OCB.

H<sub>4</sub> : Komitmen organisasional memediasi pengaruh antara keadilan organisasional dan OCB.



**Gambar 1. Kerangka Konsep Penelitian**

Dari kajian teoritis dan empiris yang telah dilakukan, penulis merumuskan kerangka berpikir seperti pada Gambar 1.

## **METODE PENELITIAN**

Penelitian ini menggunakan penelitian yang bersifat asosiatif dengan tujuan untuk mengetahui pengaruh atau hubungan antara dua variabel atau lebih keadilan organisasional sebagai variabel eksogen, *organizational citizenship behaviour* sebagai variabel endogen dan komitmen organisasional sebagai variabel mediasi. Metode pengumpulan data dalam penelitian ini adalah metode *survey* dengan menggunakan kuisioner dan wawancara kepada responden yang telah dijangkau dengan teknik sampel jenuh karena jumlah populasi yang sangat minim sehingga harus menggunakan keseluruhan dari populasi untuk mendapatkan hasil yang dapat menggeneralisasikan subjek penelitian. Total responden yang digunakan sebanyak 87 orang karyawan *Made's Warung Restaurant* Seminyak. Tambahan data yang digunakan berasal dari hasil observasi, berita online serta studi empiris yang berkaitan dengan variabel yang digunakan.

Butir – butir pernyataan yang digunakan dalam kuisioner diukur dengan menggunakan skala likert yang dimana 1 berarti sangat tidak setuju dan 5 berarti sangat setuju. Untuk variabel keadilan organisasional digunakan 3 indikator. Untuk variabel komitmen organisasional digunakan 3 indikator. Untuk variabel *organizational citizenship behaviour* digunakan 5 indikator. Selanjutnya data akan

diolah menggunakan teknik *Path Analysis* dengan menggunakan program SPSS 13.00 *for windows*.

Indikator variabel keadilan organisasional dalam penelitian ini, mengacu pada Robbins (2006) dan Al-Zu'bi (2010):

1. Keadilan distributif (*distributive justice*)

Mengacu pada keadilan yang dirasakan oleh responden berdasarkan hasil yang mereka terima dari organisasi. Indikator ini diukur dari persepsi responden mengenai jadwal kerja, beban kerja, dan imbalan yang mereka terima di tempat kerja.

2. Keadilan prosedural (*procedural justice*)

Mengacu pada keadilan yang dirasakan responden dari suatu aturan dan prosedur yang mengatur suatu proses dalam organisasi. Indikator ini diukur dari persepsi responden mengenai keputusan yang dilakukan oleh pimpinan, pimpinan mendengarkan masalah karyawan sebelum membuat keputusan, pimpinan mencari informasi yang akurat dan lengkap sebelum membuat keputusan, pimpinan menyediakan informasi tambahan ketika dibutuhkan oleh karyawan, keputusan kerja diterapkan secara konsisten kepada seluruh karyawan.

3. Keadilan interaksional (*interactional justice*)

Mengacu pada keadilan yang dirasakan oleh responden terhadap perlakuan pemimpin kepada karyawan seperti ketika pemimpin memperlakukan karyawan dengan hormat dan bermartabat. Indikator ini diukur dari persepsi responden

mengenai perlakuan pimpinan saat membuat keputusan kerja, pimpinan mempertimbangkan hak-hak karyawan serta implikasi dan justifikasi untuk keputusan kerja.

Indikator komitmen organisasional dalam penelitian ini, menurut Meyer dan Allen (1991) adalah sebagai berikut:

1. Komitmen afektif (*affective commitment*) berkaitan dengan hubungan emosional karyawan terhadap organisasi. Indikator ini diukur dari persepsi responden mengenai perasaan bangga menjadi bagian dari organisasi, senang untuk menghabiskan karir di organisasi dan merasa masalah yang dihadapi organisasi juga merupakan bagi karyawan.
2. Komitmen berkelanjutan (*continuance commitment*) berkaitan dengan kesadaran karyawan akan kerugian jika meninggalkan organisasi. Indikator ini diukur dari persepsi responden mengenai perasaan sulit untuk meninggalkan organisasi, memiliki sedikit pilihan untuk meninggalkan organisasi, dan kehidupannya akan sangat terganggu bila meninggalkan organisasi.
3. Komitmen normatif (*normative commitment*) menggambarkan perasaan keterikatan untuk terus berada dalam organisasi. Indikator ini diukur dari persepsi responden mengenai nilai harus setia terhadap organisasi, dan tidak etis jika berpindah ke organisasi lain.

Indikator *organizational citizenship behaviour* menurut Argentero *et al.* (2008), yaitu:

1. *Altruism*

Mengacu pada tindakan suka rela yang dilakukan oleh karyawan untuk menolong rekan kerja tanpa mengharapkan imbalan apapun. Indikator ini diukur dari persepsi responden untuk secara suka rela membantu orang lain, walaupun sebenarnya tidak diharuskan dan membantu rekan kerja yang memiliki beban berlebih.

2. *Conscientiousness*

Menggambarkan perilaku karyawan yang lebih terorganisir, memprioritaskan tugas, mengikuti norma dan peraturan, dan lain sebagainya. Indikator ini diukur dari persepsi responden untuk mengerjakan pekerjaan tanpa menunggu perintah dari orang lain dan mengikuti aturan perusahaan tanpa diawasi oleh atasan.

3. *Courtesy*

Berkaitan dengan tindakan yang bertujuan untuk mencegah munculnya masalah, sikap sopan, dan mempertimbangkan orang lain. Indikator ini diukur dari persepsi responden untuk menghindari konflik dengan sesama rekan kerja dan selalu berkoordinasi dengan rekan kerja dalam melakukan pekerjaan.

4. *Sportsmanship*

Mengacu pada aspek toleransi dan keluhan karyawan dalam pekerjaannya dan kemampuan beradaptasi yang tinggi dengan situasi dan lingkungan kerja. Indikator ini diukur dari persepsi responden untuk tidak mengeluh dengan

beban kerja yang diberikan kepada mereka dan adaptif terhadap perubahan dalam lingkungan kerja.

5. *Civic virtue*

Berkaitan dengan perilaku karyawan untuk ikut berpartisipasi secara penuh dalam kegiatan-kegiatan dalam perusahaan dan sangat memperhatikan kepentingan perusahaannya. Indikator ini diukur dari persepsi responden untuk mengikuti segala kegiatan organisasi atau perusahaan dan berusaha mencari informasi yang berguna bagi kemajuan perusahaan.

## **HASIL DAN PEMBAHASAN**

Berdasarkan karakteristik responden *Made's Warung Restaurant* Seminyak seperti yang tertera pada tabel 1, mayoritas responden dalam penelitian ini berusia 21-30 tahun yaitu sebesar 46 persen, kemudian diikuti oleh responden berusia 31 - 40 tahun sebesar 34,5 persen, usia 41 – 50 tahun sebesar 12,6 persen, usia 51 – 60 tahun sebesar 4,6 persen dan usia  $\leq 20$  tahun sebesar 2,3 persen. Berdasarkan jenis kelamin, mayoritas dari responden adalah berjenis kelamin laki-laki sebesar 52,9 persen dan perempuan sebesar 47,1 persen. Berdasarkan pendidikan terakhir, yang menjadi mayoritas adalah responden dengan tingkat pendidikan SMA sebesar 62,1 persen, selanjutnya responden dengan tingkat pendidikan D1 sebesar 23 persen, D2 sebesar 8,1 persen, responden dengan tingkat pendidikan S1 sebesar 4,6 persen, tingkat pendidikan D3 dan S2 masing-masing sebesar 1,1 persen responden. Berdasarkan masa kerja diketahui bahwa sebagian besar responden penelitian ini memiliki masa kerja 1-10 tahun yaitu sebesar 57,5 persen. Selanjutnya responden dengan masa kerja



11 – 20 tahun sebesar 27,6 persen, 21 – 30 tahun sebesar 12,6, responden dengan masa kerja 31 – 40 tahun sebesar 2,3 persen. Berdasarkan unit kerja diketahui bahwa sebagian besar dari responden merupakan karyawan *Made's Warung Restaurant* Seminyak yang merupakan *staff kitchen* sebanyak 45 orang atau sebesar 51,7 persen, *waiter dan waitress* sebesar 36,8 persen, responden yang memiliki jabatan sebagai HRD sebesar 2,3 persen, *accounting* sebesar 3,45 persen, *purchasing* sebesar 2,3 persen dan *engineering* sebesar 3,45 persen.

**Tabel 1.**  
**Karakteristik Responden**

No	Kriteria	Klasifikasi	Jumlah (Orang)	Presentase (%)
1	Umur	≤ 20 tahun	2	2,3
		21-30 tahun	40	46
		31-40 tahun	30	34,5
		41-50 tahun	11	12,6
		51-60 tahun	4	4,6
2	Jenis Kelamin	Laki-laki	46	52,9
		Perempuan	41	47,1
3	Pendidikan	SMA	54	62,1
		D1	20	23
		D2	7	8,1
		D3	1	1,1
		S1	4	4,6
4	Masa Kerja	S2	1	1,1
		1-10 tahun	50	57,5
		11-20 tahun	24	27,6
		21-30 tahun	11	12,6
		31-40 tahun	2	2,3
5	Jabatan/Unit Kerja	<i>Staff Kitchen</i>	45	51,7
		<i>Waiter/Waitress</i>	32	36,8
		HRD	2	2,3
		<i>Accounting</i>	3	3,45
		<i>Purchasing</i>	2	2,3
		<i>Engineering</i>	3	3,45
<b>Jumlah</b>			<b>87</b>	<b>100</b>

Sumber : *Made's Warung Restaurant* Seminyak, 2016

Tabel 2 menunjukkan bahwa seluruh koefisien korelasi antara skor suatu indikator dengan skor total seluruh indikator lebih besar dari 0,3 ( $r \geq 0,3$ ). Ini berarti seluruh indikator yang digunakan untuk mengukur variabel penelitian adalah valid.

**Tabel 2.**  
**Uji Validitas**

No	Variabel	Item Pernyataan	Korelasi Item Total	Keterangan
1	Keadilan Organisasional (X1)	X <sub>1.1</sub>	0,435	Valid
		X <sub>1.2</sub>	0,572	Valid
		X <sub>1.3</sub>	0,671	Valid
		X <sub>1.4</sub>	0,743	Valid
		X <sub>1.5</sub>	0,555	Valid
		X <sub>1.6</sub>	0,367	Valid
		X <sub>1.7</sub>	0,676	Valid
		X <sub>1.8</sub>	0,624	Valid
		X <sub>1.9</sub>	0,552	Valid
2	Komitmen Organisasional (M)	M <sub>1.1</sub>	0,660	Valid
		M <sub>1.2</sub>	0,463	Valid
		M <sub>1.3</sub>	0,748	Valid
		M <sub>1.4</sub>	0,733	Valid
		M <sub>1.5</sub>	0,629	Valid
		M <sub>1.6</sub>	0,781	Valid
		M <sub>1.7</sub>	0,555	Valid
		M <sub>1.8</sub>	0,717	Valid
		M <sub>1.9</sub>	0,561	Valid
3	<i>Organizational Citizenship Behavior</i> (Y)	Y <sub>1.1</sub>	0,639	Valid
		Y <sub>1.2</sub>	0,550	Valid
		Y <sub>1.3</sub>	0,589	Valid
		Y <sub>1.4</sub>	0,605	Valid
		Y <sub>1.5</sub>	0,592	Valid
		Y <sub>1.6</sub>	0,570	Valid
		Y <sub>1.7</sub>	0,617	Valid
		Y <sub>1.8</sub>	0,610	Valid
		Y <sub>1.9a</sub>	0,659	Valid
		Y <sub>1.9b</sub>	0,570	Valid
	Y <sub>1.10</sub>	0,592	Valid	

Sumber: Data diolah, 2016

Tabel 3 menunjukkan bahwa nilai reliabilitas dari masing-masing variabel yang diuji memperoleh nilai hasil diatas 0,6 ( $\alpha \geq 0,6$ ). Hasil ini menunjukkan bahwa

terdapat konsistensi dan kehandalan dari seluruh indikator yang digunakan dalam variabel penelitian.

**Tabel 3.**  
**Uji Reliabilitas**

No.	Variabel	Cronbach's Alpha	Keterangan
1	Keadilan Organisasional (X)	0,743	Reliabel
2	Komitmen Organisasional (M)	0,760	Reliabel
3	Organizational Citizenship Behavior (Y)	0,749	Reliabel

Sumber: Data diolah, 2016

Berdasarkan hasil analisis jalur substruktur 1 seperti yang disajikan pada Tabel 4, maka persamaan strukturalnya adalah sebagai berikut:

$$M = \beta_2 X + e_1$$

$$M = 0,544X + e_1$$

**Tabel 4.**  
**Hasil Analisis Jalur Persamaan Regresi 1**

Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients		t	Sig.
	B	Std. Error	Beta			
(Constant)	12.479	3.051			4.091	.000
Keadilan Organisasional	.616	.103	.544		5.972	.000
R <sub>1</sub> Square						0,296
F Statistik						35,659
Signifikansi						0,000

Sumber: Data diolah, 2016

Berdasarkan hasil analisis jalur substruktur 2 seperti yang disajikan pada Tabel 5, maka persamaan strukturalnya adalah sebagai berikut:

$$Y = \beta_1 X + \beta_3 M + e_2$$

$$Y = 0,273X + 0,549M + e_2$$

**Tabel 5.**  
**Hasil Analisis Jalur Persamaan Regresi 2**

Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
	B	Std. Error	Beta		
1 (Constant)	5.269	3.058		1.723	.089
Keadilan Organisasional	.349	.113	.273	3.093	.003
Komitmen Organisasional	.619	.099	.549	6.228	.000
R <sub>2</sub> Square					.0539
F Statistik					49,181
Signifikansi					0,000

Sumber: Data diolah, 2016

Berdasarkan model substruktur 1 dan substruktur 2, maka dapat disusun model diagram jalur akhir. Sebelum menyusun model diagram jalur akhir, terlebih dahulu dihitung nilai standar eror sebagai berikut:

$$Pe_i = \sqrt{1 - R_i^2}$$

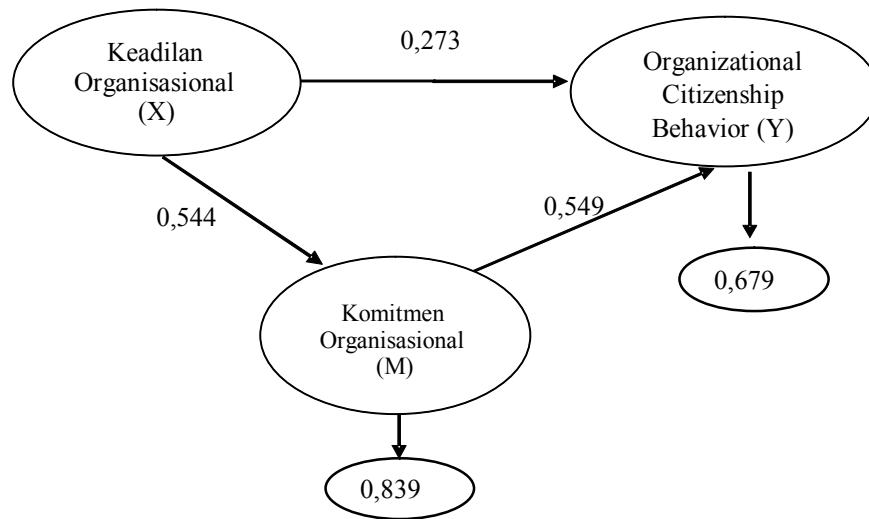
$$Pe_1 = \sqrt{1 - R_1^2} = \sqrt{1 - 0,296} = 0,839$$

$$Pe_2 = \sqrt{1 - R_2^2} = \sqrt{1 - 0,539} = 0,679$$

Berdasarkan perhitungan pengaruh error (Pe<sub>i</sub>), didapatkan hasil pengaruh error (Pe<sub>1</sub>) sebesar 0,839 dan pengaruh error (Pe<sub>2</sub>) sebesar 0,679. Hasil koefisien determinasi total adalah sebagai berikut:

$$\begin{aligned}
 R_m^2 &= 1 - (Pe_1)^2 (Pe_2)^2 \\
 &= 1 - (0,839)^2 (0,679)^2 \\
 &= 1 - (0,704) (0,461) \\
 &= 1 - 0,324 = 0,676
 \end{aligned}$$

Nilai determinasi total sebesar 0,676 mempunyai arti bahwa sebesar 67,6% variasi *organizational citizenship behavior* dipengaruhi oleh variasi keadilan organisasional dan komitmen organisasional, sedangkan sisanya sebesar 32,4% dijelaskan oleh faktor lain yang tidak dimasukkan ke dalam model.



**Gambar 2. Validasi Model Diagram Jalur**

**Tabel 6.  
Rangkuman Hasil Uji**

Pengaruh Variabel	Pengaruh Langsung	Pengaruh Tidak Langsung Melalui Komitmen Organisasional (Y1) ( $\beta_1 \times \beta_3$ )	Pengaruh Total
X → M	0,544	-	0,544
X → Y	0,273	0,298	0,571
M → Y	0,549	-	0,549

Sumber: Data diolah, 2016

Berdasarkan diagram jalur pada Gambar 2. maka dapat dihitung besarnya pengaruh langsung dan pengaruh tidak langsung serta pengaruh total antar variabel.

Uji Sobel merupakan alat analisis untuk menguji signifikansi dari hubungan tidak langsung antara variabel independen dengan variabel dependen yang dimediasi oleh variabel mediator. Uji Sobel dirumuskan dengan persamaan berikut dan dapat dihitung dengan menggunakan aplikasi Microsoft Excel 2007. Bila nilai kalkulasi Z lebih besar dari 1,96 (dengan tingkat kepercayaan 95 persen), maka variabel mediator dinilai secara signifikan memediasi hubungan antara variabel terikat dan variabel bebas.

$$Z = \frac{ab}{\sqrt{b^2 s_a^2 + a^2 s_b^2 + s_a^2 s_b^2}}$$

Keterangan :

$$\begin{aligned} a &= 0,544 \\ S_a &= 0,103 \\ b &= 0,549 \\ S_b &= 0,099 \end{aligned}$$

$$Z = \frac{0,544 \cdot 0,549}{\sqrt{0,549^2 \cdot 0,103^2 + 0,544^2 \cdot 0,099^2 + 0,103^2 \cdot 0,099^2}}$$

$$Z = \frac{0,298656}{\sqrt{0,003198 + 0,0029 + 0,000104}}$$

$$Z = \frac{0,298656}{0,0787}$$

$$Z = 3,7948$$

Hasil Uji Sobel menunjukkan nilai  $Z = 3,7948 > 1,96$  dengan tingkat signifikansi  $0,000 < 0,05$  yang berarti komitmen organisasional signifikan memediasi

hubungan antara keadilan organisasional terhadap *organizational citizenship behavior*.

Berdasarkan hasil analisis pengaruh keadilan organisasional terhadap *organizational citizenship behavior* diperoleh nilai Sig. t sebesar 0,003 dengan koefisien beta 0,273. Nilai Sig t  $0,003 < 0,05$  mengindikasikan bahwa  $H_0$  ditolak dan  $H_1$  diterima. Hasil ini mempunyai arti bahwa keadilan organisasional berpengaruh positif dan signifikan terhadap *organizational citizenship behavior* yang berarti semakin tinggi keadilan organisasional, semakin tinggi pula tingkat *organizational citizenship behavior* (OCB) karyawan.

Hasil pengujian hipotesis menunjukkan bahwa keadilan organisasional berpengaruh positif dan signifikan terhadap OCB. Artinya, semakin tinggi keadilan organisasional yang dirasakan karyawan maka semakin tinggi pula tingkat OCB nya. Tingginya tingkat OCB karyawan *Made's Warung Restaurant, Seminyak* ini sangat dipicu oleh keadilan distributif yang baik yang dirasakan oleh karyawan, yaitu dengan pemberian jadwal kerja yang adil serta beban kerja yang sesuai dengan kemampuan karyawan. Hal tersebut mampu meningkatkan OCB karyawan, yaitu karyawan secara sukarela membantu rekan kerja mereka serta membantu karyawan-karyawan baru dalam masa orientasi meskipun tidak diharuskan oleh perusahaan.

Hasil penelitian ini sejalan dengan penelitian sebelumnya yang dilakukan oleh Roohi dan Feizi (2013), yang menyimpulkan bahwa dimensi-dimensi keadilan organisasional memiliki hubungan positif dan signifikan dengan *organizational*

*citizenship behavior* (OCB). Selain itu, Nwibere (2014) dan Ibrahim dan Perez (2014) juga mengemukakan bahwa keadilan organisasional berpengaruh positif terhadap *organizational citizenship behavior*. Ketika karyawan meragukan keadilan organisasi, mereka cenderung kehilangan minat terhadap organisasi dan mereka akan menunjukkan ketidaksediaan untuk mengejar tujuan organisasi.

Berdasarkan hasil analisis pengaruh keadilan organisasional terhadap komitmen organisasional diperoleh nilai Sig. t sebesar 0,000 dengan koefisien beta 0,544. Nilai Sig t  $0,000 < 0,05$  mengindikasikan bahwa  $H_0$  ditolak dan  $H_1$  diterima. Hasil ini mempunyai arti bahwa keadilan organisasional berpengaruh positif dan signifikan terhadap komitmen organisasional yang berarti semakin tinggi keadilan organisasional, semakin tinggi pula komitmen organisasional pada karyawan.

Hasil pengujian hipotesis menunjukkan bahwa keadilan organisasional berpengaruh positif dan signifikan terhadap komitmen organisasional. Artinya, semakin baik keadilan organisasional yang dirasakan karyawan maka komitmen organisasional yang dimiliki oleh karyawan akan semakin meningkat. Dalam penelitian ini keadilan distributif menjadi indikator yang paling memicu tingginya komitmen organisasional pada karyawan *Made's Warung Restaurant, Seminyak*. Pemberian jadwal kerja yang adil serta beban kerja yang sesuai dengan kemampuan karyawan mampu meningkatkan komitmen karyawan terhadap perusahaan, yaitu dengan meningkatnya ikatan emosional karyawan terhadap perusahaan.

Hasil pengujian hipotesis ini sejalan dengan penelitian yang dilakukan oleh Dehkordi *et al.* (2013), Demirel dan Yucel (2013), Bakhsi (2009) yang menemukan



adanya pengaruh positif pada variabel keadilan organisasional terhadap komitmen organisasional. Penelitian yang dilakukan Karim dan Rehman (2012) juga menemukan korelasi yang kuat antara keadilan organisasi dengan komitmen organisasional. Karyawan akan merasa patuh pada perlakuan yang adil dari organisasi jika kebijakan, prosedur dan pelaksanaan sudah adil dan tidak bias. Dengan demikian, karyawan akan memiliki keyakinan terhadap keadilan yang dirasakan dan mampu menghasilkan komitmen organisasional yang lebih besar.

Berdasarkan hasil analisis pengaruh komitmen organisasional terhadap *organizational citizenship behavior* diperoleh nilai Sig. t sebesar 0,000 dengan nilai koefisien beta 0,549. Nilai Sig t  $0,000 < 0,05$  mengindikasikan bahwa  $H_0$  ditolak dan  $H_1$  diterima. Hasil ini mempunyai arti bahwa komitmen organisasional berpengaruh positif dan signifikan terhadap *organizational citizenship behavior* yang berarti semakin tinggi komitmen organisasional, semakin tinggi pula tingkat OCB karyawan.

Hasil pengujian hipotesis menunjukkan bahwa komitmen organisasional berpengaruh positif dan signifikan terhadap OCB. Artinya, semakin kuat komitmen organisasional yang dimiliki karyawan maka dapat meningkatkan perilaku OCB karyawan. Dalam penelitian ini, komitmen afektif menjadi indikator yang paling mempengaruhi OCB karyawan. Perasaan bangga menjadi anggota perusahaan serta rasa memiliki tanggung jawab atas permasalahan yang dihadapi perusahaan mampu mendorong karyawan untuk memiliki perilaku OCB, yaitu dengan rela membantu rekan-rekan kerja yang memiliki beban kerja berlebih. Perilaku ini tentu sangat baik

bagi perusahaan, karena efektifitas perusahaan akan meningkat dengan adanya perilaku OCB dan komitmen organisasional yang baik dari karyawan.

Hasil penelitian ini sejalan dengan penelitian sebelumnya yang dilakukan oleh Ratnaningsih (2013) yang mengemukakan bahwa komitmen memberikan pengaruh yang positif terhadap OCB, karena dipengaruhi oleh indikasi bahwa karyawan yang memiliki loyalitas dan komitmen akan berusaha semaksimal mungkin untuk mencapai tujuan dan bertanggungjawab atas segala pekerjaan dan aktif mencari informasi-informasi penting yang berguna bagi organisasi. Penelitian yang dilakukan oleh Purba (2004) dan Sani (2013) juga menemukan adanya pengaruh positif pada variabel komitmen organisasional terhadap OCB.

Hasil uji sobel menunjukkan bahwa variabel mediator yakni komitmen organisasional secara signifikan memediasi hubungan antara keadilan organisasional terhadap *organizational citizenship behavior*. Berarti semakin baik persepsi karyawan terhadap keadilan organisasional maka komitmen organisasional karyawan juga akan meningkat yang kemudian secara tidak langsung akan memberikan dampak positif terhadap OCB karyawan. Jadwal kerja yang adil serta pemberian beban kerja yang sesuai dengan kemampuan karyawan dapat meningkatkan komitmen karyawan terhadap perusahaan dan secara tidak langsung mendorong OCB karyawan sehingga karyawan secara bersedia secara sukarela membantu rekan kerja mereka yang memiliki beban kerja berlebih.

## **SIMPULAN DAN SARAN**

Berdasarkan hasil pembahasan, dapat ditarik beberapa simpulan sebagai berikut: 1). Keadilan organisasional berpengaruh positif dan signifikan terhadap *organizational citizenship behavior*. Ini berarti semakin tinggi keadilan organisasional karyawan maka tingkat *organizational citizenship behavior* karyawan tersebut pun akan semakin tinggi. Sebaliknya jika keadilan organisasional karyawan rendah maka karyawan tersebut juga akan memiliki tingkat *organizational citizenship behavior* yang rendah; 2). Keadilan organisasional memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap komitmen organisasional. Ini berarti bahwa semakin tinggi atau semakin baik persepsi karyawan terhadap keadilan organisasi yang mereka rasakan maka akan semakin tinggi pula komitmen karyawan terhadap perusahaan. Sebaliknya, semakin rendah keadilan organisasional maka akan semakin rendah pula komitmen karyawan terhadap perusahaan tempat mereka bekerja; 3). Komitmen organisasional berpengaruh positif dan signifikan terhadap *organizational citizenship behavior*. Ini berarti semakin tinggi komitmen organisasional yang dimiliki karyawan terhadap tempat ia bekerja maka akan semakin tinggi pula tingkat *organizational citizenship behavior* dan akan menunjukkan sikap-sikap *extra role* yang ada dalam *organizational citizenship behavior*. Sebaliknya, jika karyawan memiliki tingkat komitmen organisasional yang rendah maka karyawan tersebut juga akan memiliki tingkat *organizational citizenship behavior* yang rendah; 4). Komitmen organisasional secara signifikan memediasi hubungan antara keadilan organisasional

dan *organizational citizenship behavior*. Ini berarti bahwa komitmen organisasional mampu meningkatkan hubungan antara keadilan organisasional dan *organizational citizenship behavior*. Keadilan organisasional yang tinggi akan menimbulkan komitmen organisasional yang tinggi pula pada karyawan dan secara tidak langsung akan meningkatkan *organizational citizenship behavior* pada karyawan.

Berdasarkan hasil analisis dan simpulan, maka saran yang dapat diberikan kepada pihak-pihak yang memerlukan sebagai berikut: 1). *Made's Warung Restaurant* seminyak harus meningkatkan keadilan organisasional yang dirasakan karyawan. Meningkatkan keadilan distributif dapat dilakukan dengan cara distribusi gaji yang adil sesuai dengan kinerja karyawan dan pemberian gaji ini juga harus sesuai dengan standar upah minimum yang berlaku. Keadilan prosedural dapat ditingkatkan dengan cara memberikan kesempatan pada karyawan untuk mengemukakan pendapat mereka sebelum membuat keputusan terkait pekerjaan, mencari informasi yang akurat sebelum membuat keputusan, sehingga nantinya keputusan yang dibuat merupakan hasil kesepakatan bersama antara pemimpin dan karyawan dan berlaku secara adil kepada seluruh karyawan. Keadilan interaksional dapat ditingkatkan dengan cara mempertimbangkan hak-hak karyawan saat membuat keputusan kerja, sehingga keputusan tersebut nantinya tidak merugikan karyawan; 2). *Made's Warung Restaurant*, Seminyak harus memperhatikan komitmen organisasional karyawan agar memiliki karyawan yang loyal dan berdedikasi pada pekerjaannya. Komitmen afektif karyawan dapat ditingkatkan dengan cara lebih memperhatikan karyawan dan menghargai kontribusi karyawan terhadap perusahaan

sehingga nantinya karyawan akan memiliki kesan positif terhadap perusahaan dan bahagia apabila dapat bekerja di perusahaan sampai waktu pensiun. Komitmen berkelanjutan dan komitmen normatif dapat ditingkatkan dengan cara memberikan karyawan *benefit* yang besar bagi karyawan, seperti memberikan asuransi kesehatan, tunjangan transportasi, tunjangan hari raya (THR), dan upah lembur, sehingga karyawan tidak mudah untuk meninggalkan perusahaan. Komitmen normatif juga dapat ditingkatkan dengan cara dengan memberikan karyawan rasa nyaman dalam bekerja dan agar karyawan tidak memiliki niat untuk meninggalkan perusahaan. Hal ini dapat diwujudkan dengan cara mempererat hubungan antar karyawan dan hubungan antara karyawan dan manajer; 3). *Made's Warung Restaurant*, Seminyak dapat meningkatkan OCB karyawan dengan cara melakukan komunikasi yang baik dengan karyawan serta memberikan sosialisasi mengenai perubahan-perubahan yang terjadi dalam perusahaan sehingga karyawan akan lebih mudah menerima perubahan dalam lingkungan kerja mereka. Perubahan-perubahan yang di maksud seperti misalnya penggunaan mesin-mesin produksi, perubahan kebijakan-kebijakan dan peraturan terkait pekerjaan, perubahan dalam sistem pelayanan pelanggan, perubahan pada produk-produk yang dijual, sehingga sangat diperlukan adanya komunikasi yang baik antara pemimpin dan karyawan agar karyawan dapat menerima hal tersebut dengan baik. Pemberian *training* juga dapat dilakukan sehingga karyawan akan lebih cepat beradaptasi dengan perubahan yang terjadi dalam perusahaan, khususnya bagi karyawan yang terlibat secara langsung dalam aktivitas-

aktivitas produksi dan pelayanan pelanggan. Selain itu, aspek keadilan organisasional dan komitmen organisasional juga perlu diperhatikan, seperti yang telah dijelaskan pada poin-poin sebelumnya. Hal-hal tersebut dapat meningkatkan OCB pada karyawan sehingga efektivitas perusahaan pun akan meningkat.

## REFERENSI

- Adekola, Bola. 2012. The impact of organizational commitment on job satisfaction: a study of employees at Nigerian Universities. *International Journal of Human Resource Studies*. Vol. 2. No. 2. pp. 1-17.
- Adiapsari, Retno. 2012. Analisis pengaruh iklim organisasi terhadap komitmen dengan kepuasan kerja sebagai variabel mediasi pada karyawan PT. Tiga Serangkai Solo. *Riset Manajemen dan Akuntansi*, Vol. 3, No. 5, pp: 75-102.
- Al-Zu'bi, Hasan Ali. 2010. A study of relationship between organizational justice and job satisfaction. *International Journal of Business and Management*. Vol. 5. No. 12. pp. 102-109.
- Argentero, Piergiorgio., Cortese, Claudio Giovanni dan Ferretti, Maria Santa. 2008. An evaluation of organizational citizenship behavior: psychometric characteristics of the italian version of podsakoff et al's scale. *TPM*. Vol. 15, No. 2, pp: 61-75.
- Bakhsi, Arti., Kuldeep Kumar, Ekta Rani. 2009. Organizational justice Perception as Predictor of Job Satisfaction and Organization Commitmen. *International Journal of Business and Management*. Vol.4, No.9.
- Darsana, Made. 2013. The influence of personality and organizational culture on employee performance through organizational citizenship behaviour. *The International Journal of Management*. Vol. 2. No. 4
- Dehkordi, Fariba R., Sardar Mohammadi dan Mozafar Yektayar. 2013. Relationship of organizational justice and organizational commitment of the staff in General Directorate of Youth and Sports in Chahar Mahal Va Bakhtiari Province. *European Journal of Experimental Biology*. Vol. 3. No. 3. pp. 696-700.

- Demirel, Yavuz dan Ilhami Yucel. 2013. The effect of organizational justice on organizational commitment: a study on automotive industry. *International Journal of Social Sciences*, Vol. 2. No. 3. pp. 26-37.
- Fung, N. S., Ahmad, A., & Omar, Z. 2012. Work-family enrichment: it's mediating role in the relationships between dispositional factors and job satisfaction. *International Journal of Academic Research in Business and Social Sciences*. Vol. 2. No. 11. pp.73-88.
- Gautam, Thanswur, Rulf van Dick, Ulrich Wagner, Narottam Upadhyay, and Ann J. Davis. 2004. Organizational citizenship behavior and organization commitment in nepal. Aston Bussines School.Aston University. Birmingham.
- Hassan, Arif. 2002. Organizational justice as a determinant of organizational commitment and intention to leave. *Asian Academy of Management Journal*.Vol. 7.No. 2. pp. 55-66.
- Ibrahim, Mohamed E. dan Ann O.Perez. 2014. Effects of organizational justice, employee satisfaction, and gender on employees' commitment: evidence from the uae. *International Journal of Business and Management*. Vol. 9 No. 2. pp. 45-59.
- Jacqueline, A-M., Shapiro, C., Kessler, I., and Purcell, J. 2004.Exploring organizationally directed citizenship behavior: reciprocity or 'it's my job'. *Journal of Management Studies*. 41:1, pp. 85-106.
- Karim, Faisal dan Omar Rehman. 2012.Impact of Job Satisfaction, Perceived Organizational Justice and Employee Empowerment on Organizational Commitment in Semi-Government Organizations of Pakistan.*Journal of Business Studies Quarterly*. Vol. 3, No. 4, pp. 92-104.
- Kristanto, Harris. 2015. Keadilan organisasional, komitmen organisasional, dan kinerja karyawan. *Jurnal Manajemen dan Kewirausahaan*. Vol. 17. No. 1. pp. 86-98.
- Lee, U. H., Kim H. K., & Kim Y. H. 2013. Determinants of organizational citizenship behavior and its outcomes. *global business and management research: An International Journal*. Vol. 5. No. 1. pp. 54-65.
- Meyer, John P., dan Natalie J. Allen. 1991. A three-component conceptualization of organizational commitment. *Human Resource Management Review*. Vol. 1. No. 1. pp. 61-89.

- Mohamed, S. A. 2014. The relationship between organizational justice and quality performance among healthcare workers: a pilot study. *Hindawi Publishing Corporation The Scientific World Journal* , Vol.
- Najafi, S., Noruzy, A., Azar, H. K., Nazari-Shirkouhi, S., & Dalvand, M. R. 2011. Investigating the relationship between organizational justice, psychological empowerment, job satisfaction, organizational commitment and organizational citizenship behavior: an empirical model. *African Journal Of Business Management*. Vol.5. No.13.
- Nwibere, B. M. 2014. Organisational justice as a determinant of organisational citizenship behaviour in the nigerain work environment: a study of selected universities in the niger delta region. *International Journal Of Business And Management*. Vol. 9, No. 4, Pp. 191-205.
- Organ, Dennis W. 1997. Organizational citizenship behaviour: it's construct clean-up time. *Human Performance*. Vol. 10.No. 2. pp. 85-97.
- Ogut, E., Mehmet Sahin dan M. Tahir Demirsel. 2013. The relationship between perceived organizational justice and cyberloafing: evidence from a Public Hospital in Turkey. *Mediterranean Journal of Social Sciences*. Vol. 4.No. 10. pp. 226-233
- Purba, Debora Eflina dan Ali Nina Liche Seniati. 2004. Pengaruh kepribadian dan komitmen organisasi terhadap organizational citizenzhip behavior. *Makara, Sosial Humaniora*. Vol. 8.No. 3. pp 105-111.
- Ratnaningsih, S.Y. 2013. Pengaruh kepuasan kerja dan komitmen organisasi terhadap organizational citizenship behavior (OCB). *Media Mahardika*. Vol.11.No.2. pp. 113-138.
- Robbins, Stephen P. 2006. *Organizational Behavior*. Jakarta : Tenth edition.
- Robbins, S.P. dan Judge, T.A. 2008. *Perilaku Organisasi*. Jakarta : Salemba Empat.
- Roohi, M., & M. Feizi. 2013. Organizational justice and organizational citizenship behavior in islamic azad university. *International Journal Of Management Research And Review*. Vol.3. No.3. pp.2513-2521.
- Sani, Achmad. 2013. Role of procedural justice, organizational commitment and job satisfaction on job performance: the mediating effects of organizational citizenship behavior. *International Journal of Business and Management*. Vol. 8, No. 15. pp. 57-67



- Schuler, Randall S., Jackson, Susan E. 2006. *Manajemen Sumber Daya Manusia: Menghadapi Abad ke 21*. Jilid 1. Jakarta: Erlangga.
- Sena, Tety Fadhila. 2011. Variabel antiseden organizational citizenship behavior(ocb). *Jurnal Dinamika Manajemen*. Vol. 2. No. 1. pp. 70-77.
- Sharma, J. P., N. Bajpai, & U. Holani. 2011. Organizational citizenship behavior in public and private sector and its impact on job satisfaction: a comparative study in indian perspective. *International Journal of Business And Management*, Vol. 6. No. 1. pp. 67-75.
- Sumiyarsih, Wiwik, Endah Mujiasih dan jati Ariati. 2012. Hubungan antara kecerdasan emosional dengan organizational citizenship behavior pada karyawan CV. Aneka Ilmu Semarang. *Jurnal Psikologi Undip*. Vol.11. No.1.
- Sutrisna, I Wayan Wira dan Agoes Ganesha Rahyuda. 2014. Pengaruh keadilan distributif, prosedural, dan interaksional terhadap kepuasan kerja dan komitmen organisasi pada paramedis di rumah sakit Tk II Udayana Denpasar. *E-Jurnal Manajemen Universitas Udayana*. Vol. 3.No. 9. pp. 2489 – 2509.
- Suwardi dan Joko Utomo. 2011. Pengaruh motivasi kerja, kepuasan kerja, dan komitmen organisasional terhadap kinerja pegawai. *Analisis Manajemen*. Vol. 5. No. 1. pp. 75-86.
- Wibowo, Edi. 2010. Pengaruh kepemimpinan, organizational citizenship behavior, dan komitmen organisasional terhadap kepuasan kerja pegawai. *Jurnal Ekonomi dan Kewirausahaan*. Vol. 10 No. 1 pp. 66-73.