



**PERAN KEADILAN PROSEDURAL, KEPERCAYAAN, KEPUASAN
KERJA DAN KOMITMEN ORGANISASI DALAM MENINGKATKAN
ORGANIZATIONAL CITIZENSHIP BEHAVIOR (OCB)
(Studi pada Karyawan PDAM Kabupaten Demak)**

Marshellani Madya Anggraini, Mudji Rahardjo
mshella40@yahoo.com

Jurusan Manajemen Fakultas Ekonomika dan Bisnis Universitas Diponegoro
Jl. Prof. Soedharto SH Tembalang, Semarang 50239, Phone: +622476486851

ABSTRACT

The existence of Organization Citizenship Behavior (OCB) is believed can bring positive impact not only for the members but also give a contribution to the organization itself. Therefore many organizations improve their OCB to their employer. This research aimed to examine the impact of procedural justice, trust, job satisfaction and organizational commitment on OCB. The research was conducted in Perusahaan Daerah Air Minum (PDAM) Demak regency which is one of BUMD. There are 126 employers as research sample. The instrument of questioner is used to get the research data. Multiple regression analysis is used to test the impact those variables on the OCB. The result shows that procedural justice, trust, job satisfaction and organizational commitment have positive and significant influence to the Organizational Citizenship Behavior (OCB). Organizational commitment is a variable which affected the most while procedural justice has the weakest effect.

Keywords : Procedural Justice, Trust, Job Satisfaction, Organizational Commitment, Organizational Citizenship Behavior (OCB)

PENDAHULUAN

Sumber Daya Manusia (SDM) menempati posisi strategis diantara sumber daya lainnya. Tanpa SDM, sumber daya lain yang dimiliki oleh organisasi tidak dapat dimanfaatkan apalagi untuk dikelola menjadi suatu produk. Organisasi yang baik, dalam perkembangannya pastilah menitik beratkan pada sumber daya manusia guna menjalankan fungsinya dengan optimal, khususnya dalam menghadapi perubahan lingkungan yang terjadi. Dengan demikian kemampuan teknis, teoritis, konseptual moral dari para pelaku organisasi di semua tingkat (*level*) pekerjaan amat dibutuhkan.

Organisasi sebagai tempat SDM yang beragam bentuknya. Salah satunya adalah Organisasi pemerintah termasuk BUMN atau BUMD, dimana SDM yang bekerja berstatus pegawai negeri atau daerah. Pendapatan yang lebih tinggi dan beban pekerjaan yang dianggap “ringan” menjadi salah satu daya tarik dari menjadi pegawai negeri. Hal tersebut membuat sebagian besar masyarakat memilih bekerja di organisasi pemerintah, BUMN maupun BUMD.

Pandangan bahwa bekerja di instansi pemerintah /BUMN/BUMN adalah pekerjaan yang lebih ringan inilah seringkali menjadikan seorang pekerja bersikap meremehkan pekerjaan sehingga produktivitasnya pun menjadi turun. Sehubungan dengan itu maka organisasi yang ingin produktivitas kerja pegawainya tinggi harus mampu memotivasi karyawan, tidak boleh mengabaikan semangat kerja



karyawannya dan juga harus menghargai prestasi kerja para karyawannya sehingga diharapkan pekerjaan akan terlaksana dengan hasil yang memuaskan. Seperti misalnya salah satu BUMD yaitu Perusahaan Daerah Air Minum (PDAM) di Kabupaten Demak. Berdasarkan data yang didapat dari laporan (PDAM) Kabupaten Demak, menunjukkan bahwa masih ada pekerjaan yang belum sepenuhnya terselesaikan. Salah satu banyaknya pekerjaan yang belum terselesaikan adalah mengenai penyelesaian keluhan masyarakat dalam perbaikan suplai air yang tidak baik.

Organisasi yang berperforma tinggi umumnya mengarahkan upaya yang lebih untuk meningkatkan hasil organisasi dengan mencari pegawai/karyawan sangat termotivasi dan memperkuat perilaku kerja yang positif yang disebut *organization citizenship behavior* (OCB). Telah terbukti bahwa OCB memfasilitasi efektivitas organisasi, efisiensi, dan kesuksesan karena memberikan kebebasan pada sumber daya, sehingga memungkinkan manajer untuk mencurahkan lebih banyak waktu untuk produktif kegiatan, dan meningkatkan produktivitas pegawai (Podsakoff dan Mackenzie, 2000).

OCB didefinisikan sebagai perilaku karyawan yang secara sukarela terlibat dalam mempromosikan efektivitas organisasi, tetapi tidak secara nyata dihargai oleh organisasi (Organ, 1988). Perilaku dalam kategori ini terdiri dari orang-orang bahwa seorang pegawai dapat terlibat dalam penyimpangan, dan memfasilitasi efektivitas organisasi, mempromosikan kepentingan organisasi. Dengan demikian OCB merupakan perilaku positif orang-orang yang ada dalam organisasi, yang dinyatakan dalam bentuk kesediaan secara sadar dan sukarela untuk bekerja. Munculnya OCB memberikan dampak positif tidak hanya bagi anggota itu sendiri tetapi juga memberikan kontribusi pada organisasi lebih daripada apa yang dituntut secara formal oleh organisasi tersebut. Organisasi yang sukses memiliki anggota yang melampaui tanggung jawab pada pekerjaan formal dan bebas memberikan waktu dan energi mereka untuk berhasil dalam pekerjaan yang ditugaskan. Perilaku tersebut tidak ditentukan, namun memberikan kontribusi terhadap kelancaran fungsi organisasi. Organisasi tidak bisa bertahan atau makmur tanpa anggotanya berperilaku sebagai warga negara yang baik dan terlibat dalam segala macam perilaku positif.

Untuk memiliki pegawai terampil yang mempunyai OCB yang tinggi terhadap instansi bukanlah suatu hal yang mudah karena banyak faktor yang mempengaruhinya. Mengingat OCB memiliki dampak penting pada hasil organisasi, penelitian sebelumnya telah berusaha untuk mengidentifikasi pengaruh dari OCB. Di antara berbagai penelitian yang terdahulu OCB misalnya adalah : kepuasan kerja (Zainabadi dan Salehi (2011), Swaminathan dan Jawahar (2013), komitmen organisasi (Zainabadi dan Salehi (2011), Kilic (2013), kepercayaan (Zainabadi dan Salehi (2011), Wong (2006), Petrela (2013). Namun demikian hasil yang berbeda dimana tidak beberapa faktor tersebut ditemukana tidak berpengaruh signifikan seperti kepuasan kerja (Schappe, 1998), komitmen organisasi (Alameh, Amiri dan Asadi, 2011), keadilan organisasi (Schappe, 1998; Sjahrudin 2013). Hal ini berarti masih ada beberapa research gap dari hasil analisis yang diperoleh.

Komitmen organisasi adalah identifikasi rasa, yang ditampakkan oleh pekerja terhadap organisasinya atau unit organisasi. Komitmen organisasi ditunjukkan dalam sikap penerimaan, keyakinan yang kuat terhadap nilai-nilai dan tujuan sebuah organisasi, begitu juga adanya dorongan yang kuat untuk mempertahankan keanggotaan dalam organisasi demi tercapainya tujuan organisasi. Porter dan Smith menyatakan bahwa komitmen sebagai sifat hubungan seorang individu dengan organisasi yang memungkinkan seseorang mempunyai komitmen tinggi memperlihatkan tiga ciri, yaitu dorongan kuat untuk tetap menjadi anggota organisasi, dan kesediaan untuk berusaha sebaik mungkin demi kepentingan organisasi, serta kepercayaan dan penerimaan yang kuat terhadap nilai dan



tujuan organisasi. Bila seorang pegawai memiliki komitmen organisasi yang tinggi maka berpengaruh dengan kinerja pegawai tersebut.

Luthans (1997) menyatakan bahwa kepuasan kerja adalah keadaan emosi yang senang atau emosi positif yang berasal dari penilaian pekerjaan atau pengalaman kerja seseorang. Umumnya orang akan merasa puas terhadap pekerjaannya, apabila apa yang di kerjakan itu dianggapnya telah memenuhi harapannya. Karyawan yang memiliki kepuasan kerja yang tinggi akan memandang pekerjaannya sebagai hal yang menyenangkan, berbeda dengan karyawan yang memiliki kepuasan kerja rendah, maka akan melihat pekerjaannya sebagai hal yang membosankan sehingga karyawan tersebut bekerja dalam keadaan terpaksa.

Keadilan organisasi mengacu pada persepsi karyawan tentang keadilan dalam organisasi. Hal ini didasarkan pada penilaian pribadi dan subyektif dievaluasi apa yang orang yakini benar (Cropanzanom Bowen dan Glililand, 2007). Terdapat dua dimensi keadilan yaitu keadilan distributif dan keadilan prosedural. Keadilan distributif mengacu pada keadilan menetapkan anggaran target atau anggaran yang dialokasikan kepada karyawan. Sedangkan keadilan prosedural berkaitan dengan arti dimana penghasilan dialokasikan, namun tidak secara khusus pada pendapatan itu sendiri (Cropanzanom Bowen dan Glililand, 2007).

Kepercayaan dalam konteks manajemen sumber daya manusia merupakan keyakinan individu terhadap ketergantungan dan integritas kepada rekan kerja atau atasan (Dirks dan Ferrin, 2002). Kepercayaan dalam organisasi berhubungan dengan apa yang menurut organisasi dianggap benar dan dianggap tidak benar. Kepercayaan terhadap organisasi dapat mendorong munculnya perilaku organisasi atau biasa disebut *organizational citizenship behavior* (OCB) dikalangan pegawai.

Sebagaimana berkaitan dengan PDAM, tentang banyaknya komplain, kritikan dan keluhan terhadap kinerja PDAM, hal tersebut merupakan salah satu pertanda kurangnya kepercayaan dan komitmen SDM terhadap organisasinya. Sehingga menimbulkan suatu pertanyaan tentang komitmen maupun OCB para pegawainya.

Berdasarkan pada pentingnya aspek tentang keadilan prosedural, kepercayaan, kepuasan kerja, komitmen organisasi dan OCB, dalam fenomena yang terjadi pada perusahaan serta adanya *research gap* dari penelitian terdahulu, maka penelitian ini mengambil judul : Peran Keadilan Prosedural, Kepercayaan, Kepuasan Kerja, dan Komitmen Organisasi Dalam Meningkatkan *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) (Studi Pada Karyawan PDAM Kabupaten Demak).

TINJAUAN PUSTAKA

Keadilan Prosedural

Keadilan Prosedural mengacu berkaitan dengan sistem atau cara membagi besarnya penghasilan pegawai. Keadilan prosedural berkaitan pada keadilan pengambilan keputusan prosedural. Ini mengacu pada keadilan yang dirasakan dari sarana yang hasilnya dialokasikan (Cropanzano et al, 2007). Keadilan prosedural mempengaruhi persepsi organisasi yang bekerja karyawan, secara keseluruhan.

Kepercayaan

Kepercayaan (*trust*) dalam konteks manajemen sumber daya manusia merupakan keyakinan individu terhadap ketergantungan dan integritas kepada rekan kerja atau atasan (Dirks dan Ferrin, 2002). Kepercayaan dalam organisasi berhubungan dengan apa yang menurut organisasi dianggap benar dan dianggap tidak benar. Kepercayaan melukiskan karakteristik normal organisasi atau kode etik organisasi



(Wirawan, 2007). Rotter (1967) menjelaskan kepercayaan sebagai ciri kepribadian yang dimiliki orang-orang yang cenderung memiliki kecenderungan mempercayai individu.

Kepuasan Kerja

Menurut Luthans (1997) kepuasan kerja adalah keadaan emosi yang senang atau emosi positif yang berasal dari penilaian pekerjaan atau pengalaman kerja seseorang. Kepuasan kerja adalah sikap emosional yang menyenangkan dan mencintai pekerjaannya. Sikap ini dicerminkan oleh moral kerja, kedisiplinan, dan prestasi kerja. Pengertian lainnya menyatakan, kepuasan kerja merupakan sikap umum seorang karyawan terhadap pekerjaannya (Robbins, 2008). Menurut Luthans (1997), terdapat lima indikator yang mempengaruhi kepuasan kerja, yaitu :

1. Upah / gaji
2. Pekerjaan itu sendiri
3. Rekan kerja
4. Promosi pekerjaan
5. Supervisi

Komitmen Organisasi

Komitmen organisasional menurut Gibson, et.al, (1997) adalah identifikasi rasa, keterlibatan kesetiaan yang ditampakkan oleh pekerja terhadap organisasinya atau unit organisasi. Komitmen organisasional ditunjukkan dalam sikap penerimaan, keyakinan yang kuat terhadap nilai-nilai dan tujuan sebuah organisasi, begitu juga adanya dorongan yang kuat untuk mempertahankan keanggotaan dalam organisasi demi tercapainya tujuan organisasi. Moowday, Steer & Porter, (1982) mendefinisikan dirinya pada organisasi serta keterlibatannya di dalam suatu organisasi atau dengan kata lain komitmen organisasional merupakan sikap loyalitas pekerjaan pada suatu organisasi dan hal itu merupakan suatu proses yang berkelanjutan. Meyer, Allen & Gellatly (1995) mengemukakan ada 3 (tiga) bentuk dasar dari komitmen organisasional yaitu :

1. *Affective Commitment* muncul karena keinginan
2. *Continuance Commitment* muncul karena kebutuhan
3. *Normative Commitment* muncul karena memang “seharusnya”

Organizational Citizenship Behavior (OCB)

Menurut Organ (1998) OCB didefinisikan sebagai pekerjaan yang berhubungan perilaku penyimpangan, yang tidak terkait dengan sistem penghargaan organisasi formal, dan secara agregat mempromosikan fungsi efektivitas organisasi. Selain itu OCB akhirnya meluas melampaui indikator kinerja yang dibutuhkan oleh sebuah organisasi dalam deskripsi pekerjaan formal. Dengan itu maka OCB mencerminkan tindakan yang dilakukan oleh karyawan yang melampaui peran minimum sebagaimana persyaratan yang diharapkan oleh organisasi dan meningkatkan kesejahteraan rekan kerja, kelompok kerja, dan / atau organisasi. Organ (1998) mengidentifikasi 5 (lima) dimensi yang berbeda dari OCB:

1. *Altruisme* (membantu orang lain yang spesifik)
2. *civic virtue* (menjaga dengan hal-hal penting dalam organisasi)
3. *conscientiousness* (sesuai dengan norma-norma)
4. *courtesy* (konsultasi sebelum mengambil tindakan); dan
5. *Sportif* (tidak mengeluh tentang hal-hal sepele)



Hubungan antara Keadilan Prosedural terhadap OCB

Teori keadilan berdasarkan teori pertukaran sosial di mana individu berharap bahwa mereka akan mendapatkan penghargaan yang adil dalam organisasi. Umumnya, peneliti keadilan organisasi berfokus pada tiga isu utama untuk menilai keadilan organisasi: hasil, proses dan interaksi interpersonal (Luthans, 1997). Penilaian keadilan organisasi mengacu pada proses elemen, dan disebut keadilan prosedural. Keadilan prosedural mengacu keadilan proses di mana keputusan diambil (Konovsky, 2000). Selain itu, masalah ketiga adalah penilaian keadilan terhadap hubungan interpersonal disebut keadilan interaksional.

Memahami keadilan organisasi dan kepercayaan sangat penting untuk organisasi karena hubungannya dengan OCB. Keadilan organisasi melibatkan persepsi anggota organisasi mengenai kewajaran kondisi kerja mereka. Keadilan organisasi, sebagai prediktor OCB dalam studi Ismail (2014), juga didukung bahwa keadilan prosedural memiliki pengaruh yang positif terhadap OCB. Berdasarkan uraian di atas, maka dapat dirumuskan hipotesis sebagai berikut:

H1 : Keadilan prosedural berpengaruh positif terhadap OCB

Hubungan antara Kepercayaan terhadap OCB

Kepercayaan terhadap organisasi sangat penting untuk memobilisasi komitmen bawahan dalam mewujudkan visi organisasi. Keyakinan tergantung pada keahlian yang dirasakan dari pemimpin, Tetapi juga bergantung pada pemimpin yang konsisten dalam laporan dan tindakan.

Kepercayaan sering dinyatakan sebagai konsep tunggal, tetapi dalam konteks sosial atau organisasi, kepercayaan memiliki efek sistemik dari struktur, proses, dan efektivitas operasional. Kepercayaan adalah bagian dari norma-norma dan nilai-nilai organisasi, dan dinyatakan berperilaku terkait dengan penetapan tujuan, pengambilan risiko, pertukaran informasi, pengambilan keputusan, manajemen kinerja, dan kolaborasi. Kepercayaan adalah hasil dari proses pertukaran sosial yang sangat menguntungkan. tingkat kepercayaan yang tinggi diselenggarakan bawahan kepada atasan dalam organisasi sehingga OCB bawahan yang lebih tinggi (Blau, 1964; Holmes, 1981).

Berbagai langkah-langkah yang memiliki kemauan menolong untuk menciptakan kepercayaan antara atasan dan karyawan, kepercayaan karyawan, atasan dengan organisasi. Menurut Blomqvist dan Stahle (2000), kepercayaan dapat dibuat dengan cara membangun kredibilitas (kejujuran, kompetensi dan inspirasi) dan kepercayaan dalam integritas, karakter dan kemampuan untuk mengarahkan pengawas, sedangkan kepercayaan dalam organisasi dilakukan keyakinan individu dengan organisasi, dan melalui pengalaman perilaku positif dari orang-orang yang percaya (Robbins dan Coulter, 2005). Penelitian yang dilakukan oleh Podsakoff et al. (2000) pernyataan juga didukung bahwa kepercayaan memiliki pengaruh yang positif terhadap OCB. Berdasarkan uraian di atas, maka dapat dirumuskan hipotesis sebagai berikut:

H2 : Kepercayaan berpengaruh positif terhadap OCB



Hubungan antara Kepuasan Kerja terhadap OCB

Menurut Robbins (2008) kepuasan kerja merupakan salah satu faktor yang sangat penting untuk mendapatkan hasil yang optimal ketika seorang merasakan kepuasan dalam bekerja tentunya akan berupaya semaksimal mungkin dengan segenap kemampuan yang dimilikinya untuk menghasilkan tugas pekerjaannya. Kepuasan kerja yang diterima dan dirasakan oleh seseorang pegawai akan berpengaruh terhadap hasil yang diperoleh dari pekerjaannya.

OCB yang timbul dari kepuasan kerja dapat secara teoritis didukung oleh teori pertukaran sosial. Teori pertukaran sosial sebagai aliran terbuka transaksi sumber daya yang terlibat dalam mengembangkan dan mempertahankan hubungan personal yang didasarkan pada kepercayaan (Zeinabadi dan Salehi, 2011). Ketika orang mengalami keadaan *mood* positif, mereka cenderung mengasosiasikan dengan perilaku prososial yaitu sekitar berperilaku seperti "kewarganegaraan yang baik". Hal ini menunjukkan bahwa ketika karyawan merasakan bahwa mereka diperlakukan dengan baik, mengingat sumber daya atau peluang oleh sebuah organisasi, oleh norma timbal balik mereka akan diwajibkan, sebagai imbalan untuk mengerahkan upaya ekstra atau melakukan perilaku yang tidak dibutuhkan dalam lingkungan organisasi seperti koperasi dan perilaku menolong, atau dukung dari pengawas (Organ 1988, dan Organ et al., 2006). Maka pernyataan tersebut dibuktikan bahwa kepuasan kerja memiliki pengaruh yang positif terhadap OCB. Berdasarkan uraian di atas, maka dapat dirumuskan hipotesis sebagai berikut:

H3 : Kepuasan kerja berpengaruh positif terhadap OCB

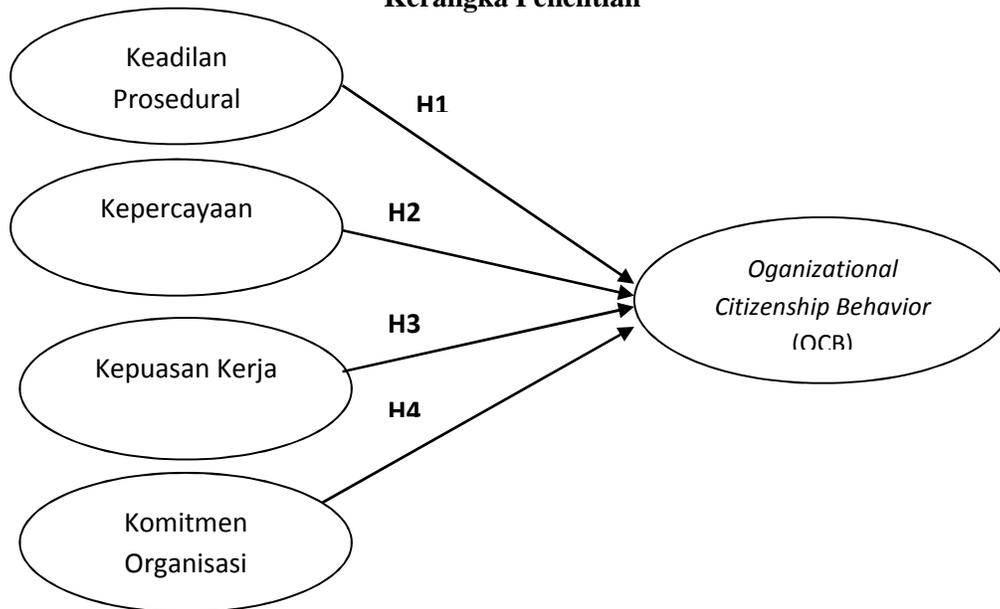
Hubungan antara Komitmen Organisasi terhadap OCB

Komitmen organisasi pada dasarnya merupakan keadaan dimana individu merasa yakin pada tujuan, nilai-nilai dan sasaran organisasi dimana tempat mereka bekerja. Seseorang yang memiliki komitmen terhadap organisasi akan menunjukkan kesediaannya untuk mempertahankan keanggotaannya dalam organisasi, terlibat aktif dalam organisasi dan merasa sebagai bagian dari organisasi. Oleh karena itu agar sebuah organisasi dapat tumbuh berkembang, diperlukan adanya komitmen yang kuat yang terbentuk dari hubungan baik antara organisasi dan masing-masing anggota organisasi.

Pegawai yang memiliki komitmen tinggi pada sebuah organisasi akan memiliki sikap yang positif serta memiliki keinginan kuat untuk bekerja dan memberikan kontribusi maksimal terhadap pencapaian tujuan organisasi (Steers, 2001). Pegawai yang berkomitmen tinggi juga akan melakukan usaha yang lebih besar dalam pekerjaannya. Hasil penelitian yang telah dilakukan oleh Zaenabadi dan Salehi (2011), menyatakan bahwa komitmen organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap *Organizational Citizenship Behavior* (OCB). Berdasarkan uraian di atas, maka dapat dirumuskan hipotesis sebagai berikut:

H4 : Komitmen organisasi berpengaruh positif terhadap OCB

Gambar 1
Kerangka Penelitian



Sumber : Zeinabadi (2011), Kilic (2013), Sjahrudin, (2013) (dikembangkan untuk penelitian ini)

METODE PENELITIAN

Variabel Penelitian

Keadilan Prosedural mengacu berkaitan dengan sistem atau cara membagi besarnya penghasilan pegawai. Keadilan prosedural berkaitan pada keadilan pengambilan keputusan prosedural. Ini mengacu pada keadilan yang dirasakan dari sarana yang hasilnya dialokasikan (Cropanzano et al, 2007). Instrumen keadilan prosedural yang digunakan berupa kuesioner yang diajukan yang diadaptasi dari Niehoof dan Moorman (1993) yang terdiri dari 6 item pertanyaan.

Kepercayaan (*trust*) dalam konteks manajemen sumber daya manusia merupakan keyakinan individu terhadap ketergantungan dan integritas kepada rekan kerja atau atasan (Dirks dan Ferrin, 2002). Instrumen kepercayaan yang digunakan berupa kuesioner yang mencerminkan bentuk kepercayaan terhadap atasan yang meliputi dari 7 item indikator pertanyaan (Robinson 2005).

Kepuasan kerja adalah keadaan emosi yang senang atau emosi positif yang berasal dari penilaian pekerjaan atau pengalaman kerja seseorang (Luthans, 1997). Instrumen kepuasan meliputi ada 5 item indikator pertanyaan (Luthan (1997)).

Komitmen Organisasi adalah identifikasi rasa, keterlibatan kesetiaan yang ditampakkan oleh pekerja terhadap organisasinya atau unit organisasi (Gibson, et.al, 1997). Instrumen yang digunakan dalam komitmen organisasi berupa kuesioner yang di adaptasi dan dimodifikasi dari Cook dan Wall (1980) sebanyak 7 item indikator pertanyaan.

OCB merupakan perilaku yang selalu mengutamakan kepentingan orang lain, hal itu diekspresikan dalam tindakan - tindakan yang mengarah pada hal -hal yang bukan untuk memenuhi kepentingan pribadi, melainkan untuk mewujudkan kesejahteraan orang lain, dalam suatu organisasi OCB merupakan perilaku positif orang-orang yang ada dalam organisasi, yang terekspresikan dalam bentuk kesediaan secara sadar dan sukarela untuk bekerja (Organ, 1998). Instrumen yang digunakan dalam OCB



berupa kuesioner yang diajukan kepada responden sebanyak 12 item indikator pertanyaan (Organ, 1998 dalam Mas'ud, 2004).

Pengukuran data yang dilakukan dalam penelitian ini menggunakan skala likert yang berisi 5 tingkat preferensi jawaban dengan pilihan sebagai berikut : 1= Sangat Tidak Setuju (STS); 2 = Tidak Setuju (TS); 3 = Netral (N); 4 = Setuju (S); dan 5= Sangat Setuju (SS).

Penentuan Sampel

Populasi pada penelitian ini adalah 126 staff pegawai tetap (administrasi dan teknik). Metode pengambilan sampel dalam penelitian dengan menggunakan metode sensus. Pengumpulan data dilakukan dengan menyebar kuesioner yang diberikan kepada responden. Jenis data yang digunakan dalam penelitian ini adalah data kuantitatif.

Metode Analisis

Teknis analisis yang digunakan dalam penelitian ini adalah Analisis Regresi Linier Berganda yang dilah melalui program SPSS 16.0. Teknik analisis Regresi Linier Berganda ini digunakan untuk menguji pengaruh variabel keadilan prosedural, kepercayaan, kepuasan kerja, dan komitmen organisasi terhadap OCB.

HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

Uji Validitas

Hasil uji validitas menunjukkan bahwa semua item pernyataan untuk seluruh variabel penelitian keadilan prosedural, kepercayaan, kepuasan kerja, komitmen organisasi, dan *organizational citizenship behavior* (OCB) ini merupakan item yang valid karena memiliki nilai korelasi di atas 0,175.

Uji Reliabilitas

Untuk menguji reliabilitas masing-masing instrumen dalam penelitian dilakukan dengan menggunakan rumus *Cronbach Alpha*, jika *Cronbach Alpha* () > 0,60 maka kuesioner dikatakan konsisten atau reliabel (Imam Ghazali, 2001).

Tabel 1
Hasil Pengujian Reliabilitas

No.	Variabel	Cronbach Alpha ()	Nilai Batas	Keterangan
1.	Keadilan Prosedural	0,700	0,60	Reliabel
2.	Kepercayaan pada Organisasi	0,732	0,60	Reliabel
3.	Kepuasan Kerja	0,712	0,60	Reliabel
4.	Komitmen Organisasi	0,786	0,60	Reliabel
5.	OCB	0,860	0,60	Reliabel

Sumber : Data primer yang diolah, 2016

Dari tabel tersebut nampak bahwa semua variabel yang diteliti dalam penelitian ini memberikan nilai *cronbach alpha* di atas 0,60 sehingga data dinyatakan reliabel.

Analisis Persamaan Regresi Linear Berganda

Analisis regresi digunakan untuk menguji hipotesis tentang pengaruh secara parsial variabel bebas terhadap variabel terikat. Berdasarkan estimasi regresi berganda dengan program SPSS 16.0

Tabel 2
Hasil Estimasi Regresi

Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
	B	Std. Error	Beta		
1 (Constant)	-9.691	4.982		-1.945	.054
Keadilan Prosedural	.520	.155	.258	3.348	.001
Kepercayaan pada Organisasi	.532	.139	.293	3.841	.000
Kepuasan Kerja	.752	.145	.330	5.185	.000
Komitmen Organisasi	.579	.090	.407	6.450	.000

a. Dependent Variable: OCB

Sumber : Data primer yang diolah, 2016

Berdasarkan tabel tersebut dapat diketahui persamaan regresi yang terbentuk adalah :

$$Y = 0,258 X1 + 0,293 X2 + 0,330 X3 + 0,407 X4$$

Keterangan :

Y = Organization Citizenship Behavior (OCB)

X1 = Keadilan Prosedural

X2 = Kepercayaan

X3 = Kepuasan Kerja

X4 = Komitmen Organisasi\

Dari persamaan tersebut di atas menunjukkan bahwa :

a) Nilai koefisien regresi keadilan prosedural (b1) terhadap *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) mempunyai nilai positif yaitu sebesar 0,258 dengan nilai signifikansinya sebesar 0,001, memberikan pengertian bahwa ketika karyawan diperlakukan secara adil, maka akan semakin meningkatkan OCB terhadap karyawan.

b) Nilai koefisien regresi kepercayaan (b2) terhadap *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) mempunyai nilai positif yaitu sebesar 0,293 dengan nilai asignifikansinya sebesar 0,000, memberikan pengertian bahwa sikap karyawan yang memiliki rasa kepercayaan yang tinggi pada organisasi maka akan meningkatkan kinerja.

c) Nilai koefisien regresi kepuasan kerja (b3) terhadap *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) mempunyai nilai positif yaitu sebesar 0,330 dengan nilai signifikansinya sebesar 0,000, memberikan pengertian bahwa ketika karyawan merasa puas dengan pekerjaannya maka akan meningkatkan pekerjaan yang optimal.

d) Nilai koefisien regresi komitmen organisasi (b4) terhadap *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) mempunyai nilai positif yaitu sebesar 0,407 dengan nilai signifikansinya



sebesar 0,000, memberikan pengertian bahwa ketika karyawan sudah memiliki komitmen yang tinggi maka karyawan itu loyal terhadap perusahaan.

Arah koefisien regresi keempat variabel memiliki arah positif. Hal ini berarti bahwa arah hubungan keempat variabel bebas keadilan prosedural, kepercayaan pada organisasi, kepuasan kerja dan komitmen organisasi sesuai dengan arah yang dihipotesiskan. Hasil penelitian menunjukkan bahwa variabel komitmen organisasi memiliki nilai koefisien standardized yang paling besar. Hal ini menunjukkan bahwa komitmen organisasi menjadi faktor yang paling dominan dalam menjelaskan OCB yang dimiliki karyawan/pegawai.

Pengujian Hipotesis

Uji Parsial (t)

Pengujian dilakukan dengan membandingkan nilai signifikansi hasil uji. Jika signifikansi $< 0,05$ maka hipotesis diterima.

Tabel 3
Uji t

Model	t	Sig.
1 (Constant)	-1.945	.054
Keadilan Prosedural	3.348	.001
Kepercayaan pada Organisasi	3.841	.000
Kepuasan Kerja	5.185	.000
Komitmen Organisasi	6.450	.000

a. Dependent Variable: OCB

Sumber : Data primer yang diolah, 2016

Hasil pengujian hipotesis 1 mengenai pengaruh keadilan prosedural terhadap OCB life menunjukkan nilai t hitung sebesar 3,348 dengan taraf signifikansi $0,001 < 0,05$, yang berarti bahwa hipotesis dalam penelitian ini diterima. Dengan demikian dapat disimpulkan bahwa hipotesis *H1* “Keadilan prosedural mempunyai pengaruh positif yang signifikan terhadap Organizational Citizenship Behavior (OCB)”

Hasil pengujian hipotesis 2 mengenai pengaruh kepercayaan pada organisasi terhadap OCB life menunjukkan nilai t hitung sebesar 3,841 dengan taraf signifikansi $0,000 < 0,05$, yang berarti bahwa hipotesis dalam penelitian ini diterima. Dengan demikian dapat disimpulkan bahwa hipotesis *H2* “Kepercayaan pada organisasi mempunyai pengaruh positif yang signifikan terhadap Organizational Citizenship Behavior (OCB)”

Hasil pengujian hipotesis 3 mengenai pengaruh kepuasan kerja terhadap OCB life menunjukkan nilai t hitung sebesar 5,185 dengan taraf signifikansi $0,000 < 0,05$, yang berarti bahwa hipotesis dalam penelitian ini diterima. Dengan demikian dapat disimpulkan bahwa hipotesis *H3* “Kepuasan kerja mempunyai pengaruh positif yang signifikan terhadap Organizational Citizenship Behavior (OCB)”

Hasil pengujian hipotesis 4 mengenai pengaruh komitmen organisasi terhadap OCB life menunjukkan nilai t hitung sebesar 6,450 dengan taraf signifikansi $0,000 < 0,05$, yang berarti bahwa hipotesis dalam penelitian ini diterima. Dengan demikian dapat disimpulkan bahwa hipotesis *H4*



“Komitmen organisasi mempunyai pengaruh positif yang signifikan terhadap *Organizational Citizenship Behavior (OCB)*”

Uji Simultan (F)

Pengujian pengaruh variabel bebas secara bersama-sama terhadap variabel terikatnya dilakukan dengan menggunakan uji F. Hasil perhitungan statistik menunjukkan nilai F hitung = 34,243. Dengan menggunakan batas signifikansi 0,05, maka diperoleh nilai signifikansi tersebut lebih kecil dari 0,05. Hal ini berarti bahwa hipotesis yang menyatakan bahwa variasi OCB pegawai dapat dijelaskan oleh kondisi keadilan prosedural, kepercayaan pada organisasi, kepuasan kerja dan komitmen organisasi yang dimiliki pegawai.

Uji Koefisien Determinasi (R^2)

Koefisien determinasi (R^2) untuk mengukur seberapa besar kemampuan variabel bebas dalam menerangkan variabel terikat. Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa R^2 sebesar 0,515 atau 51,5% yang berarti bahwa variabel terikat OCB yang dimiliki pegawai dapat dijelaskan oleh variabel keadilan prosedural, kepercayaan pada organisasi, kepuasan kerja dan komitmen organisasi yang dimiliki pegawai tersebut.

KESIMPULAN

1. Hipotesis pertama (H_1) yang menyatakan bahwa keadilan prosedural berpengaruh positif terhadap *Organizational Citizenship Behavior (OCB)* dapat diterima. Hal ini menunjukkan bahwa H_1 diterima dan H_0 ditolak, sehingga dapat disimpulkan bahwa variabel keadilan prosedural berpengaruh positif terhadap *Organizational Citizenship Behavior (OCB)*.
2. Hipotesis pertama (H_2) yang menyatakan bahwa kepercayaan berpengaruh positif terhadap *Organizational Citizenship Behavior (OCB)* dapat diterima. Hal ini menunjukkan bahwa H_2 diterima dan H_0 ditolak, sehingga dapat disimpulkan bahwa variabel kepercayaan pada organisasi berpengaruh positif terhadap *Organizational Citizenship Behavior (OCB)*.
3. Hipotesis pertama (H_3) yang menyatakan bahwa kepuasan kerja berpengaruh positif terhadap *Organizational Citizenship Behavior (OCB)* dapat diterima. Hal ini menunjukkan bahwa H_3 diterima dan H_0 ditolak, sehingga dapat disimpulkan bahwa variabel kepuasan kerja pada organisasi berpengaruh positif terhadap *Organizational Citizenship Behavior (OCB)*.
4. Hipotesis pertama (H_4) yang menyatakan bahwa komitmen organisasi berpengaruh positif terhadap *Organizational Citizenship Behavior (OCB)* dapat diterima. Hal ini menunjukkan bahwa H_4 diterima dan H_0 ditolak, sehingga dapat disimpulkan bahwa variabel komitmen organisasi berpengaruh positif terhadap *Organizational Citizenship Behavior (OCB)*.

KETERBATASAN PENELITIAN

Penelitian ini hanya menggunakan variabel kinerja yang diukur berdasarkan *self report* dari karyawan sehingga dapat menjadi bias penelitian, karena karyawan akan cenderung menilai terlalu tinggi atas apa yang mereka lakukan. Dalam penelitian ini, variabel *Organizational Citizenship Behavior (OCB)* tidak dibedakan berdasarkan lima dimensi OCB yaitu membantu orang lain yang spesifik (*Altruisme*), menjaga dengan hal-hal yang penting dalam organisasi (*Civic Virtue*), sesuai dengan norma-norma (*Conscientiousnes*), konsultasi sebelum mengambil tindakan (*courtesy*), tidak mengeluh tentang hal-hal sepele (*sprortif*). Variabel komitmen organisasi ini juga tidak dibedakan berdasarkan tiga dimensi yaitu



muncul karena keinginan (*Affective Commitment*), muncul karena kebutuhan (*Continuance Commitment*), dan muncul karena memang “seharusnya” (*Normative Commitment*).

SARAN

Penelitian dengan variabel OCB ini perlu dilakukan penelitian yang lebih lanjut dengan membedakan lima dimensi OCB yaitu membantu orang lain yang spesifik (*Altruisme*), menjaga dengan hal-hal yang penting dalam organisasi (*Civic Virtue*), sesuai dengan norma-norma (*Conscientiousnes*), konsultasi sebelum mengambil tindakan (*courtesy*), tidak mengeluh tentang hal-hal sepele (*sportif*). Dan penelitian dengan variabel komitmen organisasi ini juga perlu untuk dilakukan penelitian yang lebih lanjut dengan membedakan tiga dimensi komitmen organisasi yaitu muncul karena keinginan (*Affective Commitment*), muncul karena kebutuhan (*Continuance Commitment*), dan muncul karena memang “seharusnya” (*Normative Commitment*).

REFERENSI

- Allameh, Sayyed Mohsen, et.al. 2011. "A Survey of Relationship between Organizational Commitments and Organizational Citizenship Behavior Case study: Regional Water Organization of Mazandaran Province". *Interdisciplinary Journal Of Contemporary Research In Business*. September 2011 Vol 3, No 5.
- Blau, P. 1964. "Power and exchange in social life". NY: John Wiley & Sons.
- Blomqvist, K., & Stahle, P. 2000. "Building organizational trust". Paper presented at the 16th Annual IMP Conference, Bath, UK.
- Chakravarty, S.K. 2011. *Business Statistics*. New Age International India
- Cook, John.,Toby Wall. 1980. "New work attitude measures of trust, organizational commitment and personal need non-fulfilment". *Journal of Occupational Psychology*.1980.53,39-52 Printed in Great Britain.
- Cropanzano, R., Bowen, D. E., dan Gilliland, S. W. 2007. "The management of organizational justice" *Academy of Management Perspectives*, 21 (4).
- Dirks, Kurt T. dan Donald L, Ferrin. 2002. "Trust in leadership: Meta-analytic findings and implications for research and practice". *Journal of Applied Psychology*, 87, 611–628.
- Ferdinand, Augusty. 2006. "Metode Penelitian Manajemen". Semarang: Badan Penerbit Universitas Diponegoro.
- Ghozali, Imam. 2001. "Aplikasi Analisis Multivariate Dengan Program SPSS". Semarang: Badan Penerbit Universitas Diponegoro.
- Gibson, et.al. 1997. "Organisasi dan manajemen (prilaku – struktur – proses) edisi bahasa". Indonesia.
- Greenberg, J. 1990. "Organizational Justice: Yesterday, Today and tomorrow". *Journal of Management*.
- Ismail, Hassan. 2014. "Organizational Justice and Citizenship Behavior, the Mediating Role of Trust". *International Journal of Human Resource Studies*, Vol. 5, No. 1.



- Ibrahim, Akmal. 2013. "Relationship between Organizational Commitment and Organizational Citizenship Behavior (OCB) at Government-Owned Corporation Companies". *Journal of Public Administration and Governance* ISSN 2161-7104 2013, Vol. 3, No. 3.
- Kiliç, Eda. 2013. "The Relationship Among Organizational Commitment And Organizational Citizenship Behavior -A Research Study On Call Center Employees". *Industrial Relations And Human Resources Journal*.
- Konovsky, M.A. 2000. "Understanding procedural justice and its impact on business organizations". *Journal of Management*, Vol. 26 No. 3, pp. 489-51.
- Luthans, F. 1997. "Organisational Behaviour, 8th ed". Boston: Irwin McGraw-Hill.
- Mayer, R. C., Davis, J. H., & Schoorman, F. D. 1995. "An integrative model of organizational trust". *Academy of Management Review*, 20, 709–734.
- Meyer, J.P., Allen, N.J., & Gellatly, I. R. 1990. "Affective and continuance commitment to the organization: Evaluation of measures and analysis of concurrent and time lagged relations". *Journal of Applied Psychology*, 75: 710-720.
- Mowday, R., Porter, L., & Steers, R. 1982. "Organizational linkages: The psychology of commitment, absenteeism, and turnover". New York: Academic Press.
- Niehoff, B. P. & Moorman, R. H. 1993, "Justice as a mediator of the relationship between methods of monitoring and organizational citizenship behavior." *Academy of Management Journal*, vol. 36, pp. 527-556.
- Organ, D. W. 1988. "Organizational citizenship behavior:" The good soldier syndrome. Lexington, MA: Lexington Books.
- Perry, James L. 1996. "Antecedents of Public Service Motivation". *Journal of Public Administration Research and Theory: J-PART*, Vol. 7, No. 2.
- Petrella, Matthew Vincent. 2013. "The Effects of Trust on Organizational Citizenship Behaviors: A Meta-Analysis". Eastern Kentucky University Encompass Online Theses and Dissertations.
- Plan, Business. "Tirta Dharma PDAM Kabupaten Demak". 2013-2017.
- Podsakoff, P.M., MacKenzie, S.B., Paine, J.B., and Bachrach, D.G. 2000. "Organizational citizenship behaviors: a critical review of the theoretical and empirical literature and suggestions for future research". *Journal of Management*, 26, 513-563.
- Robbins, Stephen P dan Coulter, Mary. 2005. "Manajemen, Edisi Ketujuh, Jilid 2". Terjemahan Sarwiji dan Hermaya. Penerbit PT Indeks Kelompok Gramedia, Jakarta.
- Robbins, Stephen P. 2008. "Organizational Behaviour, Tenth Edition (Perilaku Organisasi. Edisi ke Sepuluh)". Alih Bahasa Drs. Benyamin Molan. Jakarta : Salemba Empat.
- Rotter, Julian B. 1967. "A new scale for the measurement of interpersonal trust", *Journal of Personality*, Volume 35, Issue 4, pages 651–665, December 1967.



- Schappe, S.P. 1998. "The influence of job satisfactions, organizational commitment, fairness perceptions on organizational citizenship behaviour". *Journal of Psychology*, 132, 277-290.
- Santoso, Singgih. 2002. "Mengolah Data Statistik Secara Professional". Elex Media Komputindo, Jakarta.
- Sjahrudinm, Herman. 2013. "Organizational Justice, Organizational Commitment and Trust in Manager as predictor of Organizational Citizenship Behavior". *Interdisciplinary Journal Of Contemporary Research In Business* April 2013 Vol 4, No 12.
- Steers, R. M. and Porter, L. W. 2001. "Motivation and Work Behavior". New York: McGraw Hil Book Co.
- Sugiyono. 2004. "Metode Penelitian Bisnis". Bandung : Alfabeta.
- _____. 2008. "Metode Penelitian Kuantitatif Kualitatif dan R&D". Bandung. Alfabeta.
- Swaminathan, Samanvitha and Jawahar, P. David. 2013. "Job Satisfaction As A Predictor Of Organizational Itizenship Behavior: An Empirical Study". *Global Journal Of Business Research* , Volume 7 , Number 1.
- Thibaut, J., & Walker, L. 1975. "Procedural justice". Hillsdale, N.J.: Erlbaum.
- Umar, Husein. 2008. "Metode Penelitian Untuk Skripsi dan Tesis Bisnis". Jakarta: PT. Rajagrafindo Persada.
- Wirawan. 2007. "Budaya dan Iklim Organisasi". Jakarta : Salemba Empat.
- Wong, Edward and Yui Tim. 2006. "Perceived organizational justice, trust, and OCB: A A study of Chinese workers in joint ventures and state-owned enterprises". *Lingnan University Digital Commons*.
- Zeinabadi, Hassanreza dan Salehi, Keyvan. 2011. "Role of procedural justice, trust, job satisfaction, and organizational commitment in Organizational Citizenship Behavior (OCB) of teachers: Proposing a modified social exchange model". *International Conference on Education and Educational Psychology (ICEEPSY 2011)*,