

**PENGARUH KEADILAN ORGANISASIONAL, KOMITMEN ORGANISASIONAL, DAN KEPUASAN KERJA TERHADAP ORGANIZATIONAL CITIZENSHIP BEHAVIOR (OCB)**

**Ni Putu Devi Erlina Wahyuni<sup>1</sup>  
I Wayan Gede Supartha<sup>2</sup>**

<sup>1</sup>Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Udayana (Unud), Bali, Indonesia  
E-mail: devierlina97@gmail.com

**ABSTRAK**

Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui pengaruh keadilan organisasional, terhadap OCB, untuk mengetahui pengaruh komitmen organisasional terhadap OCB dan untuk mengetahui pengaruh kepuasan kerja terhadap OCB pada Dash Hotel Seminyak. Metode penentuan sampel dalam penelitian ini dilakukan dengan pendekatan slovin sehingga jumlah respondennya yaitu 91 orang. Alat analisis yang digunakan adalah teknik analisis regresi linier berganda. Hasil yang diperoleh pada penelitian ini adalah keadilan organisasional berpengaruh positif dan signifikan terhadap OCB. Hal ini menunjukkan semakin baik keadilan organisasional yang diberikan terhadap pihak Dash Hotel Seminyak maka OCB para karyawan juga akan meningkat. Komitmen organisasional berpengaruh positif dan signifikan terhadap OCB. Hal ini menunjukkan semakin tinggi komitmen organisasional karyawan Dash Hotel Seminyak maka tingkat OCB pada karyawan juga akan meningkat. Serta kepuasan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap OCB. Hal ini menunjukkan semakin tinggi kepuasan kerja karyawan Dash Hotel Seminyak maka tingkat OCB pada karyawan juga akan meningkat.

**Kata Kunci:** keadilan organisasional, komitmen organisasional, kepuasan kerja, OCB

**ABSTRACT**

*This study aims to determine the effect of organizational justice, on OCB, to determine the effect of organizational commitment on OCB and to determine the effect of job satisfaction on OCB on Dash Hotel Seminyak. The method of determining the sample in this study was conducted by Slovin approach so that the number of respondents was 91 people. The analytical tool used is multiple linear regression analysis techniques. The results obtained in this study are organizational justice that has a positive and significant effect on OCB. This shows that the better organizational justice given to Dash Hotel Seminyak, the OCB of employees will also increase. Organizational commitment has a positive and significant effect on OCB. This shows the higher organizational commitment of Dash Hotel Seminyak employees, the OCB level for employees will also increase. And job satisfaction has a positive and significant effect on OCB. This shows that the higher job satisfaction of Dash Hotel Seminyak employees, the higher the OCB level for employees.*

**Keywords:** organizational justice, organizational commitment, job satisfaction, OCB

## PENDAHULUAN

Sumber daya manusia sebagai salah satu elemen utama dari organisasi merupakan hal yang tidak boleh diabaikan. Oleh karena faktor manusia sangat berperan dalam mencapai tujuan organisasi. Sumber daya manusia tidak saja membantu organisasi dalam mencapai tujuannya tetapi juga membantu menentukan apa yang benar - benar dapat dicapai dengan sumber daya yang tersedia. Organisasi yang memiliki sumber daya manusia yang baik akan menjadikan organisasi mempunyai kekuatan untuk menghadapi persaingan (Barry, 2002: p. 100). Tanpa karyawan, organisasi tidak dapat mewujudkan semua rencana yang telah dibuat, karena ditangan karyawan semua itu akan dapat berkembang.

Bali sebagai salah satu destinasi pariwisata di Indonesia. Perkembangan bisnis pariwisata di Bali sangat menjanjikan, sehingga semakin bertambah usaha yang bergerak dibidang pelayanan jasa. Berkaitan dengan hal ini, salah satu sektor bisnis yang ada saat ini bersaing adalah dalam sektor perhotelan. Dash Hotel Seminyak terletak di Jl. Petitenget No. 148, Kerobokan Kelod, yang mana di kawasan tersebut juga terdapat berbagai macam hotel yang berbeda. Hal ini tentunya akan membuat persaingan yang sangat ketat di kawasan tersebut. Untuk menciptakan kondisi yang kondusif maka perusahaan – perusahaan yang bergerak di sektor bisnis perhotelan dituntut dalam menyediakan pelayanan yang memuaskan supaya bertindak secara profesional.

Dash Hotel Seminyak menawarkan 135 kamar tamu bebas rokok dengan 1 *bedroom* untuk 2 orang dewasa. Selain menyediakan jasa penginapan, Dash Hotel Seminyak juga menawarkan jasa 2 restoran, kolam renang outdoor dan fasilitas lainnya. Hotel ini sengaja dirancang untuk wisatawan yang ingin menikmati keindahan pulau Bali dengan tarif yang standar. Pengunjung yang berkunjung ke Dash Hotel rata – rata merupakan wisatawan yang berasal dari mancanegara dan domestik.

Persaingan yang kompetitif di kawasan tersebut membuat Dash Hotel Seminyak harus memberikan pelayanan yang baik agar bisa merebut pangsa pasar. Susilawati (2005) menyatakan keberhasilan tercapainya tujuan suatu perusahaan, baik perusahaan swasta maupun perusahaan milik negara atau sektor publik sangat tergantung pada kemampuan dan keahlian pimpinan dalam melaksanakan fungsi perusahaan seperti pemasaran, produksi, keuangan, administrasi dan personalia.

Fungsi perusahaan satu sama lainnya mempunyai hubungan yang berkaitan. Namun demikian fungsi personalia mempunyai peran yang sangat strategis dibandingkan dengan fungsi – fungsi perusahaan lainnya. Sumber Daya Manusia merupakan hal yang sangat penting dalam suatu organisasi, karena keefektifan dan keberhasilan suatu organisasi sangat tergantung pada kualitas dan kinerja sumber daya manusia yang ada pada organisasi tersebut. Kinerja sumber daya manusia (karyawan) yang tinggi akan mendorong munculnya *organizational citizenship behavior* (OCB), yaitu perilaku melebihi apa yang telah distandarkan perusahaan Kreitner dan Kinicki (2004: p. 12). Hotel sebagai pelayanan jasa juga membutuhkan karyawan dengan perilaku OCB yang tinggi untuk menghasilkan kinerja yang baik.

OCB sangat penting artinya untuk menunjang keefektifan fungsi-fungsi organisasi, terutama dalam jangka panjang. Menurut Ahdiyana (2013) OCB juga sering diartikan sebagai perilaku yang melebihi kewajiban formal (*ekstra role*) yang tidak berhubungan dengan kompensasi langsung. Artinya, seseorang yang memiliki OCB tinggi rela tidak dibayar dalam bentuk uang atau bonus tertentu, namun lebih kepada perilaku sosial dari masing-masing individu, untuk bekerja melebihi apa yang diharapkan, seperti membantu rekan disaat jam istirahat dengan sukarela.

OCB merupakan perilaku pilihan yang tidak menjadi bagian dari kewajiban kerja formal seorang karyawan, namun mendukung berfungsinya organisasi tersebut secara efektif. OCB juga sering diartikan sebagai perilaku yang melebihi kewajiban formal (*ekstra role*) yang tidak berhubungan dengan kompensasi langsung. Artinya, seseorang yang memiliki OCB tinggi tidak akan dibayar dalam bentuk uang atau bonus tertentu, namun OCB lebih kepada perilaku sosial dari masing - masing individu untuk bekerja melebihi apa yang diharapkan, seperti membantu rekan di saat jam istirahat dengan sukarela adalah salah satu contohnya. Jha dan Jha (2010) mengemukakan bahwa faktor yang mempengaruhi munculnya OCB adalah disposisi dan motif individu, kohesivitas kelompok, sikap pegawai dimana didalamnya termasuk adalah keadilan organisasional, komitmen organisasional serta kepuasan kerja.

OCB ini tercermin melalui perilaku suka menolong orang lain, menjadi *volunteer* (sukarelawan) untuk tugas-tugas ekstra, patuh terhadap aturan - aturan dan prosedur-prosedur di tempat kerja. Perilaku ini menggambarkan nilai tambah karyawan yang merupakan salah satu bentuk perilaku pro-sosial, yaitu perilaku sosial yang positif, konstruktif dan membantu. OCB sebagai perilaku di luar persyaratan formal pekerjaan memberikan keuntungan bagi organisasi.

Perilaku OCB pada karyawan dapat dipengaruhi oleh beberapa faktor di antaranya faktor yang berhubungan dengan keadilan organisasional. Menurut Maysarah dan Raharjo (2015) sejumlah studi menunjukkan adanya hubungan yang kuat antara keadilan organisasional dan OCB. Ini didukung oleh penelitian sebelumnya yaitu penelitian yang dilakukan Nwibere (2014) membuktikan bahwa keadilan organisasi memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap OCB. Selain itu penelitian yang dilakukan oleh Damirchi, Babai dan Darban (2013) menunjukan variabel keadilan organisasional maupun setiap dimensinya (keadilan distributif, keadilan prosedural, dan keadilan interaksional) memiliki hubungan yang signifikan dengan OCB karyawan. Keadilan organisasional 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.

Keadilan organisasional merupakan pendekatan secara sosial yang memberikan sebuah kesimpulan mengenai apa yang menjadi hak dan apa yang

bukan hak terhadap segala sesuatu yang terjadi dalam organisasi. Ghaziani, Safania dan Tayebi (2012) menyebutkan keadilan organisasional adalah konsep yang menyatakan persepsi karyawan tentang sejauh mana mereka diperlakukan secara adil dalam organisasi dan persepsi bagaimana seperti dipengaruhi hasil organisasi. Sebagian besar penelitian keadilan organisasi awalnya terkonsentrasi pada model keadilan dua faktor: keadilan distributif dan keadilan procedural. Keadilan distributif disebut sebuah perasaan individu dari keadilan, keadilan atau kesesuaian hasil keputusan alokasi ini. Keadilan organisasional adalah sebuah konsep persepsi karyawan mengenai sejauh mana mereka diperlakukan secara adil dalam organisasi, dan bagaimana persepsi tersebut mempengaruhi loyalitas karyawan terhadap organisasi seperti komitmen dan kepuasan Najafi *et al.* (2011). Selain keadilan organisasional, OCB juga dipengaruhi oleh komitmen organisasional.

Selain dipengaruhi oleh keadilan organisasional, perilaku organizational citizenship behavior juga dipengaruhi oleh komitmen organisasi. Hal ini dibuktikan Widyanto *et al.* (2013) yang mengemukakan bahwa komitmen merupakan salah satu faktor yang telah diketahui memiliki pengaruh yang kuat terhadap perilaku OCB. Ini didukung oleh penelitian sebelumnya yaitu Putra dan Dewi (2016) dalam penelitiannya menyimpulkan bahwa komitmen organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap OCB. Mustikasari dan Rahardjo (2016) melakukan penelitian mengenai pengaruh kepuasan kerja dan komitmen organisasi terhadap OCB pada PT. PLN Distribusi Jawa Tengah dan DIY, kesimpulan yang dapat diperoleh yaitu terdapat pengaruh positif dan signifikan antara kepuasan kerja dan komitmen organisasi terhadap perilaku OCB baik secara simultan maupun parsial. Karyawan yang memiliki komitmen yang tinggi akan berusaha memberikan usaha maksimal bahkan melebihi ekspektasi perusahaan. Komitmen organisasional adalah ketika seorang individu mengidentifikasikan dirinya dengan organisasi tertentu beserta tujuannya dan memiliki keinginan untuk tetap mempertahankan keanggotaannya di dalam organisasi tersebut (Robbins & Coulter, 2009: p. 40) Menurut Griffin dan Moorhead (2014: p. 73) komitmen organisasi (*organizational commitment*) adalah sikap yang mencerminkan sejauh mana seseorang individu mengenal dan terikat pada organisasinya. Seseorang yang bergabung dalam organisasi dituntut memiliki komitmen dalam dirinya. Komitmen organisasi tidak hanya memiliki arti loyalitas pasif, tetapi juga keinginan karyawan untuk memberikan kontribusi positif pada organisasi. 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.

Komitmen adalah kemampuan dan kemauan untuk menyelaraskan perilaku pribadi dengan kebutuhan, prioritas dan tujuan organisasi. Hal ini mencakup cara - cara mengembangkan tujuan atau memenuhi kebutuhan organisasi yang intinya mendahulukan misi organisasi dari pada kepentingan pribadi. Beberapa organisasi memasukkan unsur komitmen sebagai salah satu syarat untuk memegang suatu jabatan atau posisi dalam kualifikasi lowongan pekerjaan. Komitmen organisasi mencerminkan bagaimana seseorang individu mengidentifikasikan dirinya dengan

organisasi dan bagaimana individu tersebut terikat dengan tujuan dari organisasi. Untuk meningkatkan komitmen karyawan, para manajer disarankan untuk meningkatkan kepuasan kerja. Organisasi yang memiliki karyawan yang merasa puas terhadap organisasinya cenderung akan menjadi lebih efektif dan produktif dibandingkan dengan karyawan yang tidak puas (Naqvi, Khan, Kant, & Khan, 2013).

Karyawan yang memiliki komitmen terhadap organisasinya akan berperilaku, seperti mempertimbangkan tujuan dan manfaat organisasi sebagai miliknya, mengambil risiko untuk organisasi mereka dan keinginan untuk tetap berada di dalam organisasi sehingga dengan menurunnya tingkat keinginan karyawan untuk mengundurkan diri akan meningkatkan kinerja karyawan dan efektivitas perusahaan akan meningkat. Komitmen yang rendah pada organisasi memperlihatkan tanggung jawab yang kurang seorang karyawan dalam menjalankan pekerjaannya, komitmen menjadi rendah atau sulit untuk diterapkan karena perusahaan menerapkan sistem kontrak kepada karyawannya (Suryanatha & Ardana, 2016).

Faktor lainnya yang dapat mempengaruhi OCB adalah kepuasan kerja yang diperoleh karyawan. Ini didukung oleh penelitian yang dilakukan oleh Devi dan Adnyani (2015) mengenai pengaruh kepuasan kerja dan komitmen organisasi terhadap *organizational citizenship behavior* yang dilakukan pada PT. Maharani Prema Sakti Denpasar, dapat diperoleh kesimpulan sebagai berikut: Kepuasan kerja karyawan berpengaruh positif dan signifikan terhadap OCB dan komitmen organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap OCB.

Kepuasan karyawan terhadap pekerjaan mereka dianggap sebagai salah satu faktor utama bagi keberhasilan dan kelangsungan hidup organisasi. Karyawan yang puas akan lebih mungkin berbicara positif tentang organisasi, membantu orang lain, dan jauh melebihi harapan yang normal dalam pekerjaan (Ibrahim *et al.*, 2014). Hal ini selaras dengan pendapat Ratnaningsih (2013) yang menyatakan bahwa kepuasan kerja mendorong munculnya perilaku OCB karena karyawan yang puas memiliki kemungkinan yang lebih besar untuk berbicara positif tentang organisasi, membantu individu lain, dan melakukan kinerja yang melampaui perkiraan normal. Karyawan yang puas mungkin lebih patuh pada panggilan tugas karena ingin mengulang pengalaman - pengalaman positif yang pernah dirasakan. Aspek-aspek kepuasan kerja yaitu pekerjaan itu sendiri, gaji, pengakuan, kerja sama yang baik dengan rekan kerja, serta kesempatan untuk berkembang (Puspitawati & Riana, 2014)

Kepuasan kerja menurut (Hasibuan, 2014: p. 228) adalah sikap emosional yang menyenangkan dan mencintai pekerjaannya. Sikap ini dicerminkan oleh moral kerja, kedisiplinan, dan prestasi kerja. Apabila seorang karyawan merasa mendapatkan kepuasan yang tinggi dari pekerjaan yang selama ini dilakukan, maka karyawan akan merasa senang dan nyaman dengan organisasi tersebut. Rejeki (2015) menyatakan kepuasan kerja merupakan hal yang bersifat individual, karena setiap individu memiliki tingkat kepuasan yang berbeda-beda yang sesuai dengan nilai-nilai yang berlaku dalam diri setiap individu. Semakin banyak aspek yang ada didalam pekerjaan yang sesuai dengan keinginan individu, maka semakin tinggi tingkat kepuasan yang dirasakan individu.

Karyawan yang berstatus pegawai tetap yang bekerja di Dash Hotel Seminyak pada tahun 2018 berjumlah 117 orang. Jumlah karyawan pada Dash Hotel Seminyak tahun 2018 bisa dilihat pada Tabel 1.

**Tabel 1.**  
**Data Jumlah Karyawan pada Dash Hotel Seminyak tahun 2018**

No	Divisi	Jumlah Karyawan
1	<i>Accounting</i>	6
2	<i>IT</i>	1
3	<i>Engineering</i>	9
4	<i>Food &amp; Beverage Service</i>	23
5	<i>Kitchen</i>	21
6	<i>Front Office</i>	16
7	<i>SPA</i>	4
8	<i>Housekeeping</i>	21
9	<i>HRD</i>	1
10	<i>Sales &amp; Marketing</i>	3
11	<i>Security</i>	12
	Total	117

*Sumber* : Dash Hotel Seminyak, 2018

Pada penelitian awal di Dash Hotel Seminyak dilakukan wawancara terhadap karyawan mengenai OCB karyawan di hotel. Dari hasil wawancara mengungkapkan karyawan merasa masih kurangnya atau tidak tertarik berpartisipasi terhadap kegiatan – kegiatan yang dilaksanakan oleh hotel dan karyawan tidak bersedia melaksanakan lembur untuk menyelesaikan pekerjaan di hotel. Hal ini menunjukkan masih rendahnya tingkat OCB karyawan terhadap hotel. Hal ini dapat mengakibatkan dampak negatif bagi hotel seperti dapat mengurangi efisiensi penggunaan sumber daya organisasionalnya. Ini sangat berpengaruh langsung terhadap OCB pada karyawan di hotel yang tentu saja bertolak belakang dengan indikator OCB yang disebutkan oleh (Organ, Podsakoff, & MacKenzie, 2006: p. 75), yaitu *altruism, courtesy, sportsmanship, conscientiousness* dan *civis virtue*.

Menurut Putrana, Fathoni dan Warso (2016) menyatakan bahwa kepuasan kerja adalah penilaian dari pekerja tentang seberapa jauh pekerjaannya secara keseluruhan memuaskan kebutuhannya. Kepuasan kerja adalah suatu perasaan menyenangkan merupakan hasil dari persepsi individu dalam rangka menyelesaikan tugas atau memenuhi kebutuhannya untuk memperoleh nilai – nilai kerja yang penting bagi dirinya (Rini *et al.*, 2013). Hasibuan (2014: p. 90) berpendapat bahwa kepuasan kerja merupakan kunci pendorong moral, kedisiplinan, dan prestasi kerja karyawan dalam mendukung terwujudnya tujuan perusahaan. Robbins dan Judge (2015: p. 80) mengemukakan bahwa orang biasanya lebih puas terhadap pekerjaan mereka secara keseluruhan, dengan pekerjaan itu sendiri, dan dengan rekan kerja serta atasan mereka dibandingkan terhadap gaji dan peluang karir.

Rini *et al.* (2013) berpendapat bahwa kepuasan kerja adalah tingkat rasa senang atau tidak senang seorang karyawan menilai pekerjaannya. Seorang karyawan apabila mendapatkan kepuasan dari apa yang telah dikerjanakan

selama ia bekerja, itu akan cukup membuat dirinya termotivasi untuk tetap bertahan dan tinggal pada organisasi. Soegandhi, Susanto dan Setiawan (2013) kepuasan kerja adalah tingkat rasa puas individu bahwa mereka mendapat imbalan yang setimpal dari berbagai aspek situasi pekerjaan dari organisasi tempat mereka bekerja. Kepuasan kerja adalah suatu sikap umum dari karyawan terhadap pekerjaannya, selisih antara upah atau gaji yang diterima seorang karyawan dan banyaknya yang mereka yakini seharusnya mereka terima, kepuasan kerja bisa terjadi apabila kebutuhan – kebutuhan seorang karyawan sudah terpenuhi.

Nwibere (2014) membuktikan bahwa keadilan organisasi memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap *Organization Citizenship Behavior* (OCB). Penelitian Sani (2013) yang juga menyatakan bahwa keadilan organisasi berpengaruh positif signifikan terhadap OCB. Penelitian Cahayu dan Adnyani (2015) menunjukkan bahwa keadilan organisasi memiliki pengaruh positif signifikan terhadap OCB. Penelitian Roohi dan Feizi (2013) menyimpulkan bahwa keadilan organisasional dan dimensi dari keadilan memiliki hubungan positif dan signifikan dengan OCB.

Sementara penelitian Crow *et al.* (2012) juga mengevaluasi hubungan antara dimensi keadilan dan OCB menunjukkan korelasi yang signifikan. Ketika karyawan meragukan keadilan organisasi, maka cenderung kehilangan minat terhadap organisasi dan mereka akan menunjukkan ketidaksediaan untuk mengejar tujuan organisasi. Berdasarkan landasan teori pada penelitian sebelumnya dapat dikemukakan hipotesis sebagai berikut:

H<sub>1</sub>: Keadilan organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap *organizational citizenship behavior* (OCB)

Ratnaningsih (2013) dalam penelitiannya menemukan bahwa komitmen memberikan pengaruh yang positif terhadap OCB. Hal ini dipengaruhi oleh indikasi bahwa karyawan yang memiliki loyalitas dan komitmen akan berusaha semaksimal mungkin untuk mencapai tujuan dan bertanggung jawab atas segala pekerjaan dan aktif mencari informasi – informasi penting yang berguna untuk organisasi. Menurut Widyanto *et al.* (2013) mengemukakan bahwa komitmen organisasi berpengaruh secara positif dan signifikan terhadap perilaku OCB. Penelitian yang dilakukan oleh Maysarah dan Raharjo (2015) menyimpulkan bahwa terdapat pengaruh yang positif dan signifikan antara komitmen organisasi terhadap OCB.

Penelitian yang dilakukan oleh Rahmatun dan Kistyanto (2014) menemukan bahwa komitmen organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap OCB. Hasani, Boroujerdi dan Sheikhesmaeli (2013) dalam penelitiannya bahwa terdapat pengaruh signifikan antara komitmen organisasi terhadap OCB. Penelitian Ortiz, Rosario, Marquez dan Gruneiro (2015) dalam penelitiannya mengatakan terdapat pengaruh positif dan signifikan antara komitmen organisasi terhadap OCB. Dan yang terakhir penelitian Utama dan Wibawa (2016) dalam penelitiannya mengatakan bahwa kepuasan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap OCB karyawan Bali Rani Hotel.

H<sub>2</sub>: Komitmen organisasional berpengaruh positif dan signifikan terhadap *organizational citizenship behavior* (OCB).

Seorang karyawan merasa puas terhadap pekerjaannya ia akan menunjukkan perilaku OCB, hal tersebut sejalan dengan penelitian yang telah dilakukan Pavalache-ilie (2014) yang menyimpulkan bahwa terdapat pengaruh signifikan antara kepuasan kerja terhadap OCB. Penelitian yang dilakukan oleh Widyanto *et al.* (2013) mengemukakan bahwa kepuasan kerja berpengaruh secara positif dan signifikan terhadap perilaku OCB. Semakin baik kepuasan kerja karyawan, maka akan semakin tinggi pula perilaku OCB karyawan.

Penelitian lain yang dilakukan oleh Putra dan Dewi (2016)) menemukan bahwa terdapat pengaruh positif dan signifikan antara kepuasan kerja terhadap OCB. Arimbawa dan Sudharma (2016) mengemukakan bahwa terdapat pengaruh positif dan signifikan antara kepuasan kerja terhadap OCB. Terakhir, Mustikasari dan Rahardjo (2016) mengemukakan bahwa terdapat pengaruh yang positif dan signifikan antara kepuasan kerja terhadap OCB. Berdasarkan landasan teori dan hasil penelitian – penelitian sebelumnya dapat dikemukakan hipotesis sebagai berikut:

H<sub>3</sub>: Kepuasan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap organizational citizenship behavior (ocb)

#### **METODE PENELITIAN**

Desain penelitian ini bersifat asosiatif bertujuan untuk mengetahui pengaruh atau hubungan antara dua variabel atau lebih dan bersifat sebab akibat. Penelitian ini menganalisis pengaruh Keadilan Organisasional, Komitmen Organisasional, Kepuasan Kerja terhadap *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) pada karyawan Dash Hotel Seminyak.

Lokasi penelitian dilakukan pada Dash Hotel Seminyak yang beralamat Jalan Petitenget No 148, Kerobokan Kelod, Kuta Utara, Kabupaten Badung, Bali. Lokasi ini dipilih karena terdapat masalah – masalah yang terkait dengan keadilan organisasional, komitmen organisasional, kepuasan kerja, dan *organizational citizenship behavior*.

Populasi adalah wilayah generalisasi yang terdiri atas objek atau subjek yang mempunyai kualitas dan karakteristik tertentu yang ditetapkan oleh peneliti untuk dipelajari dan kemudian ditarik kesimpulannya. Populasi penelitian ini adalah seluruh karyawan Dash Hotel Seminyak yang berjumlah 117 orang. Metode penentuan sampel yang digunakan dalam penelitian ini adalah metode *simple random sampling*. *Simple random sampling* adalah teknik pengambilan sampel dari anggota populasi yang dilakukan secara acak tanpa memperhatikan strata yang ada dalam populasi itu. Jumlah sampel yang digunakan dalam penelitian ini ditentukan dengan menggunakan pendekatan Slovin. Adapun rumus Slovin tersebut adalah sebagai berikut (Sugiyono, 2013: 97):

$$n = \frac{N}{1 + Ne^2} \dots \dots \dots (1)$$

dimana :

- n : jumlah elemen/ anggota sampel
- N : jumlah elemen/ anggota populasi



e : error level (tingkat kesalahan)

Populasi yang terdapat dalam penelitian ini berjumlah 117 orang dan presisi yang ditetapkan atau tingkat signifikansi 0,05, maka besarnya sampel pada penelitian ini adalah

$$n = \frac{N}{1 + Ne^2}$$

$$n = \frac{117}{1 + 117 \cdot 0,05^2}$$

= 90,52 dibulatkan menjadi 91

Jadi, jumlah keseluruhan responden dalam penelitian ini adalah 91 orang. Analisis regresi linier berganda digunakan untuk menjawab permasalahan dalam penelitian ini. Permasalahan yang harus dijawab adalah variabel bebas (keadilan organisasional, komitmen organisasional, dan kepuasan kerja) berpengaruh simultan, secara parsial, dan dominan terhadap *variable* terikat *organizational citizenship behavior* (OCB). Analisis selanjutnya menggunakan SPSS 22,0 model persamaan regresi linier berganda sebagai berikut:

$$Y = \alpha + b_1 X_1 + b_2 X_2 + b_3 X_3 + e_i \dots \dots \dots (2)$$

Keterangan :

- Y : *Organizational Citizenship Behavior* (OCB)
- $\alpha$  : Bilangan Konstanta
- $X_1$  : Keadilan Organizational
- $X_2$  : Komitmen Organizational
- $X_3$  : Kepuasan Kerja
- $b_1, b_2, b_3$  : Koefisien regresi
- e : Residual model

## HASIL DAN PEMBAHASAN

Tabel 2. menguji apakah data yang digunakan normal atau tidak dapat dilakukan dengan menggunakan uji *Kolmogorov-Smirnov* jika nilai *Asymp. Sig. (2-tailed)* lebih besar taraf signifikansi yang ditetapkan yaitu 5 persen (0,05), maka data telah berdistribusi normal. Berdasarkan hasil analisis, diperoleh hasil sebesar  $0,070 > 0,05$  yang artinya data berdistribusi normal.

Uji multikolinearitas bertujuan untuk menguji apakah pada model regresi ditemukan adanya korelasi antara variabel bebas. Model regresi yang baik seharusnya tidak terjadi korelasi diantara *variable* bebas. Cara mendeteksi ada atau tidaknya korelasi antar sesama variabel bebas dapat dilihat dari nilai *tolerance* dan nilai *variance inflation factor* (VIF). Jika nilai *tolerance* lebih dari 10 persen atau VIF kurang dari 10, maka dikatakan tidak ada multikolinearitas. Dengan menggunakan aplikasi *SPSS 24.0 for windows* diperoleh hasil uji multikolinieritas sebagai berikut.

**Tabel 2.**  
**Hasil Uji Normalitas**

	Unstandardized Residual
N	91
Kolmogorov-Smirnov Z	0,070
Asymp. Sig. (2-tailed)	0.200

Sumber: data diolah, 2018

**Tabel 3.**  
**Hasil Uji Multikoleniaritas**

Model	Colinearity Statistic Tolerance	VIF
Keadilan Organisasional ( $X_1$ )	0,199	5,030
Komitmen Organisasional ( $X_2$ )	0,951	1,052
Kepuasan Kerja ( $X_3$ )	0,202	4,954

Sumber: data diolah, 2018

Mendeteksi ada atau tidaknya multikolinearitas dalam model regresi yaitu mempunyai angka *Tolerance* > 0,01 atau mempunyai nilai VIF < 10. Berdasarkan hasil analisis, dapat dilihat bahwa koefisien *Tolerance* semua variabel lebih besar dari 0,01 dan nilai VIF yang lebih kecil dari 10. Berdasarkan hasil analisis, dapat dilihat bahwa koefisien *Tolerance* semua variabel lebih besar dari 0,01 dan nilai VIF yang lebih kecil dari 10. Hasil ini mengindikasikan bahwa tidak terdapat gejala multikolinear dari model regresi yang dibuat sehingga pada model regresi ditemukan korelasi antar variabel bebas.

Uji heteroskedastisitas bertujuan menguji apakah dalam model regresi terjadi ketidaksamaan varian dari residual pengamatan satu ke pengamatan yang lain tetap. Model regresi yang baik adalah yang tidak mengandung gejala heteroskedastisitas atau mempunyai varian yang homogeny dan jika suatu model regresi yang mengandung gejala heteroskedastisitas akan memberikan hasil prediksi yang menyimpang. Untuk mendeteksi ada atau tidaknya gejala heteroskedastisitas dilakukan dengan uji Glejser. Kriteria yang digunakan dalam model uji ini terlihat dari probabilitas signifikansinya diatas tingkat kepercayaan (0,05).

**Tabel 4.**  
**Hasil Uji Heteroskedastisitas**

Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
	B	Std. Error	Beta		
1 (Constant)	.910	.192		4.749	.000
Keadilan Organisasional	.020	.066	.066	.308	.759
Komitmen Organisasional	-.013	.031	-.040	-.411	.682
Kepuasan Kerja	-.019	.055	-.019	-.428	.732

Sumber: data diolah, 2018

Tabel 4. menunjukkan bahwa nilai Sig. dari variabel keadilan organisasional, komitmen organisasional dan kepuasan kerja masing-masing sebesar 0,759, 0,682, dan 0,732 yang berarti tidak terdapat pengaruh antara

variabel bebas terhadap *absolute residual*. Dengan demikian model yang dibuat tidak mengandung gejala heteroskedastisitas.

Analisis regresi linier berganda digunakan untuk menjawab permasalahan dalam penelitian ini. Permasalahan yang harus dijawab adalah variabel bebas (keadilan organisasional ( $X_1$ ), komitmen organisasional ( $X_2$ ), dan kepuasan kerja ( $X_3$ )) berpengaruh simultan, secara parsial, dan dominan terhadap variabel terikat *organizational citizenship behavior* (OCB). Dengan menggunakan aplikasi *SPSS 24.0 for windows* diperoleh hasil analisis regresi linier berganda sebagai berikut.

$$\hat{y} = \alpha + b_1X_1 + b_2X_2 + b_3X_3 + e_i$$

Keterangan :

- $\hat{y}$  : *Organizational Citizenship Behavior* (OCB)
- $\alpha$  : Bilangan Konstanta
- $X_1$  : Keadilan Organisasional
- $X_2$  : Komitmen Organisasional
- $X_3$  : Kepuasan Kerja
- $b_1, b_2, b_3$  : Koefisien regresi
- $e$  : Residual model

**Tabel 5.**  
**Hasil Uji Regresi Linier Berganda**

Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
	B	Std. Error	Beta		
Keadilan Organisasional	0.582	.335	.515	1.735	.086
Komitmen Organisasional	0.173	.071	.336	2.428	.017
Kepuasan Kerja	0.327	.115	.556	2.844	.006
	0.591	.556		4.739	.000

Sumber: data diolah, 2018

Hasil analisis regresi linier berganda seperti yang ditunjukkan pada Tabel 5, maka persamaan regresinya adalah sebagai berikut.

$$Y = 0.582 + 0.173 X_1 + 0.327 X_2 + 0.591 X_3$$

Nilai koefisien variabel keadilan organisasional ( $X_1$ ) bernilai positif sebesar 0.173, berarti terdapat hubungan positif antara keadilan organisasional dan OCB. Sehingga dapat disimpulkan bahwa keadilan organisasional berpengaruh positif terhadap *organizational citizenship behavior* (OCB) pada karyawan Dash Hotel Seminyak.

Nilai koefisien variabel komitmen organisasional ( $X_2$ ) bernilai positif sebesar 0.327, berarti terdapat hubungan positif antara komitmen organisasional dan OCB. Sehingga dapat disimpulkan bahwa komitmen organisasional berpengaruh positif terhadap *organizational citizenship behavior* (OCB) pada karyawan Dash Hotel Seminyak.

Nilai koefisien variabel kepuasan kerja ( $X_3$ ) bernilai positif sebesar 0.591, berarti terdapat hubungan positif antara kepuasan kerja dan OCB. Sehingga dapat disimpulkan bahwa kepuasan kerjaberpengaruh positif terhadap *organizational citizenship behavior* (OCB) pada karyawan Dash Hotel Seminyak.

Nilai koefisien determinasi adalah antara nol dan satu. Nilai  $R^2$  yang kecil berarti kemampuan variabel – variabel bebas dalam menjelaskan variasi variabel terikat amat terbatas. Nilai yang hampir mendekati satu berarti variabel – variabel bebas memberikan hampir semua informasi yang dibutuhkan untuk memprediksi variasi variabel terikat.

Persamaan yang di gunakan adalah sebagai berikut :

$$D = R^2 \times 100\% \quad \text{atau} \quad D = R^2 \times 100\%$$

**Tabel 6.**  
**Hasil Uji Koefisien Determinasi ( $R^2$ )**

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	0.871	0.758	0.750	0.30428

Sumber: data diolah, 2018

Hasil dari Tabel 6. analisis regresi yang digunakan adalah analisis regresi berganda sehingga koefisien determinasi yang digunakan adalah R square (koefisien determinasi). Nilai koefisien yang diperoleh adalah sebesar 0.758. Ini berarti nilai determinasinya menjadi 75,8 persen. Hal ini mengindikasikan bahwa 75,8 persen variasi dari variabel OCB, dipengaruhi oleh variasi dari variable keadilan organisasional, komitmen organisasional dan kepuasan kerja. Sisanya 24,2 persen dipengaruhi oleh variable lain yang tidak dimasukkan ke dalam model penelitian misal : stress kerja, loyalitas, *empowerment*, produktivitas, disiplin kerja, dan lain-lain.

**Tabel 7.**  
**Hasil Uji F**

Model	Sum of Squares	Df	Mean Square	F	Sig.
1 Regression	25.233	3	8.411	90.843	.000 <sup>b</sup>
Residual	8.055	87	.093		
Total	33.288	90			

Sumber: data diolah, 2018

Uji statistik F bertujuan untuk mengetahui ketepatan model penelitian mengenai keadilan organisasional ( $X_1$ ), komitmen organisasional ( $X_2$ ), kepuasan kerja ( $X_3$ ) sebagai variabel bebas terhadap OCB (Y) sebagai variabel terikat serempak.

Pada Tabel 7. tersebut dapat dilihat nilai signifikan sebesar 0.000 atau < 0,05 maka menunjukkan bahwa variabel independen yang digunakan yaitu variable keadilan organisasional, komitmen organisasional, dan kepuasan kerja berpengaruh signifikan secara simultan terhadap OCB.

Uji t digunakan untuk menguji variabel – variabel independen secara individu berpengaruh dominan dengan taraf signifikansi 5%. Setelah diuji secara parsial dengan menggunakan uji t, diperoleh nilai sig. sebesar 0.017. Nilai sig. ini lebih kecil dari 0.05 sehingga dapat disimpulkan bahwa variabel Keadilan Organisasional memiliki pengaruh signifikan terhadap *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) secara parsial.

Setelah diuji secara parsial dengan menggunakan uji t, diperoleh nilai sig. sebesar 0.006. Nilai sig. ini lebih kecil dari 0.05 sehingga dapat disimpulkan bahwa variabel komitmen organisasional memiliki pengaruh signifikan terhadap *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) secara parsial.

Setelah diuji secara parsial dengan menggunakan uji t, diperoleh nilai sig. sebesar 0.000. Nilai sig. ini lebih kecil dari 0.05 sehingga dapat disimpulkan bahwa variabel kepuasan kerja memiliki pengaruh signifikan terhadap *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) secara parsial.

**Tabel 8.**  
**Hasil Uji Hipotesis (t-Test)**

Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
	B	Std. Error	Beta		
Keadilan Organisasional	0.582	.335	.515	1.735	.086
Komitmen Organisasional	.173	.071	.336	2.428	.017
Kepuasan Kerja	0.3270	.115	.556	2.844	.006
	0.591	.125		4.739	.000

Sumber: data diolah, 2018

Pengaruh keadilan organisasional terhadap OCB karyawan memperoleh hasil yang menunjukkan bahwa keadilan organisasional berpengaruh positif dan signifikan terhadap OCB karyawan. Artinya semakin baik keadilan organisasional yang diberikan oleh Dash Hotel Seminyak maka semakin kuat tingkat OCB tersebut. Pengaruh yang signifikan ini disumbangkan oleh indikator yang diatas rata – rata yaitu indikator saya menganggap beban kerja saya cukup adil ( $X_{12}$ ) ; indikator secara keseluruhan penghargaan yang saya dapatkan cukup adil ( $X_{13}$ ) ; indikator atasan saya mengklarifikasi keputusan dengan memberikan tambahan informasi ketika diminta oleh karyawan ( $X_{14}$ ).

Penelitian ini mengembangkan penelitian yang dilakukan oleh Nwibere (2014) pada Universitas Niger Delta Nigeria, yang menemukan bahwa keadilan organisasional berpengaruh positif dan signifikan bagi OCB karyawan. Penelitian Sani (2013) pada State Islamic University of Maulana Malik Ibrahim Malang menemukan bahwa menyatakan bahwa keadilan organisasi berpengaruh positif signifikan terhadap OCB. Hasil penelitian Roohi dan Feizi (2013) Islamic Azad University menyimpulkan bahwa keadilan organisasional dan dimensi dari keadilan memiliki hubungan positif dan signifikan dengan OCB. Temuan penelitian lain yang juga hasilnya diperoleh konsisten pada penelitian Crow *et al.* (2012) yang dilakukan di sektor South Korea Police Officers menemukan juga

menevaluasi hubungan antara dimensi keadilan dan OCB menunjukkan korelasi yang signifikan.

Pengaruh komitmen organisasional terhadap OCB karyawan memperoleh hasil yang menunjukkan bahwa komitmen organisasional berpengaruh positif dan signifikan terhadap OCB karyawan. Artinya semakin baik komitmen organisasional yang diberikan oleh Dash Hotel Seminyak maka semakin kuat tingkat OCB tersebut terhadap. Pengaruh yang signifikan ini disumbangkan oleh indikator yang diatas rata – rata yaitu indikator merasa sangat senang pada saat bekerja di perusahaan ini ( $X_{2.2}$ ) ; dan indikator merasa menjadi bagian keluarga pada hotel ( $X_{2.3}$ ).

Penelitian ini mengembangkan penelitian yang juga dilakukan dilakukan oleh Ratnaningsih (2013), yang dilakukan di *Media Mahardika* menemukan bahwa dipengaruhi oleh indikasi bahwa karyawan yang memiliki loyalitas dan komitmen akan berusaha semaksimal mungkin untuk mencapai tujuan dan bertanggung jawab atas segala pekerjaan dan aktif mencari informasi – informasi penting yang berguna untuk organisasi. Penelitian Widyanto *et al.* (2013) yang dilakukan di Cleaning Service di ISS Surabaya yang menyatakan mengemukakan bahwa komitmen organisasi berpengaruh secara positif dan signifikan terhadap perilaku OCB. Penelitian yang dilakukan Maysarah dan Raharjo (2015) yang dilakukan di PT Kereta Api Indonesia (Persero) Daerah Operasi 4 Semarang menyatakan bahwa menyimpulkan bahwa terdapat pengaruh yang positif dan signifikan antara komitmen organisasi terhadap OCB. Hasil Penelitian Hasani *et al.* (2013) dilakukan di Universitas di Sanandaj Iran menemukan hasil bahwa dalam penelitiannya bahwa terdapat pengaruh signifikan antara komitmen organisasi terhadap OCB. Hasil penelitian Maria Ortiz *et al.* (2015) yang dilakukan pada karyawan bank menyatakan dalam penelitiannya mengatakan terdapat pengaruh positif dan signifikan antara komitmen organisasi terhadap OCB.

Pengaruh kepuasan kerja terhadap OCB karyawan memperoleh hasil yang menunjukkan bahwa kepuasan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap OCB karyawan. Artinya semakin baik kepuasan yang diberikan oleh Dash Hotel Seminyak maka semakin kuat tingkat OCB tersebut. Pengaruh yang signifikan ini disumbangkan oleh indikator yang diatas rata – rata yaitu indikator semua karyawan memiliki kesempatan promosi jabatan ( $X_{3.2}$ ) ; dan indikator lingkungan kerja yang kondusif dapat membuat karyawan nyaman ( $X_{3.3}$ ).

Penelitian ini mengembangkan penelitian yang juga dilakukan oleh Pavalache-ilie (2014) yang dilakukan pada Universitas Transilvania di Brasov menemukan hasil bahwa seorang karyawan merasa puas terhadap pekerjaannya ia akan menunjukkan perilaku OCB. Penelitian Widyanto *et al.* (2013) yang dilakukan di *Cleaning Service* di ISS Surabaya menyatakan bahwa kepuasan kerja berpengaruh secara positif dan signifikan terhadap perilaku OCB. Semakin baik kepuasan kerja karyawan, maka akan semakin tinggi pula perilaku OCB karyawan. Penelitian Putra dan Dewi (2016) yang dilakukan di LPD Desa Adat Kedonganan menyatakan bahwa terdapat pengaruh positif dan signifikan antara kepuasan kerja terhadap OCB karyawan. Penelitian yang dilakukan Arimbawa dan Sudharma (2016) yang dilakukan di SMAN 1 Kuta menemukan hasil bahwa

terdapat pengaruh positif dan signifikan antara kepuasan kerja terhadap OCB. Hasil penelitian Mustikasari dan Rahardjo (2016) yang dilakukan di Studi Pada Karyawan PT. PLN Persero Distribusi Jawa Tengah & DIY menyatakan bahwa terdapat pengaruh yang positif dan signifikan antara kepuasan kerja terhadap OCB.

Hasil penelitian ini memiliki implikasi teoritis dan praktis. Secara teoritis, hasil penelitian ini menunjukkan bahwa keadilan organisasional, komitmen organisasional dan kepuasan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap OCB karyawan. Dengan demikian, hasil penelitian ini memberi dukungan empiris dan dapat dinyatakan memperkuat hasil-hasil studi terdahulu. Secara praktis, penelitian ini diharapkan dapat memberikan manfaat bagi pemimpin dan karyawan Dash Hotel Seminyak. Pihak manajemen dan karyawan di harapkan dapat meningkatkan keadilan, komitmen dalam perusahaan guna dapat menciptakan kerjasama yang baik terhadap rekan kerja yang membuat kinerja karyawan lebih cepat selesai dan lebih efisien dalam perusahaan.

Penelitian ini hanya mencari pengaruh keadilan organisasional, komitmen organisasional, kepuasan kerja, OCB namun masih banyak variabel lain yang mungkin dapat dipergunakan

Adanya kekhawatiran terhadap responden, dengan indikasi responden yang tidak memahami maksud dari pernyataan kuisioner sehingga tidak mengerti dan menjawab dengan baik.

## **SIMPULAN**

Keadilan organisasional memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap OCB karyawan di Dash Hotel Seminyak. Hal ini menunjukkan semakin baik keadilan organisasional yang di berikan oleh pihak Dash Hotel Seminyak maka OCB pada karyawan juga akan meningkat.

Komitmen Organisasional memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap OCB karyawan di Dash Hotel Seminyak. Hal ini menunjukkan semakin tinggi komitmen organisasional karyawan Dash Hotel Seminyak maka tingkat OCB pada karyawan juga akan meningkat.

Kepuasan Kerja memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap OCB karyawan di Dash Hotel Seminyak. Hal ini menunjukkan semakin tinggi kepuasan kerja karyawan Dash Hotel Seminyak maka tingkat OCB pada karyawan juga akan meningkat. Secara praktis perusahaan wajib memperhatikan indikator OCB terkait responden karyawan yang masih rendah terhadap indikator yaitu bersedia menggantikan rekan kerja yang tidak masuk atau istirahat dan selalu berpartisipasi terhadap kegiatan perusahaan.

Indikator keadilan organisasional terkait responden karyawan yang masih rendah yaitu atasan saya memastikan bahwa semua kekhawatiran karyawan didengar sebelum keputusan pekerjaan dibuat, untuk membuat keputusan pekerjaan, atasan saya mengumpulkan informasi yang lengkap dan manajer saya menjelaskan dengan rinci setiap keputusan yang dibuat mengenai pekerjaan saya. Perusahaan juga harus memperhatikan indikator komitmen organisasional yang masih rendah dilihat dari jumlah responden karyawan terhadap komitmen organisasional yaitu tidak pernah berpikir untuk meninggalkan perusahaan ini,

sulit meninggalkan perusahaan ini karena takut tidak mendapatkan kesempatan kerja ditempat lain dan akan selalu merugikan bagi saya untuk meninggalkan perusahaan ini. Variabel kepuasan kerja yang masih rendah sehingga perusahaan juga harus memperhatikan indikator kepuasan kerja yang dilihat pada responden karyawan yaitu gaji yang diberikan kepada karyawan sesuai dengan pekerjaan yang diberikan dan sarana dan prasarana yang tersedia dapat membantu menyelesaikan pekerjaan. Jadi indikator yang terkait diatas mengindikasikan bahwa masih kurangnya keadilan organisasional, komitmen organisasional dan kepuasan kerja terhadap OCB pada karyawan hotel. Untuk penelitian selanjutnya diharapkan dilakukan penelitian selain di industri perhotelan misal pada sektor industri kesehatan, keuangan, perbankan dan lain – lain. Selain itu dapat pula para peneliti selanjutnya menambahkan variabel selain variabel yang disebutkan seperti variabel loyalitas, stress kerja, *empowerment*, produktivitas, disiplin kerja dan lain – lain.

## REFERENSI

- Ahdiyana, M. (2013). Dimensi Organizational Citizenship Behavior (OCB) Dalam Kinerja Organisasi. *Journal of Applied Psychology*, 8(2), 1–10. <https://doi.org/https://doi.org/10.21831/efisiensi.v10i1.3965>
- Arimbawa, I. P. W., & Sudharma, I. N. (2016). Pengaruh Kepemimpinan Transformasional, Kepuasan Kerja dan Komitmen Organisasional Terhadap Organizational Citizenship Behavior. *E-Jurnal Manajemen Unud*, 5(7), 4367–4393. Retrieved from <https://ojs.unud.ac.id/index.php/Manajemen/article/view/21682>
- Barry, C. (2002). *Human Resource Management*. Jakarta: PT Elex Media Kumputindo.
- Cahayu, P. A. S., & Adnyani, I. G. A. D. (2015). Pengaruh Keadilan Organisasi Terhadap Kepuasan Kerja Dan Organizational Citizenship Behavior Pada Karyawan Toko Nyoman. *E-Jurnal Manajemen Unud*, 4(11), 3738–3765. Retrieved from <https://ojs.unud.ac.id/index.php/Manajemen/article/view/14771/10965>
- Crow, M., Lee, C.-B., & Joo, J. (2012). Organizational justice and organizational commitment among South Korean police officers. *Policing An International Journal of Police Strategies and Management*, 35(2), 402–423. <https://doi.org/10.1108/13639511211230156>
- Damirchi, Q. V., Babai, M. B., & Darban, M. Z. (2013). Organizational Justice and Organizational Citizenship Behavior in Moghan's Agro -Industry Company. *International Journal of Management and Social Science Research*, 2(3), 68–70. Retrieved from <http://www.irjejournal.org/ijmssr/mar2013/11.pdf>



- Devi, D. A. W., & Adnyani, I. G. A. D. (2015). Pengaruh Kepuasan Kerja Karyawan Terhadap Komitmen Organisasional dan Organizational Citizenship Behavior (OCB) Pada PT. Maharani Prema Sakti Denpasar. *E-Jurnal Manajemen Unud*, 4(12), 4105–4134. Retrieved from <https://media.neliti.com/media/publications/254396-pengaruh-kepuasan-kerja-karyawan-terhada-2190fe71.pdf>
- Ghaziani, F. G., Safania, A., & Tayebi, S. M. (2012). Impact of Organizational Justice Perceptions on Job Satisfaction and Organizational Commitment : the Iran's Ministry of Sport Perspective. *Australian Journal of Basic and Applied Sciences*, 6(7), 179–188. Retrieved from [https://www.researchgate.net/publication/235952523\\_Impact\\_of\\_Organizational\\_Justice\\_Perceptions\\_on\\_Job\\_Satisfaction\\_and\\_Organizational\\_Commitment\\_the\\_Iran's\\_Ministry\\_of\\_Sport\\_Perspective](https://www.researchgate.net/publication/235952523_Impact_of_Organizational_Justice_Perceptions_on_Job_Satisfaction_and_Organizational_Commitment_the_Iran's_Ministry_of_Sport_Perspective)
- Griffin, R. W., & Moorhead, G. (2014). *Organizational Behavior: Managing People and Organizations* (11th ed.). USA: South Western.
- Hasani, K., Boroujerdi, S. S., & Sheikhesmaeli, S. (2013). The effect of organizational citizenship behavior on organizational commitment. *Global Business Perspective*, 1(1), 452–470. <https://doi.org/10.1007/s40196-013-0026-3>
- Hasibuan, S. M. (2014). *Manajemen Sumber Daya Manusia* (Revisi). Jakarta: PT Bumi Aksara.
- Ibrahim, R. M., Salleh, M., & Amin, A. (2014). The Link Between Leader-Member Exchange , Organizational Citizenship Behavior and Job Satisfaction : A Case Study on Local Government. *International Journal of Academic Research in Business and Social Science*, 4(5), 313–325. <https://doi.org/10.6007/IJARBS/v4-i5/857>
- Jha, S., & Jha, S. (2010). Determinants of Organizational Citizenship Behaviour : A Review of Literature. *Journal of Management & Public Policy*, 1(2), 27–36. Retrieved from [https://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract\\_id=2141013](https://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract_id=2141013)
- Kreitner, R., & Kinicki, A. (2004). *Perilaku Organisasi*. Jakarta: Salemba Empat.
- Maysarah, S., & Raharjo, M. (2015). Analisis Pengaruh Budaya Organisasi, Keadilan Organisasi, Dan Komitmen Organisasional Terhadap Organizational Citizenship Behavior. *Diponegoro Journal of Management*, 4(4), 1–14. Retrieved from <https://ejournal3.undip.ac.id/index.php/djom/article/view/13287/12844>
- Mustikasari, I. N., & Rahardjo, M. (2016). Analisis Pengaruh Keadilan

- Organisasi, Kepuasan Kerja dan Komitmen Organisasi Terhadap Organizational Citizenship Behavior (OCB). *Diponegoro Journal of Management*, 5(1), 1–12. Retrieved from <https://ejournal3.undip.ac.id/index.php/djom/article/view/13470/13026>
- 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*, 5(13), 5241–5248. <https://doi.org/10.5897/AJBM10.1505>
- Naqvi, S. M. H., Khan, M. A., Kant, A. Q., & Khan, S. N. (2013). Job Stress and Employees ' Productivity : Case of Azad Kashmir Public Health Sector. *Interdisciplinary Journal of Research in Business*, 5(3), 525–542. Retrieved from <https://pdfs.semanticscholar.org/b159/422d8468ad807f60d478fba8d1836502da39.pdf>
- 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 Business and Management*, 9(4), 191–205. <https://doi.org/10.5539/ijbm.v9n4p191>
- Organ, D. W., Podsakoff, P. M., & MacKenzie, S. B. (2006). *Organizational Citizenship Behavior: Its Nature, Antecedents, and Consequences*. SAGE. USA: Sage Publications, Inc.
- Ortiz, M. Z., Rosario, E., Marquez, E., & Gruneiro, P. C. (2015). Relationship between organizational commitments and organizational citizenship behaviour in a sample of private banking employees. *International Journal of Sociology and Social Policy*, 35(1), 91–106. Retrieved from <https://doi.org/10.1108/IJSSP-02-2014-0010>
- Pavalache-ilie, M. (2014). Organizational citizenship behaviour, work satisfaction and employees' personality. *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, 127(1983), 489–493. <https://doi.org/10.1016/j.sbspro.2014.03.296>
- Puspitawati, N. M. D., & Riana, I. G. (2014). Pengaruh kepuasan kerja terhadap komitmen organisasional dan kualitas layanan. *Jurnal Manajemen Strategis Bisnis Dan Kewirausahaan*, 8(1), 68–80. Retrieved from <https://ojs.unud.ac.id/index.php/jmbk/article/view/8078/6092>
- Putra, B. A. I., & Dewi, A. A. S. K. (2016). Pengaruh Kepuasan Kerja dan Komitmen Organisasional Terhadap Organizational Citizenship Behavior. *E-Jurnal Manajemen Unud*, 5(8), 4892–4920. Retrieved from

<https://ojs.unud.ac.id/index.php/Manajemen/article/view/20296/15053>.

Putrana, Y., Fathoni, A., & Warso, M. M. (2016). Pengaruh Kepuasan Kerja dan Komitmen Organisasi Terhadap Organizational Citizenship Behavior Dalam Meningkatkan Kinerja Karyawan PT. Gelora Persada Mediatama Semarang. *Journal Of Management*, 2(2), 1–14. Retrieved from <http://jurnal.unpand.ac.id/index.php/MS/article/view/522/508>

Rahmatun, T. A., & Kistyanto, A. (2014). Pengaruh Gaya Kepemimpinan Transformasional dan Komitmen Organisasi Terhadap Organizational Citizenship Behavior. *Jurnal Ilmu Manajemen*, 2(1), 37–49. Retrieved from <http://jurnalmahasiswa.unesa.ac.id/index.php/jim/article/view/8311/8474>

Ratnaningsih, S. Y. (2013). Pengaruh Kepuasan Kerja Dan Komitmen Organisasi Terhadap Organizational Citizenship Behavior (OCB). *Media Mahardika*, 11(2), 113–138. Retrieved from <https://www.stiemahardhika.ac.id/wp-content/uploads/2013/11/Vol-11-2-januari-2013-Ratnaningsih.pdf>

Rejeki, A. T. (2015). *Pengaruh keadilan organisasional pada komitmen organisasional dengan kepuasan kerja sebagai mediasi*. Universitas Negeri Semarang. Retrieved from <https://lib.unnes.ac.id/22297/1/7311411144-s.pdf>

Rini, D. P., Rusdarti, & Suparjo. (2013). Pengaruh Komitmen Organisasi, Kepuasan Kerja dan Budaya Organisasi Terhadap Organizational Citizenship Behavior (OCB). *Jurnal Ilmiah Dinamika Ekonomi Dan Bisnis*, 1(1), 69–88. Retrieved from <https://media.neliti.com/media/publications/25046-ID-pengaruh-komitmen-organisasi-kepuasan-kerja-dan-budaya-organisasi-terhadap-organ.pdf>

Robbins, S. P., & Coulter, M. (2009). *Manajemen*. (B. Sabran & D. B. Putera, Eds.) (10th ed.). Jakarta: Erlangga.

Robbins, S. P., & Judge, T. A. (2015). *Perilaku Organisasi* (16th ed.). Jakarta: Salemba Empat.

Roohi, M., & Feizi, M. (2013). Organizational Justice and Organizational Citizenship Behavior Islamic Azad University. *International Journal of Management Research and Review*, 3(3), 2513–2521. Retrieved from [http://ijmrr.com/admin/upload\\_data/journal\\_Mohammad\\_Roohi3mar13mrr.pdf](http://ijmrr.com/admin/upload_data/journal_Mohammad_Roohi3mar13mrr.pdf)

Sani, A. (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*, 8(15), 57–67. <https://doi.org/10.5539/ijbm.v8n15p57>

Sena, T. F. (2011). Variabel Antiseden Organizational Citizenship Behavior

- (OCB). *Jurnal Dinamika Manajemen*, 2(1), 70–77. Retrieved from <https://journal.unnes.ac.id/nju/index.php/jdm/article/view/2489/2542>
- Soegandhi, V. M., Susanto, E. M., & Setiawan, R. (2013). Pengaruh Kepuasan Kerja dan Loyalitas Kerja Terhadap Organizational Citizenship Behavior Pada Karyawan PT. Surya Timur Sakti. *AGORA*, 1(1), 1–12. Retrieved from <https://core.ac.uk/download/pdf/18316337.pdf>
- Sugiyono. (2013). *Metode Penelitian Bisnis*. Yogyakarta: Alfabeta.
- Suryanatha, A. A. N. B., & Ardana, K. (2016). Pengaruh Kepemimpinan Transformasional Dan Komitmen Organisasi Terhadap Kepuasan Kerja Karyawan Dan Organizational Citizenship Behavior (OCB) Pada Baleka Resort Hotel & Spa Legian. *E-Jurnal Manajemen Unud*, 1(2), 1155–1170. Retrieved from <https://ojs.unud.ac.id/index.php/Manajemen/article/view/7599/6361>.
- Susilawati, C. D. K. (2005). Pengaruh Rasio Keuangan Terhadap Harga Saham pada Perusahaan Manufaktur. *Jurnal Akuntansi Maranatha*, 5(2), 57–75. Retrieved from <https://www.neliti.com/publications/74753/pengaruh-rasio-keuangan-terhadap-harga-saham-pada-perusahaan-manufaktur>
- Utama, D. P. P. C., & Wibawa, I. M. A. (2016). Pengaruh Kepuasan Kerja Terhadap Komitmen Organisasi dan Organizational Citizenship Behavior Pada Karyawan Bali Rani Hotel. *E-Jurnal Manajemen Unud*, 5(4), 2511–2543. Retrieved from <https://media.neliti.com/media/publications/254681-pengaruh-kepuasan-kerja-terhadap-komitme-fe41d3cf.pdf>
- Widyanto, R., Lau, J. S., & Kartika, E. W. (2013). Pengaruh Kepuasan Kerja Terhadap Organizational Citizenship Behavior (OCB) Melalui Komitmen Organisasional Karyawan Cleaning Service Di ISS Surabaya. *Jurnal Hospitality Dan Manajemen Jasa*, 1(1), 1–15. Retrieved from <https://media.neliti.com/media/publications/84008-ID-pengaruh-kepuasan-kerja-terhadap-organiz.pdf>