

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

Nazmah<sup>1\*)</sup>, Emmy Mariatin<sup>1</sup>, Sri Supriyantini<sup>2</sup>

<sup>1</sup> Program Studi Magister Psikologi, Program Pascasarjana, Universitas Medan Area

<sup>2</sup> Fakultas Psikologi, Universitas Sumatera Utara

\*) E-mail : [analitika.jurnal.uma@gmail.com](mailto:analitika.jurnal.uma@gmail.com)

### **Abstrak**

Penelitian ini bertujuan untuk menguji pengaruh motivasi kerja dan keadilan organisasi terhadap *organizational citizenship behaviour* (OCB). Populasi penelitian adalah karyawan tetap/organik PT. Summit Oto Finance dengan masa kerja lebih dari dua tahun. Jumlah anggota populasi adalah 61 orang. Dikarenakan jumlah subyek yang terbatas, maka seluruhnya dilibatkan sebagai sampel penelitian (teknik total sampling). Data penelitian dikumpulkan dengan menggunakan skala motivasi kerja, skala persepsi keadilan organisasi, dan skala *organizational citizenship behaviour* (OCB). Analisis regresi linier berganda digunakan untuk menguji hipotesis penelitian. Analisa data menunjukkan adanya pengaruh yang signifikan antara motivasi kerja dan keadilan organisasi terhadap *organizational citizenship behavior* pada karyawan PT. Summit Oto Finance. Variabel motivasi kerja dan keadilan organisasi memiliki kontribusi terhadap *organizational citizenship behavior* sebesar 54.7%. Secara spesifik diketahui bahwa karyawan PT. Summit Oto Finance memiliki motivasi kerja, persepsi mengenai keadilan organisasi, serta *organizational citizenship behavior* yang berada di kategori sedang.

*Kata Kunci* : *organizational citizenship behaviour* (OCB), motivasi kerja, keadilan organisasi

### **Abstract**

The purpose of this study was to examine the effect of employee motivation and organizational justice on organizational citizenship behavior (OCB). The study population was the permanent employees of PT. Summit Oto Finance with more than two years work tenures. The number of members of the population was 61 people. Due to the limited number of subjects, then all of them involved as the study sample (total sampling). The research data were collected by using the work motivation scale, the perception of organizational justice scale, and the organizational citizenship behavior scale. Multiple linear regression analysis was used to test the research hypothesis. Analysis of the data showed a significant effect between employee motivation and organizational justice on organizational citizenship behavior towards the employees of PT. Summit Oto Finance. Employee motivation and organizational justice variables had contributed to the organizational citizenship behavior as much as 54.7%. Specifically, it was known that employees of PT. Summit Oto Finance had the work motivation, perception of organizational justice, and organizational citizenship behavior in medium levels.

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

Pada era globalisasi dan pasar bebas, organisasi dituntut untuk bisa secara responsif menanggapi perubahan-perubahan yang terjadi. Organisasi saat ini diharapkan mempunyai keunggulan bersaing baik dalam hal kualitas produk, pelayanan,

biaya maupun sumber daya manusia yang profesional menuju AFTA 2020. Dewasa ini organisasi harus dilandasi oleh keluwesan, team kerja yang baik, kepercayaan dan penyebaran informasi yang memadai. Sebaliknya, organisasi yang merasa puas

dengan dirinya dan mempertahankan *status quo* tanpa mau bersikap fleksibel mengikuti perkembangan pasar akan tenggelam dan selanjutnya tinggal menunggu saat-saat kehancurannya.

Saat ini peran manusia dalam menentukan keberhasilan organisasi tidak dapat diabaikan begitu saja. Sumber daya manusia yang berkualitas antara lain mampu dan mau melakukan hal-hal yang melampaui tuntutan standar dari organisasi. Organisasi mengharapkan individu yang berada di dalamnya mengadakan interaksi, suka menolong orang lain, menjadi *volunteer* untuk tugas-tugas ekstra, patuh terhadap aturan-aturan dan prosedur-prosedur di tempat kerja. Kontribusi individu yang melebihi tuntutan peran di tempat kerja tersebut dikenal dengan *Organizational Citizenship Behavior* yang disingkat dengan OCB (Aldag & Resckhe, 1997). Perilaku ini menggambarkan nilai tambah karyawan yang merupakan salah satu bentuk perilaku prososial, yaitu perilaku sosial yang positif, konstruktif dan bermakna.

*Organizational citizenship behavior* (OCB) merupakan suatu bagian dari perilaku individu. Dengan adanya OCB diharapkan pegawai dapat lebih menyatu dengan lingkungan pekerjaannya dan dapat melakukan pekerjaan dengan sukarela, dapat mengurangi perselisihan, dan efisiensi meningkat (Motowidlo, 1993). Eisenberge (1990) menambahkan bahwa OCB berkembang sejalan dengan seberapa besar perhatian organisasi pada tingkat kesejahteraan karyawan dan penghargaan organisasi terhadap kontribusi mereka.

Tetapi kenyataannya di beberapa organisasi dijumpai karyawan yang bekerja hanya fokus kepada tugas yang diberikan dan tidak menghiraukan lingkungan sekitarnya. Pada karyawan PT. Summit Oto Finance, peneliti melihat bahwa karyawan bekerja hanya menjalankan kewajibannya dimana hal ini terlihat ketika diberikan tugas dan harus lembur memang mereka akan melakukannya tetapi hal ini dilakukan hanya karena takut terkena sanksi. Pada perusahaan ini terlihat sekali ritme kerja dan tekanan kerja yang cukup tinggi. Karyawan

dituntut untuk bekerja *extra* yang terkadang menyita waktu libur mereka sehingga ada gurauan yang beredar dikalangan karyawan bahwa kalender mereka tidak ada tanggal merah.

Informasi yang peneliti dapatkan dari atasan di PT. Summit Oto Finance adalah bahwa karyawan baru akan bekerja dengan baik jika ada pengawasan dari atasan, misalnya dalam hal absensi di pagi hari. Jika tidak diawasi maka karyawan yang terlambat akan minta diabsenkan oleh rekannya. Pada karyawan lapangan, sering sekali didapati mereka hanya duduk di warung kopi dan tidak bekerja sesuai dengan jadwal perjalannya, sedangkan untuk karyawan yang bekerja di dalam hanya menunggu perintah dari atasan. Dari hal tersebut terlihat bawah karyawan PT. Summit Oto Finance masih sangat membutuhkan pengawasan untuk dapat bekerja dengan baik. Netmeyer et al (dalam Merhabi, 2013), menyatakan bahwa jika karyawan memiliki OCB yang tinggi maka hanya membutuhkan pengawasan yang minimal dari manajemen, sehingga manajer dapat mendelegasikan tanggung jawab kepada karyawan.

*Organizational Citizenship Behavior* (OCB) sebagai perilaku *extra-role* yang menguntungkan bagi perusahaan dan organisasi, mulai dikenalkan oleh Organ sekitar tahun 1988. Podsakoff (2000) mencatat lebih dari 150 artikel yang diterbitkan di jurnal-jurnal ilmiah dalam kurun waktu 1997 hingga 1998. Podsakoff (2000) menyatakan bahwa ada empat faktor yang mendorong munculnya OCB dalam diri karyawan. Keempat faktor tersebut adalah karakteristik individual (keadilan organisasi, kepuasan kerja, motivasi, komitmen organisasi dan persepsi dukungan pemimpin), karakteristik tugas/pekerjaan (kejelasan atau ambiguitas peran), karakteristik organisasi (struktur organisasi, budaya organisasi) dan karakter pemimpin (meliputi dukungan dan perilaku kepemimpinan, kualitas hubungan atasan dengan bawahan).

Jhon & Juana ( 2011) serta Cherly (2011) melakukan penelitian untuk mengetahui pengaruh motivasi kerja

terhadap OCB pada karyawan. Dari penelitian tersebut diketahui bahwa motivasi memiliki pengaruh yang signifikan terhadap OCB. Robbin (2007), mengatakan bahwa organisasi memegang peranan dalam menciptakan persepsi individu agar dapat meningkatkan dorongan mereka. Dorongan dalam diri pekerja untuk menyelesaikan suatu tugas yang baik disebut sebagai motivasi kerja (Wexley dan Yukl, 1997). Wulani (2005) menyatakan bahwa motivasi kerja juga sangat bergantung pada persepsi pekerja terhadap pengalaman mereka. Motivasi sendiri merupakan proses psikologi dalam diri seseorang dan sangat dipengaruhi oleh berbagai faktor. Secara Umum, faktor ini dapat muncul dalam diri (*intrinsik*) maupun dari luar diri (*ekstrinsik*).

Menurut Wahjosumidjo (2001), faktor yang mempengaruhi motivasi meliputi faktor *internal* yang bersumber dari dalam individu dan faktor *eksternal* yang bersumber dari luar individu. Faktor *internal* seperti sikap terhadap pekerjaan, bakat, minat, kepuasan, pengalaman, serta faktor *eksternal* seperti pengawasan, gaji, lingkungan kerja, kepemimpinan. Ketika motivasi ekstrinsik (misal gaji, posisi, kenyamanan kerja, jaminan kerja) mereka tidak terpenuhi oleh organisasi, maka dapat muncul persepsi negatif dan berkurangnya keyakinan pekerja terhadap hubungan perjanjian kerja.

Menurut Robbins (2008), motivasi adalah keinginan untuk melakukan sesuatu dan menentukan kemampuan bertindak untuk memuaskan kebutuhan individu. Kebutuhan yang dimaksud adalah suatu keadaan internal seseorang yang menyebabkan hasil usaha tertentu. Kebutuhan terjadi dikarenakan adanya kekurangan secara fisik atau psikologis yang membuat keluaran tertentu terlihat menarik. Dorongan atas kebutuhan itu sendiri dapat bersumber dari dalam diri seseorang yang berupa kesadaran mengenai pentingnya manfaat pekerjaan yang dilaksanakannya. Dorongan seperti ini disebut sebagai motivasi *intrinsik*. Jika motivasi ini berjalan dengan seimbang maka seorang individu akan bertanggung jawab atas pekerjaannya. Organ (2008) menyatakan bahwa dengan

adanya motivasi internal dan berkelanjutan yang berasal dari dalam diri individu karena adanya kebutuhan *intrinsik* akan prestasi, kompetensi, maupun *afiliasi* akan memunculkan OCB. Organisasi biasanya berusaha memberikan perhatian dan penghargaan untuk memunculkan OCB.

Selain motivasi kerja, Alizadeh et.al, (2012), mengatakan bahwa terdapat beberapa variabel yang mempengaruhi OCB karyawan, diantaranya adalah kejelasan peraturan, kepemimpinan, komitmen organisasional, keadilan organisasi dan sifat individu. Beberapa penelitian yang memfokuskan keterkaitan antara OCB dengan keadilan organisasi seperti penelitian yang dilakukan oleh Moorman (1991), Erkutlu (2011) pada dosen universitas di Turki, serta Noruzy Dkk (2011) pada universitas di Teheran Iran, diketahui bahwa keadilan organisasi mempunyai pengaruh yang signifikan terhadap OCB.

Karyawan tentunya menginginkan adanya keadilan yang diberikan oleh organisasi kepada mereka. Individu sebagai karyawan akan membandingkan apa yang sudah ia berikan kepada organisasi dengan apa yang telah diterima dari organisasi, sementara disisi lain organisasi membandingkan apa yang telah diterima dan yang diberikan karyawan. Kondisi yang seimbang antara apa yang diberikan dengan apa yang telah diperoleh akan menimbulkan persepsi yang sama akan keadilan dari sisi karyawan maupun organisasi (Robin, 2007).

Greenberg dan Baron (2003) menjelaskan keadilan organisasi merupakan persepsi individu terhadap keadilan dalam organisasi yang mengacu pada persepsi bagaimana pembuatan keputusan mengenai hasil yang telah diterima oleh individu, sebagaimana dalam keadilan prosedural dan pengamatan mengenai keadilan dari *outcome* mereka sendiri. Robbin dan Judge (2007), menyatakan bahwa keadilan organisasi adalah persepsi keseluruhan dari apa yang adil di tempat kerja. Karyawan menganggap organisasi telah berlaku adil ketika mereka yakin bahwa hasil yang mereka terima telah sesuai dengan apa yang mereka harapkan. Satu elemen penting

dari keadilan organisasi adalah persepsi seorang individu tentang keadilan. Dengan perkataan lain menurut keadilan organisasi, keadilan bisa bersifat subyektif, dan terletak dalam persepsi individu tersebut.

PT. Summit Oto Finance sebagai perusahaan pembiayaan sepeda motor tentunya tidak terlepas dengan adanya target yang harus tercapai setiap bulannya. Target yang diberikan tentunya harus tercapai agar perusahaan dapat berkembang. Oleh sebab itu perusahaan memberlakukan sistem insentif, jika target yang diberikan tidak tercapai maka karyawan akan mendapatkan konsekuensi berupa tidak diberikannya insentif dan terkena surat peringatan. Terkait perhitungan insentif sendiri berdasarkan informasi yang peneliti dapatkan dari karyawan bahwa tidak adanya perhitungan yang terbuka dan pihak HRD sendiri menampilkan sikap tertutup. Sedangkan dari sisi HRD karyawan selalu menuntut tanpa melaksanakan kewajiban dengan baik, karyawan lebih suka bertanya dari pada membaca setiap email yang diberikan. Karyawan selalu membandingkan apa yang diterimanya dengan apa yang diterima rekan kerjanya. Perusahaan tentunya menginginkan agar setiap karyawan dituntut untuk memberikan pelayanan yang optimal terhadap pelanggan dan perusahaan serta menampilkan perilaku *in-role* serta *extra-role*.

Berbagai macam kasus yang terkait dengan keadilan organisasi juga sudah banyak muncul sebagai akibat ketidakpuasan atas keputusan yang telah dihasilkan oleh pihak manajemen yang dirasakan tidak adil oleh karyawan (Robbin, 2007). Belakangan ini kita sering melihat berita di media cetak maupun elektronik yang menginformasikan terjadinya demonstrasi dikarenakan karyawan merasa tidak mendapatkan perlakuan adil. Fenomena ini menggambarkan bahwa saat ini banyak karyawan yang merasa kurang diberikan keadilan di lingkungan kerjanya. Berdasarkan uraian di atas maka peneliti merasa tertarik untuk mengetahui seberapa besar pengaruh motivasi dan keadilan organisasi terhadap *organization citizenship*

*behavior*(OCB) pada karyawan PT. Summit Oto Finance.

## METODE PENELITIAN

Penelitian ini menggunakan metode kuantitatif. Populasi penelitian adalah karyawan tetap/organik di PT. Summit Oto Finance dengan masa kerja lebih dari dua tahun yang diketahui berjumlah 61 orang. Menurut Arikunto (2010), apabila subyeknya lebih dari 100 orang, sebaiknya diambil antara 10 s/d 25 persen atau lebih, sedangkan jika subyeknya kurang dari 100 orang maka sebaiknya diambil keseluruhan. Oleh karena itu sampel dalam penelitian ini diambil dari total populasi (*total sampling*).

Instrumen pengumpulan data penelitian yang digunakan antara lain :

1. Skala *organizational citizenship behavior*(OCB) : disusun peneliti berdasarkan modifikasi dimensi OCB yang dikemukakan oleh Organ, yaitu *altruism* (kesediaan menolong orang lain dalam hal mengatasi masalah-masalah kerja di organisasi), *civic virtue* (partisipasi aktif karyawan dalam memikirkan kehidupan organisasi), *sportsmanship* (sikap lebih menekankan pada faktor-faktor positif), dan *conscientiousness* (perilaku *in-role* yang memenuhi tingkat di atas standar minimum yang disyaratkan). Setelah uji coba, skala memiliki 37 aitem valid  $r_{hitung}$  berada pada rentang 0,324 hingga 0,602. Sementara itu, indeks reliabilitas Cronbach's Alpha yang diperoleh sebesar 0,882 yang menyiratkan bahwa skala reliabel.
2. Skala motivasi kerja : disusun oleh peneliti berdasarkan ciri-ciri dari motivasi kerja yang dikemukakan oleh Uno (2008), yaitu tanggung jawab dalam melakukan pekerjaan, dorongan untuk mencapai kesuksesan, dorongan untuk pengembangan diri, dan kemandirian dalam bertindak. Setelah uji coba, skala terdiri dari 23 aitem yang dinyatakan valid dengan nilai  $r_{hitung}$  berada pada rentang 0,353 hingga 0,742. Sementara itu, indeks reliabilitas Cronbach's Alpha yang diperoleh sebesar 0,824 yang menyiratkan bahwa skala reliabel.

3. Skala keadilan organisasi : disusun berdasarkan aspek-aspek keadilan organisasi yang diungkapkan oleh Greenberg & Baron (2003) yaitu adalah keadilan distributif, keadilan prosedural dan keadilan interaksional. Setelah uji coba, skala terdiri dari 32 aitem yang dinyatakan valid dengan nilai  $r_{hitung}$  berada pada rentang 0,363 hingga 0,806. Sementara itu, indeks reliabilitas Cronbach's Alpha yang diperoleh sebesar 0,932 yang menyiratkan bahwa skala reliabel.

### HASIL PENELITIAN

Uji normalitas sebaran dianalisis dengan menggunakan uji *Kolmogorov-Smirnov*. Sebagai kriterianya apabila  $p > 0,050$  maka sebarannya dinyatakan normal, sebaliknya apabila  $p < 0,050$  sebarannya dinyatakan tidak normal. Tabel berikut ini merupakan rangkuman hasil perhitungan uji normalitas sebaran.

Tabel 1. Rangkuman hasil Perhitungan Uji Normalitas Sebaran

Variabel	Rerata	SB	K-Z	p	Keterangan
OCB	107,47	6.330	0,556	0,917	Normal
Motivasi Kerja	68,33	6.904	0,993	0,277	Normal
Keadilan Organisasi	94,53	10,586	0,864	0,444	Normal

Keterangan :

- RERATA = Nilai rata-rata
- SB = Simpangan Baku (Standart Deviasi)
- P = Peluang Terjadinya Kesalahan
- K\_Z = Kolmogorov-Smirnov Z Test

Berdasarkan tabel di atas diketahui bahwa sebaran data dari variabel OCB, motivasi kerja, dan keadilan organisasi tergolong normal.

Uji linieritas dilakukan sebelum dilakukan uji regresi untuk memastikan apakah derajat hubungannya linier, kuadrat, atau dalam derajat yang lebih tinggi. Dari uji linieritas didapatkan bahwa hubungan dua variabel bebas, yaitu motivasi kerja dan keadilan organisasi terhadap *Organization Citizenship Behaviour* (OCB) adalah linier. Tabel berikut ini merupakan rangkuman hasil perhitungan uji linieritas hubungan.

Tabel 2. Rangkuman Hasil Uji Linieritas

No	Korelasi	F Beda	p Beda	Korelasi
1	X1 – Y	41,409	0,00	Linier
2	X2 – Y	30,777	0,00	Linier

Keterangan :

- X1 = Motivasi Kerja
- X2 = Keadilan Organisasi
- Y = OCB
- F Beda = Koefisien Linieritas
- P Beda = Proporsi Peluang terjadinya kesalahan

Analisis regresi linier berganda digunakan dalam penelitian ini dengan tujuan untuk menguji hipotesis mengenai pengaruh variabel motivasi kerja dan keadilan organisasi terhadap OCB. Hasil pengolahan data dengan menggunakan program SPSS dijelaskan pada tabel berikut ini :

Tabel 3. Rangkuman Hasil Analisis Regresi Berganda

Model	Sum of Squares	Df	Mean Square	F	Sig.
1 Regression	1183,950	2	591,975	31,419	0,000
Residual	979,759	52	18,842		
Total	2163,709	54			

Hasil Analisis Regresi Berganda juga menunjukkan bahwa terdapat pengaruh yang signifikan antara Motivasi Kerja ( $X_1$ ) dan Keadilan Organisasi ( $X_2$ ) terhadap OCB (Y) dengan nilai koefisien  $F_{reg} = 31,419$  dimana  $p$  sebesar  $0,000 < 0,05$ . Dengan nilai signifikansi dibawah 0,05 menunjukkan bahwa secara bersama-sama motivasi kerja dan keadilan organisasi mempunyai pengaruh yang signifikan terhadap OCB.

Tabel 4. Analisis Regresi Secara Bersama-Sama

Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients		T	Sig.
	B	Std. Error	Beta			
1 (Constant)	58,100	6,256			9,287	0,000
Motivasi Kerja	0,464	0,108	0,507		4,297	0,000
Keadilan Organisasi	0,187	0,070	0,312		2,648	0,011

Pada tabel 4 dapat terlihat model persamaan regresi yang dapat dituliskan dari

hasil tersebut dalam bentuk persamaan regresi sebagai berikut ;

$$Y = 58,100 + 0,464 X_1 + 0,187 X_2$$

Koefisien determinasi digunakan untuk mengetahui seberapa besar pengaruh variabel-variabel bebas memiliki pengaruh terhadap variabel terikatnya. Nilai koefisien determinasi ditentukan dengan nilai *R square*.

Berdasarkan tabel 5 dapat dilihat besarnya nilai korelasi (R) antara motivasi kerja (X1) dengan OCB (Y) pada model 1 yaitu

Peneliti kemudian mengkategorikan data penelitian berdasarkan mean hipotetik dan mean empirik. Mean hipotetik untuk melihat posisi relatif individu berdasarkan norma skor dari subjek penelitian. Berikut adalah tabel mengenai perbandingan nilai empirik dan hipotetik dari variabel OCB.

Jika dilihat perbandingan antara rata-rata empirik dengan rata-rata hipotetik, maka diperoleh bahwa rata-rata empirik lebih besar daripada rata-rata hipotetik dengan selisih 14,97. Hasil ini menunjukkan bahwa

sebesar 0,697 dan koefisien determinasi (R<sup>2</sup>) sebesar 0,486. Hal ini berarti besarnya kontribusi efektif motivasi kerja terhadap OCB adalah sebesar 48,6%. Sedangkan pada model 2 besarnya nilai korelasi (R) antara motivasi Kerja (X1) dan keadilan organisasi (X2) terhadap OCB (Y) yaitu sebesar 0,740 dan koefisien determinasi (R<sup>2</sup>) sebesar 0,547. Hal ini berarti besarnya kontribusi efektif motivasi kerja dan keadilan organisasi terhadap OCB adalah sebesar 54,7%. Sedangkan besarnya kontribusi efektif keadilan organisasi terhadap OCB sebesar 6,1% (54,7%-48,6%). OCB yang dimiliki subjek penelitian lebih tinggi daripada rata-rata OCB pada populasi umumnya.

Berdasarkan tabel 7 bahwa subjek penelitian yang memiliki OCB tinggi sebanyak 36,40% (20 orang), memiliki OCB sedang sebesar 63,60% (35 orang), dan tidak ada subjek penelitian yang memiliki OCB yang rendah. Hal ini berarti sebagian besar karyawan memiliki OCB yang sedang.

**Tabel 5. Koefisien Determinasi**

Model	Change Statistics						
	R	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate	R Square Change	F Change	Df1	Df2
1	0,697 <sup>a</sup>	0,486	4,580	0,486	50,142	1	5
2	0,740 <sup>b</sup>	0,530	4,341	0,061	7,010	1	5

a. Predictors: (Constant), Motivasi Kerja  
b. Predictors: (Constant), Motivasi Kerja, Keadilan Organisasi

**Tabel 6. Nilai empirik dan nilai hipotetik OCB**

Variabel	Skor Empirik				Skor Hipotetik			
	Mi	Mak	Mea	SD	Mi	Mak	Mea	SD
OCB	94	123	7	3	37	148	92,5	5

**Tabel 7. Kategorisasi OCB Berdasarkan Mean Hipotetik**

Kriteria	Kategori	Frekuensi	Persentase (%)
OCB	111 ≤ X < 74	20	36,40%
	74 ≤ X < 111	35	63,60%
	X < 74	0	0%

**Tabel 8. Nilai empirik dan nilai hipotetik Motivasi Kerja**

Variabel	Skor Empirik				Skor Hipotetik			
	Mi	Mak	Mea	SD	Mi	Mak	Mea	SD
Motivasi Kerja	58	86	68,3	6,90	23	92	57,5	9,3

**Tabel 9. Kategorisasi OCB Berdasarkan Mean Hipotetik**

Kriteria	Kategori	Frekuensi	Persentase (%)
----------	----------	-----------	----------------

Jenjang				
Motivasi Kerja	$69 \leq X$	Tinggi	22	40%
	$46 \leq X < 69$	Sedang	33	60%
	$X < 46$	Rendah	0	0%

Tabel 10. Nilai empirik dan nilai hipotetik Keadilan Organisasi

Variabel	Skor Empirik				Skor Hipotetik			
	Mi	Ma	Me	SD	Mi	Ma	Me	SD
Keadilan Organisasi	70	128	94,53	10,586	32	128	80	16

Tabel 11. Kategorisasi Keadilan Organisasi Berdasarkan Mean Hipotetik

Kriteria	Kriteria			
	Skor	Kategori	Frekuensi	Persentase (%)
Keadilan Organisasi	$96 \leq X$	Tinggi	25	45,50%
	$64 \leq X < 96$	Sedang	30	54,50%
	$X < 64$	Rendah	0	0%

Berdasarkan tabel 8, jika dilihat perbandingan antara rata-rata empirik dengan rata-rata hipotetik, maka diperoleh rata-rata empirik lebih besar daripada rata-rata hipotetik dengan selisih 10,83. Hasil ini menunjukkan bahwa motivasi kerja yang dimiliki subjek penelitian lebih tinggi daripada rata-rata motivasi kerja pada populasi umumnya.

Berdasarkan tabel 9 dapat diketahui bahwa subjek penelitian yang memiliki motivasi kerja yang tinggi sebanyak 40% (22 orang), motivasi kerja sedang sebesar 60% (33 orang), dan tidak ada subjek penelitian yang memiliki motivasi kerja yang rendah. Hal ini berarti sebagian besar karyawan memiliki motivasi kerja yang sedang.

Berdasarkan tabel 10, jika dilihat perbandingan antara rata-rata empirik dengan rata-rata hipotetik, maka diperoleh rata-rata empirik lebih besar daripada rata-rata hipotetik dengan selisih 14,53. Hasil ini menunjukkan bahwa keadilan organisasi yang dimiliki subjek penelitian lebih tinggi daripada rata-rata keadilan organisasi pada populasi umumnya.

Berdasarkan tabel 11 dapat diketahui bahwa subjek penelitian yang mempersepsi keadilan organisasi yang tinggi sebanyak 45,50% (25 orang), keadilan organisasi sedang sebesar 54,50% (30 orang), dan tidak ada subjek penelitian yang memiliki persepsi keadilan organisasi yang rendah. Hal ini berarti sebagian besar karyawan memiliki persepsi mengenai keadilan organisasi yang sedang.

## DISKUSI

Berdasarkan hasil penelitian diketahui bahwa ada pengaruh yang signifikan motivasi kerja dan keadilan organisasi terhadap *organization citizenship behaviour* (OCB). Dari penelitian ini juga diketahui bahwa motivasi kerja dan keadilan organisasi memiliki kontribusi terhadap OCB pada karyawan PT. Summit Oto Finance sebesar 54,7% dan sebesar 45,3% dipengaruhi oleh faktor lain.

Sejalan dengan apa yang dinyatakan oleh Podsakoff (2000) bahwa ada empat faktor yang mendorong munculnya OCB dalam diri karyawan. Keempat faktor tersebut adalah karakteristik individual (keadilan organisasi, kepuasan kerja, motivasi, komitmen organisasi dan persepsi dukungan pemimpin), karakteristik tugas/pekerjaan (kejelasan atau ambiguitas peran), karakteristik organisasi (struktur organisasi, budaya organisasi) dan karakter pemimpin (meliputi dukungan dan perilaku kepemimpinan, kualitas hubungan atasan dengan bawahan). Robbin (2007) juga menyatakan bahwa yang mempengaruhi OCB yaitu, persepsi, pengambilan keputusan individu, pembelajaran dan motivasi.

OCB sebagai salah satu dari perilaku karyawan berdampak terhadap efektivitas organisasi (McCook, 2002). Menurut Siders et.al (2001) meningkatnya perilaku OCB dipengaruhi oleh dua faktor utama, yaitu faktor yang berasal dari dalam diri karyawan (*internal*) seperti moral, rasa puas, sikap positif, dsb, sedangkan faktor yang berasal dari luar karyawan (*eksternal*) seperti sistem

manajemen, sistem kepemimpinan, dan budaya perusahaan.

Pada PT. Summit Oto Finance sebagai perusahaan pembiayaan sepeda motor terkemuka di kota medan, tentunya memiliki visi dan misinya yang harus dicapai. Untuk menunjang hal tersebut tentunya PT.X mengharapkan agar karyawan dan dapat menerapkan OCB dalam bekerja. Seperti yang dikemukakan oleh Motowidlo(1993), dengan adanya OCB diharapkan pegawai dapat lebih menyatu dengan lingkungan pekerjaannya dan dapat melakukan pekerjaan dengan sukarela. Interaksi sosial pada anggota-anggota organisasi menjadi lancar, perselisihan berkurang, dan efisiensi meningkat. Dengan adanya pengaruh positif di dalam organisasi tentunya akan memberikan motivasi dalam diri pekerja untuk menyelesaikan tugas yang dengan baik.

Dari hasil penelitian ini juga diketahui bahwa ada pengaruh yang signifikan antara motivasi kerja terhadap *organization citizenship behavior*(OCB) pada karyawan PT. Summit Oto Finance. Besarnya pengaruh motivasi kerja terhadap OCB sebesar 48,6%. Robbin (2007), mengatakan bahwa organisasi memegang peranan dalam menciptakan persepsi individu agar dapat meningkatkan dorongan mereka. Dorongan dalam diri pekerja untuk menyelesaikan suatu tugas yang baik disebut sebagai motivasi kerja (Wexley dan Yukl, 1997). Motivasi merupakan proses psikologi dalam diri seseorang dan sangat dipengaruhi oleh berbagai faktor. Secara umum, faktor ini dapat muncul dalam diri (*intrinsik*) maupun dari luar diri (*ekstrinsik*). Menurut Organ (2007) dan sejalan dengan penelitian yang dilakukan oleh Jhon & Juana (2011) serta Cherly (2011), mengenai keterkaitan antara motivasi kerja dan OCB diketahui bahwa motivasi yang mempengaruhi OCB adalah motivasi intristik.

Perilaku OCB akan muncul jika ada persepsi positif dan sikap kerja yang positif juga. Semua bentuk perilaku karyawan ini sangat bermanfaat dan penting diperhatikan karena ada keterkaitan OCB dengan

efektifitas organisasi. Jika karyawan dalam organisasi memiliki OCB, karyawan dapat mengendalikan perilakunya sendiri sehingga mampu memilih perilaku yang terbaik untuk kepentingan Organisasinya. Karyawan yang memiliki rasa tanggung jawab, disiplin, memiliki dorongan untuk mencapai tujuan, karier dan masa depan, memiliki harapan untuk membuahkan hasil yang sebaik mungkin.

Selain motivasi kerja dalam penelitian ini juga diketahui bahwa keadilan organisasi memiliki pengaruh terhadap terciptanya perilaku OCB sebesar 6,1%. Robbin dan Judge (2007), menyatakan bahwa keadilan organisasi adalah persepsi keseluruhan dari apa yang adil di tempat kerja. Karyawan menganggap organisasi telah berlaku adil ketika mereka yakin bahwa hasil yang mereka terima telah sesuai dengan apa yang mereka harapkan. Satu elemen penting dari keadilan organisasi adalah persepsi seorang individu tentang keadilan. Dengan perkataan lain menurut keadilan organisasi, keadilan bisa bersifat subyektif, dan terletak dalam persepsi individu tersebut.

Individu menginginkan adanya keadilan yang diberikan dari organisasi kepada mereka, demikian pula organisasi menginginkan adanya keadilan. Individu sebagai karyawan akan membandingkan apa yang sudah ia berikan kepada organisasi dengan apa yang telah diterima dari organisasi, sementara disisi lain organisasi membandingkan apa yang telah di terima dan yang diberikan karyawan. Kondisi yang seimbang antara apa yang diberikan dengan apa yang telah diperoleh akan menimbulkan persepsi yang sama akan keadilan dalam organisasi baik dari sisi karyawan maupun organisasi (Robin, 2007).

Greenberg dan Baron (2003), menjelaskan keadilan organisasi merupakan persepsi individu terhadap keadilan dalam organisasi yang mengacu pada persepsi bagaimana pembuatan keputusan mengenai distribusi hasil yang telah diterima oleh individu, sebagaimana dalam keadilan prosedural dan pengamatan mengenai keadilan dari *outcome* mereka sendiri. Robbin dan Judge (2007), menyatakan

bahwa keadilan organisasi adalah persepsi keseluruhan dari apa yang adil di tempat kerja. Karyawan menganggap organisasi telah berlaku adil ketika mereka yakin bahwa hasil yang mereka terima telah sesuai dengan apa yang mereka harapkan.

Seseorang yang merasa diperlakukan secara adil oleh perusahaan melalui berbagai aturan dan kebijakan yang berlaku akan meningkatkan OCB, sebaliknya karyawan yang merasa diperlakukan tidak adil akan semakin rendah OCBnya. Ann-Marie Rizzo (dalam Faturochman, 2002) berpendapat bahwa salah satu nilai yang dianggap penting dalam suatu organisasi yaitu keadilan yang pada proses selanjutnya disebut sebagai keadilan organisasi yang menekankan bagaimana reward, insentif, pekerjaan, dan juga sanksi dalam suatu lembaga (organisasi) dialokasikan secara adil dan proposional berdasarkan karakteristik sosial demografis yang ada.

Berdasarkan teori keadilan yang dikembangkan dari teori perbandingan sosial di katakan bahwa yang menjadi unsur keadilan dan ketidakadilan adalah input, hasil, dan orang lain sebagai pembanding. Dalam OCB jika seseorang merasa bahwa ia telah menerima perlakuan yang adil maka ia akan menampilkan perilaku OCB yang baik pula. Hal ini sejalan dengan penelitian yang dilakukan oleh Moorman (1991), Erkutlu (2011) pada dosen universitas di Turki, serta Noruzy Dkk (2011) pada universitas di Teheran Iran, yang mengatakan bahwa ada pengaruh yang signifikan antara keadilan organisasi dengan *organizational citizenship behavior*.

## KESIMPULAN

Hasil analisa terhadap data penelitian yang terkumpul menemukan adanya pengaruh yang signifikan antara motivasi kerja dan keadilan organisasi terhadap *organizational citizenship behavior* pada karyawan PT. Summit Oto Finance. Variabel motivasi kerja dan keadilan organisasi diketahui memiliki kontribusi terhadap *organizational citizenship behavior* pada karyawan PT. Summit Oto Finance sebesar 54.7%, sementara 45.3% lainnya

dipengaruhi oleh faktor lain yang tidak diteliti dalam penelitian ini. Secara spesifik diketahui bahwa karyawan PT. Summit Oto Finance memiliki motivasi kerja, persepsi mengenai keadilan organisasi, serta *organizational citizenship behavior* yang berada di kategori sedang. Mengingat manfaatnya, perusahaan dapat meningkatkan motivasi kerja dan persepsi keadilan organisasi yang dimiliki karyawan ke arah yang lebih positif diantaranya dengan memberikan *training* yang berhubungan dengan motivasi atau dengan memberikan program insentif yang lebih variatif lagi seperti pemberian *reward* tambahan bagi karyawan yang telah mencapai target selama 3 bulan berturut turut.

## DAFTAR PUSTAKA

- Anoraga. (2005). *Psikologi Kerja*. Jakarta. Rineka Cipta.
- Arikunto, Suharsimi. (2010). *Prosedur Penelitian, Suatu Pendekatan Praktis*. Jakarta : Penerbit Rineka Cipta.
- As'ad, Moh, S.U. (2008). *Psikologi Industri*. Surabaya : Penerbit Liberty.
- Munandar, A.S. (2001). *Psikologi Industri dan Organisasi*. Jakarta : Universitas Indonesia (UI) Press.
- Bangun, Wilson. (2002). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta : Penerbit Erlangga.
- Faturochman. (2002). Keterkaitan antara Anteseden, Penilaian keadilan Prosedural, penilaian Keadilan Distributif dan Dampaknya. *Disertasi*. Yogyakarta : Universitas Gadjah Mada.
- Furnham, Adrian & J, Taylor. (2011). *Bad Apple : Identify Prevent & Manage Negative Behavior at Work*. New York : Palgrave-Macmillan.
- Geenberg, J & Baron, R.A. (2000). *Behavior in Organization*. 7<sup>th</sup> Edition. Upper

Saddle River. New Jersey : Prentice Hall Inc.

Hasibuan, H. Malayu SP. (2007). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Edisi Revisi. Jakarta : Penerbit Bumi Aksara.

Muchinsky, P.M. (2003). *Psychology Applied to Work*. Edisi 7. Belmont, CA: Thomson Wadsworth.

Novliadi, Ferry. (2006.) Organization Citizenship Behavior Karyawan Ditinjau Dari Persepsi terhadap Kualitas Interaksi Atasan-Bawahan dan Persepsi terhadap Dukungan Organisasi. *Jurnal PSIKOLOGI*. Volume 2, No 1: 39-46. Fakultas Kedokteran USU.

Organ, D.W. (1988). *Organizational Citizenship Behavior :The Good Soldier Syndrome*. Lexington, MA : Lexington Books.

Julie Beth Paine. (2000). The Cultural Matrix of Organizational Citizenship Behavior. *Human Resource Management Review*. Vol 10. No.1 : 45-49.

Vigoda, E., dan Goliembiewski, R.T. (2001). Citizenship Behavior and the Spirit of New Managerialism, A Theoretical Framework and Challenge for Governance. *America Review of Public Administration*. Vol. 31 No. 3 : 273-295.

Winardi J. (2001). *Memotivasi Pemotivasian dalam Manajemen*. Jakarta : RajaGrafindo Persada.

Wulani, F. (2005). Sikap Kerja dan Implikasinya dalam Pengelolaan Sumber Daya Manusia : Suatu kajian terhadap Organizational Citizenship Behavior. *Jurnal Studi Bisnis*. Vol. 3, No.1 :13-25.