

PENGARUH KEADILAN PROSEDURAL, BUDAYA ORGANISASI DAN KEPUASAN KERJA TERHADAP *ORGANIZATIONAL CITIZENSHIP BEHAVIOR*

Ni Putu Ayu Sintya Saraswati

Fakultas Ekonomi Universitas Mahasaraswati, Bali, Indonesia

e-mail: sintyasaraswati@unmas.ac.id

ABSTRAK

Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui pengaruh keadilan prosedural, budaya organisasi dan kepuasan kerja terhadap OCB pada PT. Ciomas Adisatwa yang beralamat di JL Raya Kaba Kaba, Dauh Yeh, Kediri, Tabanan. Populasi dalam penelitian adalah seluruh karyawan PT. Ciomas Adisatwa. Sampel dalam penelitian ini adalah pegawai tetap yang berjumlah 34 orang. Teknik analisis data menggunakan analisis regresi linier berganda. Hasil penelitian menunjukkan bahwa keadilan prosedural berpengaruh positif dan signifikan terhadap OCB, budaya organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap OCB dan kepuasan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap OCB.

Kata kunci: keadilan prosedural, kepuasan kerja, *organizational citizenship behavior*

ABSTRACT

This study aims to determine the effect of procedural, organizational culture and job satisfaction on OCB in PT. Ciomas Adisatwa is located at JL Raya Kaba Kaba, Dauh Yeh, Kediri, Tabanan. Population in research is all employees of PT. Ciomas Adisatwa. The sample in this research is permanent employee which amount to 34 people. Data analysis technique used multiple linear regression analysis. The results show that procedural justice has a positive and significant effect on OCB, organizational culture has a positive and significant impact on OCB and job satisfaction has a positive and significant effect on OCB.

Keywords: *procedural justice, organizational culture, job satisfaction, organizational citizenship behavior*

PENDAHULUAN

Keberhasilan perusahaan dalam menjalankan aktivitas operasionalnya tidak luput dari peran sumber daya manusia yang dimiliki. Maka dari itu, setiap perusahaan dituntut agar mampu mengelola sumber daya manusianya dengan baik. Simamora (2004:4) menyatakan bahwa aset organisasi paling penting yang harus dimiliki oleh perusahaan dan sangat diperhatikan oleh manajemen adalah aset manusia dari

organisasi tersebut, dikarenakan sumber daya manusia adalah unsur terpenting dalam menjalankan fungsi dan tugas dalam perusahaan. Sumber daya manusia yang sangat diharapkan oleh setiap perusahaan adalah karyawan yang menampilkan perilaku terbaik dan melakukan tugas melebihi dari apa yang dipersyaratkan dalam pekerjaannya. Dengan kata lain, karyawan tersebut menampilkan perilaku *extra-role*,

yang disebut sebagai *organizational citizenship behavior* (OCB).

Secara umum, OCB mengacu pada perilaku yang bukan merupakan bagian dari *job description* karyawan secara formal misalnya: membantu rekan kerja dan sopan kepada orang lain (Jex, 2002). Bogler dan Somech (2005) mengatakan bahwa *organizational citizenship behavior* adalah perilaku sekehendak hati yang diarahkan oleh individu atau organisasi secara keseluruhan. Banyak faktor yang dapat membentuk OCB salah satunya adalah kepuasan kerja. Robin dan Judge (2007) menyatakan kepuasan kerja karyawan merupakan determinan penting yang mendorong seseorang memperlihatkan perilaku OCB. Kepuasan kerja sebagai seperangkat perasaan pegawai tentang menyenangkan atau tidaknya pekerjaan mereka. Kepuasan kerja sendiri menunjukkan kesesuaian antara harapan seseorang yang timbul dan imbalan yang disediakan (Davis dan Newstrom, 1994:105). Secara logis dapat diartikan bahwa karyawan yang puas berkemungkinan lebih besar untuk berbicara secara positif tentang organisasi, membantu rekan kerja dan membuat kinerja mereka melampaui dari apa yang menjadi standar organisasi sehingga membawa implikasi pada terbentuknya OCB. Penelitian tentang pengaruh kepuasan kerja terhadap OCB dilaksanakan oleh Dewi dan Suwandana (2016) menemukan bahwa terdapat pengaruh positif dan signifikan antara kepuasan kerja dengan OCB. Hasil ini memiliki arti jika semakin tinggi tingkat kepuasan kerja yang dirasakan oleh karyawan seperti beban kerja, gaji, promosi,

pengawasan serta hubungan dengan rekan kerja maka OCB akan meningkat. Sejalan dengan temuan diatas, penelitian Nadiri dan Tanova (2010) menemukan bahwa OCB secara signifikan dijelaskan oleh kepuasan kerja karyawan. Manajer yang berprestasi mengasumsikan bahwa cara untuk meningkatkan OCB adalah melalui peningkatan kepuasan kerja yang biasanya dikaitkan dengan kenaikan gaji atau perbaikan kondisi kerja. Berlawanan dengan temuan diatas, penelitian Gunawan dan Masruroh (2013) memperoleh hasil pengujian regresi nilai sig adalah lebih besar dari 0,05 dengan tingkat kepercayaan 95% yang menunjukkan bahwa variabel kepuasan kerja tidak berpengaruh secara signifikan terhadap variabel OCB di Ramayana Department Store Pasar Kopro. Ackfeldt dan Coote (2000) juga menemukan bahwa tidak ada hubungan antara kepuasan kerja dan OCB pada karyawan.

Selain kepuasan kerja, menurut Ongan (1998 dalam Trisia, 2014) OCB dipengaruhi oleh beberapa faktor diantaranya adalah budaya organisasi. Rivai (2004:431) mengungkapkan budaya organisasi ialah bagaimana organisasi belajar berhubungan dengan lingkungan yang merupakan penggabungan dari asumsi, perilaku, cerita, mitos ide, metafora, dan ide lain untuk menentukan apa arti bekerja dalam suatu organisasi. Fattah (2014:35) mengatakan budaya organisasi (*organizational culture*) merupakan bagian yang tidak terpisahkan dari lingkungan internal organisasi karena keragaman budaya yang ada dalam suatu organisasi sama jumlahnya dengan individu yang ada didalam organisasi. Budaya organisasi

merupakan sesuatu kekuatan yang tak dapat terlihat tetapi dapat mempengaruhi pikiran, perasaan dan tindakan orang-orang yang bekerja dalam suatu organisasi. Budaya organisasi sebagai kondisi awal yang dapat memicu terjadinya OCB pada karyawan sehingga budaya organisasi dapat berperan besar dalam mempengaruhi terciptanya OCB yang baik pada setiap individu. Penelitian Trisia (2014) menemukan bahwa budaya organisasi memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap *organizational citizenship behavior*.

Selain kepuasan kerja dan budaya organisasi, Bakhsi (2009) menyatakan bahwa persepsi dari seorang karyawan mengenai keadilan organisasi sangatlah mempengaruhi sikap dan perilaku mereka dalam bekerja. Keadilan organisasi digambarkan sebagai persepsi karyawan tentang bagaimana sebuah organisasi memperlakukan mereka dengan adil (Campbell dan Finch, 2004 dikutip dalam Nkrumah dan Atinga, 2012:190). Salah satu dimensi keadilan organisasional adalah keadilan prosedural. Keadilan prosedural adalah keadilan organisasi yang berhubungan dengan prosedur pengambilan keputusan oleh organisasi yang ditujukan kepada anggotanya (Alotaibi, 2001). Persepsi keadilan prosedural adalah penting dan memberikan efek yang signifikan terhadap OCB. Penelitian Iqbal, dkk (2012) menemukan bahwa keadilan prosedural memiliki pengaruh positif signifikan terhadap OCB. Sejalan dengan temuan tersebut, Sani (2013) menemukan bahwa keadilan prosedural berpengaruh positif dan signifikan terhadap OCB. Semakin baik keadilan prosedural, semakin

tinggi perilaku OCB karyawan. Berbeda dengan temuan diatas, penelitian Puspitasari (2003) menemukan bahwa keadilan prosedural berpengaruh negative terhadap *organizational citizenship behavior*. Hal ini menunjukkan bahwa meskipun keadilan prosedural yang diterima oleh para guru dapat dikatakan tinggi, akan tetapi hal itu tidak dapat mempengaruhi *organizational citizenship behavior*, ini bisa terjadi karena keadilan prosedural bukan faktor utama yang memainkan peran untuk meningkatkan *organizational citizenship behavior*, banyak terdapat faktor lain yang lebih besar pengaruhnya untuk meningkatkan *organizational citizenship behavior*. Mendukung pernyataan tersebut, penelitian Martinez, Peiro, Ramos & Moliner (2006 dalam Haque, ddk 2015) menemukan bahwa keadilan distributif memiliki dampak yang lebih kuat pada kepuasan pelanggan dari pada keadilan prosedural dan interaksional.

Penelitian ini dilakukan pada PT. Ciomas Adisatwa yang terletak di JL. Raya Kaba Kaba, Dauh Yeh, Kediri. PT. Ciomas Adisatwa adalah perusahaan terintegrasi yang bergerak di bidang commercial farm dan RPA di bawah naungan PT. Japfa Comfeed Indonesia Tbk. Perusahaan berkembang menjadi perusahaan penjual makanan, seperti sosis, siomay, sate dan lainnya yang berbahan baku hewan ternak. Saat ini PT Ciomas Adisatwa memiliki lebih dari 12 region yang membawahi hampir 60 unit kerja yang tersebar di wilayah Indonesia. Agar dapat bersaing didunia bisnis, maka PT Ciomas Dewata perlu memperhatikan fasilitas serta kenyamanan kerja karyawan sehingga karyawan mampu menampilkan perilaku terbaik dan mau

melakukan tugas melebihi dari apa yang dipersyaratkan dalam pekerjaannya. Berdasarkan latar belakang yang telah diuraikan diatas, maka dapat dibuat suatu rumusan masalah sebagai berikut:

1. Apakah keadilan prosedural berpengaruh positif dan signifikan terhadap *organizational citizenship behavior* (OCB)?
2. Apakah budaya organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap *organizational citizenship behavior* (OCB)?
3. Apakah kepuasan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap *organizational citizenship behavior* (OCB)?

TINJAUAN PUSTAKA

Keadilan Prosedural

Keadilan organisasi digambarkan sebagai persepsi karyawan tentang bagaimana sebuah organisasi memperlakukan mereka dengan adil (Campbell dan Finch, 2004 dikutip dalam Nkrumah and Roger Ayimbillah Atinga, 2012). Salah satu komponendari keadilan organisasi adalah *prosedural justice* atau keadilan prosedural berkaitan dengan persepsi keadilan dari prosedur yang digunakan dan proses untuk sampai pada sebuah keputusan. Menurut Konovsky dalam Beugre (2007) persepsi keadilan prosedural didasarkan pada pandangan karyawan terhadap kewajaran proses penghargaan dan keputusan hukuman yang dibuat organisasi yang sifatnya penting seperti keharusan membayar imbalan/insentif, evaluasi, promosi dan tindakan disipliner. Persepsi

yang baik mengenai keadilan prosedural akan menghasilkan keluaran organisasi yang lebih baik seperti peningkatan komitmen organisasi, keinginan tetap tinggal dalam organisasi dan peningkatan kinerja. Leventhal (1980) dalam Bhakshi, dkk (2009) mengungkapkan prosedur yang dikatakan adil memiliki enam kriteria yaitu sebagai berikut:

1. Diterapkan secara konsisten kepada semua orang dan sepanjang waktu.
2. Bebas dari bias (misalnya, memastikan bahwa pihak ketiga tidak memiliki kepentingan dalam penyelesaian tertentu).
3. Memastikan bahwa informasi yang akurat telah dikumpulkan dan digunakan dalam pengambilan keputusan.
4. Memiliki beberapa mekanisme untuk mengoreksi keputusan cacat atau tidak akurat.
5. Sesuai dengan standar pribadi atau berlaku sesuai etika atau moralitas.
6. Memastikan bahwa pendapat dari berbagai kelompok yang mempengaruhi keputusan telah diperhitungkan. Contoh: adanya sistem penilai kinerja yang transparan, adanya penilaian kinerja yang tidak bias, dan adanya *check and balance* dalam penilaian kinerja.

Budaya Organisasi

Budaya organisasi memiliki peran penting dalam menentukan pertumbuhan organisasi. Menurut Robbins dan Judge (2007), seperti dikutip pada Sunyoto dan Buhanudin, 2015:148) budaya organisasi sebagai sebuah sistem makna bersama yang dianut oleh para anggota organisasi yang

membedakan organisasi tersebut dengan organisasi lain. Sistem makna bersama ini merupakan sekumpulan karakteristik kunci yang dijunjung tinggi oleh organisasi. Robbins (2004) mengemukakan bahwa budaya organisasi memiliki tujuh dimensi. Adapun ketujuh dimensi tersebut yaitu:

1. Inovasi dan pengambilan resiko, artinya sejauh mana para warganya didorong untuk inovatif dan berani mengambil resiko.
2. Perhatian kepada rincian (detail), artinya sejauh mana para warganya diharapkan memperhatikan kecermatan, analisis dan perhatian pada rincian.
3. Orientasi kepada hasil, sejauh mana manajemen memfokuskan pada hasil, bukan pada teknik dan proses yang digunakan untuk mencapai hasil itu.
4. Orientasi orang, sejauh mana keputusan manajemen memperhitungkan efek keberhasilan orang-orang didalam organisasi.
5. Orientasi tim, sejauh mana kegiatan kerja diorganisasikan kepada tim bukannya individu-individu.
6. Keagresifan sejauh mana orang-orang itu agresif (kreatif) dan kompetitif dan bukannya santai-santai.
7. Stability atau kemantapan, artinya sejauh mana kegiatan organisasi menekankan dipertahankannya status quo (stabilitas kerja) dari pada pertumbuhan.

Kepuasan Kerja

Handoko (2014:193) berpendapat bahwa kepuasan kerja (*job satisfaction*) adalah keadaan emosional yang menyenangkan atau tidak menyenangkan dengan mana para karyawan memandang

pekerjaan mereka. Kepuasan kerja mencerminkan perasaan seseorang terhadap pekerjaannya. Senada dengan pendapat diatas, Wibowo (2013:141) mengemukakan bahwa kepuasan kerja merupakan tingkat perasaan senang seseorang sebagai penilaian positif terhadap pekerjaannya dan lingkungan tempat pekerjaannya. Beberapa faktor yang mempengaruhi kepuasan kerja dan sekaligus dipakai untuk mengukur kepuasan kerja menurut Badeni (2013:44) adalah sebagai berikut:

1. Pekerjaan itu sendiri yaitu isi pekerjaan yang dilakukan seseorang yang mungkin terdapat kesesuaian dengan kemampuan, minat, dan lain-lain.
2. Gaji yaitu jumlah bayaran yang didapat seseorang sebagai akibat dari pelaksanaan kerja.
3. Rekan kerja yaitu teman-teman kepada siapa seseorang senantiasa berinteraksi didalam pelaksanaan pekerjaannya.
4. Atasan yaitu atasan seseorang yang senantiasa memberi perintah atau petunjuk dalam pelaksanaan kerja.
5. Promosi yaitu kemungkinan seseorang dapat berkembang melalui kenaikan jabatan.
6. Lingkungan kerja yaitu kenyamanan tempat kerja dan ketersediaan berbagai sasaran yang dibutuhkan dalam melaksanakan pekerjaan.

Organizational Citizenship Behavior (OCB)

Menurut Organ (1988), OCB sebagai perilaku individu yang bersifat bebas (*discretionary*), yang tidak secara langsung atau eksplisit mendapat penghargaan dari sistem imbalan formal, dan yang secara keseluruhan mendorong

keefektifan fungsi-fungsi organisasi. Adapun lima komponen primer dari OCB yaitu:

1. *Altruism* yaitu perilaku membantu karyawan lain tanpa ada paksaan pada tugas-tugas yang berkaitan erat dengan operasi-operasi organisasional.
2. *Civic virtue* yaitu perilaku yang mengindikasikan karyawan ikut bertanggungjawab, berpartisipasi dan memperhatikan kehidupan organisasi, diwujudkan dengan tindakan individu dalam memberikan saran yang membangun tentang bagaimana memperbaiki efektivitas kinerja tim, termasuk kehadiran secara aktif untuk berpartisipasi dalam kegiatan kegiatan yang diadakan organisasi. Perilaku *civic virtue* ini menunjukkan partisipasi sukarela dan dukungan terhadap fungsi-fungsi organisasi baik secara professional maupun social alamiah.
3. *Conscientiousness* yaitu perilaku yang memenuhi atau melebihi syarat minimal peran yang dikehendaki oleh organisasi, diwujudkan dengan datang tepat atau di awal waktu, tidak menghabiskan waktu untuk melakukan hal-hal yang tidak perlu dan bekerja dengan ketelitian tinggi.
4. *Courtesy* yaitu perilaku yang bertujuan untuk mencegah terjadinya masalah kerja dengan rekan sekerja atau dalam organisasi, diwujudkan dengan sikap karyawan yang mempertimbangkan nasehat atau pertimbangan dari karyawan lain maupun atasan sebelum bertindak atau mengambil keputusan serta pemberian informasi-informasi penting yang dimilikinya dalam rangka

penyelesaian masalah. Berisi tentang kinerja dari prasyarat peran yang melebihi standar minimum.

5. *Sportmanship* yaitu sikap/perilaku yang lebih memandang organisasi kearah yang positif dari pada ke negatif, diwujudkan dengan tidak mengeluh terhadap kondisi-kondisi sementara yang kurang ideal tanpa melakukan pengaduan yang dapat menjatuhkan organisasi di mata masyarakat.

HIPOTESIS PENELITIAN

1. Hubungan Keadilan Prosedural terhadap *Organizational Citizenship Behavior (OCB)*

Hasil temuan Heveanthantra dan Rosyid (2014) mengungkapkan bahwa persepsi keadilan prosedural mempunyai hubungan positif dengan *organizational citizenship behavior (OCB)*. Semakin positif persepsi keadilan prosedural maka OCB pegawai semakin tinggi, sebaliknya semakin negative persepsi keadilan prosedural maka tingkat OCB pegawai akan semakin rendah. Mendukung hasil temuan tersebut, penelitian Mathur dan Padmakumari (2013) mengungkapkan bahwa keadilan prosedural mempengaruhi OCB. Hasilnya menunjukkan bahwa jika karyawan merasa bahwa ada konsistensi dan objektivitas saat peraturan dan prosedur diterapkan, hal itu akan mengarah pada tampilan yang ditandai dalam perilaku extra-role. Dalam penelitian Alotabi (2001) keadilan prosedural memiliki hubungan yang signifikan kuat dengan OCB, dimana karyawan yang merasa diperlakukan adil dalam pekerjaan akan meningkatkan

prilaku OCB sedangkan karyawan yang merasa adanya ketidakadilan ditempat kerja akan mengurangi prilaku OCB. Semakin tinggi keadilan prosedural maka semakin tinggi juga OCB, sebaliknya semakin rendah keadilan prosedural maka semakin rendah OCB. Ketika karyawan puas dengan kesetaraan prosedur, maka mereka mungkin lebih membalas dengan ikut terlibat dalam prilaku organisasi.

Berdasarkan atas hasil penelitian diatas, maka dirumuskan hipotesis 1 sebagai berikut:

H1: keadilan prosedural berpengaruh positif dan signifikan terhadap *organizational citizenship behavior* (OCB).

2. Hubungan Budaya Organisasi terhadap *Organizational Citizenship Behavior* (OCB)

Menurut Rivai dan Mulyadi (2012:257) budaya organisasi adalah apa yang karyawan rasakan dan bagaimana persepsi ini menciptakan suatu pola teladan kepercayaan, nilai-nilai dan harapan. Hasil penelitian Aryani dkk (2016) menunjukkan tanda positif yang berarti bahwa dengan peningkatan budaya organisasi akan meningkatkan OCB karyawan. Penelitian yang dilaksanakan Mohanty (2012) menemukan bahwa setiap variabel dalam budaya organisasi akan berdampak positif terhadap OCB, di semua organisasi dan juga individu organisasi. Penelitian tersebut sejalan dengan penelitian yang dilaksanakan Harwika (2015) yang menemukan bahwa budaya organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap OCB.

Berdasarkan atas hasil penelitian diatas, maka dirumuskan hipotesis 2 sebagai berikut:

H2: budaya organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap *organizational citizenship behavior* (OCB)

3. Hubungan Kepuasan Kerja terhadap *Organizational Citizenship Behavior* (OCB)

Hasil penelitian Prameswari dan Suwandana (2017) menemukan bahwa kepuasan kerja berpengaruh positif signifikan terhadap *organizational citizenship behavior* pada Suriwathi Beach Hotel Legian Kuta - Bali. Sejalan dengan penelitian tersebut, penelitian Rahmi (2017) membuktikan bahwa kepuasan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap OCB. Hasil penelitian ini mengindikasikan bahwa para guru yang mendapatkan kepuasan kerja, akan memunculkan kerelaan mereka dalam melakukan pekerjaan-pekerjaan di luar deskripsi pekerjaannya. Peningkatan nilai OCB para guru dapat dilakukan dengan cara meningkatkan kepuasan kerja mereka. Mendukung temuan tersebut, penelitian Iqbal, dkk (2012) menemukan bahwa keadilan prosedural memiliki pengaruh positif signifikan terhadap OCB. Wagner dan Rush (2000) menemukan bahwa kepuasan kerja, kepuasan gaji berpengaruh positif pada OCB pegawai yang berusia dibawah 35 tahun. Foote dan Tang (2008), melakukan penelitian pada kepuasan kerja dan OCB yang dimoderasi oleh komitmen tim. Penelitian ini menemukan bahwa kepuasan kerja dengan OCB berpengaruh signifikan.

Berdasarkan atas hasil penelitian diatas, maka dirumuskan hipotesis 3 sebagai berikut:

H3: kepuasan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap *organizational citizenship behavior* (OCB)

METODE PENELITIAN

Penelitian ini merupakan penelitian asosiatif yaitu penelitian yang bertujuan untuk mengetahui hubungan dari dua variabel atau lebih (Sugiyono, 2013). Lokasi penelitian pada PT. Ciomas Adisatwa yang terletak di JL. Raya Kaba Kaba, Dauh Yeh, Kediri, Tabanan. Objek dari penelitian adalah keadilan prosedural, budaya organisasi dan kepuasan kerja terhadap *organizational citizenship behavior* (OCB). Variabel bebas dalam penelitian ini adalah keadilan prosedural (X1), budaya organisasi(X2) dan kepuasan kerja (X3). Sedangkan variabel terikat dalam penelitian ini adalah *organizational citizenship behavior* (Y). Populasi dalam penelitian adalah seluruh karyawan PT. Ciomas Adisatwa. Teknik pengambilan sampel adalah purposive sampling. Purposive sampling adalah teknik penentuan sampel dengan pertimbangan tertentu (Sugiono, 2013:122). Sampel dalam penelitian ini adalah pegawai tetap yang berjumlah 34 orang. Instrumen pengumpulan data dalam penelitian ini menggunakan kuesioner berskala likert. Kuesioner disebar kepada responden yang telah memenuhi kriteria. Teknik analisis data menggunakan analisis regresi linier berganda dengan bantuan program SPSS for windows versi 22.

HASIL DAN PEMBAHASAN

Model analisis linear berganda digunakan untuk mencari koefisien regresi yang akan mengetahui ketergantungan satu variabel terikat dengan satu atau lebih variabel bebas. Hasil analisis regresi linear berganda dapat dilihat pada tabel berikut:

Tabel 1.

Hasil Uji Regresi Linier Berganda

Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients		t	Sig.
	B	Std. Error	Beta			
(Constant)	-.841	1.579			-.533	.598
KP	.277	.101	.311		2.734	.010
BO	.283	.116	.279		2.439	.021
KK	.534	.111	.555		4.828	.000

Berdasarkan tabel 1, diketahui bahwa nilai koefisien regresi keadilan prosedural (X1) sebesar 0,277 memiliki arti keadilan prosedural berpengaruh positif terhadap *organizational citizenship behavior*, bila nilai keadilan prosedural (X1) naik maka nilai dari OCB (Y) akan mengalami peningkatan. Nilai signifikansi uji t sebesar $0,010 < 0,05$. Maka H0 ditolak. Hasil ini mendukung hipotesis 1 yang menyatakan bahwa keadilan prosedural berpengaruh positif dan signifikan terhadap *organizational citizenship behavior* pada PT. Ciomas Adisatwa. Hasil penelitian ini menemukan bahwa semakin tinggi keadilan prosedural yang dirasakan karyawan, maka semakin tinggi kerelaan karyawan bekerja diluar deskripsi pekerjaannya. Hasil penelitian ini sejalan dengan penelitian Moorman, Blakely, dan Niehoff (1998, seperti dikutip dalam Heveanthantra dan Rosyid, 2014) yang menemukan bahwa keadilan prosedural mempengaruhi OCB karena pertimbangan keadilan mempengaruhi tingkat seorang karyawan mempercayai bahwa organisasi telah

menghargai dirinya. Perlakuan adil yang diterima akan dipersepsikan secara positif oleh pegawai dengan memberi keyakinan bahwa organisasi telah peduli, mempercayai, mendukung dan menghargai keberadaan dirinya dalam organisasi tersebut. Berangkat dari hal tersebut maka terbentuklah pola pertukaransosial antara pegawai dengan organisasi, dimana perlakuan adil yang dipersepsikan positif tersebut akan menghasilkan perilaku timbal balik berupa perilaku extra role disebut sebagai OCB. Hasil penelitian ini sejalan dengan temuan Padmakumari (2013) dan Alotabi (2001) yang menemukan bahwa keadilan prosedural memiliki hubungan yang signifikan kuat dengan OCB, dimana karyawan yang merasa diperlakukan adil dalam pekerjaan akan meningkatkan perilaku OCB sedangkan karyawan yang merasa adanya ketidakadilan ditempat kerja akan mengurangi perilaku OCB.

Nilai koefisien regresi budaya organisasi (X2) sebesar 0,283 memiliki arti budaya organisasi berpengaruh positif terhadap *organizational citizenship behavior*, bila nilai budaya organisasi (X2) naik maka nilai dari OCB (Y) akan mengalami peningkatan. Nilai signifikansi uji t sebesar $0,021 < 0,05$. Maka H0 ditolak. Hasil ini mendukung hipotesis 2 yang menyatakan bahwa budaya organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap *organizational citizenship behavior* pada PT. Ciomas Adisatwa. Hasil penelitian ini mengungkapkan bahwa semakin positif karyawan dalam menilai budaya organisasi dan semakin terlibat dalam organisasi, maka akan meningkatkan kerelaan karyawan bekerja diluar deskripsi

pekerjaannya. Hasil penelitian ini konsisten dengan penelitian yang dilakukan oleh Aryani dkk (2016), Mohanty (2012) dan Harwiki (2015) yang menemukan bahwa budaya organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap OCB.

Nilai koefisien regresi kepuasan kerja (X3) sebesar 0,534 memiliki arti kepuasan kerja berpengaruh positif terhadap *organizational citizenship behavior*. Bila nilai kepuasan kerja (X3) naik maka nilai dari OCB (Y) akan mengalami peningkatan. Nilai signifikansi uji t sebesar $0,00 < 0,05$. Maka H0 ditolak. Hasil ini mendukung hipotesis 3 yang menyatakan bahwa kepuasan kerja berpengaruh positif signifikan terhadap *organizational citizenship behavior* pada PT. Ciomas Adisatwa. Hasil penelitian ini mengindikasikan bahwa karyawan yang mendapatkan kepuasan kerja, akan rela untuk melakukan pekerjaan diluar deskripsi pekerjaan yang telah ditentukan. Hasil penelitian ini sejalan dengan temuan Foote dan Tang (2008), Alotaibi (2001), Prameswari dan Suwandana (2017), Iqbal dkk (2012), Wagner dan Rush (2000) dan Rahmi (2017).

Tabel 2.
Hasil Uji Koefisien Korelasi dan Determinasi

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.793 ^a	.629	.592	1.48091

Tabel R-Square menunjukkan bahwa seberapa besar variabel bebas (keadilan prosedural, budaya organisasi dan kepuasan kerja) mampu menjelaskan variabel dependen (*organizational citizenship behavior*). Nilai dari R-square 0,629 yang berarti variabel independen yaitu keadilan prosedural, budaya organisasi dan kepuasan

kerja mempengaruhi *organizational citizenship behavior* secara global sebesar 62,9% sedangkan sisanya 100%-62,9%= 37,1% dipengaruhi oleh faktor-faktor lainnya yang tidak termasuk dalam pengujian model. Sedangkan nilai R dapat digunakan untuk mengukur seberapa kuat hubungan antara kedua variabel (Ghozali, 2012). Nilai koefisien korelasi $R = 0,793$ dibandingkan dengan interpretasi menurut Sugiyono (2007:149) sebagai berikut:

- 0,00 – 0,199 = sangat rendah
- 0,20 – 0,399 = rendah
- 0,40 – 0,599 = sedang
- 0,60 – 0,799 = kuat
- 0,80 – 1,000 = sangat kuat

Diketahui bahwa nilai R sebesar 0,793 berada di antara nilai 0,60 – 0,799 maka dapat dijelaskan hubungan antara keadilan prosedural, budaya organisasi dan kepuasan kerja terhadap *organizational citizenship behavior* adalah kuat.

Tabel 3.
Hasil Uji F

Model	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1 Regression	111.499	3	37.166	16.947	.000 ^b
Residual	65.793	30	2.193		
Total	177.292	33			

Berdasarkan Tabel 3 diketahui bahwa nilai signifikansi sebesar $0,000 > \alpha = 0,05$ maka model regresi linear berganda layak digunakan sebagai alat analisis untuk menguji pengaruh variabel bebas (keadilan prosedural, budaya organisasi dan kepuasan kerja) terhadap variabel terikat (*organizational citizenship behavior*).

KESIMPULAN

Berdasarkan permasalahan penelitian serta hipotesis yang ada, maka diperoleh hasil penelitian yang dapat membuktikan

dan menjawab masalah penelitian. Adapun kesimpulan yang dapat ditarik yaitu sebagai berikut:

1. Hasil pengujian hipotesis 1 membuktikan bahwa keadilan prosedural berpengaruh positif dan signifikan terhadap OCB. Hal ini menunjukkan bahwa semakin tinggi keadilan prosedural maka semakin tinggi tingkat OCB karyawan di PT. Ciomas Aditsatwa. Begitu pula sebaliknya, semakin rendah keadilan prosedural yang dirasakan karyawan, maka semakin rendah tingkat OCB karyawan pada PT Ciomas Aditsatwa.
2. Hasil pengujian hipotesis 2 membuktikan bahwa budaya organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap OCB. Hal ini menunjukkan bahwa semakin kuat budaya organisasi maka semakin tinggi tingkat OCB karyawan di PT. Ciomas Aditsatwa. Begitu pula sebaliknya, semakin lemah budaya organisasi yang dirasakan karyawan, maka semakin rendah juga tingkat OCB karyawan pada PT Ciomas Aditsatwa.
3. Hasil pengujian hipotesis 3 membuktikan bahwa kepuasan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap OCB. Hal ini menunjukkan bahwa semakin tinggi kepuasan kerja karyawan maka semakin tinggi tingkat OCB karyawan pada PT. Ciomas Aditsatwa. Begitu pula sebaliknya, semakin rendah kepuasan kerja yang dirasakan karyawan, maka semakin rendah tingkat OCB karyawan pada PT Ciomas Aditsatwa.

SARAN

Dari kesimpulan hasil penelitian di atas, ada beberapa saran dan masukan yang dapat penulis ajukan baik untuk kepentingan praktis PT. Ciomas Adisatwa khususnya dalam peningkatan OCB serta untuk kepentingan penelitian lebih lanjut yaitu:

1. Mengingat bahwa keadilan prosedural, budaya organisasi dan kepuasan kerja memiliki pengaruh terhadap OCB karyawan PT. Ciomas Adisatwa, maka sebaiknya pihak terkait terus meningkatkan persepsi keadilan prosedural seperti sistem penilaian kinerja yang transparan. Selain itu, perusahaan sebaiknya terus meningkatkan dan mempertahankan serta menciptakan budaya kerja yang lebih baik dan lebih kondusif serta meningkatkan kepuasan kerja pegawai (gaji, promosi, lingkungan yang nyaman) sehingga mampu meningkatkan OCB karyawan guna mencapai tujuan organisasi.
2. Untuk penelitian selanjutnya, disarankan untuk mereplikasi penelitian serupa dengan menambah beberapa variabel yang diduga dapat mempengaruhi OCB.
3. Penelitian selanjutnya dapat memperluas orientasi penelitian pada lingkup organisasi yang lebih besar atau populasi yang lebih luas sehingga temuan penelitian ini mungkin memberikan perbedaan hasil penelitian dari penelitian yang sudah ada.

DAFTAR PUSTAKA

Ackfeldt and Coote, (2000), *An Investigation Into The Antecedents Of Organizational Citizenship*

Behaviors ANZMAC 2000 Visionary Marketing for the 21st Century.

Alotaibi, Adam, (2001), *Antecedents Of Organizational Citizenship Behavior: A Study Of Public Personnel In Kuwait*, Public Personnel Management.

Aryani, (2016), *The Influence of Organizational Culture, Work Motivation and Working Climate on the Performance of Nurses through Job Satisfaction, Organizational Commitment and Organizational Citizenship Behavior in the Private Hospitals in Jakarta, Indonesia*

Bakhshi, Kumar dan Rani, (2009), *Organizational Justice Perceptions As Predictor Of Job Satisfaction And Organization Commitment. International, Journal of Business and Management*, 4(9), 145–154.

Fahmi, Maptuhah, (2017), *Pengaruh Kepemimpinan Transformasional Terhadap Organizational Citizenship Behavior Dan Komitmen Organisasional Dengan Mediasi Kepuasan Kerja*, Fakultas Ekonomi Universitas Udayana.

Fattah, Hussein, (2014), Perilaku Pemimpin dan Kinerja Pegawai : Budaya Organisasi, Efikasi Diri dan Kepuasan Kerja, Elmatara, Jogjakarta.

Footo and Tang, (2008), *Job Satisfaction And Organizational Citizenship Behavior (OCB) Does Team Commitment Make A Difference In Self-Directed Teams? Management Decision* Vol. 46 No. 6, 2008 pp. 933-947.

Ghozali, Imam, (2012), Aplikasi Analisis Multivariat dengan Program SPSS, Semarang, BP UNDIP.

- Handoko, Hani, (2014), Manajemen Personalia dan Sumber Daya Manusia, BPFE, Yogyakarta.
- Haque, dkk, (2015), *Impact of Organizational Justice on Employee Job Satisfaction: An Empirical Investigation*, American Journal of Business and Management Vol. 4, No. 4, 2015, 162-171.
- Harwiki, (2015), *The Impact of Servant Leadership on Organization Culture, Organization Comittment, OCB and Employee Performance in Women Cooperatives*, Social and Behavioral Science, Procedia.
- Heveanthantra dan Rosyid, (2009), Hubungan Antara Persepsi Keadilan Prosedural Terhadap Penilaian Kinerja Dengan Organizational Citizenship Behavior, Jurnal Riset Daerah Vol. XIII, No.3.
- Iqbal, Umair Aziz dan Tasawar, (2012), *Impact of Organizational Justice on Organizational Citizenship Behavior: An Empirical Evidence from Pakistan*, World Applied Sciences Journal, 1348-1354.
- Mathur dan Padmakumari, (2013), *Organizational Justice and Organizational Citizenship Behavior among Store Executives*, Department of Psychology, Christ University Bangalore, 3(4): 124-149.
- Mohanty, (2012), *Influence Of Organizational Culture On Organizational Citizenship Behavior: A Three-Sector Study*, Institute of Management Technology, Nagpur.
- Nadiri dan Tanova, (2010), *An Investigation Of The Role Of Justice In Turnover Intentions, Job Satisfaction, And Organizational Citizenship Behavior In Hospitality Industry*, International Journal of Hospitality Management, Elsevier.
- Nkrumah dan Atinga, (2012), *Exploring the link between organisational justice and job satisfaction and performance in Ghanaian hospital. Do demographic factors play a mediating role?*, University of Ghana Business School, Legon, Ghana.
- Organ, D.W, (1988), *Organizational Citizenship Behavior: The Good Soldier Syndrome*. Lexington, MA: Lexington Books.
- Puspitasari, (2003), Analisis Pengaruh Keadilan Distributif, Keadilan Prosedural, dan Kepuasan Kerja Terhadap OCB, Rego, Armenio.
- Rivai, Vethrizal dan Mulyadi, (2012), Kepemimpinan dan Perilaku Organisasi, Edisi Ketiga, PT RajaGrafindo Persada, Jakarta.
- Rivai, Vetrizal, (2004), Kepemimpinan dan Perilaku Organisasi, Edisi Kedua, PT RajaGrafindo Persada, Jakarta.
- Robbins, Stephen dan Coulter, Mary (2004), Manajemen, Edisi ke Tujuh, PT. Indeks Group Media, Jakarta.
- Sani, Ahmad, (2013), *Role of Prosedural Justice, Organizational Commitment and Job Satisfaction on job Performance: The Mediating Effects of Organizational Citizenship Behavior*, International Journal of Business and Management; Vol. 8, No. 15; 2013.
- Sunyoto, Danang dan Burhanudin, (2015), Teori Perilaku Keorganisasian : Intervensi Pengembangan Organisasi, PT. Buku Seru, Jakarta
- Wagner and Rush, (2000), *Altruistic organizational citizenship behavior: Context, disposition*, The Journal of Social Psychology.
- Wibowo, (2013), Perilaku dalam Organisasi, PT RajaGrafindo Persada, Jakarta