

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

I Made Dika Mahendra<sup>1</sup>  
Ida Bagus Ketut Surya<sup>2</sup>

<sup>1,2</sup>Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Udayana (Unud), Bali, Indonesia  
e-mail: dickastraightedge@gmail.com

### ABSTRAK

*Organizational Citizenship Behavior (OCB)* merupakan perilaku yang bersifat sukarela dan tidak tergerak oleh sesuatu hal yang menguntungkan bagi karyawan namun dikarenakan perilaku inisiatif individual melakukan peran yang lebih dari tanggung jawabnya hanya untuk kepentingan organisasi dalam mencapai tujuannya. Tujuan penelitian ini adalah mengetahui pengaruh iklim organisasi, motivasi kerja dan keadilan organisasi terhadap *organizational citizenship behavior*. Penelitian ini dilakukan pada karyawan PDAM Kabupaten Tabanan. Pengumpulan data dilakukan dengan penyebaran kuesioner dengan menggunakan skala *likert 5 point* untuk mengukur 21 indikator. Teknik analisis data pada penelitian ini menggunakan regresi linier berganda. Hasil analisis data menunjukkan iklim organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap terhadap *organizational citizenship behavior*, motivasi kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap terhadap *organizational citizenship behavior* dan keadilan organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap terhadap *organizational citizenship behavior*. Keterbatasan penelitian ini yaitu penelitian hanya membahas beberapa variabel yang mempengaruhi OCB, sehingga hasil penelitian hanya dapat menjelaskan bagaimana pengaruh iklim organisasi, motivasi kerja dan keadilan organisasi saja.

**Kata kunci:** iklim organisasi, motivasi kerja, keadilan organisasi, *organizational citizenship behavior*

### ABSTRACT

*Organizational Citizenship Behavior (OCB)* is a voluntary behavior and is not moved by something that is beneficial to the employee but because the behavior of individual initiative performs a role more than its responsibility only for the benefit of the organization in achieving its objectives. The purpose of this study is to determine the effect of organizational climate, work motivation and organizational justice on organizational citizenship behavior. This research was conducted on Tabanan PDAM employees. The data were collected by distributing questionnaires using a 5-point likert scale to measure 21 indicators. Data analysis technique in this research use multiple linear regression. The result of data analysis showed that organizational citizenship behavior has positive and significant influence toward organizational citizenship behavior, work motivation has positive and significant effect toward organizational citizenship behavior and organizational fairness have positive and significant effect toward organizational citizenship behavior. The limitation of this research is that the research only discusses some of the variables that influence OCB, so that the research result can only explain how organizational climate, work motivation and organizational justice influence.

**Keywords:** organizational climate, work motivation, organizational justice, *organizational citizenship behavior*

## **PENDAHULUAN**

Sumber daya manusia merupakan aset penting suatu organisasi, karena dapat menentukan tercapai atau tidaknya tujuan organisasi manusia. Organisasi akan dapat mewujudkan visi dan misi dengan baik dengan adanya karyawan, karena ditangan karyawan juga semua itu akan dapat terwujud. Teknologi yang digunakan sempurna, jika tidak diimbangi dengan kapasitas dan kualitas sumber daya manusia yang memadai, maka efektifitas dan efisiensi organisasi tidak dapat berjalan dengan baik. Seorang karyawan dalam melakukan segala sesuatu diluar deskripsi kerjanya, tidak tergerak oleh sesuatu hal yang menguntungkan bagi dirinya namun dikarenakan perilaku inisiatif individual memiliki perasaan yang puas jika dapat membantu dan mengerjakan sesuatu yang lebih yang dapat meningkatkan efektivitas organisasi maka kondisi tersebut bisa disebut dengan *Organizational Citizenship Behavior* (OCB).

Perilaku yang dapat meningkatkan produktivitas karyawan di dalam perusahaan salah satunya yang disebutkan dalam penelitian Harper (2015) yaitu perilaku *extra-role* atau disebut juga perilaku OCB. Waspodo dan Minadaniati (2012) apabila karyawan merasakan kenyamanan dalam bekerja, tentu akan berupaya semaksimal mungkin dengan segenap kemampuan yang dimiliki untuk memberikan performa terbaiknya kepada organisasi tempat bekerja dengan menyelesaikan tugas pekerjaannya sebaik mungkin. Karyawan yang puas akan memiliki kesediaan untuk melakukan hal lebih diluar tanggung jawab formalnya, kesediaan inilah yang kemudian dikenal sebagai OCB.

Ahmad dan Tanzin (2016) mengemukakan OCB merupakan bentuk kegiatan sukarela dari anggota organisasi yang mendukung fungsi organisasi sehingga perilaku ini lebih bersifat menolong yang diekspresikan dalam bentuk tindakan-tindakan yang menunjukkan sikap tidak mementingkan diri sendiri dan perhatian pada kesejahteraan orang lain maupun organisasi. OCB merupakan perilaku yang muncul atas dasar kebijaksanaan seorang karyawan yang dilakukan secara sukarela dan tidak ada paksaan (Andriani, 2012). OCB juga dapat didefinisikan sebagai sikap membantu yang ditunjukkan oleh anggota organisasi, yang sifatnya konstruktif, dihargai oleh perusahaan namun tindakan tersebut tidak secara formal diperlukan dalam prosedur kerja dan tidak secara langsung berhubungan dengan produktivitas individu dalam sistem penggajian (Ariani, 2012).

Dalam penelitian Meylandani (2013) perilaku OCB karyawan dapat dipengaruhi oleh beberapa faktor di antaranya faktor iklim organisasi, penelitiannya menunjukkan adanya hubungan yang kuat iklim organisasi dan OCB. Perusahaan harus mengutamakan iklim organisasi yang kondusif, apabila iklim organisasi diperusahaan baik maka hal tersebut dapat menumbuhkan semangat kerja karyawan sekaligus akan berdampak pada OCB karyawan, oleh karena itu dibutuhkan iklim organisasi yang kondusif untuk meningkatkan OCB para karyawan. Agar semua tugas yang diberikan organisasi kepada karyawan tercapai dengan baik, apabila karyawan merasakan iklim organisasi di perusahaannya kondusif, berarti iklim organisasi tersebut sudah sesuai dengan kebutuhan karyawan secara umum yang membuat karyawan merasa nyaman

dalam bekerja, suatu iklim organisasi yang baik didalam organisasi itu dikembangkan iklim yang sesuai kebutuhan karyawan hal ini nantinya akan menimbulkan kepercayaan karyawan terhadap organisasi dan membuat karyawan termotivasi untuk memberikan kontribusi yang positif dalam mencapai tujuan organisasi. Iklim dalam perusahaan akan menentukan bagaimana cara karyawan melaksanakan tugas dan tanggung jawab sesuai dengan prosedur atau tidak (Purwanti dan Nurhayati, 2016).

Perubahan iklim organisasi membawa pengaruh kuat, dimana perubahan organisasi yang lebih baik mengarah pada kemampuan anggota organisasi dapat bekerja sebagai *team work*. Apabila organisasi memperhatikan dan peduli kepada karyawan akan menyebabkan mereka memberikan balasan kepada organisasi dengan melakukan perilaku-perilaku konstruktif diluar persyaratan kerja organisasi, demikian pula jika organisasi mampu memberikan iklim yang dipersepsikan secara positif oleh karyawan maka akan memunculkan perilaku OCB (Prihatsanti dan Dewi, 2010). Ibrahim dan Aslinda (2014) mengemukakan bahwa selain iklim organisasi, OCB juga dipengaruhi oleh motivasi kerja sesuai pernyataan yang dikemukakan bahwa motivasi kerja yang tinggi dapat mempengaruhi timbulnya perilaku OCB di organisasi. Seseorang yang memiliki perilaku baik, mau berusaha dan bekerja keras serta tidak mudah menyerah merupakan ciri-ciri perilaku OCB. Motivasi merupakan indikator yang mampu membuat usaha seorang pekerja lebih keras dalam menjalankan tugasnya.

Menurut Abuiyada dan Shih (2012) motivasi adalah proses sebagai langkah awal seseorang untuk melakukan tindakan akibat kekurangan secara fisik dan

psikis, dimana suatu dorongan yang ditunjukkan untuk memenuhi tujuan tertentu. Motivasi kerja dapat menjadi pendorong yang ada dalam diri manusia dan dapat mengarahkan perilakunya untuk melaksanakan tugas dan tanggung jawabnya (Ek dan Elegwa, 2013). Zabielske *et al.* (2015) karyawan yang kebutuhannya tidak terpenuhi dapat menjadi suatu motivasi bagi mereka untuk memenuhi kebutuhan tersebut. Jadi motivasi dapat diartikan sebagai kekuatan yang muncul dari dalam ataupun dari luar seseorang dan membangkitkan semangat untuk mencapai sesuatu yang diinginkan. Pemberian motivasi kerja pada karyawan di perusahaan pemerintah daerah sangat penting karena karyawan memiliki tanggung jawab yang sangat besar dalam memberikan pelayanan kepada pelanggan PDAM untuk memenuhi kebutuhan masyarakat.

Penelitian Sanhaji *et al.* (2016) menunjukkan adanya hubungan positif *organizational justice* (keadilan organisasi) dengan OCB dimana bahwa OCB berhubungan positif terhadap keadilan distributif, prosedural dan interaksional. Karyawan dalam menerapkan OCB di perusahaan merasa bahwa *feedback* yang diterima seimbang dengan balasan dari pekerjaannya. Nandan dan Abdul (2015) keadilan organisasi adalah sebuah konsep persepsi karyawan mengenai sejauh mana mereka diperlakukan secara adil dalam organisasi, dan bagaimana persepsi tersebut mempengaruhi loyalitas karyawan terhadap organisasi. Perlakuan tidak adil atau ketidakadilan tidak hanya mengurangi prestasi kerja tetapi juga mengurangi kualitas pekerjaan dan kerjasama antara pekerja (Awang dan Wan, 2015). Keadilan organisasi secara nyata yang perlu perusahaan utamakan yaitu karyawan harus merasa bahwa mereka diperlakukan dengan prosedur dan hasil

secara adil Tahseen dan Muhammad (2016). Oge *et al.* (2014) 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. Fatimah *et al.* (2011) menyatakan keadilan organisasi adalah hasil persepsi subyektif individu atas perlakuan yang diterimanya dibanding dengan orang lain disekitarnya. Ketika atasan dapat berlaku adil dan konsisten kepada setiap bawahan, maka bawahan akan memiliki persepsi yang positif terhadap dimensi dari keadilan organisasi dan itu akan meningkatkan kepuasan serta komitmen mereka Rohyani (2014). Proses pengembangan perilaku yang adil, penting untuk memahami bagaimana mempengaruhi berdasarkan skala keadilan, kepuasan, motivasi staf dan komitmen Ratnawati dan Khairul (2013).

Penelitian ini dilaksanakan di PDAM (Perusahaan Daerah Air Minum) Kabupaten Tabanan yang berlokasi di Jalan Wagimin No. 27 Kediri Tabanan. PDAM Kabupaten Tabanan yang merupakan salah satu perusahaan daerah yang mengelola pendistribusian air bersih ke masyarakat di sekitar Tabanan, sering mengalami kendala-kendala yang berkaitan dengan iklim organisasi, motivasi kerja dan *Organizational Citizenship Behavior* (OCB). PDAM merupakan salah satu Satuan Kerja Perangkat Daerah (SKPD) yang dimana mempunyai tugas menyediakan air secara cukup dan memadai bagi masyarakat dalam menjalankan kehidupan sehari-hari. Air merupakan sumber alam yang sangat penting dan besar

pengaruhnya kepada kehidupan kita umat manusia. PDAM bertugas untuk memenuhi hal tersebut sehingga kinerja pelayanan PDAM harus baik agar air yang akan didistribusikan sudah cukup memenuhi kebutuhan masyarakat.

Permasalahan yang berkaitan dengan iklim organisasi, motivasi kerja, keadilan organisasi dan OCB dapat diketahui saat dilakukan observasi dan wawancara singkat dengan sejumlah karyawan dan kepala bagian umum di PDAM Kabupaten Tabanan. Permasalahan yang berkaitan dengan iklim organisasi di PDAM Kabupaten Tabanan adalah dimana masih adanya hubungan yang kurang baik yang menyebabkan konflik dan pertentangan atau perbedaan pendapat diantara sesama karyawan maupun karyawan dengan atasan yang akan berdampak pada suasana kerja yang tidak nyaman sehingga karyawan sulit untuk menunjukkan perilaku OCB selain itu beberapa karyawan belum memiliki tanggung jawab kalau dilihat dari perilakunya, dimana dalam menjalankan setiap pekerjaannya masi lambat dan cenderung masih mengandalkan karyawan lainnya dalam menyelesaikan pekerjaannya, maka dari itu karyawan bersangkutan hanya menganggap bekerja pada PDAM Kabupaten Tabanan sebagai sebuah tempat untuk mencari nafkah semata, sehingga dalam melayani masyarakat masih kurang maksimal, dimana semestinya itu merupakan kewajiban karyawan dalam melayani pelanggan. Terkait dari permasalahan iklim organisasi tersebut, adapun jumlah keluhan pelanggan pada PDAM Kabupaten Tabanan tahun 2016 adalah 4.554 keluhan.

Hasil penelitian ini terkait dampak dari permasalahan iklim organisasi tersebut dapat dilihat dari banyaknya keluhan pelanggan dan masih adanya

keluhan pelanggan yang tidak diselesaikan sebanyak 184 keluhan oleh PDAM Kabupaten Tabanan pada tahun 2016. Dimana seharusnya PDAM Kabupaten Tabanan memenuhi tanggung jawab sebagai perusahaan pengelola pendistribusian air bersih dan semestinya keluhan dari pelanggan itu merupakan kewajiban karyawan dalam melayani pelanggan.

Permasalahan yang berkaitan dengan motivasi kerja pada PDAM Kabupaten Tabanan adalah penempatan kerja yang tidak sesuai latar belakang pendidikan dengan posisi yang ditugaskan. Seperti bagian akunting dipegang oleh sarjana lulusan manajemen, dimana seharusnya lulusan manajemen ditempatkan pada bagian pelayanan sehingga dalam memberikan pelayanan lebih efektif dan maksimal serta mampu memberikan kepuasan kepada pelanggan dari PDAM Kabupaten Tabanan. Selain itu kondisi pekerjaan yang kurang baik dimana dapat dilihat kondisi tempat kerja karyawan di PDAM Kabupaten Tabanan yang sempit, cukup gelap dan kurang rapinya penataan ruangan dimana ruangan atasan masih menjadi satu dengan ruangan karyawan lainnya, sehingga menyebabkan gangguan kebebasan bergerak saat pegawai melaksanakan aktivitasnya.

Permasalahan yang terkait dengan keadilan organisasi pada PDAM Kabupaten Tabanan yaitu kesulitan pekerjaan yang dilakukan karyawan tidak sebanding dengan upah yang seharusnya diterima seperti gaji yang diberikan, ini mengindikasikan bahwa belum terciptanya suatu keadilan di perusahaan tersebut. Tidak hanya itu, perusahaan seringkali terlambat memberikan gaji yang tidak sesuai dengan tanggal yang seharusnya diberikan, ini akan berdampak pada menurunnya semangat kerja pada karyawan, Ketidakadilan yang dirasakan



karyawan PDAM Kabupaten Tabanan membuat semangat kerja para karyawan menurun, dimana ini akan berdampak juga terhadap OCB karyawan. Permasalahan lain yang muncul akibat ketidakadilan dalam organisasi yaitu munculnya ketidakcocokan antar rekan kerja yang menyebabkan karyawan cenderung bersifat apatis, sehingga kurangnya kerjasama antar karyawan dimana hal ini menyebabkan karyawan sulit untuk menunjukkan perilaku OCB, sehingga menyebabkan kurangnya efektifitas dan produktivitas kerja pada PDAM Kabupaten Tabanan.

OCB karyawan juga dapat dilihat dari hasil wawancara kepada beberapa karyawan dan kepala bagian personalia dimana dapat diketahui tingkat OCB di PDAM Kabupaten Tabanan cukup rendah. Hasil wawancara tingkat OCB karyawan yang terjadi di PDAM Kabupaten Tabanan, pada indikator *altruism* (perilaku menolong) dimana dalam indikator ini masih kurangnya rasa saling membantu diantara rekan kerjanya, *conscientiousness* (kesungguhan dalam bekerja) dalam indikator ini karyawan masih ada yang terlambat bekerja setelah jam beristirahat, *Sportsmanship* (toleransi yang tinggi) dimana pada indikator ini karyawan masih ada yang mengeluh saat dihadapkan pada situasi yang kurang menguntungkan, *courtesy* (bersikap sopan) pada indikator ini kurangnya interaksi antar sesama karyawan sehingga untuk memberi saran menjadi sulit saat menemukan masalah yang berkaitan dengan pekerjaannya, *civic virtue* (mengedepankan kepentingan bersama) dimana pada indikator ini karyawan cenderung tidak tertarik terhadap kegiatan yang diprogramkan oleh PDAM Kabupaten Tabanan.

Rumusan masalah dalam penelitian ini (1) Bagaimanakah pengaruh iklim organisasi terhadap OCB pada karyawan PDAM Kabupaten Tabanan? (2) Bagaimanakah pengaruh motivasi kerja terhadap OCB pada karyawan PDAM Kabupaten Tabanan? (3) Bagaimanakah pengaruh keadilan organisasi terhadap OCB pada karyawan PDAM Kabupaten Tabanan?. Tujuan penelitian ini (1) Menganalisis pengaruh iklim organisasi terhadap OCB pada karyawan PDAM Kabupaten Tabanan? (2) Menganalisis pengaruh motivasi kerja terhadap OCB pada karyawan PDAM Kabupaten Tabanan? (3) Menganalisis pengaruh keadilan organisasi terhadap OCB pada karyawan PDAM Kabupaten Tabanan.

Kegunaan penelitian ini secara teoritis adalah memperkaya bukti empiris manajemen sumber daya manusia khususnya tentang iklim organisasi, motivasi kerja, keadilan organisasi dan OCB. Kegunaan praktis hasil penelitian ini mampu memberikan bahan pertimbangan, informasi dan sumbangan pemikiran bagi perusahaan dalam mengambil kebijakan yang berhubungan dalam hal iklim organisasi, motivasi kerja, keadilan organisasi dan OCB.

Beberapa penelitian telah membuktikan bahwa iklim organisasi mempengaruhi OCB karyawan. Hasil penelitian sesuai dengan riset yang dilakukan Agyemang (2013) telah menyatakan iklim organisasi memiliki pengaruh positif terhadap *organizational citizenship behavior*. Hasil penelitian sesuai dengan penelitian Lubis (2015), menunjukkan iklim organisasi memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap *organizational citizenship behavior*. Hasil penelitian sesuai dengan Waspodo dan Minadaniati (2012) menemukan iklim organisasi mempunyai pengaruh yang signifikan terhadap OCB. Hasil

penelitian sesuai dengan riset Shahin *et al.* (2014) menegaskan iklim organisasi menunjukkan gaya hidup orang dari sebuah organisasi, dengan menciptakan iklim organisasi yang kondusif akan menghasilkan *organizational citizenship behavior*. Hasil penelitian sesuai dengan hasil riset dilakukan oleh Suifan (2016) menyatakan bahwa terdapat hubungan yang sangat signifikan antara iklim organisasi dan *organizational citizenship behavior* dengan arah positif bahwa semakin tinggi atau baik iklim organisasi akan meningkatkan *organizational citizenship behavior*. Berdasarkan penjelasan tersebut maka dapat dirumuskan hipotesis penelitian sebagai berikut.

H<sub>1</sub> : Iklim organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap *organizational citizenship behavior*.

Pengaruh motivasi kerja terhadap OCB karyawan telah banyak diteliti sebelumnya. Penelitian dilakukan oleh Oren *et.al* (2013), menemukan adanya hubungan yang positif antara motivasi kerja dengan *organizational citizenship behavior*. Hasil penelitian sesuai dengan riset yang dilakukan Yuliati (2016), menemukan adanya pengaruh antara motivasi kerja dengan *organizational citizenship behavior*. Hasil penelitian sesuai dengan riset Moradi (2015) orang yang memiliki kekuatan batin untuk kepuasan berdasarkan prestasi dalam konsep diri lebih mungkin untuk menunjukkan tindakan *organizational citizenship behavior*. Hasil penelitian sesuai dengan riset yang dilakukan Panggalih dan Zulaicha (2012) penelitiannya menunjukkan variabel motivasi kerja mempunyai pengaruh yang signifikan dan positif terhadap *organizational citizenship behavior*, semakin tinggi motivasi maka akan semakin tinggi pula *organizational*

*citizenship behaviornya*. Berdasarkan penjelasan tersebut maka dapat dirumuskan hipotesis penelitian sebagai berikut.

H<sub>2</sub> : Motivasi kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap *organizational citizenship behavior*.

Pengaruh keadilan organisasi terhadap OCB karyawan telah banyak diteliti sebelumnya. Penelitian dilakukan oleh Nwibere (2014), Sani (2013) membuktikan bahwa keadilan organisasi memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap *organizational citizenship behavior*. Hasil penelitian sesuai dengan riset yang dilakukan Ince dan Gul (2011), menegaskan bahwa karyawan berperilaku positif untuk berkontribusi terhadap perkembangan organisasi dan memberikan perhatian terhadap pekerjaan mereka ketika mereka memiliki persepsi keadilan organisasi yang positif. Hasil penelitian sesuai dengan riset yang dilakukan oleh Iqbal *et al.* (2012) ketika perusahaan adil dan memiliki keadilan prosedural maka karyawan akan merasakan lebih puas dan membuat mereka menunjukkan perilaku diluar deskripsi pekerjaan, remunerasi dan sistem penghargaan formal dan tentunya meningkatkan OCB di dalam perusahaan. Hasil penelitian sesuai dengan hasil riset Cahayu dan Adnyani (2015) menegaskan bahwa ketika karyawan meragukan keadilan organisasi, mereka cenderung kehilangan minat terhadap organisasi dan mereka akan menunjukkan ketidaksediaan untuk mengejar tujuan organisasi. Berdasarkan penjelasan tersebut maka dapat dirumuskan hipotesis penelitian sebagai berikut.

H<sub>3</sub> : Keadilan organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap *organizational citizenship behavior*.

## **METODE PENELITIAN**

Berdasarkan permasalahan yang diteliti, penelitian ini digolongkan pada penelitian asosiatif yang bertujuan untuk mengetahui hubungan antara 2 variabel atau lebih. Penelitian ini menggunakan asosiatif kausal yang menjelaskan variabel independen (X) mempengaruhi variabel dependen (Y). Variabel dalam penelitian ini antara lain iklim organisasi ( $X_1$ ), motivasi kerja ( $X_2$ ), keadilan organisasi ( $X_3$ ), dan *organizational citizenship behavior* (Y).

Lokasi penelitian ini dilakukan di PDAM (Perusahaan Daerah Air Minum) Kabupaten Tabanan. Lokasi ini dipilih karena terdapat permasalahan yang berkaitan dengan iklim organisasi, motivasi kerja, keadilan organisasi dan *organizational citizenship behavior* (OCB). Adapun yang menjadi objek dalam penelitian ini adalah iklim organisasi, motivasi kerja, keadilan organisasi dan OCB pada karyawan PDAM Kabupaten Tabanan, dengan subjek penelitian seluruh karyawan yang bekerja di PDAM Kabupaten Tabanan. Data primer dalam penelitian ini didapat langsung dari responden yang memberikan tanggapan terhadap variabel-variabel penelitian dan data sekunder diperoleh dari PDAM Kabupaten Tabanan, meliputi gambaran umum organisasi, jumlah karyawan dan struktur organisasi

Populasi dalam penelitian ini adalah seluruh karyawan PDAM Kabupaten Tabanan yang berjumlah 353 orang karyawan. Metode pengambilan sampel pada penelitian ini menggunakan rumus slovin, berdasarkan perhitungan rumus slovin ditentukan jumlah sampelnya adalah 78 orang karyawan. Data penelitian ini dikumpulkan dengan metode wawancara dan kuesioner. Skala yang digunakan

dalam pengukuran variabel adalah skala likert 5 poin dan kuesioner disebarkan langsung kepada responden. Instrumen yang digunakan dalam penelitian ini telah diuji validitas dan reliabilitasnya. Dari hasil pengujian menunjukkan bahwa instrumen penelitian adalah valid dan reliabel.

Teknik analisis data yang digunakan adalah uji normalitas, uji multikolinearitas, uji heterokedastisitas serta teknik analisis regresi linear berganda. Hipotesis yang terdapat dalam penelitian diuji dengan uji F guna mengetahui pengaruh simultan variabel-variabel yang ada dan uji t untuk mengetahui pengaruh secara parsial variabel-variabel dalam penelitian ini.

## **HASIL DAN PEMBAHASAN**

Karakteristik responden penelitian ini dikelompokkan berdasarkan jenis kelamin, usia, masa kerja dan pendidikan terakhir. Tabel 1 berikut menyajikan karakteristik responden berdasarkan jenis kelamin, usia, masa kerja dan pendidikan terakhir.

Tabel 1 menjelaskan bahwa sebagian besar karyawan PDAM Kabupaten Tabanan lebih dominan berjenis kelamin laki-laki sebanyak 70 orang dengan persentase 89,7 persen. Berdasarkan presentase dapat dijelaskan bahwa sebagian besar karyawan PDAM Kabupaten Tabanan berusia >36 tahun sebanyak 60 orang dengan presentase 77,0 persen.

Berdasarkan persentase dijelaskan bahwa sebagian besar karyawan PDAM Kabupaten Tabanan memiliki masa kerja pada rentan waktu >16 tahun sebanyak 58 orang dengan persentase 74,4 persen. Berdasarkan persentase dapat dijelaskan bahwa sebagian besar karyawan PDAM Kabupaten Tabanan memiliki

pendidikan terakhir lulusan SMA/SMK sederajat sebanyak 43 orang dengan persentase 55,1 persen.

**Tabel 1.**  
**Distribusi Responden Berdasarkan Jenis Kelamin, Usia, Masa Kerja, dan Pendidikan Terakhir pada PDAM Kabupaten Tabanan**

Karakteristik	Kategori	Jumlah (orang)	Persentase (%)
Jenis Kelamin	Laki- laki	70	89,7
	Perempuan	8	10,3
	<b>Jumlah</b>	<b>78</b>	<b>100</b>
Usia	18-23	1	1,2
	24-29	6	7,6
	30-35	11	14,2
	>36	60	77,0
	<b>Jumlah</b>	<b>78</b>	<b>100</b>
Masa Kerja	<1	2	2,6
	1-5	9	11,5
	6-10	7	8,9
	11-15	2	2,6
	>16	58	74,4
<b>Jumlah</b>	<b>78</b>	<b>100</b>	
Pendidikan Terakhir	SMA/SMK sederajat	43	55,1
	Diploma	3	3,8
	Sarjana	32	41,1
	<b>Jumlah</b>	<b>78</b>	<b>100</b>

Sumber : PDAM Kabupaten Tabanan 2017

Tabel 2 menunjukkan bahwa seluruh indikator pernyataan dalam variabel iklim organisasi, motivasi kerja, keadilan organisasi dan *organizational citizenship behavior* memiliki korelasi butir pertanyaan total (*pearson correlation*) lebih dari 0,30 yang artinya seluruh indikator tersebut dinyatakan valid, atau telah memenuhi syarat validitas data.

**Tabel 2**  
**Hasil Uji Validitas**

No	Variabel	Item Pertanyaan	Korelasi Item Total	Keterangan	
1	Iklim Organisasi (X <sub>1</sub> )	X <sub>1,1</sub>	0,846	Valid	
		X <sub>1,2</sub>	0,878	Valid	
		X <sub>1,3</sub>	0,890	Valid	
		X <sub>1,4</sub>	0,888	Valid	
		X <sub>1,5</sub>	0,881	Valid	
		X <sub>1,6</sub>	0,700	Valid	
2	Motivasi Kerja (X <sub>2</sub> )	X <sub>2,1</sub>	0,918	Valid	
		X <sub>2,2</sub>	0,959	Valid	
		X <sub>2,3</sub>	0,929	Valid	
		X <sub>2,4</sub>	0,788	Valid	
3	Keadilan Organisasi (X <sub>3</sub> )	X <sub>3,1</sub>	0,925	Valid	
		X <sub>3,2</sub>	0,793	Valid	
		X <sub>3,3</sub>	0,896	Valid	
		X <sub>3,4</sub>	0,885	Valid	
		X <sub>3,5</sub>	0,928	Valid	
		X <sub>3,6</sub>	0,727	Valid	
4	Organizational Behavior (X <sub>3</sub> )	Citizenship	Y <sub>1</sub>	0,882	Valid
			Y <sub>2</sub>	0,905	Valid
			Y <sub>3</sub>	0,880	Valid
			Y <sub>4</sub>	0,898	Valid
			Y <sub>5</sub>	0,897	Valid

Sumber : Data Primer Diolah, 2017

Tabel 3 menunjukkan bahwa keempat instrumen penelitian yaitu iklim organisasi, motivasi kerja, keadilan organisasi dan *organizational citizenship behavior* memiliki nilai *Cronbach's Alpha* lebih dari 0,60 yang artinya semua instrumen yang digunakan reliabel dan dapat digunakan untuk melakukan penelitian.

**Tabel 3**  
**Hasil Uji Reliabilitas**

Variabel	<i>Cronbach's Alpha</i>	Keterangan
Iklim Organisasi (X <sub>1</sub> )	0,914	Reliabel
Motivasi kerja (X <sub>2</sub> )	0,922	Reliabel
Keadilan Organisasi (X <sub>3</sub> )	0,928	Reliabel
<i>Organizational Citizenship Behavior</i> (Y)	0,927	Reliabel

Sumber : Data Primer Diolah, 2017



Teknik pengumpulan data dilakukan melalui instrument penelitian berupa kuisisioner dengan metode angket, yaitu penyebaran kuisisioner secara langsung kepada responden untuk dijawab sendiri. Kuisisioner yang digunakan terdiri atas pernyataan yang dibuat berdasarkan masing-masing variabel, yaitu variabel iklim organisasi, motivasi kerja, keadilan organisasi terhadap *Organizational Citizenship Behavior* (OCB). Wirawan (2002:35) Menyatakan bahwa penentuan distribusi frekuensi didasarkan pada nilai intervalnya, sehingga untuk memperoleh distribusi frekuensi terlebih dahulu menentukan nilai intervalnya.

$$\text{Interval} = \frac{\text{nilai tertinggi} - \text{nilai terendah}}{\text{jumlah kelas}}$$

Penilaian variabel-variabel penelitian secara menyeluruh akan dilihat dari rata-rata skor dengan kriteria sebagai berikut.

1,00 - 1,80 = Sangat Buruk

1,81 - 2,60 = Buruk

2,61 - 3,40 = Cukup

3,41 - 4,20 = Baik

4,21 - 5,00 = Sangat Baik

Iklim organisasi merupakan variabel bebas ( $X_1$ ) yang diukur dengan menggunakan 6 pernyataan yang berhubungan dengan iklim organisasi yang dirasakan karyawan. Berdasarkan hasil penelitian, dapat diketahui jawaban responden secara rinci pada Tabel 4.

**Tabel 4.**  
**Jawaban Responden Terhadap Variabel Iklim Organisasi**

No	Pernyataan	Proporsi jawaban Responden					Rata-rata	Ket.
		1	2	3	4	5		
1	Saya merasa pembagian tugas dalam organisasi sudah jelas sesuai dengan peran saya	0	4	15	43	16	3,91	Baik
2	Saya merasa terlibat dalam proses dalam proses pekerjaan yang sedang Berjalan	0	2	13	44	19	4,03	Baik
3	Saya merasa telah diterima dengan baik diorganisasi saya	0	0	18	38	22	4,05	Baik
4	Saya merasa diberikan imbalan atas kerja keras dalam menyelesaikan Pekerjaan	0	5	13	47	13	3,87	Baik
5	Saya merasa suasana kerja yang baik Dalam organisasi	1	0	19	42	16	3,92	Baik
6	Saya merasa hubungan antara bawahan dengan pimpinan maupun bawahan dengan bawahan terjalin dengan harmonis	0	7	25	30	16	3,71	Baik
<b>Rata-rata skor iklim organisasi</b>						<b>3,91</b>	<b>Baik</b>	

*Sumber:* Data Primer Diolah, 2017

Pada Tabel 4 diketahui rata-rata skor yang paling tinggi adalah pada pernyataan ketiga dengan rata-rata skor 4,05 termasuk kedalam kategori baik yang berarti karyawan sudah merasa telah diterima dengan baik di organisasi. Skor terendah terdapat pada pernyataan keenam dengan rata-rata skor 3,71 tergolong dalam kategori baik yang berarti karyawan merasa hubungan antara bawahan dengan pimpinan maupun bawahan dengan bawahan terjalin dengan harmonis. Hasil rata-rata skor menunjukkan bahwa jawaban responden pada variabel iklim organisasi secara keseluruhan memiliki rata-rata 3,91 yang berarti iklim organisasi yang dirasakan karyawan PDAM Kabupaten Tabanan tergolong baik.

Motivasi kerja merupakan variabel bebas ( $X_2$ ) dalam penelitian ini. Hasil dari penelitian ini dapat dilihat pada Tabel 5 dimana variabel motivasi kerja

diukur dengan menggunakan 4 pernyataan yang berhubungan dengan motivasi kerja yang dirasakan karyawan.

**Tabel 5.**  
**Jawaban Responden Terhadap Variabel Motivasi Kerja**

No	Pernyataan	Proporsi jawaban Responden					Rata-rata	Ket.
		1	2	3	4	5		
1	Penempatan kerja yang tepat memotivasi saya untuk menjalankan tugas dengan baik	1	1	28	28	20	3,83	Baik
2	Kondisi pekerjaan yang nyaman memotivasi saya untuk bekerja	1	6	17	35	19	3,83	Baik
3	Fasilitas rekreasi yang diberikan oleh perusahaan seperti liburan ketempat rekreasi memotivasi saya untuk bekerja	1	4	17	39	17	3,86	Baik
4	Setiap karyawan mendapat jaminan kesehatan yang layak	0	2	25	29	22	3,91	Baik
<b>Rata-rata skor motivasi kerja</b>							<b>3,86</b>	<b>Baik</b>

*Sumber:* Data Primer Diolah, 2017

Pada Tabel 5 diketahui rata-rata skor yang paling tinggi adalah pada pernyataan keempat dengan rata-rata skor 3,91 termasuk kedalam kategori baik yang berarti karyawan mendapat jaminan kesehatan yang layak. Pernyataan pertama dan kedua dengan rata-rata skor yang paling rendah dengan skor 3,83 tergolong dalam kategori baik yang berarti karyawan merasa penempatan kerja yang tepat memotivasi mereka untuk menjalankan tugas dengan baik dan karyawan merasa kondisi pekerjaan yang nyaman memotivasi mereka untuk bekerja. Hasil rata-rata skor menunjukkan bahwa jawaban responden pada variabel motivasi kerja secara keseluruhan memiliki rata-rata 3,86 yang berarti motivasi kerja yang dirasakan karyawan PDAM Kabupaten Tabanan tergolong baik.

Keadilan organisasi merupakan variabel bebas ( $X_3$ ) dalam penelitian ini. Hasil dari penelitian ini dapat dilihat pada Tabel 6 dimana variabel keadilan

organisasi diukur dengan menggunakan 6 pernyataan yang berhubungan dengan keadilan organisasi yang dirasakan karyawan.

**Tabel 6.**  
**Jawaban Responden Terhadap Variabel Keadilan Organisasi**

No	Pernyataan	Proporsi jawaban Responden					Rata-rata	Ket.
		1	2	3	4	5		
1	Saya merasa perbandingan gaji yang diterima dengan hasil kerja yang dilakukan sudah adil	1	6	13	44	14	3,82	Baik
2	Saya mendapatkan jumlah bonus yang sama dengan rekan kerja diakhir tahun	4	12	23	29	10	3,37	Cukup
3	Saya merasa pelaksanaan keputusan organisasi kepada tiap karyawan dilakukan dengan adil	0	3	21	37	17	3,87	Baik
4	Saya merasa memiliki kesempatan yang sama untuk menyuarakan pendapat	1	5	10	42	20	3,96	Baik
5	Saya menerima perlakuan yang sama dari organisasi	0	5	12	39	22	4,00	Baik
6	Saya merasa organisasi sudah Menunjukkan kepedulian terhadap karyawan	0	4	15	34	25	4,03	Baik
<b>Rata-rata skor keadilan organisasi</b>							<b>3,84</b>	<b>Baik</b>

*Sumber:* Data Primer Diolah, 2017

Pada Tabel 6 diketahui rata-rata skor yang paling tinggi adalah pada pernyataan kedua dengan rata-rata skor 4,03 termasuk kedalam kategori baik yang berarti karyawan merasa organisasi sudah menunjukkan kepedulian terhadap mereka. Pernyataan kedua dengan rata-rata skor yang paling rendah diantara pernyataan lainnya dengan skor 3,37 tergolong dalam kategori cukup yang berarti karyawan merasa mendapatkan jumlah bonus yang didapat diakhir tahun sudah sesuai dengan rekan kerja. Hasil rata-rata skor menunjukkan bahwa jawaban responden pada variabel keadilan organisasi secara keseluruhan memiliki rata-rata 3,84 yang berarti keadilan organisasi yang dirasakan karyawan PDAM Kabupaten Tabanan tergolong baik.

*Organizational Citizenship Behavior* (OCB) merupakan variabel terikat (Y) dalam penelitian ini. Hasil dari penelitian ini dapat dilihat pada Tabel 7 dimana variabel OCB diukur dengan menggunakan 5 item pernyataan yang berhubungan dengan *Organizational Citizenship Behavior* yang dirasakan karyawan.

**Tabel 7.**  
**Jawaban Responden Terhadap Variabel OCB**

No	Pernyataan	Proporsi jawaban Responden					Rata-rata	Ket.
		1	2	3	4	5		
1	Saya selalu berinisiatif dalam membantu rekan kerja ketika beban pekerjaannya meningkat	0	1	8	41	28	4,23	Sangat baik
2	Saya mau melaksanakan pekerjaan melebihi deskripsi pekerjaan yang ditugaskan	0	9	31	24	14	3,55	Baik
3	Saya selalu menerima setiap kebijakan yang ditetapkan oleh organisasi tanpa mengeluh	0	1	17	40	20	4,01	Baik
4	Saya selalu mencoba untuk tidak membuat masalah ataupun mencela rekan kerja untuk menghindari terjadinya perselisihan antar rekan kerja	0	2	25	29	22	4,12	Baik
5	Saya selalu peduli terhadap perubahan yang terjadi dalam organisasi	0	0	31	26	21	3,87	Baik
<b>Rata-rata skor OCB</b>							<b>3,96</b>	<b>Baik</b>

Sumber: Data Primer Diolah, 2017

Pada Tabel 7 pernyataan rata-rata skor paling tinggi pada pernyataan pertama yaitu dengan rata-rata skor 4,23 dikategorikan sangat baik yang berarti karyawan selalu berinisiatif dalam membantu rekan kerja ketika beban pekerjaannya meningkat. Skor terendah terdapat pada pernyataan kedua dengan rata-rata skor 3,55 dikategorikan baik artinya karyawan selalu mau melaksanakan pekerjaan melebihi deskripsi pekerjaan yang ditugaskan. Hasil rata-rata skor menunjukkan bahwa jawaban responden pada variabel *organizational citizenship behavior* secara keseluruhan memiliki rata-rata 3,96 yang berarti *organizational*

*citizenship behavior* yang dirasakan karyawan PDAM Kabupaten Tabanan tergolong baik.

**Tabel 8.**  
**Hasil Uji Normalitas**

	<i>Unstandardized Residual</i>
N	78
<i>Kolmogorov-Smirnov Z</i>	0,780
<i>Asymp.Sig.(2-tailed)</i>	0,576

*Sumber:* Data Primer Diolah, 2017

Tabel 8 menunjukkan bahwa nilai *Kolmogorov-Smirnov Z* sebesar 0,780 dan nilai *Asymp.Sig. (2-tailed)* sebesar 0,576. Hasil tersebut mengindikasikan bahwa model persamaan regresi tersebut berdistribusi normal karena nilai *Asymp. Sig. (2-tailed)* 0,576 lebih besar dari nilai *alpha* 0,05.

**Tabel 9.**  
**Hasil Uji Multikolinearitas**

<b>Variabel</b>	<b><i>Tolerance</i></b>	<b>VIF</b>
Iklim Organisasi ( $X_1$ )	0,306	3,264
Motivasi Kerja ( $X_2$ )	0,362	2,764
Keadilan Organisasi ( $X_3$ )	0,405	2,466

*Sumber:* Data Primer Diolah, 2017

Tabel 9 menunjukkan nilai *tolerance* dan VIF dari iklim organisasi, motivasi kerjadan keadilan organisasi, yang dimana nilai *tolerance* dari setiap variabel lebih besar dari 10 persen dan nilai VIF dari setiap variabel lebih kecil dari 10. Hal ini mengindikasikan tidak terdapat multikolineritas antara variabel iklim organisasi, motivasi kerjadan keadilan organisasi.

**Tabel 10.**  
**Hasil Uji Heteroskedastisitas**

No	Model	<i>Unstandardized Coefficients</i>		<i>Standardized Coefficients</i>	T	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	Constant	0,362	0,034		10,536	0,000
	Iklim Organisasi	-0,087	0,063	0,278	-1,399	0,166
	Motivasi Kerja	-0,045	0,058	-0,143	-0,785	0,435
	Keadilan Organisasi	0,31	0,054	0,100	0,579	0,564

Sumber: Data Primer Diolah, 2017

Tabel 10 menunjukkan nilai Sig. dari variabel iklim organisasi, motivasi kerjadan keadilan organisasi masing-masing yaitu 0,166, 0,435 dan 0,564. Nilai tersebut lebih besar dari 0,05 yang artinya tidak ada pengaruh variabel bebas terhadap *absolute residual*. Ini berarti model regresi yang dibuat tidak mengandung gejala heterokedastisitas.

**Tabel 11.**  
**Hasil Analisis Regresi Linear Berganda**

Model	<i>Unstandardized Coefficients</i>		<i>Standardized Coefficients</i>	T	Sig.
	B	Std. Error	Beta		
Constanta	0,000	0,056		0,000	1,000
Iklim Organisasi (X <sub>1</sub> )	0,397	0,101	0,397	3,920	0,000
Motivasi Kerja (X <sub>2</sub> )	0,359	0,093	0,359	3,853	0,000
Keadilan Organisasi (X <sub>3</sub> )	0,200	0,088	0,200	2,274	0,026
Dependen Variabel	<i>Organizational citizenship behavior (Y)</i>				
F hitung			81,564		
Signifikasi F			0,000		
R Square			0,768		
<i>Adjusted Square</i>	<i>R</i>			0,758	

Sumber: Data Primer Diolah, 2017

Dari informasi pada Tabel 11 dapat dijelaskan hasil sebagai berikut. Nilai  $R^2$  sebesar 0,768 menunjukkan bahwa sebesar 76,8 persen variasi *organizational citizenship behavior* dapat dijelaskan bersama-sama oleh variabel iklim organisasi, motivasi kerja dan keadilan organisasi, sisanya senilai 23,2 persen dijelaskan oleh faktor lain yang tidak dianalisis.

Nilai koefisien regresi ( $X_1$ ) yang bernilai positif 0,397 menunjukkan dalam penelitian bahwa ada pengaruh positif antara iklim organisasi terhadap *organizational citizenship behavior*. Nilai signifikan uji t sebesar 0,000. Hasil analisis pengaruh iklim organisasi terhadap OCB diperoleh nilai Sig.t sebesar 0,000 dengan nilai koefisien beta 0,397. Nilai Sig.t  $0,00 < 0,05$  mengindikasikan bahwa  $H_0$  ditolak dan  $H_1$  diterima. Hasil ini mengindikasikan bahwa tingkat iklim organisasi memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap OCB pada karyawan PDAM Kabupaten Tabanan. Hasil ini sesuai dengan hasil penelitian yang dilakukan oleh Waspodo, Minadaniati (2012) dan Shanin *et al.* (2014).

Nilai koefisien regresi ( $X_2$ ) yang bernilai positif 0,359 menunjukkan dalam penelitian bahwa ada pengaruh positif antara motivasi kerja terhadap OCB. Nilai signifikan uji t sebesar 0,000. Hasil analisis pengaruh motivasi kerja terhadap OCB diperoleh nilai Sig.t sebesar 0,000 dengan nilai koefisien beta 0,359. Nilai Sig.t  $0,00 < 0,05$  mengindikasikan bahwa  $H_0$  ditolak dan  $H_1$  diterima. Hasil ini mengindikasikan bahwa motivasi kerja memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap OCB pada karyawan PDAM Kabupaten Tabanan. Hasil ini sesuai dengan hasil penelitian yang dilakukan oleh Oren *et.al* (2013), Panggalih, Zulaicha (2012), dan Moradi (2015).



Nilai koefisien regresi ( $X_3$ ) yang bernilai positif 0,200 menunjukkan dalam penelitian bahwa ada pengaruh positif antara keadilan organisasi terhadap OCB. Nilai signifikan uji t sebesar 0,000. Hasil analisis pengaruh keadilan organisasi terhadap OCB diperoleh nilai Sig.t sebesar 0,000 dengan nilai koefisien beta 0,200. Nilai Sig.t  $0,00 < 0,05$  mengindikasikan bahwa  $H_0$  ditolak dan  $H_1$  diterima. Hasil ini mengindikasikan bahwa keadilan organisasi memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap OCB pada karyawan PDAM Kabupaten Tabanan. Hasil ini sesuai dengan hasil penelitian yang dilakukan oleh Nwibere (2014), Sani (2013), Ince dan Gul (2011).

#### **SIMPULAN DAN SARAN**

Berdasarkan rumusan masalah, tujuan penelitian, dan hasil penelitian dengan pembahasan yang telah dipaparkan, maka dapat diambil kesimpulan bahwa iklim organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap *organizational citizenship behavior*. Hal ini berarti bahwa iklim organisasi yang baik dan nyaman yang dirasakan karyawan maka akan mendorong karyawan untuk menunjukkan perilaku *organizational citizenship behavior*. Motivasi kerja juga berpengaruh positif dan signifikan terhadap *organizational citizenship behavior*. Hal ini berarti semakin tinggi tingkat motivasi kerja yang dirasakan karyawan di tempat kerja maka akan membuat tinggi tingkat *organizational citizenship behavior* yang ditunjukkan oleh karyawan dalam organisasinya. Keadilan organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap *organizational citizenship behavior*. Hal ini berarti bahwa semakin tinggi keadilan yang dirasakan oleh karyawan ditempat kerja maka akan membuat semakin tinggi

tingkat *organizational citizenship behavior* ditunjukkan oleh karyawan di dalam organisasinya

Berdasarkan hasil penelitian dan kesimpulan, maka saran-saran yang dapat diberikan adalah manajemen PDAM Kabupaten Tabanan harus dapat membangun iklim organisasi yang baik dengan menjalin hubungan yang harmonis antara bawahan dengan pemimpin maupun bawahan dengan bawahan, apabila dapat menjalin hubungan yang harmonis dengan cara menjaga hubungan kerja yang baik antar sesama karyawan selain itu secara tidak langsung juga akan bermanfaat bagi tiap individu terhindar dari konflik dan hal tersebut sekaligus berdampak bagi perkembangan dan kemajuan di perusahaan. Manajemen PDAM Kabupaten Tabanan harus dapat meningkatkan motivasi dengan memberikan fasilitas pekerjaan yang nyaman, dimana dengan memberikan fasilitas yang nyaman akan mendukung para karyawan untuk menjalankan aktivitasnya dengan baik dan nantinya akan meningkatkan produktivitas kinerja karyawan didalam organisasi. Manajemen PDAM Kabupaten Tabanan dalam memberikan bonus diakhir tahun kepada karyawan, jumlah bonus yang diberikan sebaiknya sama diantara rekan kerja agar karyawan merasakan keadilan di dalam organisasi dan tidak terjadi perselisihan diantara rekan kerja selain itu dengan memberikan bonus yang adil akan membuat tim kerja yang solid

## **REFERENSI**

Agyemang, Badu Collins. 2013. Perceived Organizational Climate and Organizational Tenure on Organizational Citizenship Behaviour: Empirical Study among Ghanaian Banks. *European Journal of Business and Management*, 5(26): 132-142.

- Awang, Roslan., Wan, Mohd Rashid., and Wan, Ahmad. 2015. The Impact of Organizational Justice on Organizational Citizenship Behavior in Malaysian Higher Education. *Mediterranean Journal of Social Sciences*, 6(5): 674-678.
- Abuiyada, Hana S and Shih, Yung Chou. 2012. A Two-Factor Model of Organizational Citizenship Behaviour in Organizations. *European Journal of Business and Management*, 4(3): 134-144.
- Ahmad, Sowana Wadud., and Tanzin, Khan. 2016. Does Motivation Lead to Organizational Citizenship Behavior A Theoretical Review. *Global Journal of Management and Business Research*, 16 (7): 43-49.
- Andriani, Gita., M, Asad Djalali., dan Diah, Sofiah. 2012. *Organizational Citizenship Behavior dan Kepuasan Kerja Pada Karyawan*. Fakultas Psikologi Universitas 17 Agustus 1945 Surabaya. *Jurnal Penelitian Psikologi*, 03 (1): 341-345.
- Ariani, Dorothea Wahyu. 2012. Comparing Motives of Organizational Citizenship Behavior between Academic Staffs' Universities and Teller Staffs' Banks in Indonesia. *International Journal of Business and Management*, 7(1): 161-168.
- Cahaya, Putu Astri Suyesmi., dan Adnyani, I gusti Ayu Dewi. 2015. Pengaruh Keadilan Organisasi Terhadap Kepuasan Kerja dan Organizational Citizenship Behavior Pada Karyawan Toko Nyoman. *E-Jurnal Manajemen Unud*, 4(11): 3738 – 3765.
- Ek, Kiruja., and Elegwa, Mukuru. 2013. Effect of Motivation on Employee Performance In Public Middle Level Technical Training Institutions In Kenya. *International Journal of Advances in Management and Economics*, 2(4):73-82.
- Fatimah O, A. M. Amiraa., and Halim, F. W. 2011. The Relationships between Organizational Justice, Organizational Citizenship Behavior and Job Satisfaction. *Pertanika J. Soc. Sci. & Hum*, 19 (5): 115–121.
- Goudarzvandchegini, Mehrdad., Shahram, Gilaninia., and Rahim Abdesonboli. 2011. Organizational Justice and Organizational Citizenship Behavior Case Study: Rasht Public Hospitals. *International Journal of Business Administration*, 2(4): 42-49.
- Harper, Pamela J. 2015. Exploring forms of organizational citizenship behaviors (OCB): antecedents and outcome. *Journal of Management and Marketing Research*, 18(1): 1-16.

- Iqbal, H. K., Aziz, U., and Tasawar, A. 2012. Impact of Organizational Justice on Organizational Citizenship Behavior: An Empirical Evidence From Pakistan. *World Applied Sciences Journal*, 19 (9): 1348-1354.
- Ince, Mehmet., and Hasan, Gul. 2011. The Effect of Employees Perceptions of Organizational Justice on Organizational Citizenship Behaviour :An Application in Turkist Public Institution. *International Journal of Business and Management*, 6 (6): 134-149.
- Ibrahim, Muhammad Akmal., and Aslinda. 2014. The Effect of Motivation on Organizational Citizenship Behavior (OCB) at Telkom Indonesia in Makassar. *International Journal of Administrative Science & Organization*, 21(2): 115-120.
- Lubis, M Saleh. 2015. Pengaruh Iklim Oganisasi Dan Komitmen Organisasi Terhadap Pembentukan Organizational Citizenship Behavior (OCB) Karyawan Dalam Rangka Peningkatan Kinerja. *e-Jurnal Apresiasi Ekonomi*, 3(2): 75-84.
- Moradi, Mohammadreza. 2015. Modeling the Relationship between Work Motivation and Employees' Organizational Citizenship Behaviors of Youth and Sport Offices in Chaharmahal and Bakhtiari Province. *European Journal of Physical Education and Sport*, 7(1): 59-67.
- Meylandani, Dharing. 2013. Hubungan Antara Iklim Organisasi Dan Organizational Citizens Behavioral (OCB) Pada Perawat RSUD Kanjuruhan Kepanjen Kabupaten Malang. *Jurnal Psikologi Universitas Negeri Malang*, 1(1): 1-13.
- Nandan, Tamizarasu., and Abdul, Mutalib Mohamed Azim. 2015. Organizational Justice and Organizational Citizenship Behavior: Mediating Role of Psychological Capital. *American International Journal of Social Science*, 4(6):148-156.
- Nwibere, B. M. 2014. Organisational justice as a determinant of organisational citizenship behaviour in the nigerain work environment: a study of selected universities in the niger delta region. *International Journal Of Business And Management*, 9(4): 191-205.
- Oren, Lior Aharon Tziner., Yulia Nahshon., and Gil Sharoni. 2013. Relation Between OCBS, Organizational Justice, Work Motivation And Self Efficacy. *Journal of The Protection of Consumer Rights in the Field of Economic Services, of General Interest*, 15(34): 505-516.

- Oge, G Monanu., Okoli, Ifeanyi Emmanuel., Ezeliora, Martin Mmaduabuchi., and Okeke, Patrick Anene. 2014. Organisational Justice and Organisational Citizenship Behaviours among Academic Staff of Private Universities in Southeast Nigeria. *Journal of Economics and Sustainable Development*, 5(21): 12-23.
- Panggalih, Bening., dan Ratni Zulaicha. 2012. Pengaruh Kepuasan Kerja Terhadap *Organizational Citizenship Behavior* dengan Motivasi Kerja Sebagai Variabel Intervening Pada Karyawan PT. Telkom Tegal. *Performance*, 16(2): 1-15.
- Purwanti, Dewi., dan Nurhayati Mafizaton. 2016. Pengaruh Iklim Organisasi Dan Tipe Kepribadian Terhadap Stres Kerja Dan Perilaku Kewargaan (Studi pada Karyawan Klinik Laboratorium Prodia Cabang Menteng, Jakarta). *Jurnal Manajemen*, 20(2): 293-309.
- Prihatsanti, Unika., dan Dewi Kartika Sari.2010. Hubungan Antara Iklim Organisasi Dan *Organizational Citizenship Behavior (OCB)* Pada Guru SD Negeri Di Kecamatan Mojolaban Sukoharjo. *Jurnal Psikologi Undip*, 7(1):11-16.
- Rohyani, Indah. 2014. Pengaruh Keadilan Organisasi Terhadap Kepuasan Kerja Dengan *Personality*(Kepribadian) Sebagai Variabel Pemoderasi(Studi Empiris Pada Dosen Perguruan Tinggi Swasta Di Kabupaten Kebumen). *Jurnal Fokus Bisnis*, 14(2): 62-80.
- Ratnawati dan Khairul Amri. 2013. Pengaruh Keadilan Organisasional, Kepercayaan Pada Atasan Terhadap Perilaku Kewargaan Organisasi (*Organizational Citizenship Behavior*). *Jurnal Ekonomi Manajemen Dan Bisnis*,1(1) : 56-73.
- Shahin, Arash., Naftchali, Shabani Javad., dan Pool, Khazaei Javad. 2014. Developing a model for the influence of perceived organizational climate on organizational citizenship behaviour and organizational performance based on balanced score card.*International Journal of Productivity and Performance Management*, 63( 3): 290-307.
- Suifan, Taghrid S. 2016. The Impact of Organizational Climate and Psychological Capital on Organizational Citizenship Behavior.*International Journal of Business and Management*, 11(1): 224-230.
- Sani, Achmad. 2013. Role of Procedural Justice, Organizational Commitment and Job Satisfaction on Job Performance: The Mediating Effect of *Organizational Citizenship Behavior*. *International Journal of Business and Management*, 8(15):57-67.

- Sanhaji, Akhmad., Budi, Eko Soetjipto., dan Suharto. 2016. Pengaruh Keadilan Organisasi Dan Budaya Organisasi Terhadap Perilaku Kewargaan Organisasi Melalui Komitmen Organisasi Dan Kepuasan Kerja. *Jurnal Pendidikan Teori, Penelitian, dan Pengembangan*, 1(5): 917—926.
- Tahseen, Nosheena., and Muhammad Saeed Akhtar. 2016. Impact of Organizational Justice on Citizenship Behavior: Mediating Role of Faculty Trust. *Pakistan Journal of Commerce and Social Sciences*, 10(1): 104-121.
- Wirawan, Nata. 2002. *Cara Mudah Memahami Statistik 2 Statistik Inferensial untuk Ekonomi dan Bisnis*. Edisi Kedua. Denpasar : Keraras Emas.
- Waspodo, Agung AWS., dan Minadaniati, Lussy 2012. Pengaruh Kepuasan Kerja Dan Iklim Organisasi Terhadap Organizational Citizenship Behavior (OCB) Karyawan Pada PT. Trubus Swadaya Depok. *Jurnal Riset Manajemen Sains Indonesia (JRMSI)*, 3(1): 115-125.
- Yuliati. 2016. motivasi kerja, kepuasan kerja, komitmen organisasi, dan Organizational Citizenship Behaviour (OCB) (Studi Empiris Pada SMK Swasta Kecamatan Gayamsari Semarang). *Jurnal Ilmiah UNTAG Semarang*, 5(1): 23-37.
- Zabielske, Jurgita Lazauskaite., Ieva, Urbanaviciute., dan Dalia Bagdziuniene. 2015. The role of prosocial and intrinsic motivation in employees citizenship behavior. *Baltic Journal of Management*, 10(3): 345-365.