

Organizational Citizenship Behaviour, Komitmen Afektif, dan Keadilan Organisasional terhadap Kinerja Karyawan

Sapta Yulinar Maulidya¹, Emi Widayah², Riza Avita Lilyani³, Dhea Leviana⁴, RatihPratiwi⁵
^{1,2,3,4,5}Universitas Wahid Hasyim

Jl. Menorah Tengah X/22 Sampangan Semarang

e-mail: 1sapta.maulidya14@gmail.com, 2emiwidayah31@gmail.com,
3rizalilyani@gmail.com, 4dhealeviana18@gmail.com, 5rara@unwahas.ac.id

Abstrak

Kinerja merupakan hal yang krusial dalam organisasi ataupun perusahaan. Tiap-tiap organisasi selalu berupaya untuk dapat memaksimalkan kinerja karyawan agar dapat mencapai tujuan yang telah ditetapkan, sehingga perusahaan ataupun organisasi perlu untuk menginternalisasi faktor-faktor yang dapat memberikan pengaruh pada kinerja karyawan. Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis dan mendeskripsikan variabel *organizational citizenship behavior* (OCB), komitmen afektif dan keadilan organisasional dalam pengaruhnya terhadap kinerja karyawan di PD BPR BKK Kabupaten Batang. Sampel yang ditetapkan sebanyak 65 responden. Data dalam penelitian ini dianalisis menggunakan teknik analisis regresi linear berganda menggunakan program *SPSS ver.23.0 for Windows*. Hasil penelitian menunjukkan bahwa *Organizational Citizenship Behaviour* memiliki nilai beta 1,233 dengan taraf sig. $0,000 < 0,05$. Artinya, variabel OCB memiliki pengaruh secara positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan di PD BPR BKK Batang. Variabel komitmen afektif (X2) memiliki nilai beta positif 0,703 dengan taraf sig. $0,000 < 0,05$. Artinya, variabel komitmen afektif memiliki pengaruh positif terhadap kinerja karyawan PD BPR BKK Batang. variabel keadilan organisasional (X3) menunjukkan nilai beta positif 0,104 dengan taraf sig. $0,397 > 0,05$. Artinya, keadilan organisasional memiliki pengaruh positif tetapi tidak signifikan terhadap kinerja karyawan PD BPR BKK Batang.

Kata kunci: *organizational citizenship behavior*, komitmen afektif, keadilan organisasional, kinerja

Abstract

Performance is crucial in an organization or company. Each organization always strives to be able to maximize employee performance in order to achieve predetermined goals, so that companies or organizations need to internalize the factors that can have an influence on employee performance. This study aims to analyze and describe the variable organizational citizenship behavior (OCB), affective commitment and organizational justice in their effect on employee performance in PD BPR BKK Batang Regency. The sample set was 65 respondents. The data in this study were analyzed using multiple linear regression analysis techniques using the SPSS ver.23.0 for Windows program. The results showed that the Organizational Citizenship Behavior has a beta value of 1.233 with a sig. $0.000 < 0.05$. This means that the OCB variable has a positive and significant influence on employee performance at PD BPR BKK Batang. The affective commitment variable (X2) has a positive beta value of 0.703 with a sig level. $0.000 < 0.05$. That is, the affective commitment variable has a positive influence

on the performance of PD BPR BKK Batang employees. The organizational justice variable (X_3) shows a positive beta value of 0.104 with a sig level. $0.397 > 0.05$. This means that organizational justice has a positive but insignificant effect on the employee performance of PD BPR BKK Batang.

Keywords: *organizational citizenship behavior, affective commitment, organizational justice, performance*

1. PENDAHULUAN

Kinerja karyawan merupakan hal yang krusial dalam organisasi ataupun perusahaan. Berhasil atau tidaknya organisasi bergantung pada kinerja individu. Tiap-tiap organisasi selalu berupaya untuk dapat memaksimalkan kinerja karyawan agar dapat mencapai tujuan yang telah ditetapkan (Lestari & Ghaby, 2018). Perusahaan dapat menjalankan fungsinya dengan baik serta dapat mencapai tujuan yang ditetapkan apabila kinerja yang dihasilkan oleh setiap aspek dalam perusahaan dapat bekerjasama dengan baik dan saling mendukung. Kinerja merupakan sebuah hasil dari upaya setiap aspek dari perusahaan dalam melaksanakan dan menyelesaikan tugasnya. Kinerja diukur dari beberapa skala seperti kinerja individu yang merupakan skala pengukuran paling kecil sampai kinerja tim yang merupakan skala pengukuran paling besar dalam kinerja perusahaan (Putri & Utami, 2017).

Perusahaan ataupun organisasi perlu untuk menginternalisasi faktor-faktor yang dapat memberikan pengaruh pada kinerja karyawan (Martin, 2000 dalam Fitriastuti (2013). Ada banyak hal yang mempengaruhi kinerja karyawan, salah satunya adalah *Organizational Citizenship Behaviour (OCB)*. Hal tersebut dijustifikasi dalam penelitian yang dilakukan Waltz dan Niehoff (2004) dalam (Fitriastuti, 2013) yang membahas mengenai korelasi antara *Organizational Citizenship Behavior (OCB)* dengan kinerja. Selain dalam jurnal yang dikemukakan oleh Waltz dan Niehoff, penelitian yang dilakukan oleh Nufus (2011) mengungkapkan bahwa terdapat pengaruh yang signifikan antara OCB dengan kinerja karyawan.

Organizational Citizenship Behavior (OCB) adalah istilah yang diidentikkan dengan karyawan yang memberikan nilai lebih pada tugas yang merupakan pekerjaannya serta nilai tambah bagi perusahaan (Putri & Utami, 2017). Organ (1997) dalam Lestari & Ghaby (2018) mengemukakan bahwa di dalam sebuah organisasi, OCB diposisikan sebagai alternatif untuk penjelasan hipotesis mengenai kepuasan yang didasarkan pada kinerja. Neami dan Shokrkon (2004) dalam (Lestari & Ghaby, 2018) menjelaskan bahwa OCB difungsikan sebagai konsep pengidentifikasian perilaku karyawan di luar jobdesknya tetapi perilaku tersebut memiliki nilai guna dan sangat diinginkan oleh organisasi.

Selain OCB, ada aspek lain yang dapat berpengaruh pada kinerja karyawan yaitu *Affective Commitment*. Meyer dan Allen dalam Sutanto & Gunawan (2013) mengemukakan bahwa *Affective Commitment* dapat terbentuk apabila karyawan merasa menjadi bagian dari perusahaan karena dilandasi oleh ikatan emosional. Karyawan menempatkan dirinya dan perusahaan dalam posisi yang setara sehingga

karyawan akan menumbuhkan perhatian dan konsisten membentuk komitmen yang mengesankan (*want*). Karyawan dengan komitmen afektif yang tinggi akan cenderung memiliki kinerja yang baik karena ikatan emosional dan keterlibatannya pada pekerjaan akan membuat karyawan tersebut melaksanakan tugas dan tanggung jawabnya dengan sebaik mungkin.

Hal lain yang perlu diperhatikan dalam kaitannya terhadap kinerja karyawan adalah keadilan organisasional. Keadilan organisasi adalah salah satu bentuk pemenuhan dalam semua aktivitas, perilaku dan kecenderungan individu dalam organisasi. Gibson et al., (2012) menjelaskan keadilan organisasional merupakan sebuah tingkatan di mana individu atau karyawan merasa dirinya mendapat perlakuan yang sama pada organisasi tempatnya bekerja. Sedangkan menurut Colquit, LePine & Wesson (2009) dalam (Kristanto, 2015) keadilan organisasional sebagai pandangan dari karyawan akan keadilan dari sebuah keputusan dari atasannya.

Keadilan organisasi adalah dasar dari pemikiran strategis dan manajemen nilai yang merupakan dasar dari semua nilai dan prinsip organisasi. Ketidakadilan mengancam kelanggengan dan pertumbuhan organisasi yang merupakan tujuan tak terelakkan dari kehidupan organisasi. Keadilan organisasional terkait dengan persepsi karyawan tentang kehidupan dan lingkungan kerja. Keadilan Organisasional digunakan untuk menjelaskan dan menganalisis peran keadilan di tempat kerja. Ketidakadilan atau diskriminasi adalah dasar dari semua kerugian, penyimpangan dan kesalahan organisasi. Ketika ketidakadilan muncul pada kelas yang berbeda dalam kaitannya dengan hubungan organisasi, organisasi akan mengalami kemunduran (Chegini, 2009).

Penelitian yang membahas tentang kinerja yang dipengaruhi oleh *Organizational Citizenship Behavior*, Komitmen Afektif dan Keadilan Organisasional sudah banyak dilakukan oleh para peneliti pendahulu, dan diantaranya terdapat kontroversi hasil penelitian yang berbeda antara satu peneliti dengan peneliti yang lain. Berdasarkan penelitian yang dilakukan oleh Lestari & Ghaby (2018) menunjukkan bahwa OCB berpengaruh positif signifikan baik terhadap kepuasan kerja maupun kinerja karyawan. Namun perbedaan hasil penelitian ditemukan pada penelitian yang dilakukan oleh Sarmawa et al., (2015) menunjukkan bahwa *Organizational Citizenship Behaviour* tidak berpengaruh terhadap kinerja.

Berdasarkan penelitian yang dikemukakan oleh Parinding (2017) hasil penelitiannya menunjukkan bahwa variabel komitmen afektif (X1) secara parsial berpengaruh signifikan terhadap variabel kinerja karyawan (Y). Dan perbedaan hasil penelitian terjadi pada penelitian yang dilakukan oleh Aprillianto et al., (2019) menunjukkan bahwa komitmen afektif berpengaruh tidak signifikan terhadap kinerja.

Kristanto (2015) dalam penelitiannya mengemukakan bahwa keadilan organisasional berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan. Perbedaan hasil penelitian terjadi pada penelitian yang dilakukan oleh Nurak & Riana (2017) yang menunjukkan bahwa keadilan organisasional memiliki pengaruh tidak signifikan terhadap kinerja karyawan.

Perusahaan Daerah Bank Perkreditan Rakyat (PD. BPR) BKK BATANG Kabupaten Batang merupakan Perseroan daerah yang pendiriannya berdasarkan pada Peraturan Daerah (Perda) Provinsi Jawa Tengah No. 11 Tahun 1981. Dalam sistem perbankan di Indonesia, BPR selain memberikan fungsi intermediasi, perannya juga dapat mendorong kegiatan usaha masyarakat terutama pada penyaluran kredit retail dan usaha kecil. Eksistensi BPR diharapkan dapat membantu meningkatkan kesejahteraan masyarakat melalui tugas dan fungsi yang diemban oleh BPR. Demikian SDM yang menjalankan fungsi-fungsi tersebut, dalam hal ini adalah karyawan BPR harus memiliki *performance* yang baik dalam memberikan pelayanannya kepada masyarakat. Peningkatan pada kinerja karyawan menjadi hal yang perlu diperhatikan oleh BPR sejalan dengan pentingnya eksistensi BPR itu sendiri dalam perannya untuk dapat mendorong peningkatan kegiatan ekonomi masyarakat daerah.

Berdasarkan penjelasan tersebut, maka tujuan penelitian ini adalah menganalisis dan mendeskripsikan korelasi antara *organizational citizenship behavior (OCB)*, *affective commitment* dan keadilan organisasional pada kinerja karyawan.

2. METODE

Penelitian ini merupakan jenis penelitian deskriptif analitis yang berusaha menemukan penjelasan tentang mengapa suatu kejadian atau gejala terjadi, di mana hasil akhir dari penelitian ini adalah gambaran mengenai hubungan sebab akibat (Priyono, 2008). Pendekatan yang digunakan adalah pendekatan analisis kuantitatif. Populasi yang digunakan dalam penelitian ini adalah seluruh karyawan PD BPR BKK Batang (Perseroda) yang berada di kantor pusat dan kantor cabang.

Penelitian ini menggunakan teknik pengambilan sampel dengan metode sampling jenuh dan ditetapkan besaran sampel dalam penelitian ini sebanyak 65 orang karyawan PD BPR BKK Batang. Pengumpulan data dalam penelitian ini dilakukan melalui kuisioner dan dokumentasi.

Pengukuran variable dalam penelitian ini adalah :

1. Menurut Smith, Organ, & Near, 1983 dalam (Tambe & Meera, 2014), *Organizational Citizenship Behaviour (OCB)* mengacu pada perilaku yang tidak diminta secara formal atau langsung diberikan tetapi dapat berfungsi untuk operasi sebuah organisasi. Variabel *Organizational Citizenship Behaviour (OCB)* dalam penelitian ini diukur menggunakan lima instrument indikator yang dikembangkan oleh Organ (1990) yaitu *Altruism, Conscientiousness, civic virtue, sportsmanship, courtesy* (Allison et al., 2001).
2. Komitmen afektif adalah ikatan secara emosional yang melekat pada seorang karyawan untuk mengidentifikasi dan melibatkan dirinya dengan organisasi (Meyer et al., 2002). Pengukuran variable komitmen afektif dalam penelitian ini menggunakan empat indikator, yaitu keinginan untuk menjadi bagian dari organisasi, Merasa terlibat untuk mencapai tujuan perusahaan, Adanya ketertarikan emosional, Membicarakan perusahaan kepada orang lain dengan perasaan bangga (Nurandini et al., 2014)
3. Gibson et al. (2012) dalam (Kristanto, 2015) mendefinisikan keadilan organisasional sebagai suatu tingkat di mana seorang individu merasa diperlakukan sama di organisasi tempat dia bekerja. Variabel keadilan organisasional diukur menggunakan tiga item indikator menurut *Cropanzano et*

al., (2007), yaitu Keadilan distributif (*distributive justice*), Keadilan prosedural (*procedural justice*) dan Keadilan interaksional (*interactional justice*).

4. Menurut Amstrong dan Baron (dalam Prof. Dr. H. M. Abdullah Ma'ruf, 2014) kinerja merupakan hasil atau output dari pekerjaan pegawai yang memiliki hubungan kuat dengan tujuan strategis organisasi, kepuasan konsumen dan memberikan kontribusi. Adapun dalam penelitian ini pengukuran kinerja menggunakan 5 item yang mengacu pada indikator kinerja yang dikemukakan oleh Furtwengler (2002) dalam (Prihono et al., 2016) yaitu kecepatan, kualitas, keterampilan interpersonal, mental sukses, inisiatif.

Adapun skala pengukurannya menggunakan skala Likert dengan bobot 1 – 5.

Data yang diperoleh dalam penelitian ini dianalisis menggunakan teknik analisis Regresi Linear Berganda untuk menemukan besaran pengaruh variable *Organizational Citizenship Behaviour* (OCB), Komitmen Afektif dan Keadilan Organisasional terhadap Kinerja Karyawan PT BPR BKK Batang.

3. HASIL DAN PEMBAHASAN

Pengujian validitas pada penelitian ini menggunakan *pearson product moment* dengan taraf signifikansi 5% ($\alpha=0,05$) dengan kriteria bila koefisien r hitung > r tabel, maka indikator penelitian dikatakan valid. Adapun hasil pengujian validitas pada penelitian ini dapat dilihat pada tabel berikut :

Tabel 1 Hasil Uji Validitas

Variabel	Indikator	Kode item	r hitung	r table	Keterangan
OCB	1	X1.1	0,577	0,240	Valid
		X1.2	0,860	0,240	Valid
	2	X1.3	0,454	0,240	Valid
		X1.4	-0,184	0,240	Tidak valid
	3	X1.5	0,014	0,240	Tidak valid
		X1.6	-0,495	0,240	Tidak valid
	4	X1.7	0,454	0,240	Valid
		X1.8	0,866	0,240	Valid
	5	X1.9	0,550	0,240	Valid
		X1.10	0,430	0,240	Valid
Komitmen afektif	1	X2.1	0,654	0,240	Valid
		X2.2	0,636	0,240	Valid
	2	X2.3	0,494	0,240	Valid
		X2.4	0,540	0,240	Valid
	3	X2.5	0,129	0,240	Tidak valid
		X2.6	0,040	0,240	Tidak valid
	4	X2.7	0,447	0,240	Valid
		X2.8	0,312	0,240	Valid
Keadilan organisasional	1	X3.1	0,653	0,240	Valid
		X3.2	0,449	0,240	Valid
	2	X3.3	0,767	0,240	Valid
		X3.4	0,767	0,240	Valid
	3	X3.5	0,863	0,240	Valid
		X3.6	0,422	0,240	Valid

Kinerja	1	Y1	0,964	0,240	Valid
		Y2	0,456	0,240	Valid
	2	Y3	0,628	0,240	Valid
		Y4	0,899	0,240	Valid
	3	Y5	-0,964	0,240	Tidak valid
		Y6	0	0,240	Tidak valid
	4	Y7	0,078	0,240	Tidak valid
		Y8	0,964	0,240	Valid
	5	Y9	0,964	0,240	Valid
		Y10	0	0,240	Tidak valid

Berdasarkan hasil pengujian validitas terdapat beberapa item pernyataan yang tidak valid pada variable OCB (X1.4, X1.5, X1.6), Komitmen Afektif (X2.5, X2.6) dan Kinerja (Y5, Y6, Y7, Y10) karena nilai r hitung menunjukkan koefisien yang lebih rendah dari pada r table. Oleh karena itu pada tahap uji berikutnya, dilakukan penghapusan terhadap item-item pernyataan yang tidak valid dan tidak digunakan untuk mengukur indikator variabel dalam penelitian.

Uji reliabilitas digunakan untuk mengetahui konsistensi alat ukur, apakah alat pengukur yang digunakan dapat diandalkan dan tetap konsisten jika pengukuran tersebut diulang. Perhitungan uji reliabilitas skala diterima jika nilai *Cronbach's Alpha* > 0,60 yang menandakan bahwa seluruh pernyataan dalam angket reliabel atau konsisten. Adapun hasil pengujian reliabilitas instrument dapat dilihat pada table berikut :

Tabel 2 Hasil Uji Reliabilitas

Variabel	<i>Cronbach's Alpha</i>	Status
OCB	0,779	Reliabel
Komitmen Afektif	0,727	Reliabel
Keadilan Organisasional	0,762	Reliabel
Kinerja	0,834	Reliabel

Dari hasil uji reliabilitas di atas, menunjukkan semua variabelnya memiliki nilai *Cronbach's Alpha* > 0,06 sehingga dapat dikatakan bahwa instrument pengukur variabel reliable dan layak digunakan dalam penelitian.

Pengujian pada analisis regresi linear berganda diperoleh hasil koefisien regresi, nilai t hitung serta taraf signifikansi sebagaimana dapat dilihat pada table berikut :

Tabel 3 Hasil Uji Regresi Linier Berganda
Coefficients^a

Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
	B	Std. Error	Beta		
1 (Constant)	55.439	5.101		10.869	.000
X1	1.433	.202	1.233	7.099	.000
X2	1.098	.253	.703	4.345	.000
X3	.100	.117	.104	.853	.397

a. Dependent Variable: Total_Y

Berdasarkan hasil analisis regresi, variabel *Organizational Citizenship Behaviour* (X1) memiliki nilai beta 1,233 dengan taraf sig. $0,000 < 0,05$. Artinya, variabel OCB memiliki pengaruh secara positif terhadap kinerja karyawan di PD BPR BKK Batang dan jika OCB meningkat, maka akan meningkatkan kinerja karyawan. Variabel komitmen afektif (X2) memiliki nilai beta positif 0,703 dengan taraf sig. $0,000 < 0,05$. Artinya, variabel komitmen afektif memiliki pengaruh positif terhadap kinerja karyawan PD BPR BKK Batang dan jika komitmen afektif meningkat, maka akan meningkatkan kinerja karyawan. Hasil pengujian pada variabel keadilan organisasional (X3) menunjukkan nilai beta positif 0,104 dengan taraf sig. $0,397 > 0,05$. Artinya, keadilan organisasional memiliki pengaruh positif terhadap kinerja dan jika keadilan organisasi meningkat, kinerja karyawan juga akan meningkat.

Pengaruh Organizational Citizenship Behaviour (OCB) pada Kinerja Karyawan PD BPR BKK Batang

Hipotesis pertama yang menyatakan bahwa OCB berpengaruh terhadap kinerja karyawan terbukti. *Organizational Citizenship Behaviour* (OCB) berpengaruh signifikan terhadap Kinerja Karyawan PD BPR BKK Batang. Keberhasilan suatu industri tidak hanya ditentukan oleh perilaku karyawan yang ditetapkan sesuai deskripsi pekerjaannya (*in role behavior*) akan tetapi juga dipengaruhi dengan perilaku karyawan yang terdapat di luar deskripsi kerjanya (*extra-role behavior*). *Organizational Citizenship Behaviour* (OCB) merupakan perilaku individu yang bersifat bebas dan eksplisit sehingga mendapat penghargaan dari sistem imbalan formal, serta secara keseluruhan mendorong efektivitas fungsi organisasi (Organ, 2015). Penelitian ini menunjukkan bahwa karyawan BPR BKK Batang dengan OCB yang baik memiliki kinerja yang lebih baik dari organisasi lain. Variabel pembentuk OCB tersebut berkaitan dengan kinerja karyawan. Dalam penelitian ini, sikap suka rela dan ikhlas sangat mempengaruhi kinerja karyawan karyawan BPR BKK Batang, hal ini ditunjukkan dengan sikap kepatuhan terhadap peraturan perusahaan meskipun tidak diawasi dan dikenakan sanksi, partisipasi karyawan dalam kegiatan perusahaan serta inisiatif dan sikap sukarela dalam meningkatkan cara menyelesaikan pekerjaan secara efektif.

Hasil penelitian ini sesuai dengan penelitian Argi Rulijaji, Tri (2016) yang menyimpulkan bahwa OCB berpengaruh positif signifikan baik terhadap kepuasan kerja maupun kinerja karyawan. Lestari dan Ghaby (2018) mendukung dengan hasil penelitiannya yang menyatakan bahwa semakin tinggi OCB akan semakin tinggi kinerja karyawan BPR BKK Batang.

Pengaruh Komitmen Afektif terhadap kinerja karyawan PD BPR BKK Batang

Hipotesis kedua yang menyatakan bahwa komitmen afektif berpengaruh terhadap kinerja karyawan terbukti. Artinya bahwa adanya keinginan untuk menjadi bagian organisasi, merasa dirinya terlibat untuk mencapai tujuan perusahaan, adanya keterikatan emosional, membicarakan perusahaan kepada orang lain dengan perasaan bangga akan menjadi dorongan untuk meningkatkan kinerja karyawan. Komitmen afektif yang menjurus pada emosi karyawan untuk melibatkan diri dengan organisasi akan berdampak positif bagi karyawan dalam melakukan pekerjaannya. Komitmen afektif menunjukkan kuatnya keinginan pekerja untuk menyesuaikan dirinya dengan nilai-nilai perusahaan agar tujuan untuk tetap berada di perusahaan dapat terwujud. Komitmen afektif yang tinggi akan meningkatkan kinerja karyawan agar bekerja secara

maksimal. Pekerja yang dapat memaksimalkan kinerjanya berkemungkinan untuk memaksimalkan *output* bagi perusahaan pula.

Hasil penelitian ini sejalan dengan penelitian yang dilakukan oleh Parinding (2017) tentang Analisis Pengaruh Komitmen Afektif, Komitmen Berkelanjutan, Dan Komitmen Normatif Terhadap Kinerja Karyawan, menunjukkan bahwa kenaikan komitmen afektif berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan.

Pengaruh Keadilan Organisasional terhadap Kinerja karyawan PD BPR BKK Batang

Hipotesis ketiga yang menyatakan bahwa Keadilan Organisasional berpengaruh terhadap kinerja karyawan terbukti. Hasil yang diperoleh pada penelitian ini adalah keadilan organisasi berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan PD BPR BKK Batang. Perlakuan adil menurut persepsi karyawan PD BPR BKK Batang merupakan salah satu syarat untuk mendukung efektifitas operasi organisasi karena terciptanya rasa keadilan dapat menumbuhkan sikap dan perilaku positif pegawai untuk mendukung pencapaian tujuan PD BPR BKK Batang. Perwujudan sikap dan perilaku positif karyawan PD BPR BKK Batang dapat dilihat dari pemihakan (komitmen) pegawai pada tujuan organisasi, terpeliharanya motivasi, kepuasan kerja, keterlibatan kerja, kerelaan mengorbankan sebagian kepentingan pribadi untuk organisasi, yang semuanya akan berujung pada perbaikan kinerja organisasi.

Hasil penelitian ini didukung dengan hasil penelitian Nurrofi (2019) yang menyatakan bahwa keadilan organisasi berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan PD BPR BKK Batang.

4. KESIMPULAN DAN SARAN

a. Kesimpulan

Berdasarkan hasil penelitian dan pembahasan, diperoleh kesimpulan bahwa *Organizational Citizenship Behaviour* (OCB), komitmen afektif dan keadilan organisasional berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan PD BPR BKK Batang. Hal ini menunjukkan bahwa peningkatan pada kinerja karyawan PD BPR BKK Batang dapat dipengaruhi oleh variabel OCB, komitmen afektif, dan keadilan organisasional.

b. Saran

Saran yang dapat dikemukakan pada penelitian ini yaitu untuk meningkatkan kinerja karyawannya BPR BKK Batang harus meningkatkan *Organizational Citizenship Behaviour* (OCB) dengan menanamkan sikap kepatuhan terhadap peraturan perusahaan meskipun tidak diawasi, partisipasi karyawan dalam kegiatan perusahaan serta inisiatif dan sikap sukarela dalam penyelesaian pekerjaan secara efektif. Untuk meningkatkan kinerja karyawan agar bekerja secara maksimal melalui Komitmen Afektif maka PD BPR BKK Batang harus meningkatkan keinginan untuk menjadi bagian dari organisasi, keterlibatan karyawan dalam pencapaian tujuan perusahaan, peningkatan ketertarikan emosional, dan meningkatkan kebanggaan terhadap organisasi. Untuk mendukung efektifitas kinerja, PD BPR BKK Batang harus menciptakan rasa keadilan dapat menumbuhkan Keadilan distributif (*distributive justice*), Keadilan prosedural (*procedural justice*) dan Keadilan interaksional (*interactional justice*) di dalam organisasi.

DAFTAR PUSTAKA

- Ahdiyana, M., 2015, Dimensi Organizational Citizenship Behavior (OCB) dalam Kinerja Organisasi, *Efisiensi - Kajian Ilmu Administrasi*, 10(1), <https://doi.org/10.21831/efisiensi.v10i1.3965>
- Allison, B. J., Voss, R. S., & Dryer, S., 2001, Student Classroom and Career Success: The Role of Organizational Citizenship Behavior, *Journal of Education for Business*, 76(5), 282–288, <https://doi.org/10.1080/08832320109599650>
- Aprillianto, W. D., Mintarti, S., & Tricahyadinata, I., 2019, Pengaruh Peran Pemimpin dan Komitmen Afektif terhadap Kepuasan Kerja dan Kinerja Pegawai Negeri Sipil Bagian Umum dan Kepegawaian Sekretariat Kabupaten Kutai Timur Windi, *Jurnal Manajemen*, 11(1), 83–95, <http://journal.feb.unmul.ac.id/index.php/JURNALMANAJEMEN/article/view/4418>
- Argi Ruliaji, Tri, B., 2016, Analisis Organizational of Citizenship Behaviour serta Dampaknya terhadap Kinerja Karyawan, *Jdeb*, 13(1), 15–31, <https://ejournal.unisnu.ac.id/JDEB>
- Chegini, M. G., 2009, The Relationship Between Organizational Justice and Organizational Citizenship Behavior Mehrdad Goudarzvand Chegini Department of Management, Islamic Azad University, Rasht Branch, Iran, *American Journal of Economics and Business Administration*, 1(2), 171–174
- Cropanzano, R., Bowen, D. E., & Gilliland, S. W., 2007. The Management of Organizational Justice Executive Overview, *Academy of Management Perspectives*, 21(4), 34–48. https://easternct.blackboard.com/bbcswebdav/pid-176129-dt-content-rid-1475342_1/courses/ECSU11854.201710/Cropanzano et al 2007.pdf
- Fitriastuti, T., 2013, Pengaruh Kecerdasan Emosional, Komitmen Organisasional, dan Organizational Citizenship Behavior terhadap Kinerja, *Jurnal Dinamika Manajemen*, 4(2). <https://doi.org/10.30596/jimb.v21i1.4149>
- Kristanto, H., 2015, Keadilan Organisasional, Komitmen Organisasional, dan Kinerja Karyawan, *Jurnal Manajemen dan Kewirausahaan (Journal of Management and Entrepreneurship)*, 17(1), 86–98, <https://doi.org/10.9744/jmk.17.1.86-98>
- Lestari, E. R., & Ghaby, N. K. F., 2018, Pengaruh Organizational Citizenship Behavior (OCB) terhadap Kepuasan Kerja dan Kinerja Karyawan, *Industria: Jurnal Teknologi dan Manajemen Agroindustri*, 7(2), 116–123
- Mada, I. G. N. C. W., Sintaasih, D. K., & Subudi, M., 2017, Pengaruh Keadilan Organisasional terhadap Motivasi dan Kinerja Karyawan. 15, 1– 18
- Meyer, J. P., Stanley, D. J., Herscovitch, L., & Topolnytsky, L., 2002. Affective, Continuance, and Normative Commitment to The Organization: A Meta-Analysis of Antecedents, Correlates, and Consequences, *Journal of Vocational Behavior*, 61(1). <https://doi.org/10.1006/jvbe.2001.1842>
- Moehersono, 2012, *Pengukuran Kinerja Berbasis Kompetensi*. Raja Grafindo Persada
- Nufus, H., 2011, Pengaruh Organizational Citizenship Behavior (OCB) Terhadap Kinerja PT. Putra Pertiwi. 46(1), 27–34
- Nurak, L. A. D., & Riana, I. G., 2017, Effect Of Organizational Justice On Job Satisfaction and Employee Performance, *Journal of Management and Marketing Review*, 2(3), 30–37
- Nurandini, A., Lataruva, E., Prof, J., & Sh, S., 2014, Analisis Pengaruh Komitmen Organisasi terhadap Kinerja Karyawan (Studi pada Pegawai Perum Perumnas

- Jakarta), *Jurnal Studi Manajemen Organisasi*, 11(1), 78–91, <https://doi.org/10.14710/jsmo.v11i1.13164>
- Nurrofi, A., 2019, Pengaruh Keadilan Organisasional terhadap Kinerja Karyawan dengan Kepuasan sebagai Variabel Mediasi, 1–18
- Parinding, R. G., 2017, Analisis Pengaruh Komitmen Afektif, Komitmen Berkelanjutan, dan Komitmen Normatif terhadap Kinerja Karyawan pada PT. Pegadaian (Persero) Cabang Ketapang, *Magistra Jurnal Ilmu Manajemen*, 1(2), 88–107
- Prihono, Budiarta, I. K., & Astika, I. B. P., 2016, Pengaruh Motivasi, Budaya Organisasi, dan Spiritualitas pada Kinerja Pegawai Kantor Pelayanan Perbendaharaan Negara di Provinsi Bali, *E-Jurnal Ekonomi dan Bisnis Universitas Udayana*, 5(7), 2063–2090, <https://ojs.unud.ac.id/index.php/EEB/article/view/14472>
- Priyono, 2008, *Metode Penelitian Kuantitatif* (T. Chandra (ed.); 2008th ed.). Zifatama Publishing
- Prof. Dr. H. M. Abdullah Ma'ruf, S. M., 2014, Manajemen dan Evaluasi Kinerja Karyawan, In *Perpustakaan Nasional RI*
- Putri, Y., & Utami, H., 2017, Pengaruh Organizational Citizenship Behavior (OCB) terhadap Kinerja (Studi pada Tenaga Perawat Ruang Rawat Inap Rumah Sakit Baptis Batu), *Jurnal Administrasi Bisnis SI Universitas Brawijaya*, 46(1), 27–34
- Rivai, V., 2008, *Manajemen Sumber Daya Manusia untuk Perusahaan*, PT Grafindo Persada
- Sarmawa, I., Suryani, N., & Riana, I. G., 2015, Commitment And Competency As An Organizational Citizenship Behaviour Predictor And Its Effect On The Performance, *International Journal of Economics, Commerce and Management*, 3(1), 1–13
- Suzanna, A., 2017, Pengaruh Organizational Citizenship terhadap Kinerja Karyawan pada PT Taspen (PERSERO) Kantor Cabang Cirebon, *Jurnal Logika*, XIX (1), 42–50
- Tambe, S., & Meera, S., 2014, A Study of Organizational Citizenship Behaviour (OCB) and Its Dimensions: A Literature Review, *International Research Journal of Business and Management*, 1(January), 67–73
- Titisari, P., 2014, *Peranan Organizational Citizenship Behaviour (OCB) dalam Meningkatkan Kinerja Karyawan*, Mitra Wacana Media Penerbit
- Umam, K., 2012, *Perilaku Organisasi* (Edisi Kedua), Pustaka Setia
- Wibowo, 2010. *Manajemen Kinerja*, Rajawali Press