

**PENGARUH KEADILAN ORGANISASIONAL
TERHADAP ORGANIZATIONAL CITIZENSHIP
BEHAVIOR DENGAN KEPUASAN KERJA
SEBAGAI VARIABEL INTERVENING
(STUDI PADA KARYAWAN DI PERUSAHAAN DAERAH AIR MINUM
KOTA MALANG)**

SKRIPSI

**Diajukan untuk Menempuh Ujian Sarjana
pada Fakultas Ilmu Administrasi Universitas Brawijaya**

**NINA DECERE BR SEBAYANG
NIM. 165030201111099**



**UNIVERSITAS BRAWIJAYA
FAKULTAS ILMU ADMINISTRASI
JURUSAN ILMU ADMINISTRASI BISNIS
PROGRAM STUDI ADMINISTRASI BISNIS
MALANG
2020**

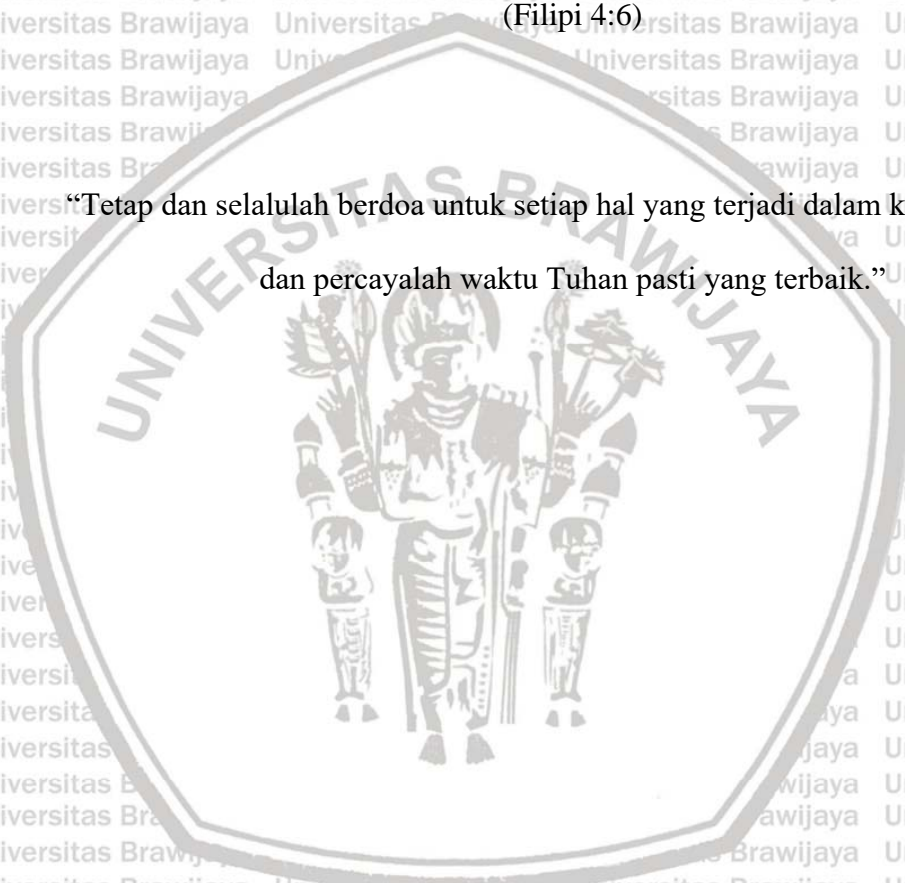


MOTTO

“Janganlah hendaknya kamu kuatir tentang apa pun juga, tetapi nyatakanlah dalam segala hal keinginanmu kepada Allah dalam doa dan permohonan dengan ucapan syukur.”

(Filipi 4:6)

“Tetap dan selalulah berdoa untuk setiap hal yang terjadi dalam kehidupan kita dan percayalah waktu Tuhan pasti yang terbaik.”



TANDA PERSETUJUAN SKRIPSI

Judul : Pengaruh Keadilan Organisasional terhadap
Organizational Citizenship Behavior dengan Kepuasan
Kerja sebagai Variabel *Intervening* (Studi pada Karyawan di
Perusahaan Daerah Air Minum Kota Malang)

Disusun oleh : Nina Decere Br Sebayang

NIM : 165030201111099

Fakultas : Ilmu Administrasi

Program Studi : Ilmu Administrasi Bisnis

Konsentrasi : Manajemen Sumber Daya Manusia

Malang, 18 Juni 2020

Komisi Pembimbing

Ketua

Anggota



Tri Wulida Afrianty, S.Sos., M.Si., MHRM., Ph.D

Muhamad Cahyo Widyo Sulistyo, SE., MBA

NIP. 197604041999032001

NIP. 2013048303181001

TANDA PENGESAHAN SKRIPSI

Telah dipertahankan di depan majelis penguji skripsi, Fakultas Ilmu Administrasi

Universitas Brawijaya, pada:

Hari : **Senin**

Tanggal : **13 Juli 2020**

Jam : **09.00 WIB**

Skripsi atas nama : **Nina Decere Br Sebayang**

Judul : **Pengaruh Keadilan Organisasional terhadap**

Organizational Citizenship Behavior dengan Kepuasan

Kerja sebagai Variabel *Intervening* (Studi pada Karyawan di


Perusahaan Daerah Air Minum Kota Malang)

Dan dinyatakan

MAJELIS PENGUJI

Ketua

Anggota




Tri Wulida Afrianty, S.Sos., M.Si., MHRM, Ph.D
NIP. 197604041999032001

Muhamad Cahyo Widyo Sulisty, SE., M.BA
NIP. 2013048303181001

Anggota

Anggota




Arik Prasetya, S.Sos, M.Si, Ph.D
NIP. 195912101986011001

Heru Susilo, Drs, MA
NIP. 197602092006041001



PERNYATAAN ORISINALITAS SKRIPSI

Saya menyatakan dengan sebenar-benarnya bahwa sepanjang pengetahuan saya, di dalam naskah skripsi ini tidak terdapat karya ilmiah yang pernah diajukan oleh pihak lain untuk mendapatkan karya atau pendapat yang pernah ditulis atau diterbitkan oleh orang lain, kecuali yang secara tertulis dikutip dalam naskah ini dan disebut dalam sumber kutipan dan daftar pustaka.

Apabila ternyata di dalam naskah skripsi ini dapat dibuktikan terdapat unsur-unsur jiplakan, saya bersedia skripsi ini digugurkan dan gelar akademik yang telah saya peroleh (S-1) dibatalkan, serta diproses sesuai dengan peraturan perundang-undangan yang berlaku (UU No. 20 Tahun 2003, Pasal 25 Ayat 2 dan Pasal 70).

Medan, 17 Juni 2020



Nina Decere Br Sebayang
NIM. 165030201111099

RINGKASAN

Nina Decere Br Sebayang, 2020. **Pengaruh Keadilan Organisasional terhadap *Organizational Citizenship Behavior* dengan Kepuasan Kerja sebagai Variabel *Intervening* (Studi pada Karyawan di Perusahaan Daerah Air Minum Kota Malang)** Tri Wulida Afrianty, S.Sos., M.Si., MHRM., Ph.D, Muhamad Cahyo Widyo Sulisty, SE., M.BA. 178 halaman skripsi+ xv.

Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui pengaruh keadilan organisasional terhadap *Organizational Citizenship Behavior* dengan Kepuasan Kerja sebagai Variabel *Intervening* (Studi pada Karyawan di Perusahaan Daerah Air Minum Kota Malang). Jenis penelitian yang dilakukan adalah penelitian penjelasan yang tujuannya untuk menelaah kausalitas antar variabel yang menjelaskan suatu fenomena melalui uji hipotesis yang ada.

Penelitian ini dilakukan di PDAM Kota Malang, dengan jumlah sampel penelitian sebanyak 117 karyawan tetap PDAM Kota Malang. Instrumen penelitian yang digunakan pada penelitian ini menggunakan kuesioner. Teknik pengambilan sampel menggunakan *proportional random sampling* dengan cara melakukan undian. Analisis data yang digunakan adalah analisis data deskriptif dan analisis data menggunakan *Partial Least Square (PLS)* dengan *software SmartPLS* versi 3.2.9. Pengujian variabel *intervening* dalam hipotesis dilakukan dengan uji Sobel.

Hasil analisis data menggunakan PLS menunjukkan bahwa: 1) Keadilan Organisasional (X) berpengaruh secara signifikan terhadap *Organizational Citizenship Behavior* (Y). 2) Keadilan Organisasional (X) berpengaruh secara signifikan terhadap Kepuasan Kerja (Z). 3) Kepuasan Kerja (Z) berpengaruh secara signifikan terhadap *Organizational Citizenship Behavior* (Y). 4) Keadilan Organisasional (X) berpengaruh secara tidak langsung terhadap *Organizational Citizenship Behavior* (Y) dengan Kepuasan Kerja (Z) sebagai Variabel *Intervening*.

KATA KUNCI: KEADILAN ORGANISASIONAL, KEPUASAN KERJA, ORGANIZATIONAL CITIZENSHIP BEHAVIOR

SUMMARY

Nina Decere Br Sebayang, 2020. **The Effect of Organizational Justice on Organizational Citizenship Behavior with Job Satisfaction as an Intervening Variable (Study of Employees in Perusahaan Daerah Air Minum Kota Malang)** Tri Wulida Afrianty,S.Sos.,M.Si.,MHRM.,Ph.D, Muhamad Cahyo Widyo Sulisty,SE.,M.BA. 178 pages thesis+xv.

This research aimed to determine the effect of organizational justice on Organizational Citizenship Behavior with Job Satisfaction as an Intervening Variable (Study of Employees in Malang Municipal Water Supply Company). The type of this research was an explanatory research that aimed to examine the causality between variables that explain a phenomenon through existing hypothesis testing.

This research was conducted in Malang City PDAM, with a total sample of 117 117 employees of Malang City PDAM. The research instruments used in this research was a questionnaire. The sampling technique used proportional random sampling by doing lottery. Data analysis method used in this research was descriptive data analysis and data analysis using Partial Least Square (PLS) with SmartPLS software version 3.2.9. Intervening variable testing in a hypothesis was done by the Sobel test.

The results of data analysis using PLS showed that: 1) Organizational Justice (X) significantly influences Organizational Citizenship Behavior (Y). 2) Organizational Justice (X) significantly influences Job Satisfaction (Z). 3) Job Satisfaction (Z) significantly influences Organizational Citizenship Behavior (Y). 4) Organizational Justice (X) indirectly influences Organizational Citizenship Behavior (Y) with Job Satisfaction (Z) as an Intervening Variable.

KEYWORDS: JOB SATISFACTION, ORGANIZATIONAL CITIZENSHIP BEHAVIOR, ORGANIZATIONAL JUSTICE

KATA PENGANTAR

Puji syukur peneliti panjatkan kepada Tuhan Yang Maha Esa yang telah menuntun dan selalu memberkati peneliti selama proses pengerjaan skripsi ini, sehingga peneliti dapat menyelesaikan skripsi ini dengan lancar dan penuh berkat.

Adapun judul skripsi yang diteliti oleh peneliti, yaitu **“Pengaruh Keadilan Organisasional terhadap *Organizational Citizenship Behavior* dengan Kepuasan Kerja sebagai Variabel *Intervening* (Studi pada Karyawan di Perusahaan Daerah Air Minum Kota Malang).**

Skripsi ini merupakan tugas akhir yang diajukan untuk memenuhi syarat dalam memperoleh gelar sarjana Ilmu Administrasi Bisnis pada Fakultas Ilmu Administrasi di Universitas Brawijaya Malang.

Peneliti menyadari bahwa penyusunan skripsi ini tidak akan terwujud dan berjalan dengan lancar tanpa adanya bantuan dan dorongan dari berbagai pihak.

Oleh karena itu, pada kesempatan ini peneliti ingin menyampaikan ucapan terima kasih kepada yang terhormat:

1. Bapak Prof. Dr. Bambang Supriyono, MS selaku Dekan Fakultas Ilmu Administrasi Universitas Brawijaya Malang.
2. Bapak Prof. Dr. Mochammad Al Musadieg, M.BA selaku Ketua Jurusan Studi Ilmu Administrasi Bisnis Fakultas Ilmu Administrasi Universitas Brawijaya Malang.

3. Bapak Mohammad Iqbal, S.Sos., M.IB., DBA selaku Sekertaris Jurusan Studi Ilmu Administrasi Bisnis Fakultas Ilmu Administrasi Universitas Brawijaya Malang.
4. Ibu Nila Firdausi Nuzula, S.Sos., M.Si., Ph.D selaku Ketua Program Studi S1 Ilmu Administrasi Bisnis Fakultas Ilmu Administrasi Universitas Brawijaya Malang.
5. Ibu Tri Wulida Afrianty, S.Sos., M.Si., MHRM., Ph.D selaku Dosen Pembimbing Utama yang telah meluangkan waktunya untuk membimbing dan memberikan masukan kepada saya selama proses pengerjaan skripsi hingga selesai.
6. Bapak Muhamad Cahyo Widyo Sulisty, SE., M.BA selaku Dosen Pembimbing Kedua yang telah meluangkan waktunya untuk membimbing dan memberikan masukan kepada saya selama proses pengerjaan skripsi hingga selesai.
7. Bapak dan Ibu Dosen Ilmu Administrasi Bisnis yang telah memberikan ilmu pengetahuan yang bermanfaat dan menambah wawasan peneliti, baik yang berkaitan dengan penyusunan skripsi maupun tidak langsung.
8. Orangtua, Abang, Kakak dan Adik saya yang telah memberikan dukungan, doa, semangat, dan kasih sayang kepada saya yang tidak ternilai harganya.
9. Ibu Nunuk selaku Sekertaris Divisi Sumber Daya Manusia yang telah memberikan izin dan kesempatan kepada peneliti untuk melakukan penelitian sehingga skripsi ini dapat terselesaikan dengan lancar.

10. Bapak Aritono selaku Asisten Manajer Pengembangan Sumber Daya Manusia yang telah memberikan kesempatan kepada peneliti untuk memperoleh informasi yang berkaitan dengan topik penelitian peneliti sehingga sangat membantu dalam proses pengerjaan skripsi ini.

11. Bapak dan Ibu karyawan PDAM Kota Malang yang telah meluangkan waktunya untuk mengisi kuesioner penelitian peneliti sehingga skripsi ini dapat terselesaikan dengan lancar.

12. Teman-teman seperjuangan dan seperantauan saya yang selalu memberikan semangat, dukungan dan mendengarkan segala curhatan saya selama masa perkuliahan saya di Kota Malang ini.

13. Teman-teman IkaSTODA Malang angkatan 2016 yang telah memberikan semangat selama saya merantau dan berkuliah di Kota Malang.

14. Teman-teman Program Studi Ilmu Administrasi Bisnis angkatan 2016 yang telah memberikan informasi yang sangat bermanfaat selama dibangku perkuliahan.

Demi kesempurnaan skripsi ini, saran dan kritik yang sifatnya membangun sangat peneliti harapkan. Semoga skripsi ini dapat bermanfaat dan memberikan kontribusi yang berarti bagi pihak yang membutuhkannya.

Medan, 18 Juni 2020

Peneliti

DAFTAR ISI

MOTTO	i
TANDA PERSETUJUAN SKRIPSI	ii
TANDA PENGESAHAN SKRIPSI.....	iii
PERNYATAAN ORISINALITAS SKRIPSI.....	iv
RINGKASAN	v
SUMMARY	vi
KATA PENGANTAR.....	vii
DAFTAR ISI.....	x
DAFTAR TABEL	xiii
DAFTAR GAMBAR.....	xiv
DAFTAR LAMPIRAN.....	xv
BAB I PENDAHULUAN.....	1
I.1 Latar Belakang	1
I.2 Rumusan Masalah.....	9
I.3 Tujuan Penelitian	9
I.4 Kontribusi Penelitian	10
I.5 Sistematika Pembahasan.....	11
BAB II TINJAUAN PUSTAKA.....	13
II.1 Tinjauan Empiris (Penelitian Terdahulu)	13
II.2 Tinjauan Teoritis	27
II.2.1 Keadilan Organisasional.....	27
II.2.2 <i>Organizational Citizenship Behavior</i>	29
II.2.3 Kepuasan Kerja	33
II.2.4 Teori S-O-R.....	37
II.3 Keterkaitan Antar Variabel.....	38
II.3.1 Pengaruh Keadilan Organisasional terhadap OCB.....	38
II.3.2 Pengaruh Keadilan Organisasional terhadap Kepuasan Kerja	39
II.3.3 Pengaruh Kepuasan Kerja terhadap OCB	40
II.3.4 Pengaruh Keadilan Organisasional terhadap OCB dengan Kepuasan Kerja sebagai Variabel <i>Intervening</i>	41
II.4 Model Konsep dan Hipotesis.....	42
II.4.1 Model Konsep.....	42
II.4.2 Model Hipotesis.....	43
BAB III METODE PENELITIAN	46
III.1 Jenis Penelitian.....	46
III.2 Lokasi Penelitian.....	47
III.3 Variabel Penelitian, Definisi Operasional, dan Skala Pengukuran	47
III.3.1 Variabel Penelitian	47

III.3.2 Definisi Operasional.....	48
III.3.3 Skala Pengukuran.....	56
III.4 Populasi dan Sampel.....	58
III.4.1 Populasi.....	58
III.4.2 Sampel.....	59
III.4.3 Teknik Pengambilan Sampel.....	60
III.5 Metode Pengumpulan Data.....	63
III.5.1 Sumber Data.....	63
III.5.2 Instrumen Penelitian.....	63
III.6 Teknik Analisis Data.....	64
III.6.1 Analisis Data Deskriptif.....	64
III.6.2 <i>Partial Least Square</i>	64
III.6.3 Model Spesifikasi.....	65
III.6.3.1 <i>Outer Model</i>	65
III.6.3.2 <i>Inner Model</i>	65
III.6.4 Evaluasi Model.....	66
III.6.4.1 Evaluasi <i>Outer Model</i>	66
III.6.4.1.1 Uji Validitas.....	66
III.6.4.1.2 Uji Reliabilitas.....	68
III.6.4.2 Evaluasi <i>Inner Model</i>	68
III.6.4.3 Metode Sobel.....	69
BAB IV HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN.....	71
IV.1 Gambaran Umum PDAM Kota Malang.....	71
IV.1.1 Sejarah Umum PDAM Kota Malang.....	71
IV.1.2 Visi, Misi, Motto dan Maklumat PDAM Kota Malang.....	72
IV.1.3 Logo dan Makna PDAM Kota Malang.....	73
IV.1.4 Struktur Organisasi PDAM Kota Malang.....	74
IV.2 Gambaran Umum Responden.....	76
IV.2.1 Gambaran Umum Responden Berdasarkan Jenis Kelamin.....	77
IV.2.2 Gambaran Umum Responden Berdasarkan Usia.....	78
IV.2.3 Gambaran Umum Responden Berdasarkan Pendidikan.....	79
IV.2.4 Gambaran Umum Responden Berdasarkan Masa Kerja.....	80
IV.3 Analisis Data.....	82
IV.3.1 Analisis Data Deskriptif.....	82
IV.3.1.1 Distribusi Frekuensi Variabel Keadilan Organisasional.....	83
IV.3.1.2 Distribusi Frekuensi Variabel OCB.....	95
IV.3.1.3 Distribusi Frekuensi Variabel Kepuasan Kerja.....	104
IV.3.2 Analisis <i>PLS</i>	111
IV.3.2.1 Analisis <i>Outer Model</i>	111
IV.3.2.1.1 Validitas Konvergen.....	113
IV.3.2.1.2 Validitas Diskriminan.....	115
IV.3.2.1.3 <i>Cronbach's Alpha</i> dan <i>Composite Reliability</i>	117
IV.3.2.2 Analisis <i>Inner Model</i>	118
IV.3.2.2.1 Koefisien Determinasi.....	119
IV.3.2.2.2 <i>Predictive Relevance</i>	120

IV.3.2.2.3 Koefisien <i>Path</i>	121
IV.4 Pembahasan Hasil Penelitian	127
IV.4.1 Analisis Data Deskriptif.....	127
IV.4.1.1 Keadilan Organisasional.....	127
IV.4.1.2 OCB	129
IV.4.1.3 Kepuasan Kerja.....	130
IV.4.2 Analisis Data <i>Partial Least Square</i>	132
IV.4.2.1 Pengaruh Keadilan Organisasional terhadap OCB.....	132
IV.4.2.2 Pengaruh Keadilan Organisasional terhadap Kepuasan Kerja	134
IV.4.2.3 Pengaruh Kepuasan Kerja terhadap OCB.....	135
IV.4.2.4 Pengaruh Keadilan Organisasional terhadap OCB dengan Kepuasan Kerja sebagai Variabel Intervening	137
IV.5 Keterbatasan Penelitian.....	138
BAB V PENUTUP.....	140
V.1 Kesimpulan	140
V.2 Saran.....	142
DAFTAR PUSTAKA	144
LAMPIRAN.....	147



DAFTAR TABEL

Tabel 1.1	Data Absensi Karyawan PDAM Kota Malang Per Oktober 2019- Februari 2020	6
Tabel 1.2	Data Keterlambatan Karyawan PDAM Kota Malang Per Oktober 2019- Februari 2020	7
Tabel 2.1	Ringkasan Penelitian Terdahulu	18
Tabel 2.2	Perbandingan Penelitian Terdahulu dengan Penelitian Sekarang.....	23
Tabel 3.1	Variabel, Indikator, dan Item	52
Tabel 3.2	Skor Jawaban Skala <i>Likert</i>	57
Tabel 3.3	Interval Kelas untuk Jawaban Responden	57
Tabel 3.4	Daftar Jumlah Karyawan Tiap Divisi di PDAM Kota Malang.....	58
Tabel 3.5	Teknik Pengambilan Sampel	61
Tabel 3.6	Parameter & <i>Rule of Thumbs</i>	67
Tabel 4.1	Distribusi dan Pengembalian Kuesioner	76
Tabel 4.2	Data Responden Berdasarkan Jenis Kelamin.....	77
Tabel 4.3	Data Responden Berdasarkan Usia	78
Tabel 4.4	Data Responden Berdasarkan Pendidikan Terakhir.....	80
Tabel 4.5	Data Responden Berdasarkan Masa Kerja.....	81
Tabel 4.6	Interval Kelas untuk Jawaban Responden	82
Tabel 4.7	Distribusi Frekuensi Variabel Keadilan Organisasional (X)	83
Tabel 4.8	Distribusi Frekuensi Variabel <i>Organizational Citizenship Behavior</i> (Y).....	95
Tabel 4.9	Distribusi Frekuensi Variabel Kepuasan Kerja (Z).....	104
Tabel 4.10	<i>Outer loading</i>	113
Tabel 4.11	<i>Average Variance Extracted</i>	114
Tabel 4.12	Validitas Diskriminan dengan Parameter <i>Cross Loading</i>	115
Tabel 4.13	<i>Cronbach's Alpha dan Composite Reliability</i>	117
Tabel 4.14	Koefisien Determinasi	119
Tabel 4.15	Koefisien <i>Path</i>	121
Tabel 4.16	Hasil Perhitungan Uji Sobel.....	124
Tabel 4.17	Uji Hipotesis	126



DAFTAR GAMBAR

Gambar 2.1 Model Konsep	43
Gambar 2.2 Model Hipotesis	44
Gambar 3.1 <i>Outer Model</i> dan <i>Inner Model</i>	66
Gambar 4.1 Logo PDAM	73
Gambar 4.2 Struktur Organisasi PDAM Kota Malang	75
Gambar 4.3 Model Pengukuran (<i>Outer Model</i>)	112
Gambar 4.4 Model Struktural (<i>Inner Model</i>)	119



DAFTAR LAMPIRAN

Lampiran 1. Kuesioner Penelitian 147

Lampiran 2. Penjabaran Struktur Organisasi dan Uraian Tugas Tiap Bagian di PDAM Kota Malang 155

Lampiran 3. Analisis Deskriptif Variabel 161

Lampiran 4. Data Identitas Responden 173

Lampiran 5. *Cronbach's Alpha*, *Composite Reliability*, dan *AVE* 175

Lampiran 6. Koefisien Determinasi 175

Lampiran 7. Koefisien *Path* 176

Lampiran 8. *Indirect Effects* dan *Total Effects* 176

Lampiran 9. Surat Keterangan Penelitian 177

Lampiran 10. Curriculum Vitae 178



BAB I

PENDAHULUAN

I.1 Latar Belakang

Pada dasarnya, sumber daya manusia adalah suatu sumber daya yang sangatlah dibutuhkan oleh setiap organisasi. Dikatakan demikian, karena sumber daya manusia turut berperan aktif akan jalannya suatu perusahaan dan ikut serta dalam proses pengambilan keputusan. Walaupun teknologi, perkembangan informasi semakin maju, modal tersedia dan bahan yang dibutuhkan tersedia dengan memadai, apabila tanpa sumber daya manusia akan sulit perusahaan dalam mencapai tujuannya Sutrisno (2009). Perusahaan yang dimaksud disini adalah semua perusahaan yang bergerak di bidang produksi baik yang menghasilkan barang maupun jasa. Dengan demikian, dapat dikatakan bahwa baik perusahaan yang menghasilkan barang maupun jasa, harus memperhatikan setiap karyawannya agar dapat bekerja dengan maksimal demi terealisasinya tujuan organisasi.

Cara yang dapat dilakukan perusahaan dalam hal memberikan perhatiannya kepada karyawan adalah dengan memperhatikan bagaimana keadilan organisasional, kepuasan kerja karyawan dan tingkat OCB karyawan. Keadilan organisasional menurut Baldwin (2006) adalah sejauh mana karyawan memandang bahwa prosedur, interaksi, dan hasil kerja yang diberikan perusahaan itu adil.

Keadilan organisasional ada kaitannya dengan kepuasan kerja karyawan, seperti teori keadilan yang terdapat dalam Rivai dan Sagala (2009). Teori keadilan yang dijelaskan dalam Rivai dan Sagala (2009) mengatakan bahwa karyawan akan merasa puas ataupun tidak puas, tergantung pada ada atau tidaknya keadilan yang

diberlakukan dalam suatu perusahaan. Penjelasan Rivai dan Sagala (2009) dapat semakin diperkuat dengan penelitian yang dilakukan oleh Hartini (2018) yang menunjukkan bahwa keadilan organisasional berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja. Keadilan organisasional juga ada kaitannya dengan *organizational citizenship behavior* karyawan.

Luthans (2005) mengatakan bahwa karyawan akan terlibat dalam OCB, apabila karyawan merasa diperlakukan dengan adil dalam pekerjaannya. Menurut Luthans (2005) pengertian *Organizational Citizenship Behavior* adalah ciri karyawan yang kooperatif, suka menolong, perhatian, dan bersungguh-sungguh, OCB merupakan peran ekstra atau diluar panggilan tugas pekerjaan yang sifatnya bebas memilih dan tidak perlu diatur dengan sistem penghargaan formal dari organisasi. Dengan demikian dapat dikatakan bahwa apabila perusahaan bertindak dengan adil kepada karyawannya, maka karyawan akan membalasnya dengan perilaku OCB-nya, tanpa mengharapkan akan memperoleh penghargaan dari perusahaan. Penjelasan mengenai keadilan organisasional dan OCB ini semakin diperkuat dengan hasil penelitian yang dilakukan oleh Sanhaji *et al.* (2016). Hasil penelitian Sanhaji *et al.* (2016) menunjukkan bahwa keadilan organisasional berpengaruh terhadap OCB karyawan. Penelitian Musringudin *et al.* (2017) juga menunjukkan hasil penelitian yang sama dengan Sanhaji *et al.* (2016), yaitu keadilan organisasional memiliki pengaruh secara langsung dan positif terhadap OCB karyawan.

Perilaku OCB karyawan tidak hanya berkaitan dengan keadilan organisasional, tetapi dapat berkaitan pula dengan kepuasan kerja. Robbins dan Judge (2008) menyebutkan bahwa kepuasan kerja dapat menjadi faktor penentu utama dari

perilaku kewargaan organisasional karyawan. Karyawan yang merasa puas akan bertindak positif pada organisasinya, membantu individu lain, melewati harapan normal dalam pekerjaannya, dan akan berbuat lebih dalam pekerjaannya.

Penjelasan Robbins dan Judge (2008) semakin diperkuat dengan penelitian yang dilakukan oleh Shafazawana *et al.* (2016) yang menunjukkan bahwa kepuasan kerja secara signifikan mempengaruhi OCB karyawan. Hasil penelitian Prasetio *et al.* (2017) juga menunjukkan bahwa kepuasan kerja berpengaruh secara positif dan signifikan terhadap OCB karyawan.

Penelitian ini dilakukan di Perusahaan Daerah Air Minum Kota Malang yang merupakan salah satu bentuk Badan Usaha Milik Daerah yang bergerak di bidang jasa penyediaan dan pelayanan publik dalam hal sarana air bersih di Kota Malang. PDAM Kota Malang juga memiliki motto, yaitu “Pelayanan terbaik merupakan kebanggaan kami”. Dapat dikatakan bahwa pelayanan terbaik yang diberikan pada pelanggan akan sangat membantu pelanggan agar setiap kebutuhan yang berkaitan dengan air bersih dapat terpenuhi. Pelayanan terbaik tersebut tidak terlepas dari peran karyawan dalam memberikan pelayanan terbaik kepada para pelanggan yang berkaitan dengan sarana air bersih. Karyawan akan selalu memberikan pelayanan yang terbaik apabila perusahaan memperhatikan ketiga aspek, yaitu keadilan organisasional, kepuasan kerja, dan OCB karyawan.

Keadilan organisasional dikatakan penting karena seperti menurut Baldwin (2006) keadilan organisasional adalah sejauh mana karyawan memandang bahwa prosedur, interaksi, dan hasil kerja yang diberikan perusahaan itu adil. Perusahaan dapat dikatakan adil atau tidak dalam menerapkan keadilan organisasionalnya,

dapat dilihat dari sejauh mana karyawan merasa puas dalam pekerjaannya.

Penelitian yang dilakukan oleh Hartini (2018) yang menunjukkan bahwa keadilan organisasional memiliki pengaruh secara signifikan terhadap kepuasan kerja karyawan. Menurut Hartini (2018) karyawan akan lebih puas jika karyawan memperoleh apa yang karyawan harapkan. Ketika karyawan diperlakukan secara adil dalam pekerjaannya, karyawan akan memberikan respon yang positif dalam perusahaan. Dengan demikian dapat dikatakan pula, apabila karyawan memperoleh keadilan dalam pekerjaannya, maka karyawan akan menunjukkan respon yang positif sebagai wujud rasa puas yang diperoleh dalam pekerjaannya.

Kepuasan kerja karyawan dikatakan penting, seperti menurut Porter dalam Sopiah (2008) kepuasan kerja adalah perbedaan antara seberapa besar sesuatu yang seharusnya diterima oleh karyawan dan seberapa besar sesuatu tersebut yang sebenarnya diterima oleh karyawan. Berdasarkan wawancara pra penelitian yang dilakukan oleh peneliti dengan bagian SDM mengenai kepuasan kerja, peneliti memperoleh informasi bahwa promosi yang dilakukan di PDAM jarang dilakukan apabila tidak ada jabatan yang lowong maka promosi tidak dilakukan. Selain itu, peneliti juga memperoleh informasi bahwa karyawan yang lembur tidak memperoleh upah lembur, tetapi karyawan yang lembur sampai 3 jam maka karyawan tersebut berhak mendapatkan uang makan. Hal tersebut bertentangan dengan Undang-Undang Republik Indonesia Nomor 13 Tahun 2003 Tentang Ketenagakerjaan Pasal 78 Ayat 1 dan 2 mengenai batas waktu maksimal kerja lembur dalam sehari dan dalam seminggu, dan kewajiban membayar upah kerja lembur kepada karyawan yang melakukan kerja lembur. Beberapa hal tersebut akan

berdampak negatif karena akan membuat karyawan tidak merasa puas dalam pekerjaannya.

Karyawan yang merasa tidak puas dalam pekerjaannya akan mempengaruhi tingkat OCB karyawan tersebut. Menurut Titisari (2014) karyawan yang tidak puas dalam pekerjaannya cenderung berperilaku tidak maksimal, karyawan tidak berusaha melakukan hal-hal terbaik. Selain itu, karyawan akan jarang meluangkan waktunya dan berusaha dengan ekstra dalam melakukan pekerjaannya. Pembahasan mengenai OCB karyawan ini, tidak terlepas dari peran karyawan PDAM dalam memberikan pelayanan terbaik seperti motto yang dimiliki oleh PDAM. Penelitian yang dilakukan oleh Adelia (2018) yang melakukan penelitian di sektor industri yang sama, yaitu di PDAM Kota Padang mengatakan bahwa karyawan PDAM harus mampu memberikan pelayanan yang maksimal kepada pelanggan berkaitan dengan pendistribusian air bersih, pembayaran rekening air dan bentuk pelayanan lainnya. Hal tersebut membuat PDAM dituntut harus mempunyai karyawan yang memiliki peran ekstra agar tujuan perusahaan dapat terwujud. Penelitian yang dilakukan oleh Adelia (2018) menyebutkan bahwa masih terdapat banyak karyawan PDAM Kota Padang yang tidak mematuhi peraturan perusahaan serta pelayanan kepada pelanggan yang masih rendah, hal ini terjadi karena masih terdapat banyak keluhan dari pelanggan yang mengindikasikan masih rendahnya OCB karyawan.

Berdasarkan wawancara pra penelitian yang peneliti lakukan, peneliti menemukan permasalahan yang berkaitan dengan OCB karyawan di PDAM Kota Malang, misalnya masih banyak karyawan yang tidak mematuhi peraturan yang berlaku di perusahaan seperti waktu istirahat karyawan di PDAM adalah hari Senin-

Kamis, yaitu jam 12.00-13.00 dan Jumat mulai jam 11.30-13.00, tetapi masih banyak karyawan yang istirahat melebihi waktu yang telah ditentukan. Selain itu, berdasarkan data absensi dan data keterlambatan karyawan selama 5 bulan terakhir, peneliti menemukan bahwa terdapat karyawan yang alpha pada bulan Desember 2019-Februari 2020 dan masih banyak karyawan yang sering datang terlambat melebihi batas toleransi yang diberlakukan oleh perusahaan, yaitu maksimal dua kali dalam sebulan. Data tersebut dapat dilihat pada tabel 1.1 dan tabel 1.2 berikut ini:

**Tabel 1.1 Data Absensi Karyawan PDAM Kota Malang
Per Oktober 2019-Februari 2020**

No.	Bulan	Jumlah Karyawan	Sakit		Izin				Alpa	
				%	Izin Potong Cuti	Pulang cepat		%		%
1.	Oktober	316	49	15,51 %	100	31,65 %	37	11,71 %	-	0
2.	November	316	45	14,24 %	126	39,87 %	35	11,08 %	-	0
3.	Desember	316	51	16,14 %	205	64,87 %	39	12,34 %	2	0,63 %
4.	Januari	316	50	15,82 %	93	29,43 %	31	9,81 %	1	0,32 %
5.	Februari	327	47	14,37 %	96	29,36 %	42	12,84 %	5	1,53 %

Sumber: PDAM Kota Malang (2020)

**Tabel 1.2 Data Keterlambatan Karyawan PDAM Kota Malang
Per Oktober 2019-Februari 2020**

No.	Bulan	Jumlah Karyawan	Total Keterlambatan		Keterlambatan Melebihi Batas Toleransi	
				%		%
1.	Oktober	316	107	33,86%	32	10,13%
2.	November	316	103	32,59%	27	8,54%
3.	Desember	316	151	47,78%	54	17,09%
4.	Januari	316	160	50,63%	64	20,25%
5.	Februari	327	152	46,48%	61	18,65%

Sumber: PDAM Kota Malang (2020)

Berdasarkan tabel 1.1 di atas, dapat dilihat bahwa pada bulan Februari terjadi peningkatan jumlah karyawan yang alpha dalam sebulan yaitu sebesar 1,53% (5 orang karyawan) yang mana jumlah tersebut persentasenya paling besar selama 5 bulan terakhir. Selain itu pada Tabel 1.2 di atas, dapat dilihat bahwa persentase karyawan yang terlambat melebihi batas toleransi masih cukup tinggi, terutama terjadi peningkatan diatas 11% yang terjadi pada bulan Desember 2019-Februari 2020. Beberapa hal tersebut mengindikasikan bahwa salah satu dimensi OCB karyawan, yaitu *conscientiousness* yang berkaitan dengan kepatuhan terhadap peraturan perusahaan yang berlaku masih belum terpenuhi.

Hubungan antara keadilan organisasional, kepuasan kerja, dan OCB saling berkaitan satu sama lain. Robbins dan Judge (2008) menyatakan bahwa ketika karyawan merasa proses dan hasil-hasil organisasional telah diberlakukan secara adil oleh perusahaan, maka karyawan akan merasa puas dan rasa percaya karyawan meningkat. Ketika karyawan telah mempercayai dan puas terhadap pekerjaannya,

karyawan akan lebih bersedia untuk terlibat dengan sukarela dalam pekerjaannya yang melebihi persyaratan pekerjaannya. Selain itu teori *stimulus organism response* yang dikembangkan oleh Mehrabian dan Russel pada tahun 1974 dapat dikaitkan pula dalam topik penelitian ini, yaitu keadilan organisasional merupakan “*stimulus/rangsangan*” yang berasal dari organisasi. Keadilan organisasional memunculkan rasa dari karyawan yang merasa puas atau kepuasan kerja karyawan (“*organism*”). Setelah karyawan merasa puas, maka terjadilah “*response* atau sebagai suatu reaksi individu atas rangsangan” yaitu memunculkan perilaku *organizational citizenship behavior* karyawan .

Keterkaitan antara keadilan organisasional, kepuasan kerja, dan OCB ini membuat peneliti tertarik untuk melakukan penelitian di PDAM Kota Malang. Peneliti ingin mengetahui bagaimana keadilan organisasional di PDAM Kota Malang yang membuat karyawan merasa puas dalam pekerjaannya sehingga dapat memunculkan perilaku OCB karyawan. Berdasarkan penjelasan yang telah dipaparkan di atas mengenai pentingnya keadilan organisasional, kepuasan kerja dan OCB karyawan, maka peneliti tertarik untuk melakukan penelitian yang berjudul **“Pengaruh Keadilan Organisasional terhadap *Organizational Citizenship Behavior* dengan Kepuasan Kerja sebagai Variabel *Intervening*”**.

I.2 Rumusan Masalah

Berdasarkan latar belakang yang telah dipaparkan di atas, adapun rumusan masalah yang terdapat pada penelitian ini, yaitu sebagai berikut:

- a. Bagaimana deskripsi Keadilan Organisasional, *Organizational Citizenship Behavior*, dan Kepuasan Kerja karyawan di PDAM Kota Malang?
- b. Apakah Keadilan Organisasional berpengaruh signifikan terhadap *Organizational Citizenship Behavior* karyawan di PDAM Kota Malang?
- c. Apakah Keadilan Organisasional berpengaruh signifikan terhadap Kepuasan Kerja karyawan di PDAM Kota Malang?
- d. Apakah Kepuasan Kerja karyawan berpengaruh signifikan terhadap *Organizational Citizenship Behavior* karyawan di PDAM Kota Malang?
- e. Apakah Keadilan Organisasional berpengaruh tidak langsung terhadap *Organizational Citizenship Behavior* karyawan dengan Kepuasan Kerja karyawan sebagai Variabel *Intervening* di PDAM Kota Malang?

I.3 Tujuan Penelitian

Berdasarkan perumusan masalah yang telah dipaparkan di atas, tujuan penelitian yang ingin dicapai dalam penelitian ini, adalah sebagai berikut:

- a. Untuk mendeskripsikan Keadilan Organisasional, *Organizational Citizenship Behavior*, dan Kepuasan Kerja karyawan di PDAM Kota Malang.

- b. Untuk menganalisis pengaruh yang signifikan antara Keadilan Organisasional terhadap *Organizational Citizenship Behavior* karyawan di PDAM Kota Malang.
- c. Untuk menganalisis pengaruh yang signifikan antara Keadilan Organisasional terhadap Kepuasan Kerja karyawan di PDAM Kota Malang.
- d. Untuk menganalisis pengaruh yang signifikan antara Kepuasan Kerja karyawan terhadap *Organizational Citizenship Behavior* karyawan di PDAM Kota Malang.
- e. Untuk menganalisis pengaruh tidak langsung antara Keadilan Organisasional terhadap *Organizational Citizenship Behavior* karyawan dengan Kepuasan Kerja karyawan sebagai Variabel *Intervening* di PDAM Kota Malang.

I.4 Kontribusi Penelitian

Peneliti berharap bahwa hasil penelitian yang dilakukan akan memberikan kontribusi untuk kedepannya, baik dari segi teoritis maupun praktis. Adapun penjabaran tentang kedua kontribusi tersebut, yaitu:

1. Kontribusi Teoritis

Diharapkan penelitian ini nantinya dapat digunakan sebagai suatu sarana untuk dapat menambah informasi dan perkembangan ilmu pengetahuan tentang keterkaitan antara keadilan organisasional, *Organizational Citizenship Behavior*, kepuasan kerja, dan teori SOR yang digunakan untuk menghubungkan ketiga

variabel yang diteliti. Selain itu, diharapkan penelitian ini dapat dijadikan perbandingan untuk penelitian sejenis di masa yang akan datang.

2. Kontribusi Praktis

Diharapkan penelitian yang dilakukan ini menjadikan salah satu masukan dan memberikan informasi bagi Perusahaan Daerah Air Minum Kota Malang dalam menangani masalah yang berkaitan dengan keadilan organisasional, *Organizational Citizenship Behavior*, dan kepuasan kerja karyawan. Di dalam penelitian ini juga terdapat kontribusi penelitian mengenai penelitian yang terdahulu yang memiliki variabel yang hampir sama tetapi mengambil lokasi penelitian yang berbeda.

I.5 Sistematika Pembahasan

Untuk lebih memudahkan dalam memahami isi dari penelitian ini, maka sistematika penulisan skripsi ini disusun dalam tiga bab, penjelasannya sebagai berikut:

BAB I : PENDAHULUAN

Berisi penjelasan mengenai latar belakang permasalahan, rumusan masalah, tujuan penelitian, kontribusi penelitian, dan sistematika penelitian.

BAB II : TINJAUAN PUSTAKA

Pada bab ini membahas mengenai tinjauan empiris (penelitian terdahulu), tinjauan teoritis, keterkaitan antar variabel, serta model konsep dan perumusan hipotesis terhadap pertanyaan dan permasalahan penelitian.

BAB III : METODE PENELITIAN

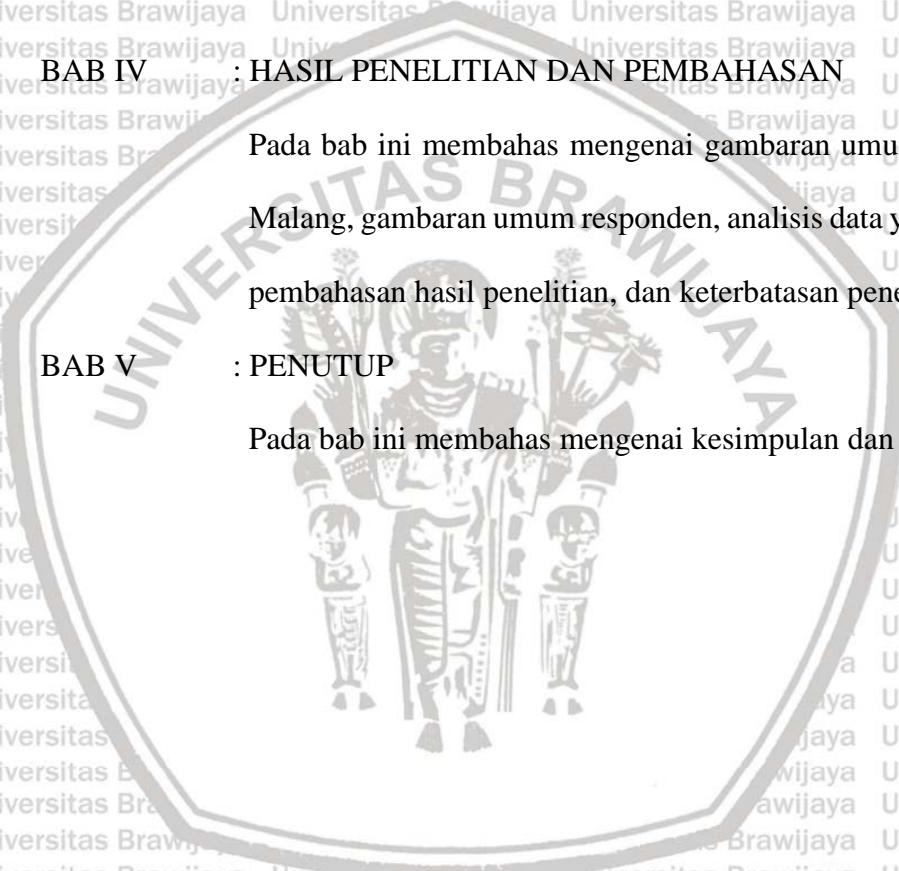
Pada bab ini membahas mengenai jenis penelitian, lokasi penelitian, variabel penelitian, definisi operasional, dan skala pengukuran, populasi dan sampel, teknik pengumpulan data (sumber data), serta analisis data yang digunakan.

BAB IV : HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

Pada bab ini membahas mengenai gambaran umum PDAM Kota Malang, gambaran umum responden, analisis data yang digunakan, pembahasan hasil penelitian, dan keterbatasan penelitian.

BAB V : PENUTUP

Pada bab ini membahas mengenai kesimpulan dan saran.



BAB II

TINJAUAN PUSTAKA

II.1 Tinjauan Empiris (Penelitian Terdahulu)

Beberapa penelitian terdahulu yang dijadikan sebagai acuan bagi peneliti dalam melakukan penelitiannya, yaitu sebagai berikut:

1. Adelia (2018)

Peneliti melakukan penelitian yang berjudul, “Pengaruh Kepribadian, Komitmen Organisasional, dan Keadilan Organisasional terhadap *Organizational Citizenship Behavior* karyawan PDAM Kota Padang.” Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis pengaruh kepribadian, komitmen organisasional, dan keadilan organisasional terhadap *organizational citizenship behavior* karyawan PDAM Kota Padang. Sampel dalam penelitian ini sebanyak 100 karyawan yang diambil dengan metode *simple random sampling*. Pengolahan data pada penelitian ini menggunakan uji validitas, uji reliabilitas, uji normalitas, uji multikolinearitas, uji heteroskedastisitas, uji koefisien determinasi, dan uji hipotesis dengan menggunakan program SPSS 16.0. Hasil penelitian menunjukkan bahwa variabel kepribadian berpengaruh secara positif dan signifikan terhadap *organizational citizenship behavior*, sedangkan komitmen organisasional berpengaruh positif namun tidak berpengaruh signifikan terhadap *organizational citizenship behavior*. Keadilan organisasional berpengaruh secara positif dan signifikan terhadap *organizational citizenship behavior*. Dapat disimpulkan bahwa kepribadian dan keadilan organisasional yang tinggi dapat secara signifikan meningkatkan

Organizational Citizenship Behavior, sedangkan komitmen organisasional belum mampu meningkatkan *Organizational Citizenship Behavior*.

2. Hartini (2018)

Peneliti melakukan penelitian yang berjudul, “Pengaruh *Person-Organization Fit (P-O Fit)*, *Quality of Work Life*, Keadilan Organisasional terhadap Kepuasan Kerja dan Kinerja Karyawan BUMN di Sulawesi Selatan.” Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis: 1) pengaruh *Person-Organization Fit* terhadap kepuasan kerja; 2) pengaruh *quality of work life* terhadap kepuasan kerja; 3) pengaruh keadilan organisasional terhadap kepuasan kerja; 4) pengaruh *Person-Organization Fit* terhadap kinerja karyawan; 5) pengaruh *quality of work life* terhadap kinerja karyawan; 6) pengaruh keadilan organisasional terhadap kinerja karyawan; 7) pengaruh *Person-Organization Fit* terhadap kinerja karyawan melalui kepuasan kerja; 8) pengaruh *quality of work life* terhadap kinerja karyawan melalui kepuasan kerja; 9) pengaruh keadilan organisasional terhadap kinerja karyawan melalui kepuasan kerja; 10) pengaruh kepuasan kerja terhadap kinerja karyawan. Metode yang digunakan pada penelitian ini adalah dengan metode analisis jalur dengan pemodelan *Structural Equation Modeling (SEM)* dengan program AMOS versi 5.00.

Hasil penelitian menunjukkan bahwa: 1) *Person-Organization Fit* berpengaruh secara positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja; 2) *quality of work life* berpengaruh secara positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja; 3) keadilan organisasional berpengaruh secara positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja; 4) *Person-Organization Fit* berpengaruh secara positif dan signifikan terhadap

kinerja karyawan; 5) *quality of work life* berpengaruh secara positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan; 6) keadilan organisasional tidak berpengaruh secara signifikan terhadap kinerja karyawan; 7) *Person-Organization Fit* berpengaruh secara positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan melalui kepuasan kerja; 8) *quality of work life* berpengaruh secara positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan melalui kepuasan kerja; 9) keadilan organisasional berpengaruh secara positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan melalui kepuasan kerja; 10) kepuasan kerja berpengaruh secara positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan.

3. Musingudin *et al.* (2017)

Peneliti melakukan penelitian yang berjudul, “*The Effect of Organizational Justice, Job Satisfaction, and Organizational Commitment on Organizational Citizenship Behavior of The Principals.*” Tujuan dari penelitian ini adalah untuk mengukur pengaruh keadilan organisasional, kepuasan kerja, dan komitmen organisasi terhadap *Organizational Citizenship Behavior* dari kepala sekolah SMA di Jakarta. Data yang dikumpulkan berasal dari kepala sekolah-kepala sekolah yang dipilih sebagai responden, melalui kuesioner. Sampel pada penelitian ini sebanyak 90 kepala sekolah dari 116 total populasi di sekitar Jakarta. Teknik sampel yang digunakan yaitu, teknik *random sampling* proporsional. Analisis data yang digunakan adalah analisis jalur. Hasil penelitian menunjukkan: 1) terdapat pengaruh yang positif dari keadilan organisasional terhadap *Organizational Citizenship Behavior*. Nilai koefisien jalur keadilan organisasional terhadap *Organizational Citizenship Behavior* adalah 0,221. 2) terdapat pengaruh yang

positif dari kepuasan kerja terhadap *Organizational Citizenship Behavior*, nilai koefisien jalurnya adalah 0,205. 3) terdapat pengaruh yang positif dari komitmen organisasional terhadap *Organizational Citizenship Behavior*, dengan nilai koefisien jalur sebesar 0,212. 4) terdapat pengaruh yang positif dari keadilan organisasional terhadap komitmen organisasional, dengan nilai koefisien jalur sebesar 0,253. 5) terdapat pengaruh yang positif dari kepuasan kerja terhadap komitmen organisasional, dengan nilai koefisien jalur sebesar 0,237. 6) terdapat pengaruh yang positif dari keadilan organisasional terhadap kepuasan kerja, dengan nilai koefisien jalur sebesar 0,286.

4. Prasetio *et al.* (2017)

Peneliti melakukan penelitian yang berjudul, “*Job Satisfaction, Organizational Commitment, and Organizational Citizenship Behavior in State-owned Banking.*”

Organisasi perlu mengembangkan sumber daya manusianya dengan cara yang dapat membangun OCB yang tinggi. Kepuasan kerja dan komitmen organisasional menjadi faktor penting yang dapat mempengaruhi OCB. Tujuan penelitian ini adalah untuk mengidentifikasi peran mediasi dari komitmen organisasional dalam hubungannya dengan kepuasan kerja dan OCB. Sampel pada penelitian ini adalah 320 karyawan bank milik pemerintah di Bandung. Hasil penelitian menunjukkan bahwa terdapat pengaruh yang positif dan signifikan antara kepuasan kerja terhadap OCB, terdapat pengaruh yang positif dan signifikan antara komitmen organisasional terhadap OCB, komitmen organisasional memediasi pengaruh kepuasan kerja dan OCB. Karyawan yang merasa lebih puas dan lebih berkomitmen cenderung menunjukkan OCB yang lebih tinggi.

5. Sanhaji *et al.* (2016)

Peneliti melakukan penelitian yang berjudul, “Pengaruh Keadilan Organisasi dan Budaya Organisasi terhadap Perilaku Kewargaan Organisasi melalui Komitmen Organisasi dan Kepuasan Kerja.” Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui hubungan antar variabel keadilan organisasi, budaya organisasi, komitmen organisasi, kepuasan kerja dengan perilaku kewargaan organisasi di PT.

Pos Indonesia. Penggunaan variabel-variabel tersebut dengan alasan hasil penelitian terdahulu memberikan kesimpulan yang berbeda-beda, ada yang mengatakan berpengaruh langsung dan juga tidak. Misalnya keadilan organisasi berpengaruh signifikan terhadap perilaku kewargaan organisasi, dan juga ada yang mengatakan tidak signifikan. Disamping itu, variabel-variabel tersebut diharapkan memberikan perubahan ke arah yang lebih baik dalam meningkatkan keadilan organisasi dan budaya organisasi terhadap OCB melalui komitmen organisasi dan kepuasan kerja pada PT. Pos Indonesia. Populasi penelitian adalah seluruh karyawan PT. Pos dengan menggunakan metode acak sederhana, sehingga anggota populasi yang berjumlah 130 orang karyawan yang dijadikan sampel penelitian sebanyak 100 orang.

6. Shafazawana *et al.* (2016)

Peneliti melakukan penelitian yang berjudul, “*Managing Job Attitudes: The Roles of Job Satisfaction and Organizational Commitment on Organizational Citizenship Behavior.*” *Organizational Citizenship Behavior* telah menjadi perhatian para peneliti baru-baru ini, mengingat pentingnya praktis dan implikasinya bagi organisasi. Tujuan dari penelitian ini adalah untuk menyelidiki

hubungan antara sikap kerja dan OCB di antara guru sekolah menengah. Untuk memenuhi tujuan yang ditetapkan, maka peneliti menggunakan desain *cross sectional*. Data dikumpulkan melalui administrasi kuesioner kepada 250 guru sekolah menengah di Perak. Sebanyak 80% tingkat respon tercapai. Responden mengisi kuesioner yang menilai kepuasan kerja, komitmen dan OCB. Responden tersebut dipilih berdasarkan *convenience sampling*. Hasil analisis data menggunakan SPSS Versi 22. Untuk menganalisis data menggunakan Korelasi Pearson dan regresi. Hasil penelitian menunjukkan bahwa kepuasan kerja, komitmen organisasi, dan OCB secara statistik signifikan dan korelasi positif.

Berikut ini merupakan tabel 2.1 ringkasan penelitian terdahulu dan tabel 2.2 perbandingan penelitian terdahulu dengan penelitian sekarang.

Tabel 2.1 Ringkasan Penelitian Terdahulu

No.	Peneliti dan Tahun Penelitian	Judul Penelitian	Variabel Penelitian	Metode Analisis Data	Hasil Penelitian
1.	Adelia (2018)	“Pengaruh Kepribadian, Komitmen Organisasi, dan Keadilan Organisasi terhadap <i>Organizational Citizenship Behavior</i> karyawan PDAM Kota Padang”.	Kepribadian (X_1), Komitmen Organisasi (X_2), dan Keadilan Organisasi (X_3), <i>Organizational Citizenship Behavior</i> (Y)	Pengolahan data pada penelitian ini menggunakan uji validitas, uji reliabilitas, uji normalitas, uji multikolinearitas, uji heteroskedastisitas, uji koefisien determinasi, dan uji hipotesis dengan menggunakan program SPSS 16.0.	Kepribadian dan Keadilan Organisasional berpengaruh secara positif dan signifikan terhadap <i>Organizational Citizenship Behavior</i> , sedangkan Komitmen Organisasional berpengaruh positif namun tidak berpengaruh signifikan terhadap OCB.

Lanjutan Tabel 2.1

No.	Peneliti dan Tahun Penelitian	Judul Penelitian	Variabel Penelitian	Metode Analisis Data	Hasil Penelitian
2.	Hartini (2018)	“Pengaruh <i>Person-Organization Fit</i> (<i>P-O Fit</i>), <i>Quality of Work Life</i> , Keadilan Organisasi terhadap Kepuasan Kerja dan Kinerja Karyawan BUMN di Sulawesi Selatan.”	<i>Person-Organization Fit</i> (X_1), <i>Quality of Work Life</i> (X_2), Keadilan Organisasi (X_3), Kepuasan Kerja (Y_1), dan Kinerja Karyawan (Y_2).	Metode Analisis Jalur dengan pemodelan <i>Structural Equation Modeling</i> (SEM) program AMOS versi 5.00	<i>Person-Organization Fit</i> , <i>Quality of Work Life</i> , dan Keadilan Organisasional berpengaruh secara positif dan signifikan terhadap Kepuasan Kerja; <i>Person-Organization Fit</i> dan <i>Quality of Work Life</i> berpengaruh secara positif dan signifikan terhadap Kinerja Karyawan, tetapi Keadilan Organisasional tidak berpengaruh secara signifikan terhadap Kinerja Karyawan; <i>Person-</i>

Lanjutan Tabel 2.1

No.	Peneliti dan Tahun Penelitian	Judul Penelitian	Variabel Penelitian	Metode Analisis Data	Hasil Penelitian
					<p><i>Organization Fit, Quality of Work Life, dan Keadilan Organisasional berpengaruh secara positif dan signifikan terhadap Kinerja Karyawan melalui Kepuasan Kerja; Kepuasan Kerja berpengaruh secara positif dan signifikan terhadap Kinerja Karyawan</i></p>
3.	Musringudin <i>et al.</i> (2017)	<p><i>“The Effect of Organizational Justice, Job Satisfaction, and Organizational Commitment on Organizational Citizenship Behavior of The Principles.”</i></p>	<p><i>Organizational Justice (X₁), Job Satisfaction (X₂), Organizational Commitment (X₃), dan Organizational Citizenship Behavior (Y)</i></p>	Metode Analisis Jalur	<p>Keadilan Organisasional, Kepuasan Kerja, dan Komitmen Organisasional berpengaruh positif terhadap OCB. Selain itu, terdapat pengaruh yang positif dari Keadilan Organisasional dan Kepuasan Kerja terhadap Komitmen Organisasional; Keadilan Organisasional</p>

Lanjutan Tabel 2.1

No.	Peneliti dan Tahun Penelitian	Judul Penelitian	Variabel Penelitian	Metode Analisis Data	Hasil Penelitian
					berpengaruh secara positif terhadap Kepuasan Kerja.
4.	Prasetyo <i>et al.</i> (2017)	“ <i>Job Satisfaction, Organizational Commitment, and Organizational Citizenship Behavior in State-owned Banking.</i> ”	<i>Job Satisfaction</i> (X_1), <i>Organizational Commitment</i> (X_2), <i>Organizational Citizenship Behavior</i> (Y)	Korelasi Pearson dan Analisis Regresi	Terdapat pengaruh yang positif dan signifikan antara Kepuasan Kerja Dan Komitmen Organisasional terhadap OCB, Komitmen Organisasional memediasi pengaruh Kepuasan Kerja dan OCB.
5.	Sanhaji <i>et al.</i> (2016)	“Pengaruh Keadilan Organisasi dan Budaya Organisasi terhadap Perilaku Kewargaan Organisasi melalui Komitmen Organisasi dan Kepuasan Kerja”.	Keadilan Organisasi (X_1), Budaya Organisasi (X_2), Perilaku Kewargaan Organisasi (Y) Komitmen Organisasi (X_3),	Uji Regresi Linier Berganda dan Uji-t	Keadilan Organisasi dan Budaya Organisasi berpengaruh positif terhadap Komitmen Organisasi; Komitmen Organisasi dan Budaya Organisasi tidak

Lanjutan Tabel 2.1

No.	Peneliti dan Tahun Penelitian	Judul Penelitian	Variabel Penelitian	Metode Analisis Data	Hasil Penelitian
			Kepuasan Kerja (X ₄)		berpengaruh terhadap Perilaku Kewargaan Organisasi, Keadilan Organisasi dan Kepuasan Kerja berpengaruh positif terhadap Perilaku Kewargaan Organisasi; Budaya Organisasi dan Komitmen Organisasi berpengaruh positif terhadap Kepuasan Kerja; dan Keadilan Organisasi tidak berpengaruh secara signifikan terhadap Perilaku Kewargaan Organisasi melalui Komitmen Organisasi.

Lanjutan Tabel 2.1

No.	Peneliti dan Tahun Penelitian	Judul Penelitian	Variabel Penelitian	Metode Analisis Data	Hasil Penelitian
6.	Shafazawana et al. (2016)	“ <i>Managing Job Attitudes: The Roles of Job Satisfaction and Organizational Commitment on Organizational Citizenship Behavior.</i> ”	<i>Job Satisfaction</i> (X ₁), <i>Organizational Commitment</i> (X ₂), dan <i>Organizational Citizenship Behavior</i> (Y)	Analisis data menggunakan Korelasi Pearson dan regresi dengan software SPSS Versi 22.	Kepuasan Kerja, Komitmen Organisasi, dan OCB secara statistik signifikan dan berkorelasi positif.

Sumber: Tinjauan Empiris (2020)

Tabel 2.2 berikut ini merupakan tabel perbandingan antara peneliti terdahulu dan penelitian yang sekarang, yaitu antara lain:

Tabel 2.2 Perbandingan Peneliti Terdahulu dengan Penelitian Sekarang

No.	Peneliti dan Tahun Penelitian	Judul Penelitian	Persamaan	Perbedaan
1.	Adelia (2018)	“Pengaruh Kepribadian, Komitmen Organisasional, dan Keadilan Organisasional terhadap <i>Organizational Citizenship Behavior</i> karyawan PDAM Kota Padang”.	Salah satu variabel independennya adalah Keadilan Organisasional dan variabel dependennya adalah <i>Organizational Citizenship Behavior</i> .	1. Hanya memiliki variabel independen dan dependen saja, sedangkan peneliti menggunakan Kepuasan Kerja sebagai variabel <i>intervening</i> .

Lanjutan Tabel 2.2

No.	Peneliti dan Tahun Penelitian	Judul Penelitian	Persamaan	Perbedaan
2.	Hartini (2018)	“Pengaruh <i>Person-Organization Fit (P-O Fit)</i> , <i>Quality of Work Life</i> , Keadilan Organisasional terhadap Kepuasan Kerja dan Kinerja Karyawan BUMN di Sulawesi Selatan.”	1. Salah satu variabel independennya adalah Keadilan Organisasional dan variabel <i>interveningnya</i> adalah Kepuasan Kerja 2. Metode analisis data menggunakan analisis jalur	2. Analisis data diolah dengan program SPSS sedangkan peneliti menggunakan PLS. 1. Variabel dependennya adalah Kinerja Karyawan, sedangkan peneliti menggunakan OCB sebagai variabel dependen. 2. Data diolah dengan pemodelan <i>Structural Equation Modeling (SEM)</i> dengan program AMOS, sedangkan peneliti menggunakan SEM dengan program PLS.
3.	Musringudin <i>et al.</i> (2017)	“ <i>The Effect of Organizational Justice, Job Satisfaction, and Organizational Commitment on Organizational Citizenship Behavior of The Principals.</i> ”	1. Keadilan Organisasional sebagai salah satu variabel independennya dan variabel dependennya adalah <i>Organizational Citizenship Behavior</i> 2. Metode analisis data yang digunakan adalah analisis jalur	1. Kepuasan Kerja dijadikan variabel independen, sedangkan peneliti menggunakan Kepuasan Kerja sebagai variabel <i>intervening</i> . 2. Analisis data diolah dengan program SPSS sedangkan peneliti menggunakan PLS.

Lanjutan Tabel 2.2

No.	Peneliti dan Tahun Penelitian	Judul Penelitian	Persamaan	Perbedaan
4.	Prasetio <i>et al.</i> (2017)	"Job Satisfaction, Organizational Commitment, and Organizational Citizenship Behavior in State-owned Banking."	Variabel dependennya adalah <i>Organizational Citizenship Behavior</i>	<ol style="list-style-type: none"> 1. Kepuasan Kerja dijadikan variabel independen, sedangkan peneliti variabel <i>intervening</i>. 2. Variabel independennya adalah Kepuasan Kerja dan Komitmen Organisasional, sedangkan peneliti menggunakan variabel independen yaitu Keadilan Organisasional 3. Metode analisis data menggunakan korelasi pearson dan analisis regresi yang diolah menggunakan program SPSS, sedangkan peneliti menggunakan analisis jalur yang diolah menggunakan program PLS.
5.	Sanhaji <i>et al.</i> (2016)	"Pengaruh Keadilan Organisasi dan Budaya Organisasi terhadap Perilaku Kewargaan Organisasi"		Subjek penelitiannya adalah karyawan PT. Pos Indonesia sedangkan subjek penelitian pada penelitian ini adalah karyawan PDAM.

Lanjutan Tabel 2.2

No.	Peneliti dan Tahun Penelitian	Judul Penelitian	Persamaan	Perbedaan
		melalui Komitmen Organisasi dan Kepuasan Kerja”	1. Salah satu variabel independennya adalah Keadilan Organisasional, variabel dependennya adalah OCB, dan salah satu variabel <i>interveningnya</i> adalah Kepuasan Kerja 2. Metode analisis menggunakan model jalur	
6.	Shafazawana <i>et al.</i> (2016)	“ <i>Managing Job Attitudes: The Roles of Job Satisfaction and Organizational Commitment on Organizational Citizenship Behavior.</i> ”	Variabel dependennya adalah <i>Organizational Citizenship Behavior</i>	1. Variabel independennya yaitu Kepuasan Kerja dan Komitmen Organisasional sedangkan peneliti adalah Keadilan Organisasional. 2. Kepuasan Kerja sebagai variabel independen, sedangkan peneliti sebagai variabel <i>intervening</i> . 3. Analisis data menggunakan <i>software SPSS</i> , sedangkan peneliti dengan <i>software PLS</i> .

Sumber: Tinjauan Empiris (2020)

II.2 Tinjauan Teoritis

II.2.1 Keadilan Organisasional

II.2.1.1 Pengertian Keadilan Organisasional

Menurut Robbins dan Judge (2015) keadilan organisasional adalah persepsi keseluruhan mengenai apa itu keadilan di tempat kerja, terdiri atas keadilan distributif, prosedural, informasional, dan interpersonal. Definisi keadilan organisasional menurut Baldwin (2006) adalah sejauh mana karyawan memandang bahwa prosedur, interaksi, dan hasil kerja yang diberikan perusahaan itu adil.

Menurut Folger dan Cropanzano dalam Terzi *et al.* (2017) keadilan organisasional adalah suatu metode yang digunakan untuk membuat keputusan tentang distribusi sumber organisasi, seperangkat norma, dan aturan sosial yang mengatur hubungan antar manusia dalam suatu organisasi. Menurut Yadav dan Yadav (2016) keadilan organisasional adalah interpretasi individu atas tindakan, proses, dan struktur yang terdapat dalam suatu organisasi. Menurut Greenberg dalam Yadav dan Yadav (2016) keadilan organisasional adalah suatu istilah yang biasanya digunakan oleh psikolog dalam suatu organisasi yang merujuk pada segala sesuatu yang adil dan bagaimana cara organisasi memperlakukan karyawannya dengan adil. Menurut Usmani & Jamal dalam Akram *et al.* (2016) keadilan organisasional adalah suatu dampak yang ditimbulkan dengan melihat cara karyawan dalam menunjukkan perilaku kerja dan sikapnya dalam pekerjaan yang dapat menghasilkan sesuatu yang positif ataupun negatif. Beberapa pengertian yang telah dipaparkan, maka peneliti menyimpulkan bahwa keadilan organisasional adalah suatu bentuk tindakan adil yang ditunjukkan oleh perusahaan dalam memperlakukan para karyawannya. Suatu organisasi dapat dikatakan adil apabila peraturan, struktur, norma, keputusan, dan

hasil kerja yang diterapkan telah sesuai. Dikatakan adil atau tidak, akan tampak pada bagaimana sikap dan perilaku karyawan dalam pekerjaannya.

II.2.1.2 Dimensi Keadilan Organisasional

Menurut Folger dan Cropanzano (1998) keadilan organisasional dibagi atas tiga, yaitu keadilan distributif, keadilan prosedural, dan keadilan interaksional.

1. Keadilan distributif, keadilan yang dirasakan dari hasil atau alokasi hasil yang diterima karyawan. Ketika karyawan memberikan penilaian terhadap keadilan distributif, karyawan akan mengevaluasi apakah hasilnya pantas, sesuai moral atau etis.
2. Keadilan prosedural, ketika merujuk pada keadilan prosedural karyawan menunjukkan evaluasi atau penilaian yang masih subjektif. Namun, dalam hal ini merupakan penilaian dari proses berdasarkan pengalokasian keputusan yang dibuat. Karyawan akan melihat bagaimana mereka diperlakukan secara adil apabila karyawan dapat terlibat dalam proses pengambilan keputusan.
3. Keadilan interaksional, keadilan ini mengacu pada kualitas perlakuan yang diberikan oleh perusahaan, misalnya karyawan diperlakukan dengan hormat dan bermartabat oleh perusahaan.

Niehoff dan Moorman (1993) juga mengklasifikasi keadilan organisasional ke dalam tiga komponen yang sama seperti Folger dan Cropanzano (1998) yaitu

1. Keadilan distributif, keadilan ini diukur menggunakan lima item yang menilai keadilan berdasarkan hasil pekerjaan yang berbeda, termasuk tingkat upah/gaji, jadwal kerja, beban kerja, dan tanggung jawab pekerjaan.

2. Keadilan prosedural, keadilan ini diukur dengan item yang dirancang untuk prosedur formal maupun keadilan interaksional. Prosedur formal memiliki enam item yang mengukur sejauh mana keputusan kerja mencakup mekanisme yang menjamin informasi terkumpul dengan akurat dan tidak bias, pendapat karyawan, dan proses banding.
3. Keadilan interaksional, keadilan ini memiliki sembilan item yang mengukur sejauh mana karyawan merasa kebutuhan mereka dipertimbangkan oleh organisasi, dan terdapat penjelasan yang memadai mengenai pengambilan keputusan pekerjaan.

Skala ini didasarkan pada skala yang digunakan oleh Moorman (1991).

II.2.2 *Organizational Citizenship Behavior*

II.2.2.1 Pengertian *Organizational Citizenship Behavior*

Menurut Luthans (2005) *Organizational Citizenship Behavior* adalah ciri karyawan yang kooperatif, suka menolong, perhatian, dan bersungguh-sungguh, OCB merupakan peran ekstra atau diluar panggilan tugas pekerjaan yang sifatnya bebas memilih dan tidak perlu diatur dengan sistem penghargaan formal dari organisasi. Menurut Kreitner dan Kinicki (2014) OCB adalah perilaku-perilaku karyawan yang diluar tugas pekerjaannya. Robbins dan Judge (2008) *Organizational Citizenship Behavior* adalah suatu perilaku yang ditunjukkan karyawan yang bersedia untuk terlibat secara sukarela yang melebihi persyaratan kerja formal. Organ dalam Titisari (2014) mendefinisikan *Organizational Citizenship Behavior* sebagai perilaku individu yang bebas, tidak berkaitan secara langsung atau eksplisit dengan sistem *reward* dan bisa meningkatkan fungsi efektif

organisasi. Dyne,dkk dalam Titisari (2014) OCB adalah perilaku yang menguntungkan organisasi dan atau cenderung menguntungkan organisasi, dilakukan dengan sukarela dan melebihi apa yang menjadi tuntutan peran.

Pengertian lainnya adalah menurut Djati dalam Titisari (2014) OCB adalah perilaku karyawan yang tidak tampak, baik pada rekan kerja maupun perusahaan, perilaku tersebut melebihi dari perilaku standar yang ditetapkan perusahaan dan memberikan manfaat bagi perusahaan. Menurut Organ (1999) dalam Titisari (2014)

OCB adalah perilaku karyawan yang ditujukan untuk meningkatkan efektifitas kinerja perusahaan tanpa mengabaikan tujuan produktivitas karyawan. Berdasarkan pengertian para ahli, peneliti menarik kesimpulan bahwa pengertian *Organizational Citizenship Behavior* adalah suatu perilaku positif yang ditunjukkan karyawan dengan sukarela yang melebihi tugas dan tanggung jawab dalam pekerjaannya yang berdampak baik bagi perusahaan karena dapat meningkatkan efektifitas kinerja suatu perusahaan.

II.2.2.2 Dimensi-Dimensi *Organizational Citizenship Behavior*

Menurut Organ *et al.* (1988) dalam Titisari (2014) terdapat lima dimensi OCB karyawan, kelima dimensi OCB ini juga digunakan dalam penelitian Khiabani *et al.* (2016), yaitu antara lain:

1. *Altruism*

Suatu perilaku karyawan yaitu dalam hal menolong rekan kerjanya yang sedang mengalami kesulitan baik yang kaitannya dengan tugas dalam organisasi maupun masalah pribadi orang lain. Dimensi ini mengarah kepada

memberikan pertolongan yang mana bukan merupakan kewajiban yang ditanggungnya.

2. *Conscientiousness*

Suatu perilaku yang ditunjukkan oleh karyawan dengan berusaha melebihi yang diharapkan perusahaan. Perilaku sukarela yang bukan merupakan kewajiban yang harus dilakukan karyawan. Dimensi ini menjangkau jauh di atas dan jauh di depan dari panggilan tugas.

3. *Sportsmanship*

Suatu perilaku karyawan yang memberikan toleransi terhadap keadaan yang kurang ideal dalam organisasi tanpa merasa keberatan. Karyawan yang memiliki *sportsmanship* yang tinggi akan meningkatkan iklim yang positif diantara karyawan, karyawan tersebut akan lebih sopan dan bekerja sama dengan karyawan yang lainnya sehingga terciptalah lingkungan kerja yang menyenangkan.

4. *Courtesy*

Suatu perilaku karyawan yang menjaga hubungan baik dengan rekan kerjanya agar terhindar dari masalah-masalah interpersonal. Karyawan yang memiliki dimensi ini adalah orang yang menghargai dan memerhatikan orang lain.

5. *Civic Virtue*

Perilaku karyawan yang mengindikasikan tanggung jawab pada kehidupan organisasi, misalnya mengikuti perubahan dalam organisasi, mengambil inisiatif untuk merekomendasikan bagaimana prosedur dalam organisasi dapat diperbaiki, dan melindungi sumber-sumber yang dimiliki organisasi. Dimensi

ini mengarah kepada tanggung jawab yang diberikan organisasi kepada karyawan untuk meningkatkan kualitas kerja yang ditekuni.

Untuk mengukur OCB karyawan, peneliti menggunakan tiga dimensi dari lima dimensi OCB, yaitu *altruism*, *conscientiousness*, dan *sportsmanship*. Hal tersebut dikarenakan, ketiga dimensi tersebut paling relevan untuk digunakan pada konteks orang Asia, selain itu *altruism* dan *conscientiousness* menjadi kategori utama dari OCB Chen *et al.* (1998) dalam Afrianty (2013).

II.2.2.3 Motif-Motif *Organizational Citizenship Behavior*

Menurut McClelland *et al.* (1987) dalam Titisari (2014) sesuatu yang masuk akal bila diterapkan *Organizational Citizenship Behavior* secara rasional. Pendekatan motif dalam perilaku organisasi menurut McClelland *et al.* (1987) ada tiga tingkatan, yaitu antara lain:

- 1) Motif berprestasi

Suatu motif yang mendorong orang untuk menunjukkan suatu standar keistimewaan, mencari prestasi dari tugas, kesempatan, atau kompetisi.

- 2) Motif Afiliasi

Suatu motif yang mendorong orang untuk mewujudkan, memelihara, memperbaiki hubungan dengan orang lain.

- 3) Motif kekuasaan

Suatu motif yang mendorong orang untuk mencari status dan situasi yang dapat mengontrol pekerjaan atau tindakan orang lain.

II.2.2.4 Faktor-faktor yang Meningkatkan *Organizational Citizenship Behavior*

Untuk dapat meningkatkan *Organizational Citizenship Behavior* karyawan maka sangat penting bagi organisasi untuk mengetahui apa yang menyebabkan meningkatnya *Organizational Citizenship Behavior*. Menurut Organ *et al.* (2006) dalam Titisari (2014) ada dua faktor utama yang mempengaruhi peningkatan *Organizational Citizenship Behavior*, yaitu antara lain:

1. Faktor internal yang berasal dari diri karyawan itu sendiri, yaitu antara lain: kepuasan kerja, komitmen, kepribadian, moral karyawan, motivasi, dan yang lainnya.
2. Faktor eksternal yang berasal dari luar karyawan, yaitu antara lain: gaya kepemimpinan, kepercayaan pada pimpinan, budaya organisasi dan yang lainnya.

II.2.3 Kepuasan Kerja

II.2.3.1 Pengertian Kepuasan Kerja

Menurut Handoko dalam Sutrisno (2009) kepuasan kerja adalah keadaan emosional yang menyenangkan atau tidak menyenangkan bagi para karyawan dalam memandang pekerjaannya. Menurut Tiffin dalam Sutrisno (2009) kepuasan kerja adalah sesuatu yang berhubungan erat dengan sikap dari karyawan terhadap pekerjaannya sendiri, situasi dalam pekerjaan, kerja sama di antara pimpinan dengan sesama karyawan. Menurut Sutrisno (2009) kepuasan kerja karyawan merupakan masalah penting yang harus diperhatikan yang mana ada kaitannya dengan produktivitas kerja karyawan dan ketidakpuasan sering dikaitkan dengan tingkat tuntutan dan keluhan dalam pekerjaan yang tinggi yang dirasakan oleh

karyawan. Menurut Kreitner dan Kinicki dalam Triatna (2015) kepuasan kerja sebagai suatu efektivitas atau respons emosional terhadap berbagai aspek pekerjaan. Menurut Gibson dalam Triatna (2015) kepuasan kerja adalah sikap yang dimiliki karyawan tentang pekerjaan mereka. Kepuasan kerja tersebut merupakan hasil dari persepsi karyawan terkait pekerjaannya. Menurut Robbins dan Judge (2015) definisi kepuasan kerja adalah sebuah perasaan positif terhadap pekerjaan yang dihasilkan dari evaluasi atas karakteristik yang cukup luas. Menurut Porter dalam Sopiha (2008) kepuasan kerja adalah perbedaan antara seberapa besar sesuatu yang seharusnya diterima dan seberapa besar sesuatu tersebut yang sebenarnya diterima. Menurut Mangkunegara (2013) kepuasan kerja adalah suatu perasaan yang menyokong atau tidak menyokong diri pegawai yang berhubungan dengan pekerjaannya maupun kondisinya. Berdasarkan pengertian para ahli yang telah dipaparkan, maka peneliti menarik kesimpulan bahwa kepuasan kerja adalah suatu perasaan dan keadaan yang dapat dikatakan menyenangkan maupun tidak menyenangkan yang dirasakan oleh karyawan dalam suatu perusahaan dengan melihat berbagai aspek yang terdapat dalam pekerjaannya apakah yang diterima telah sesuai atau tidak dengan apa yang telah dikerjakannya.

II.2.3.2 Dimensi Kepuasan Kerja

Menurut Luthans (2005) ada lima dimensi dalam kepuasan kerja, yaitu antara lain:

1. Pekerjaan itu sendiri

Dalam hal ini, pekerjaan memberikan tugas yang menarik bagi karyawan, memberikan karyawan kesempatan untuk belajar, memberikan kesempatan untuk karyawan untuk menerima sejumlah tanggung jawab.

2. Gaji

Sejumlah upah yang diterima dan tingkat gaji yang diterima karyawan dianggap pantas apabila dibandingkan dengan karyawan lain dalam organisasi.

Karyawan melihat gaji sebagai suatu cerminan bagaimana manajemen melihat kontribusi yang diberikan karyawan kepada perusahaan.

3. Kesempatan promosi

Kesempatan promosi memiliki pengaruh yang berbeda pada kepuasan kerja.

Hal ini disebabkan karena promosi memiliki sejumlah bentuk yang berbeda dan memiliki berbagai penghargaan. Misalnya, karyawan yang dipromosikan atas dasar senioritas sering mengalami kepuasan kerja, tetapi tidak sebanyak orang yang dipromosikan atas dasar kinerja.

4. Pengawasan (Supervisi)

Dapat dikatakan ada dua dimensi gaya pengawasan yang dapat mempengaruhi kepuasan kerja. Pertama, berpusat pada karyawan yang mana dapat dilihat dari tingkat penyelia menggunakan daya tarik personal dan peduli terhadap karyawan. Kedua, partisipasi atau pengaruh yang mana dapat diilustrasikan

pada seorang manajer yang memungkinkan karyawannya untuk berpartisipasi dalam pengambilan keputusan yang dapat mempengaruhi pekerjaan mereka.

5. Rekan Kerja

Pada umumnya, rekan kerja atau anggota tim yang kooperatif adalah sumber kepuasan kerja karyawan yang paling sederhana. Rekan kerja bertindak sebagai sumber dukungan, kenyamanan, nasihat, dan bantuan pada karyawan.

II.2.3.3 Faktor-Faktor yang Mempengaruhi Kepuasan Kerja

Menurut Sutrisno (2009) faktor-faktor yang mempengaruhi kepuasan kerja, yaitu:

1. Faktor psikologis, merupakan faktor yang berkaitan dengan kejiwaan karyawan, seperti: minat, ketentraman dalam kerja, sikap kerja, bakat, dan keterampilan.
2. Faktor sosial, merupakan faktor yang berkaitan dengan bagaimana interaksi sosial di antara karyawan ataupun karyawan dengan atasan.
3. Faktor fisik, merupakan faktor yang berkaitan dengan kondisi fisik karyawan, misalnya: jenis pekerjaan, pengaturan waktu dan waktu istirahat, perlengkapan kerja, kondisi ruang kerja, suhu, penerangan, pertukaran udara, kondisi kesehatan karyawan, umur, dan yang lainnya.
4. Faktor finansial, merupakan faktor yang berkaitan dengan jaminan serta kesejahteraan karyawan, seperti: sistem dan besarnya gaji, jaminan sosial, macam-macam tunjangan, fasilitas yang diberikan oleh perusahaan, promosi, dan yang lainnya.

II.2.4 Teori *Stimulus Organism Response*

Model SOR pada awalnya dikembangkan oleh Mehrabian dan Russel pada tahun 1974, tetapi telah diadaptasi dan diverifikasi untuk disiplin ilmu lain seperti ritel, sistem informasi, perilaku organisasi oleh penulis selanjutnya Chan *et al.* (2017); Attiq *et al.*, (2017). Model ini menjelaskan bahwa terdapat hubungan antara tiga komponen utama, yaitu rangsangan (*stimulus*), makhluk hidup (*organism*), dan reaksi terhadap rangsangan (*response*). Komponen pertama

“*stimulus*” mengacu pada pemicu yang membangkitkan individu. Komponen kedua “*organism*” mengacu pada keadaan perantara afektif (rasa) dan kognitif (berpikir)

individu yang terjadi ketika berinteraksi dengan *stimulus*. Komponen ketiga

“*response*” mengacu pada reaksi individu terhadap *stimulus* Xiao dan Benbasat, (2011); Chan *et al.* (2017). Model S-O-R ini telah banyak digunakan pada penelitian sebelumnya tentang perilaku karyawan Zhu *et al.*, (2014); Attiq *et al.*, (2017); Zhou *et al.*, (2017). Contoh ilustrasi yang menggunakan teori S-O-R adalah:

untuk mengetahui bagaimana persepsi karyawan tentang upaya tanggung jawab sosial perusahaan (*stimulus*) dapat meningkatkan kepuasan karyawan (*organism*), dan karenanya kesetiaan sebagai hasilnya (*response*) Tang *et al.*, (2019).

Berdasarkan penjelasan dan contoh yang telah dipaparkan di atas, maka teori S-O-

R yang berkaitan dengan topik yang dibahas adalah Keadilan Organisasional merupakan “*stimulus*” yang berasal dari organisasi. Keadilan Organisasional memunculkan rasa dari karyawan yang merasa puas atau Kepuasan Kerja Karyawan (“*organism*”). Setelah karyawan merasa puas, maka terjadilah “*response*” yaitu *Organizational Citizenship Behavior* karyawan.

II.3 Keterkaitan Antar Variabel

II.3.1 Pengaruh Keadilan Organisasional terhadap *Organizational Citizenship Behavior*

Luthans (2005) mengatakan bahwa karyawan akan memunculkan OCB-nya apabila mereka diperlakukan dengan adil, yaitu prosedur dan hasil adalah adil. Sejumlah studi menunjukkan hubungan yang kuat antara keadilan dan OCB, apabila organisasi menerapkan keadilan pada karyawannya, mereka akan membalas dengan OCB yang diluar persyaratan pekerjaan formalnya. Berdasarkan penjelasan tersebut, dapat dikatakan bahwa apabila perusahaan memperlakukan karyawan di perusahaan secara adil, yaitu perusahaan memperhatikan apa saja yang hal-hal yang akan berdampak positif dan adil bagi karyawannya, maka karyawan akan merasa dianggap menjadi bagian dari organisasi, sehingga karyawan dengan sukarela mau membantu walaupun diluar dari tugas dan tanggung jawab pekerjaannya. Penelitian yang dilakukan oleh Sanhaji *et al.* (2016) menunjukkan bahwa keadilan organisasional berpengaruh terhadap OCB karyawan. Penelitian Musringudin *et al.* (2017) juga menunjukkan hasil penelitian yang sama dengan Sanhaji *et al.* (2016), yaitu keadilan organisasional memiliki pengaruh secara langsung dan positif terhadap OCB karyawan. Apabila keterkaitan keadilan organisasional terhadap *organizational citizenship behavior* karyawan dikaitkan dengan teori S-O-R, yang mana keterkaitan antara dua variabel penelitian ini diilustrasikan dengan “*stimulus*” merupakan keadilan yang berasal dari organisasi. Ketika organisasi menerapkan keadilan, maka memunculkan “*response*”, yaitu karyawan akan menunjukkan perilaku *organizational citizenship behavior*nya dalam perusahaan. Dapat

disimpulkan bahwa keadilan organisasional mempengaruhi *organizational citizenship behavior* karyawan.

Berdasarkan keterkaitan antar variabel dan teori yang digunakan, maka hipotesis yang disusun adalah:

H₁: Terdapat pengaruh yang signifikan antara Keadilan Organisasional (X) terhadap *Organizational Citizenship Behavior* (Y) di PDAM Kota Malang.

II.3.2 Pengaruh Keadilan Organisasional terhadap Kepuasan Kerja

Keadilan organisasional mempengaruhi kepuasan kerja, seperti teori keadilan yang terdapat dalam Rivai dan Sagala (2009). Teori keadilan yang dijelaskan dalam Rivai dan Sagala (2009) mengatakan bahwa karyawan akan merasa puas ataupun tidak puas, tergantung pada ada atau tidaknya keadilan yang diberlakukan dalam suatu perusahaan. Dapat dikatakan bahwa organisasi harus memperhatikan aspek-aspek dalam pekerjaan yang akan membuat karyawan dapat merasa puas dan aspek-aspek dalam pekerjaan tersebut harus diterapkan secara adil pada semua karyawan.

Aspek- aspek dalam pekerjaan tersebut misalnya, prosedur, peraturan, norma, hasil kerja, dan yang lainnya yang diterapkan dalam perusahaan. Penjelasan Rivai dan Sagala (2009) dapat semakin diperkuat dengan penelitian yang dilakukan oleh Hartini (2018) yang menunjukkan bahwa keadilan organisasional berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja. Apabila keterkaitan keadilan organisasional terhadap kepuasan kerja karyawan dikaitkan dengan teori S-O-R, yang mana keterkaitan antara dua variabel penelitian ini diilustrasikan dengan “*stimulus*” merupakan keadilan yang berasal dari organisasi. Ketika organisasi menerapkan keadilan dengan baik, maka “*organism*”, yaitu karyawan akan merasa

puas pada pekerjaannya. Pemaparan di atas dapat disimpulkan bahwa keadilan organisasional dapat mempengaruhi kepuasan kerja karyawan.

Berdasarkan keterkaitan antar variabel dan teori yang digunakan, maka hipotesis yang disusun adalah:

H₂: Terdapat pengaruh yang signifikan antara Keadilan Organisasional (X) terhadap Kepuasan Kerja (Z) di PDAM Kota Malang.

II.3.3 Pengaruh Kepuasan Kerja terhadap *Organizational Citizenship Behavior*

Robbins dan Judge (2015) mengatakan bahwa kepuasan kerja seharusnya menjadi suatu penentu utama dari perilaku kewargaan organisasional karyawan/OCB. Karyawan yang puas akan berbicara yang positif mengenai organisasi, membantu yang lain, melebihi ekspektasi normal dalam pekerjaannya, hal tersebut terjadi karena karyawan ingin membalas pengalaman positif yang diterima dalam organisasi. Berdasarkan penjelasan menurut Robbins dan Judge, dapat dikatakan bahwa apabila karyawan merasa bahwa karyawan puas dalam pekerjaannya, maka karyawan akan menunjukkan perilaku OCBnya lebih banyak.

Dengan begitu, agar perilaku OCB karyawan semakin tampak dalam pekerjaannya, perusahaan harus memperhatikan aspek-aspek dalam pekerjaan yang akan membuat karyawan tersebut merasa puas. Penelitian yang dilakukan oleh Shafazawana *et al.* (2016) yang menunjukkan bahwa kepuasan kerja secara signifikan mempengaruhi OCB karyawan. Hasil penelitian Prasetio *et al.* (2017) juga menunjukkan bahwa kepuasan kerja berpengaruh secara positif dan signifikan terhadap OCB karyawan. Apabila keterkaitan kepuasan kerja karyawan terhadap *organizational citizenship behavior* dikaitkan dengan teori S-O-R, yang mana

keterkaitan antara dua variabel penelitian ini diilustrasikan dengan “*organism*” merupakan kepuasan kerja karyawan. Ketika karyawan merasa puas dalam pekerjaannya, maka terjadilah “*response*”, yaitu karyawan akan menunjukkan perilaku *organizational citizenship behavior*nya dalam perusahaan. Dapat disimpulkan bahwa kepuasan kerja mempengaruhi *organizational citizenship behavior* karyawan.

Berdasarkan keterkaitan antar variabel dan teori yang digunakan, maka hipotesis yang disusun adalah:

H₃ : Terdapat pengaruh yang signifikan antara Kepuasan Kerja (Z) terhadap *Organizational Citizenship Behavior* (Y) di PDAM Kota Malang.

II.3.4 Pengaruh Keadilan Organisasional terhadap *Organizational Citizenship Behavior* dengan Kepuasan Kerja sebagai Variabel *Intervening*

Menurut Robbins dan Judge (2008) pada dasarnya, kepuasan kerja bergantung pada gambaran mengenai hasil, perlakuan, dan prosedur yang adil. Apabila karyawan merasa bahwa atasan, prosedur dalam organisasi, atau sistem pembayaran tidak adil maka kepuasan kerja karyawan cenderung menurun. Tetapi apabila karyawan merasa proses dan hasil-hasil yang diberikan organisasi tersebut adalah adil, maka karyawan akan percaya dan merasa puas. Karyawan yang merasa percaya dan puas tersebut lebih bersedia untuk terlibat secara sukarela dalam perilaku yang melebihi persyaratan kerja formal karyawan. Penjelasan yang dikemukakan oleh Robbins dan Judge (2008) juga dapat terjadi karena adanya *stimulus-organism-response* (S-O-R) yang pada awalnya dikembangkan oleh Mehrabian dan Russel pada tahun 1974, tetapi telah diadaptasi dan diverifikasi

untuk disiplin ilmu lain seperti ritel, sistem informasi, perilaku organisasi oleh penulis selanjutnya Chan *et al.* (2017); Attiq *et al.* (2017). Model ini menjelaskan hubungan antara tiga komponen utama, yaitu rangsangan (*stimulus*), makhluk hidup (*organism*), dan reaksi terhadap rangsangan (*response*). Komponen pertama “*stimulus*” mengacu pada pemicu yang membangkitkan individu. Komponen kedua “*organism*” mengacu pada keadaan perantara afektif (rasa) dan kognitif (berpikir) individu yang terjadi ketika berinteraksi dengan *stimulus*. Komponen ketiga “*response*” mengacu pada reaksi individu terhadap *stimulus* Xiao dan Benbasat (2011) ; Chan *et al.* (2017). Apabila teori S-O-R dikaitkan dengan topik yang diteliti, maka Keadilan Organisasional merupakan “*stimulus*” yang berasal dari organisasi. Keadilan Organisasional memunculkan rasa dari karyawan yang merasa puas atau Kepuasan Kerja Karyawan (“*organism*”). Setelah karyawan merasa puas, maka terjadilah “*response*” yaitu *Organizational Citizenship Behavior* karyawan.

Berdasarkan keterkaitan antar variabel dan teori yang digunakan, maka hipotesis yang disusun adalah:

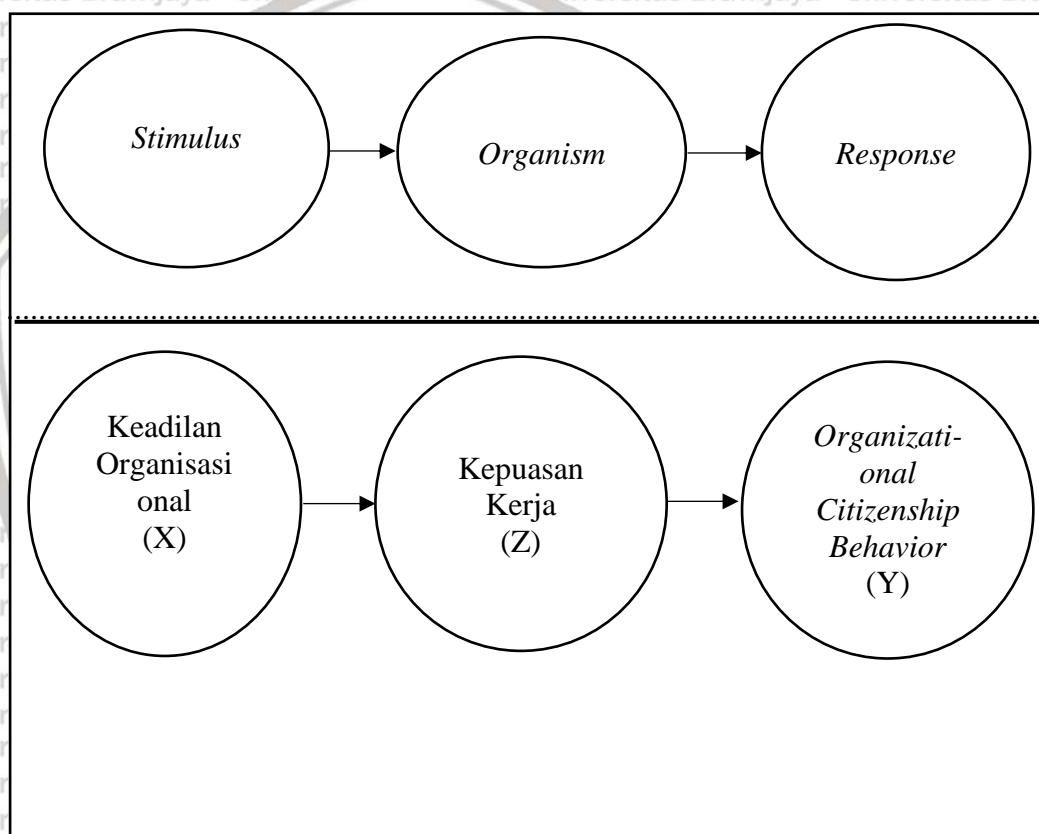
H₄: Terdapat pengaruh tidak langsung antara Keadilan Organisasional (X) terhadap *Organizational Citizenship Behavior* (Y) dengan Kepuasan Kerja (Z) sebagai variabel *intervening* di PDAM Kota Malang.

II.4 Model Konsep dan Hipotesis

II.4.1 Model Konsep

Model konsep memberikan penjelasan secara teoritis hubungan antara variabel yang akan diteliti Sugiyono (2016). Variabel yang digunakan dalam penelitian ini

adalah keadilan organisasional, kepuasan kerja, dan *Organizational Citizenship Behavior*. Penelitian ini bertujuan untuk menguji bagaimana pengaruh Keadilan Organisasional terhadap *Organizational Citizenship Behavior* dengan Kepuasan Kerja sebagai variabel *intervening*. Adapun model konsep dalam penelitian ini berdasarkan variabel-variabel yang telah ditetapkan dan teori yang digunakan, dapat dilihat pada Gambar 2.1 berikut ini:



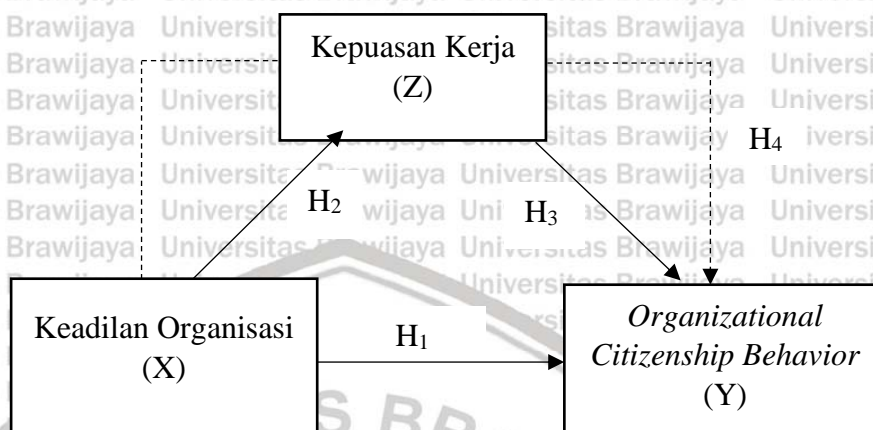
Gambar 2.1 Model Konsep

Sumber: Diolah oleh Peneliti (2020)

II.4.2 Model Hipotesis

Sugiyono (2016) mengatakan bahwa hipotesis adalah jawaban sementara terhadap rumusan masalah dalam suatu penelitian, rumusan masalah tersebut dibuat

dalam bentuk pertanyaan. Berikut ini merupakan model hipotesis yang dilakukan dalam penelitian ini dapat dilihat pada Gambar 2.2:



Gambar 2.2 Model Hipotesis
Sumber: Diolah oleh Peneliti (2020)

Keterangan:

- = Variabel yang diteliti
- = Pengaruh langsung
- = Pengaruh tidak langsung

Berdasarkan pada Gambar 2.2, maka dapat hipotesis dalam penelitian ini adalah sebagai berikut:

H₁: Terdapat pengaruh yang signifikan antara Keadilan Organisasional (X) terhadap *Organizational Citizenship Behavior* (Y) di PDAM Kota Malang.

H₂: Terdapat pengaruh yang signifikan antara Keadilan Organisasional (X) terhadap Kepuasan Kerja (Z) di PDAM Kota Malang.

H₃: Terdapat pengaruh yang signifikan antara Kepuasan Kerja (Z) terhadap *Organizational Citizenship Behavior* (Y) di PDAM Kota Malang.

H4: Terdapat pengaruh signifikan tidak langsung antara Keadilan Organisasional (X) terhadap *Organizational Citizenship Behavior* (Y) dengan Kepuasan Kerja (Z) sebagai Variabel *Intervening* di PDAM Kota Malang.



BAB III

METODE PENELITIAN

III.1 Jenis Penelitian

Penelitian ini menggunakan jenis penelitian yaitu penelitian penjelasan (*explanatory*) dengan pendekatan kuantitatif. Menurut Zulganef (2008), penelitian *explanatory* adalah penelitian yang bertujuan menelaah kausalitas antar variabel yang menjelaskan suatu fenomena tertentu. Peneliti berusaha untuk menjelaskan atau membuktikan atau pengaruh antar variabel. “Penelitian kuantitatif merupakan penelitian yang menggunakan analisis data yang berbentuk numerik/angka. Pada dasarnya, pendekatan ini menggambarkan data melalui angka-angka, seperti persentase tingkat pengangguran, kemiskinan, data rasio keuangan, dan lain sebagainya. Menurut Sugiyono (2016) tujuan penelitian kuantitatif adalah untuk menguji hipotesis yang telah ditetapkan oleh peneliti. Pada penelitian ini, peneliti ingin menjelaskan bagaimana pengaruh antara satu variabel dengan variabel lainnya. Adapun variabel yang digunakan peneliti untuk menjelaskan bagaimana hubungan antara variabel independen, yaitu Keadilan Organisasional (X) dan variabel *intervening*, yaitu Kepuasan Kerja (Z) terhadap variabel dependen, yaitu *Organizational Citizenship Behavior* (Y).

III.2 Lokasi Penelitian

Penelitian ini dilakukan di Perusahaan Daerah Air Minum (PDAM) Kota Malang yang beralamat di Jalan Danau Sentani Raya No. 100, Madyopuro, Kec. Kedungkandang, Kota Malang, Jawa Timur 65142. Alasan peneliti memilih PDAM Kota Malang sebagai tempat penelitian adalah karena peneliti belum menemukan publikasi penelitian yang membahas tentang keadilan organisasional di PDAM Kota Malang, sehingga peneliti belum memiliki gambaran sejauh mana keadilan yang telah diterapkan di PDAM Kota Malang. Selain itu, peneliti menemukan beberapa permasalahan yang berkaitan dengan kepuasan kerja karyawan yang diperoleh berdasarkan informasi saat wawancara pra penelitian dengan pihak SDM, yang berkaitan dengan promosi karyawan yang jarang dilakukan apabila tidak ada jabatan yang lowong, selain itu karyawan yang lembur tidak memperoleh upah lembur, tetapi karyawan yang lembur sampai 3 jam maka karyawan tersebut berhak mendapatkan uang makan. Hal tersebut dapat membuat karyawan tidak merasa puas dalam pekerjaannya. Peneliti juga menemukan permasalahan yang berkaitan dengan OCB karyawan yang dapat dilihat dari data kehadiran dan data keterlambatan karyawan selama 5 bulan terakhir.

III.3 Variabel Penelitian, Definisi Operasional, dan Skala Pengukuran

III.3.1 Variabel Penelitian

a. Variabel Bebas/ *Independent Variable*

Menurut Zulfanef (2008) Variabel bebas atau variabel independen adalah variabel yang mempengaruhi variabel terikat. Pengaruhnya biasanya bersifat

negatif atau positif. Dalam penelitian ini yang menjadi variabel bebas adalah Keadilan Organisasional (X).

b. Variabel Terikat/ *Dependent Variable*

Menurut Zulganef (2008) Variabel terikat adalah variabel yang nilai-nilainya tergantung atau terikat oleh nilai-nilai variabel lain. Dalam penelitian ini yang menjadi variabel terikat adalah *Organizational Citizenship Behavior* (Y).

c. Variabel *Intervening / Intervening Variable*

Variabel *Intervening* adalah variabel yang secara teoritis mempengaruhi hubungan antara variabel independen dengan dependen menjadi hubungan yang tidak langsung dan tidak dapat diamati dan diukur Sugiyono (2016). Dalam penelitian ini yang menjadi variabel *intervening* adalah Kepuasan Kerja (Z).

III.3.2 Definisi Operasional

Definisi operasional dari variabel yang digunakan oleh peneliti dalam penelitian ini adalah sebagai berikut:

III.3.2.1 Keadilan Organisasional

Keadilan organisasional adalah suatu bentuk tindakan adil yang ditunjukkan oleh perusahaan dalam memperlakukan para karyawannya. Indikator yang digunakan dalam penelitian ini adalah indikator yang digunakan pada penelitian yang dilakukan oleh Niehoff dan Moorman (1993) yang mengklasifikasi keadilan organisasional kedalam tiga komponen yaitu:

1. Keadilan distributif, keadilan dinilai berdasarkan hasil pekerjaan yang berbeda, termasuk tingkat upah/gaji, jadwal kerja, beban kerja, dan tanggung jawab pekerjaan.
2. Keadilan prosedural, keadilan ini mengukur sejauh mana keputusan kerja mencakup mekanisme yang menjamin informasi terkumpul dengan akurat dan tidak bias, pendapat karyawan, dan proses banding.
3. Keadilan interaksional, keadilan ini mengukur sejauh mana karyawan merasa kebutuhan mereka dipertimbangkan oleh organisasi, dan terdapat penjelasan yang memadai mengenai pengambilan keputusan pekerjaan.

III.3.2.2 *Organizational Citizenship Behavior*

Organizational Citizenship Behavior adalah suatu perilaku positif yang ditunjukkan karyawan dengan sukarela yang melebihi tugas dan tanggung jawab dalam pekerjaannya yang berdampak baik bagi perusahaan karena dapat meningkatkan efektifitas kinerja suatu perusahaan. Menurut Organ *et al.* (1988) dalam Titisari (2014) dimensi OCB terdiri atas lima dimensi, yaitu *altruism* (sikap menolong), *conscientiousness* (patuh terhadap peraturan), *sportsmanship* (sikap sportif), *courtesy* (perilaku yang sopan dan baik), dan *civic virtue* (sikap keterlibatan dalam organisasi). Peneliti menggunakan tiga dimensi OCB, yaitu *altruism*, *conscientiousness*, *sportsmanship* yang dikembangkan oleh Organ *et al.* (2005) dalam Khiabani (2016). Pemilihan tiga dimensi ini dikarenakan ketiga dimensi tersebut paling relevan untuk digunakan pada konteks orang Asia, selain itu *altruism* dan *conscientiousness* menjadi kategori utama dari OCB Chen *et al.* (1998) dalam Afrianty (2013). Ketiga dimensi tersebut antara lain sebagai berikut:

1. *Altruism*, Suatu perilaku karyawan yaitu dalam hal menolong rekan kerjanya yang sedang mengalami kesulitan baik yang kaitannya dengan tugas dalam organisasi maupun masalah pribadi orang lain.

2. *Conscientiousness*, Suatu perilaku yang ditunjukkan oleh karyawan dengan berusaha melebihi yang diharapkan perusahaan. Perilaku sukarela yang bukan merupakan kewajiban yang harus dilakukan karyawan. Dimensi ini menjangkau jauh di atas dan jauh di depan dari panggilan tugas.

3. *Sportsmanship*, Suatu perilaku karyawan yang memberikan toleransi terhadap keadaan yang kurang ideal dalam organisasi tanpa merasa keberatan. Karyawan yang memiliki *sportsmanship* yang tinggi akan meningkatkan iklim yang positif diantara karyawan, karyawan tersebut akan lebih sopan dan bekerja sama dengan karyawan yang lainnya sehingga terciptalah lingkungan kerja yang menyenangkan.

III.3.2.3 Kepuasan Kerja

Kepuasan kerja adalah suatu perasaan dan keadaan yang dapat dikatakan menyenangkan maupun tidak menyenangkan yang dirasakan oleh karyawan dalam suatu perusahaan dengan melihat berbagai aspek yang terdapat dalam pekerjaannya apakah yang diterima telah sesuai atau tidak dengan apa yang telah dikerjakannya.

Peneliti menggunakan indikator kepuasan kerja yang dimiliki oleh Luthans (2005).

Indikator tersebut terdiri dari lima dimensi, yaitu antara lain:

1. Pekerjaan itu sendiri, Pekerjaan memberikan tugas yang menarik bagi karyawan, memberikan karyawan kesempatan untuk belajar, memberikan kesempatan untuk karyawan untuk menerima sejumlah tanggung jawab.

2. Gaji, Sejumlah upah yang diterima dan tingkat gaji yang diterima karyawan dianggap pantas apabila dibandingkan dengan karyawan lain dalam organisasi.

3. Kesempatan promosi, Promosi memiliki sejumlah bentuk yang berbeda dan memiliki berbagai penghargaan. Misalnya, karyawan yang dipromosikan atas dasar senioritas sering mengalami kepuasan kerja, tetapi tidak sebanyak orang yang dipromosikan atas dasar kinerja.

4. Pengawasan (Supervisi), Dapat dikatakan ada dua dimensi gaya pengawasan yang dapat mempengaruhi kepuasan kerja. Pertama, berpusat pada karyawan yang mana dapat dilihat dari tingkat penyelia menggunakan daya tarik personal dan peduli terhadap karyawan. Kedua, partisipasi atau pengaruh yang mana dapat diilustrasikan pada seorang manajer yang memungkinkan karyawannya untuk berpartisipasi dalam pengambilan keputusan yang dapat mempengaruhi pekerjaan mereka.

5. Rekan Kerja, Pada umumnya rekan kerja atau anggota tim yang kooperatif adalah sumber kepuasan kerja karyawan yang paling sederhana. Rekan kerja bertindak sebagai sumber dukungan, kenyamanan, nasihat, dan bantuan pada karyawan.

Adapun definisi operasional pada penelitian ini, dapat dilihat pada tabel 3.1 berikut ini:

Tabel 3.1 Variabel, Indikator, dan Item

Variabel	Kode	Indikator	Item
Keadilan Organisasional (X)	OJ1.1	1. Keadilan Distributif	a. Saya merasa mendapatkan jam kerja yang adil dari perusahaan.
	OJ1.2		b. Saya merasa mendapatkan gaji yang adil dari perusahaan.
	OJ1.3		c. Saya merasa mendapatkan beban kerja yang adil dari perusahaan.
	OJ1.4		d. Saya merasa mendapatkan kompensasi yang adil dari perusahaan.
	OJ1.5		e. Saya merasa mendapatkan tanggung jawab yang adil terkait pekerjaan dari perusahaan.
Niehoff dan Moorman (1993)	OJ2.1	2. Keadilan Prosedural	a. Keputusan yang dibuat oleh pimpinan sudah jelas.
	OJ2.2		b. Pimpinan saat membuat keputusan sudah mempertimbangkan masukan dari karyawan.
	OJ2.3		c. Pimpinan sudah mengumpulkan informasi yang lengkap ketika membuat keputusan tentang pekerjaan karyawan.
	OJ2.4		d. Pimpinan saya memberikan klarifikasi atas keputusannya dan informasi tambahan apabila diminta

Lanjutan Tabel 3.1

Variabel	Kode	Indikator	Item
			karyawan.
	OJ2.5		e. Pimpinan saya menerapkan keputusan kepada semua karyawan secara konsisten.
	OJ2.6		f. Pimpinan saya mengizinkan karyawan untuk bisa mengajukan banding atas keputusan pekerjaan yang telah dibuat.
	OJ3.1		a. Pimpinan saya mempertimbangkan keputusan yang dibuat untuk kebaikan karyawan.
	OJ3.2		b. Pimpinan sudah memperlakukan karyawan dengan baik.
	OJ3.3		c. Pimpinan jujur dalam memberikan penilaian sesuai dengan kinerja yang telah dilakukan oleh karyawan.
	OJ3.4	3. Keadilan Interaksional	d. Pimpinan memperhatikan hak-hak individu karyawan.
	OJ3.5		e. Pimpinan berdiskusi dengan karyawan apabila ada konsekuensi atas keputusan yang diambil.
	OJ3.6		f. Pimpinan telah memberikan penjelasan atas keputusan yang dibuat kepada karyawan.

Lanjutan Tabel 3.1

Variabel	Kode	Indikator	Item
Organizational Citizenship Behavior (Y) Organ <i>et al.</i> (2005) dalam Khiabani <i>et al.</i> (2016)	OJ3.7		g. Pimpinan sudah memberikan penjelasan mengenai tugas yang akan diberikan.
	OCB 1.1	1. <i>Altruism</i>	a. Bersedia menggantikan pekerjaan rekan kerja yang tidak masuk.
	OCB 1.2		b. Bersedia membantu rekan kerja yang kelebihan beban kerja.
	OCB 1.3		c. Bersedia memberikan orientasi kepada karyawan baru (terkait lingkungan dan tanggung jawab mereka), meskipun hal tersebut bukan tugas saya.
	OCB 1.4		d. Bersedia membantu karyawan yang memiliki masalah dengan pekerjaan.
	OCB 1.5		e. Selalu bersedia menolong orang-orang di sekitar pekerjaan saya.
	OCB 2.1		2. <i>Conscientiousness</i>
	OCB 2.2	b. Saya mengambil waktu istirahat lebih sebentar dibandingkan karyawan lain.	
	OCB 2.3	c. Saya mematuhi peraturan perusahaan meskipun tidak ada yang melihat.	
	OCB 2.4	d. Saya adalah salah satu karyawan yang paling teliti.	

Lanjutan Tabel 3.1

Variabel	Kode	Indikator	Item
	OCB 2.5	3. Sportsmanship	e. Saya setuju dan mendukung adanya prinsip keadilan antara waktu bekerja dengan imbalan yang diterima.
	OCB 3.1		a. Menghabiskan waktu untuk mengeluh hal yang sepele*
	OCB 3.2		b. Fokus pada hal yang negatif dibandingkan hal yang positif *
	OCB 3.3		c. Selalu menemukan kesalahan tentang apa yang dilakukan perusahaan*
	OCB 3.4		d. Membesar-besarkan masalah yang sesungguhnya tidak besar*
Kepuasan Kerja (Z) Luthans (2005)	KK1.1	1. Pekerjaan itu sendiri	a. Pekerjaan yang dilakukan sesuai dengan kemampuan yang dimiliki.
	KK1.2		b. Pekerjaan sangat menantang.
	KK2.1	2. Gaji	a. Gaji yang diterima telah memenuhi kebutuhan hidup.
	KK2.2		b. Gaji yang diterima sesuai dengan pekerjaan yang dilakukan.
	KK3.1	3. Kesempatan Promosi	a. Promosi di perusahaan telah dilakukan secara adil.
	KK3.2		b. Promosi diberikan ketika karyawan melakukan peningkatan dalam kinerja.
	KK4.1	4. Pengawasan (Supervisi)	a. Atasan memberikan motivasi dalam meningkatkan kinerja.

Lanjutan Tabel 3.1

Variabel	Kode	Indikator	Item
	KK4.2		b. Kesiapan atasan dalam menerima masukan dari karyawan.
	KK4.3		c. Dalam melakukan pekerjaan selalu diawasi oleh atasan.
	KK5.1	5. Rekan Kerja	a. Rekan kerja membantu ketika terdapat kesulitan dalam bekerja.
	KK5.2		b. Memiliki rekan kerja yang bertanggung jawab.
	KK5.3		c. Adanya persaingan yang sehat antar rekan kerja.

*Item *Reverse Scoring* (Balik Skor)

Sumber: Tinjauan Teoritis (2020)

III.3.3 Skala Pengukuran

Skala pengukuran ini digunakan dalam penelitian ini untuk mengukur tanggapan dari responden atas jawaban yang diberikan dari kuesioner yang disebarkan dengan mengukurnya menggunakan skala *Likert*. Menurut Thoifah (2015) Skala *likert* merupakan skala yang digunakan untuk mengukur sikap, pendapat, dan persepsi seseorang atau sekelompok tentang kejadian atau gejala sosial. Menurut Sugiyono (2016), jawaban setiap item instrumen yang menggunakan skala *likert* mempunyai gradasi dari sangat positif sampai sangat negatif. Untuk keperluan analisis kuantitatif, maka jawaban itu dapat diberi skor seperti tabel 3.2 berikut ini, misalnya:

Tabel 3.2 Skor Jawaban Skala Likert

Skor Jawaban	
Sangat Setuju (SS)	5
Setuju (ST)	4
Netral (N)	3
Tidak Setuju (TS)	2
Sangat Tidak Setuju (STS)	1

Sumber: Sugiyono (2016)

Menurut Supranto (2000) untuk menentukan besarnya kelas (panjang interval) yang digunakan untuk menginterpretasikan jawaban responden pada setiap item penilaian, maka dapat menggunakan rumus:

$$c = \frac{X_n - X_1}{k}$$

Sumber: Supranto (2000)

Keterangan:

c = perkiraan besarnya

k = banyaknya kelas

X_n = nilai observasi terbesar

X_1 = nilai observasi terkecil

Maka, interval setiap item penilaian pada jawaban responden, yaitu:

$$c = \frac{5 - 1}{5}$$

$$= 0,8$$

Adapun tabel interval setiap item penilaian pada jawaban responden dapat dilihat pada Tabel 3.3 berikut ini:

Tabel 3.3 Interval Kelas untuk Jawaban Responden

Interval	Pernyataan
1,00-1,80	Sangat Rendah
1,80-2,60	Rendah

Lanjutan Tabel 3.3

Interval	Pernyataan
2,60-3,40	Sedang
3,40-4,20	Tinggi
4,20-5,00	Sangat Tinggi

Sumber: Supranto (2000)

III.4 Populasi dan Sampel

III.4.1 Populasi

Menurut Arikunto (2006) populasi adalah keseluruhan subjek penelitian.

Populasi dalam penelitian ini memiliki kriteria, yaitu seluruh karyawan tetap yang telah bekerja selama minimal satu tahun masa kerja pada setiap divisi di PDAM Kota Malang yang berjumlah 294 orang karyawan. Adapun jumlah populasi apabila dibagi dalam tiap divisi dapat dilihat pada tabel 3.4 berikut ini, yaitu antara lain:

**Tabel 3.4 Daftar jumlah karyawan tiap divisi di PDAM Kota Malang
(Laporan Per Januari 2020)**

No	Divisi dan/ atau Bagian	Jumlah Karyawan
1.	Umum	25
2.	Sumber Daya Manusia	11
3.	Hubungan Pelanggan	49
4.	Pengadaan	8
5.	Perencanaan Teknik	20
6.	Produksi	47
7.	Kehilangan Air	38
8.	Perawatan	50
9.	Pengawasan Pekerjaan	27
10.	Sistem Informasi Manajemen	13
11.	Litbang	6
Jumlah Total Karyawan (populasi)		294

Sumber: Data diolah peneliti (2020)

III.4.2 Sampel

Menurut Arikunto (2006) sampel adalah sebagian atau wakil populasi yang diteliti. Rumus yang digunakan dalam penentuan jumlah sampel minimal dari populasi menggunakan Rumus menurut Slovin. Adapun rumus Slovin seperti berikut:

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

Sumber: Thoifah (2015)

Keterangan:

n = Jumlah sampel

N = Jumlah populasi

e² = Batas toleransi kesalahan

Batas toleransi kesalahan dalam penelitian sosial sebesar 10% masih dalam batas yang dapat dipercaya, Sutrisno (2017), sedangkan Endra (2017) mengatakan bahwa lazimnya untuk penelitian sosial dan pendidikan menggunakan toleransi sebesar 5%, sehingga dapat dikatakan bahwa batas toleransi kesalahan untuk penelitian sosial adalah maksimal 10% yang mana peneliti menggunakan toleransi kesalahan sebesar 7,5%. Oleh karena itu, maka jumlah sampel di Perusahaan Daerah Air Minum (PDAM) Kota Malang apabila peneliti menggunakan tingkat kesalahan sebesar 7,5% atau 0,075 diperoleh sebagai berikut:

$$n = \frac{294}{294 \cdot (0,075)^2 + 1}$$

$$n = 110,786622704$$

Berdasarkan hasil perhitungan dengan menggunakan rumus slovin dengan tingkat kesalahan sebesar 7,5%, maka diperoleh sampel yang diteliti pada penelitian ini jika dibulatkan sebanyak 111 orang karyawan di PDAM Kota Malang. Jumlah

sampel dengan rumus slovin yang memperoleh 111 orang karyawan ini merupakan sampel minimal yang dibutuhkan peneliti.

III.4.3 Teknik Pengambilan Sampel

Populasi penelitian ini terbagi kedalam beberapa divisi atau sub populasi jumlah karyawan per divisi yang memiliki jumlah yang berbeda-beda. Oleh karena itu, maka teknik pengambilan sampel pada penelitian ini bersifat *probability sampling*, yaitu cara pemilihan sejumlah elemen dari populasi untuk dijadikan anggota sampel secara objektif, pemilihannya dilakukan sedemikian rupa sehingga tiap elemen populasi memiliki kesempatan yang sama untuk terpilih menjadi anggota sampel Setiawan (2013). Penelitian ini menggunakan teknik *proportional random sampling*. Alasan menggunakan teknik ini karena menurut Sugiyono (2010), *proportional random sampling* adalah teknik pengambilan sampel yang memperhatikan unsur-unsur atau kategori yang terdapat dalam populasi penelitian.

Banyaknya jumlah sampel yang diambil berdasarkan masing-masing divisi dihitung menggunakan rumus dalam Riduwan (2004). Adapun rumusnya dapat dilihat sebagai berikut:

$$n_i = \frac{N_i \times n}{N}$$

Riduwan (2004)

Keterangan:

n_i = Jumlah sampel menurut divisi

N_i = Jumlah populasi menurut divisi

n = Jumlah sampel keseluruhan

N = Jumlah populasi keseluruhan

Tabel 3.5 berikut ini merupakan teknik pengambilan sampel yang dihitung menggunakan rumus di atas, yaitu antara lain:

Tabel 3.5 Teknik pengambilan Sampel

No	Divisi dan/ atau Bagian	Populasi	Sampel
1.	Umum	25	$25 \times 111/294 = 9,44$ dibulatkan menjadi 10
2.	Sumber Daya Manusia	11	$11 \times 111/294 = 4,15$ dibulatkan menjadi 5
3.	Hubungan Pelanggan	49	$49 \times 111/294 = 18,5$ dibulatkan menjadi 19
4.	Pengadaan	8	$8 \times 111/294 = 3,02$ dibulatkan menjadi 4
5.	Perencanaan Teknik	20	$20 \times 111/294 = 7,55$ dibulatkan menjadi 8
6.	Produksi	47	$47 \times 111/294 = 17,74$ dibulatkan menjadi 18
7.	Kehilangan Air	38	$38 \times 111/294 = 14,35$ dibulatkan menjadi 15
8.	Perawatan	50	$50 \times 111/294 = 18,88$ dibulatkan menjadi 19
9.	Pengawasan Pekerjaan	27	$27 \times 111/294 = 10,19$ dibulatkan menjadi 11
10.	Sistem Informasi Manajemen	13	$13 \times 111/294 = 4,91$ dibulatkan menjadi 5
11.	Litbang	6	$6 \times 111/294 = 2,26$ dibulatkan menjadi 3
Jumlah		294	117

Sumber: PDAM Kota Malang (2020)

Berdasarkan perhitungan di atas, maka prosedur pengambilan sampel dilakukan secara acak dengan cara melakukan undian. Cara melakukan undiannya adalah dengan mengetik nomor urut karyawan pada setiap divisi di laptop, lalu mencetak nomor tersebut, lalu menggunting nomor-nomor urut karyawan dan memasukkan ke dalam gelas. Bagian atas gelas akan ditutup dengan plastik dan karet gelang serta diberi lubang yang seukuran dengan besar kertas nomor-nomor urut tersebut. Kemudian gelas yang berisi nomor-nomor tersebut akan dikocok

selama lima belas detik, setelah itu akan dikeluarkan beberapa kertas yang berisi nomor sebanyak sampel yang sudah ditentukan pada tiap-tiap divisi. Setiap nomor yang keluar dicatat dan dijadikan sebagai sampel penelitian.

Berdasarkan perhitungan dengan teknik pengambilan sampel untuk tiap divisi berjumlah 117 orang karyawan yang menjadi responden, sedangkan pada perhitungan rumus Slovin diketahui bahwa jumlah sampel yang diperoleh sebanyak 111 karyawan, yang mana jumlah 111 karyawan ini merupakan jumlah sampel minimal yang dibutuhkan peneliti. Perbedaan hasil perhitungan slovin dan perhitungan tiap divisi dikarenakan setiap hasil perhitungan yang jumlahnya terdapat bilangan pecahan, maka jumlahnya dibulatkan ke atas, karena sampel yang diteliti adalah manusia. Berdasarkan tabel 3.5 di atas dapat diketahui bahwa karyawan terbagi dalam 11 divisi dan/atau bagian, sampel yang diambil adalah divisi umum sebanyak 10 karyawan, sumber daya manusia sebanyak 5 karyawan, hubungan pelanggan sebanyak 19 karyawan, pengadaan sebanyak 4 karyawan, perencanaan teknik sebanyak 8 karyawan, produksi sebanyak 18 karyawan, kehilangan air sebanyak 15 karyawan, perawatan sebanyak 19 karyawan, pengawasan pekerjaan sebanyak 11 karyawan, sistem informasi manajemen sebanyak 5 karyawan, dan litbang sebanyak 3 karyawan.

III.5 Metode Pengumpulan Data

III.5.1 Sumber Data

Penelitian ini menggunakan data primer dan sekunder, yaitu sebagai berikut:

a. Data Primer

Menurut Abdillah dan Hartono (2015) data primer adalah data yang diperoleh melalui atau berasal dari pihak pertama yang memiliki data. Peneliti memperoleh data primer melalui kuesioner, Arikunto (2006) mendefinisikan kuesioner adalah sejumlah pertanyaan tertulis yang digunakan untuk memperoleh informasi dari responden. Kuesioner disebarakan pada karyawan PDAM Kota Malang yang menjadi responden sejumlah sampel yang diperoleh, yaitu 117 orang karyawan yang terbagi kedalam divisi-divisi/unit kerja.

b. Data Sekunder

Menurut Abdillah dan Hartono (2015) data sekunder adalah data yang diperoleh melalui atau berasal dari pihak kedua yang ikut mengetahui atau memiliki data. Sumber data sekunder diperoleh dari website PDAM Kota Malang (<http://www.pdamkotamalang.com/>), data sekunder perusahaan berupa data absensi karyawan PDAM Kota Malang, dan struktur organisasi PDAM Kota Malang. Selain itu, peneliti juga menggunakan buku-buku, jurnal, skripsi dan tesis untuk menunjang penelitian.

III.5.2 Instrumen Penelitian

Penelitian ini merupakan penelitian kuantitatif, maka ketika peneliti ingin mengumpulkan data, peneliti menggunakan instrumen. Instrumen merupakan alat

untuk mengukur, mengobservasi yang nantinya dapat menghasilkan data kuantitatif Sugiyono (2014). Adapun instrumen yang digunakan pada penelitian ini, yaitu:

a. Kuesioner

Menurut Abdillah dan Hartono (2015) kuesioner adalah metode pengumpulan data primer menggunakan sejumlah item pertanyaan atau pernyataan dengan format tertentu. Item pertanyaan atau pernyataan yang dimaksud adalah mengenai pengaruh keadilan organisasional terhadap *organizational citizenship behavior* dengan kepuasan kerja sebagai variabel *intervening*. Kuesioner yang disebarakan berisi pertanyaan atau pernyataan yang disusun dalam bentuk skala *Likert*.

III.6 Teknik Analisis Data

III.6.1 Analisis Data Deskriptif

Analisis data deskriptif digunakan untuk menganalisis data dengan cara mendeskripsikan data yang telah terkumpul selama penelitian tanpa bermaksud membuat kesimpulan yang berlaku untuk umum atau generalisasi Sugiyono (2016).

III.6.2 *Partial Least Square*

Teknik analisis data yang digunakan pada penelitian ini adalah dengan *Path Analysis* (analisis jalur) yang dioperasikan dengan menggunakan *software SmartPLS* versi 3.2.9 “Analisis *Partial Least Square* adalah suatu teknik statistika multivariat yang membandingkan antara variabel dependen berganda dengan variabel independen berganda. PLS adalah salah satu metode statistika SEM berbasis varian yang didesain untuk menyelesaikan regresi berganda ketika

terjadi permasalahan spesifik data, seperti ukuran sampel pada penelitian yang kecil, adanya data yang hilang, multikolinearitas. Ada beberapa alternatif teknik SEM, antara lain adalah PLS yang dikembangkan dengan berbagai aplikasi perangkat lunak, seperti *Latent Variable Partial Least Square*, PLSGraph, SmartPLS, dan XLSTAT” Abdillah dan Hartono (2015).

III.6.3 Model Spesifikasi

Model spesifikasi PLS dalam analisis jalur yang digunakan pada penelitian ini adalah menggunakan tipe hubungan, yaitu *inner* model dan *outer* model.

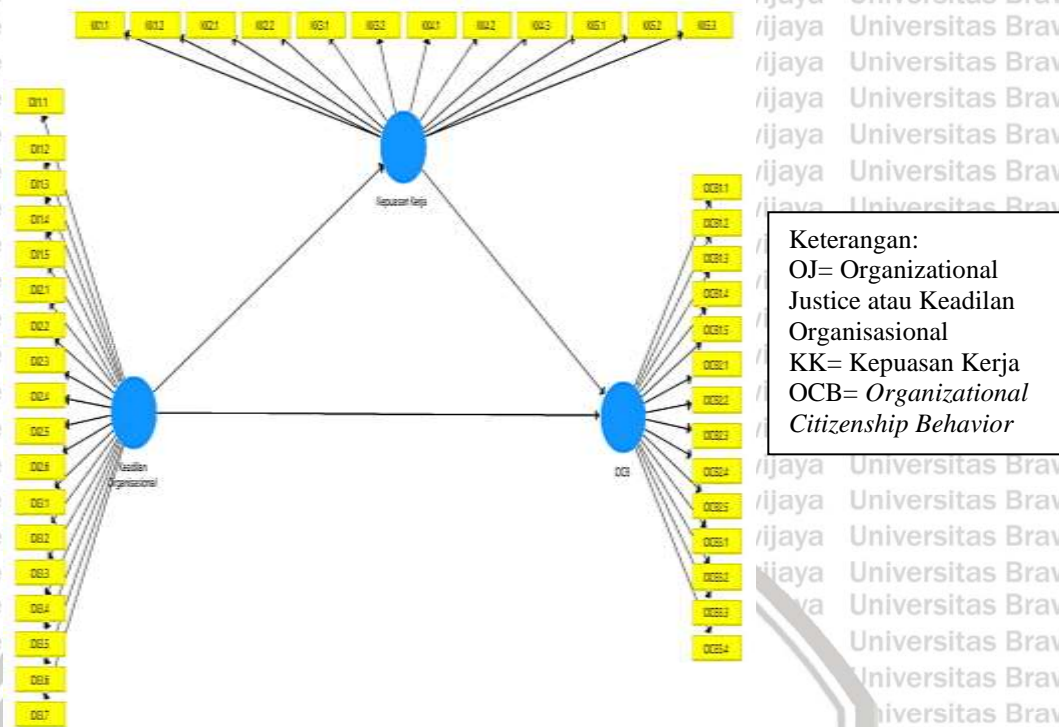
III.6.3.1 Outer Model

Outer model atau model pengukuran menunjukkan hubungan antara indikator dengan variabel latennya Abdillah dan Hartono (2015).

III.6.3.2 Inner Model

“*Inner model* atau model struktural menunjukkan hubungan kausalitas antar variabel laten yang dibangun atas dasar substansi teori” Abdillah dan Hartono (2015).

Berikut ini merupakan gambar *outer* model dan *inner* model pada penelitian ini.



Gambar 3.1 Outer Model dan Inner Model

Sumber: *SmartPLS* versi 3.2.9

III.6.4 Evaluasi Model

III.6.4.1 Evaluasi Outer Model

Model pengukuran atau *outer* model digunakan untuk menguji validitas dan reliabilitas. Berikut ini merupakan penjelasan mengenai uji validitas dan uji reliabilitas:

III.6.4.1.1 Uji Validitas

Menurut Ghozali (2018) uji validitas digunakan untuk mengukur sah atau valid tidaknya suatu kuesioner. Kuesioner dikatakan valid apabila pertanyaan yang terdapat pada kuesioner mampu untuk mengungkapkan sesuatu yang akan diukur

pada kuesioner tersebut. Validitas yang digunakan pada penelitian ini terdiri atas dua, yaitu validitas konvergen dan validitas diskriminan.

1. Validitas Konvergen

Menurut Abdillah dan Hartono (2015) validitas konvergen berhubungan dengan prinsip bahwa pengukur-pengukur dari variabel sebaiknya berkorelasi tinggi. Uji validitas konvergen dalam PLS dinilai berdasarkan *loading factor*. *Rule of thumb* biasanya dipakai saat melakukan pemeriksaan awal dari matrik faktor adalah $\pm .30$ dipertimbangkan telah memenuhi level minimal, untuk *loading* $\pm .40$ dianggap lebih baik, dan untuk *loading* $> 0,50$ dianggap signifikan secara praktis

Hair et al. dalam Abdillah dan Hartono (2015). *Rule of thumb* untuk validitas konvergen adalah *outer loading* $> 0,7$ dan *Average Variance Extracted (AVE)* $> 0,5$ Chin dalam Abdillah dan Hartono (2015).

2. Validitas Diskriminan

Validitas diskriminan berprinsip bahwa pengukur-pengukur variabel yang berbeda seharusnya tidak berkorelasi tinggi. Uji validitas diskriminan dinilai berdasarkan *cross loading* pengukuran dengan variabelnya.

Berikut ini dapat dilihat pada tabel 3.6 yang merupakan parameter uji validitas dalam PLS:

Tabel 3.6 Parameter dan Rule of Thumbs

Uji Validitas	Parameter	Rule of Thumbs
Konvergen	Faktor <i>loading</i>	Lebih dari 0,7
	AVE	Lebih dari 0,5
Diskriminan	<i>Cross loading</i>	Lebih dari 0,7

Sumber: Chin dalam Abdillah dan Hartono (2015)

III.6.4.1.2 Uji Reliabilitas

Menurut Ghozali (2018) uji reliabilitas digunakan untuk mengukur indikator dari variabel dalam suatu kuesioner. Kuesioner dapat dikatakan reliabel bila jawaban seseorang terhadap pernyataan adalah konsisten dari waktu ke waktu.

Dalam menguji reliabilitas dalam PLS dapat menggunakan dua metode, yaitu *Cronbach's alpha* dan *Composite reliability*. *Cronbach's alpha* untuk mengukur batas bawah nilai reliabilitas suatu variabel, sedangkan *composite reliability* mengukur nilai sesungguhnya reliabilitas suatu variabel Chin dalam Abdillah dan Hartono (2015). *Rule of thumb* nilai *alpha* atau *composite reliability* harus lebih besar dari 0,7 meskipun nilai 0,6 masih dapat diterima Hair et al. dalam Abdillah dan Hartono (2015).

III.6.4.2 Evaluasi Inner Model

Model struktural atau *inner model* dalam PLS dievaluasi dengan menggunakan: 1) R^2 untuk variabel dependen. Nilai R^2 digunakan dalam hal mengukur seberapa besar tingkat variasi perubahan di antara variabel independen terhadap variabel dependen. Jika nilai R^2 misalnya sebesar 0,7 artinya variasi perubahan variabel dependen yang dapat dijelaskan oleh variabel independen adalah 70 persen, sedangkan sisanya yaitu 30 persen dijelaskan oleh variabel lain di luar model yang diajukan, Abdillah dan Hartono (2015), 2) Q^2 (*predictive relevance*) untuk mengukur seberapa baik nilai konservasi yang dihasilkan oleh model dan estimasi parameternya. Apabila nilai $Q^2 > 0$, berarti model memiliki *predictive relevance*, tetapi apabila nilai $Q^2 \leq 0$, berarti model kurang memiliki *predictive relevance*. Besaran Q^2 memiliki rentang nilai $0 < Q^2 < 1$, apabila semakin

mendekati 1 berarti model semakin baik, Jaya dan Sumertajaya (2008), dan 3) nilai koefisien *path* atau *t-values* tiap *path* untuk menguji signifikansi antar variabel dalam model struktural. Nilai koefisien *path* menunjukkan seberapa besar tingkat signifikansi dalam pengujian suatu hipotesis. Skor koefisien *path* yang ditunjukkan oleh nilai *t-statistic*, harus di atas 1,96 untuk hipotesis dua arah (*two-tailed*) dan di atas 1,64 untuk hipotesis satu arah (*one-tailed*) untuk pengujian hipotesis, Abdillah dan Hartono (2015).

III.6.4.3 Metode Sobel

Penelitian ini terdapat variabel *intervening*, yaitu Kepuasan Kerja. Ghozali (2018) mengatakan bahwa untuk melakukan pengujian hipotesis terhadap variabel mediasi/*intervening* dapat dilakukan dengan uji Sobel. Uji sobel ini dilakukan untuk menguji adanya pengaruh tidak langsung antara variabel independen (X) ke variabel dependen (Y) melalui variabel *intervening* (Z). Pengaruh tidak langsung X ke Y melalui Z dapat dihitung dengan cara:

$$Sab = \sqrt{a^2Sb^2 + b^2Sa^2 + Sa^2Sb^2}$$

Keterangan:

Sab = Besar standar error pengaruh tidak langsung

a = Koefisien a

b = Koefisien b

Sa = Standar error koefisien a

Sb = Standar error koefisien b

Untuk menguji signifikansi adanya pengaruh tidak langsung maka dalam menghitung nilai t dari koefisien ab dengan rumus sebagai berikut:

$$t = \frac{ab}{Sab}$$

Hasil analisis akan membandingkan nilai t_{hitung} dengan nilai t_{tabel} . Apabila t_{hitung} lebih besar dari t_{tabel} dengan tingkat signifikansi 0,05 yaitu sebesar 1,96 sehingga

dapat dikatakan bahwa variabel intervening memediasi hubungan antara keadilan organisasional terhadap *organizational citizenship behavior*.





BAB IV

HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

IV.1 Gambaran Umum PDAM Kota Malang

IV.1.1 Sejarah Umum PDAM Kota Malang

Penyediaan air bersih di Kota Malang telah ada sejak zaman pemerintahan Belanda dan kegiatan penyediaan air minum untuk kota besar Malang telah dimulai sejak tanggal 31 Maret 1915, yang kemudian ketentuan persediaan air minum tersebut lebih dikenal dengan nama “*Waterleiding Verordening*” Kota Besar Malang. Pemerintahan Belanda pada saat itu memanfaatkan air dari sumber air karangan yang saat ini terletak di wilayah Kabupaten Malang untuk memenuhi kebutuhan air bersih masyarakat Kota Malang.

Pada tahun 1928 dengan menggunakan sistem penyadap berupa Brom Captering, air yang berasal dari sumber-sumber tersebut ditransmisikan secara grafitasi pada reservoir Dinoyo dan Betek. Perkembangan penduduk yang semakin pesat dan kebutuhan air yang terus meningkat, sehingga pada tahun 1935 Pemerintah Daerah Kota Malang menyusun suatu program untuk meningkatkan debit air produksi yang memanfaatkan sumber Binangun yang saat ini terletak di wilayah Kota Batu sebesar 215 liter/detik. Pada tanggal 18 Desember 1974 dengan diterbitkannya Perda No. 11 Tahun 1974, Unit Air Minum berubah nama menjadi Perusahaan Daerah Air Minum. Sejak saat itulah Perusahaan Daerah Air Minum Kotamadya Malang berstatus badan hukum dan memiliki hak otonomi dalam hal pengelolaan air minum.

Perkembangan Kota Malang yang memicu pertambahan jumlah penduduknya, mengakibatkan kebutuhan akan air bersih semakin meningkat. Peningkatan ini membuat PDAM Kota Malang menambah kapasitas produksi dengan mengelola Sumber Air Wadit yang berada di wilayah Kabupaten Malang dan beberapa mata air di Kota Malang dengan menggunakan sistem pompanisasi agar kebutuhan masyarakat akan air dapat terpenuhi dan menjaga kelangsungan pelayanan air pada konsumen selama 24 jam secara terus-menerus.

IV.1.2 Visi, Misi, Motto dan Maklumat Pelayanan PDAM Kota Malang

Visi PDAM Kota Malang adalah: “Menjadi Perusahaan Air Minum yang Sehat dan Dibanggakan dengan Pelayanan Prima yang Berkelanjutan”.

Misi PDAM Kota Malang adalah: 1) Menyediakan pelayanan air minum yang prima dan berkelanjutan dengan harga yang terjangkau bagi masyarakat Kota Malang; 2) Memberikan kontribusi penghasilan kepada pemerintah Kota Malang dari laba usaha yang diperoleh perusahaan; 3) Melaksanakan peran aktif dalam upaya peningkatan derajat kesehatan masyarakat dan pelestarian lingkungan.

Motto PDAM Kota Malang adalah: “Pelayanan Terbaik merupakan Kebanggaan Kami”

Maklumat Pelayanan PDAM Kota Malang yaitu antara lain:

- 1) Kami siap melayani kebutuhan air minum dengan sepenuh hati;
- 2) Kami siap menanggapi keluhan dengan tangan terbuka;
- 3) Kami akan menyelesaikan segala problema dengan segera;
- 4) Dengan jiwa besar kami bertaruh untuk kepuasan anda.

IV.1.3 Logo dan Makna Logo PDAM Kota Malang

Logo:



Gambar 4.1 Logo PDAM

Makna Logo:

- Tirta : Udara
 Dharma : Hajat Hidup
 Tirta Dharma : Pengabdian

Penjelasan Logo:

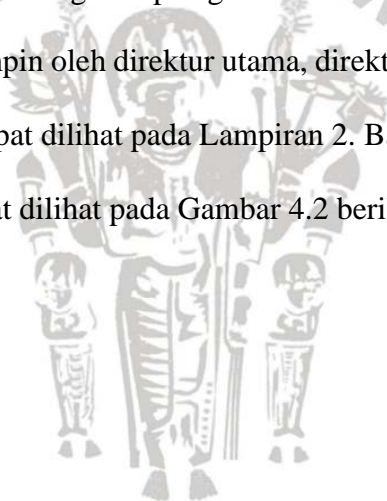
1. Lima bentuk yang terdiri dari lingkaran dan empat buah lengkungan lainnya yang mengandung Pancasila.
2. Bentuk lingkaran sebagai air terjun menyatakan sumber udara (air baku) yang berlebihan-limpah.
3. Bentuk lingkaran penampang pipa yang memutar air minum penting penyaluran air minum untuk kesejahteraan rakyat yang meningkat dan kontinuitas pelayanan.
4. Warna
 - a. Warna hijau pada bentuk lengkungan melambangkan kualitas air baku yang belum diolah.

b. Warna biru pada lingkaran melambangkan kualitas air yang memenuhi syarat-syarat air minum yang disalurkan untuk kesejahteraan rakyat.

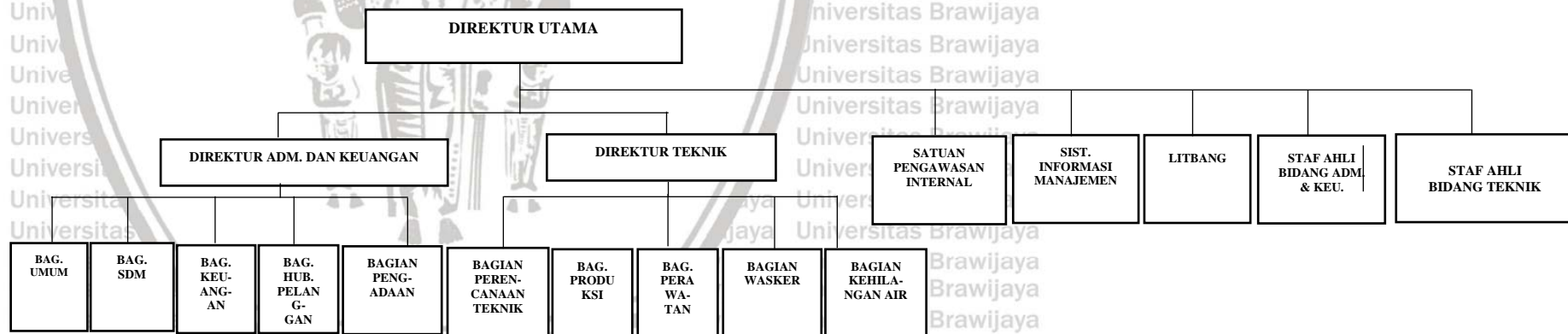
5. Rangkaian bentuk-bentuk keseluruhan mewujudkan huruf-huruf PAM yang sudah sangat dikenal kepanjangannya oleh masyarakat.

IV.1.4 Struktur Organisasi PDAM Kota Malang

Peraturan Direksi Perusahaan Daerah Air Minum Kota Malang Nomor 30 Tahun 2013 Tentang Kedudukan, Susunan Organisasi, Uraian Tugas, Fungsi, dan Tata Kerja Perusahaan Daerah Air Minum Kota Malang. Penjabaran struktur organisasi dan uraian tugas tiap bagian di PDAM Kota Malang yang terdiri dari 14 bagian yang dipimpin oleh direktur utama, direktur administrasi dan keuangan, dan direktur teknik dapat dilihat pada Lampiran 2. Bagan struktur organisasi di PDAM Kota Malang dapat dilihat pada Gambar 4.2 berikut ini:



STRUKTUR ORGANISASI PERUSAHAAN DAERAH AIR MINUM KOTA MALANG



Gambar 4.2 Struktur Organisasi PDAM Kota Malang
 Sumber: PDAM Kota Malang (2020)

IV.2 Gambaran Umum Responden

Populasi penelitian ini adalah seluruh karyawan tetap yang telah bekerja selama minimal satu tahun masa kerja yang berjumlah 294 orang karyawan. Sampel yang digunakan berdasarkan perhitungan tiap divisi adalah sebanyak 117 orang karyawan. Penyebaran kuesioner penelitian dilakukan secara langsung oleh peneliti kepada bagian-bagian yang dituju sesuai arahan dari pihak bagian Sumber Daya Manusia PDAM Kota Malang.

Berdasarkan hasil penyebaran kuesioner kepada karyawan yang berjumlah 117 responden, maka dapat diperoleh beberapa gambaran karakteristik responden.

Berikut ini merupakan rincian distribusi dan pengembalian kuesioner penelitian pada Tabel 4.1:

Tabel 4.1 Distribusi dan Pengembalian Kuesioner

No	Responden	Kuesioner yang disebar	Kuesioner yang kembali	Kuesioner yang diolah
1.	Umum	10	10	10
2.	Sumber Daya Manusia	5	5	5
3.	Hubungan Pelanggan	19	19	19
4.	Pengadaan	4	4	4
5.	Perencanaan Teknik	8	8	8
6.	Produksi	18	18	18
7.	Kehilangan Air	15	15	15
8.	Perawatan	19	19	19
9.	Pengawasan Pekerjaan	11	11	11
10.	Sistem Informasi Manajemen	5	5	5
11.	Brawijaya Litbang	3	3	3
	Total Kuesioner	117	117	117

Sumber: Data Primer diolah Peneliti (2020)

Penyebaran kuesioner ini dilakukan secara langsung oleh peneliti kepada 117 responden di 11 bagian di PDAM Kota Malang. Jumlah angket yang disebar telah sesuai dengan jumlah kuesioner yang kembali dan yang diolah oleh peneliti, sehingga persentasenya sebesar 100%. Adapun gambaran umum karakteristik responden secara rinci dapat dilihat sebagai berikut:

IV.2.1 Gambaran Umum Responden Berdasarkan Jenis Kelamin

Menurut data yang diperoleh oleh peneliti berdasarkan kuesioner yang telah diisi oleh responden, jumlah dan persentase responden pria dan wanita dapat dilihat pada Tabel 4.2 berikut ini:

Tabel 4.2 Data Responden Berdasarkan Jenis Kelamin

Jenis Kelamin	Jumlah	Persentase (%)
Pria	66	56,41%
Wanita	51	43,59%
Total	117	100%

Sumber: Data Primer diolah Peneliti (2020)

Berdasarkan tabel 4.2 di atas, diketahui bahwa jumlah responden pria berjumlah 66 orang atau 56,41% dan jumlah responden wanita berjumlah 51 orang atau 43,59%, berdasarkan data tersebut dapat diketahui bahwa jumlah responden terbanyak adalah yang berjenis kelamin pria sejumlah 66 orang atau 56,41%. Dapat dikatakan bahwa jumlah responden pada lokasi penelitian mayoritas berjenis kelamin pria.

IV.2.2 Gambaran Umum Responden Berdasarkan Usia

Pembagian jumlah usia responden dihitung menggunakan rumus Sturges

Supranto (2000), yaitu sebagai berikut:

$$k = 1 + 3,322 \log n$$

Sumber: Supranto (2020)

Keterangan:

k = banyaknya kelas

n = banyaknya nilai observasi

Perhitungannya adalah sebagai berikut:

$$k = 1 + 3,322 \log_{117}$$

$$= 7,87 \text{ dibulatkan menjadi } 8 \text{ kelas}$$

Menentukan panjang interval (I) :

Range = data terbesar - data terkecil

$$I = \text{range} / \text{banyak kelas}$$

$$I = (55-25)/8$$

$$= 30/8$$

$$= 3.75 \text{ dibulatkan menjadi } 4$$

Berdasarkan perhitungan di atas, jumlah kelas usia responden sebanyak 8 kelas

dan interval sebesar 4. Adapun distribusi usia responden dapat dilihat pada Tabel

4.3 berikut ini:

Tabel 4.3 Data Responden Berdasarkan Usia

Usia	Jumlah	Persentase (%)
25-28	17	14,5%
29-32	24	20,5%
33-36	13	11,1%
37-40	15	12,8%
41-44	8	6,9%

Lanjutan Tabel 4.3

Usia	Jumlah	Persentase (%)
45-48	18	15,4%
49-52	16	13,7%
≥53	6	5,1%
Jumlah	117	100%

Sumber: Data Primer diolah Peneliti (2020)

Berdasarkan Tabel 4.3 di atas dapat diketahui bahwa dari 117 responden menunjukkan bahwa 17 orang karyawan atau sebesar 14,5% berusia 25-28 tahun.

Usia 29-32 berjumlah 24 orang karyawan atau sebesar 20,5%. Usia 33-36 berjumlah 13 orang karyawan atau sebesar 11,1%. Usia 37-40 berjumlah 15 orang karyawan atau sebesar 12,8%. Usia 41-44 berjumlah 8 orang karyawan atau sebesar 6,9%. Usia 45-48 berjumlah 18 orang karyawan atau sebesar 15,4%. Usia 49-52 berjumlah 16 orang karyawan atau sebesar 13,7%. Usia 53 keatas berjumlah 6 orang karyawan atau sebesar 5,1%. Berdasarkan data yang diketahui, usia responden yaitu karyawan PDAM Kota Malang mayoritas berada pada rentang usia 29-32 yang terdiri dari 24 orang karyawan atau dengan persentase sebesar 20,5%.

Hal ini dapat dikatakan bahwa karyawan PDAM Kota Malang berada pada usia yang produktif.

IV.2.3 Gambaran Umum Responden Berdasarkan Pendidikan Terakhir

Berdasarkan hasil kuesioner yang telah peneliti peroleh mengenai status pendidikan terakhir responden, pada Tabel 4.4 berikut ini dapat diketahui tingkat pendidikan terakhir responden, yaitu:

Tabel 4.4 Data Responden Berdasarkan Pendidikan Terakhir

Pendidikan	Jumlah	Persentase (%)
SMA	6	5,1%
D3	7	6%
S1	99	84,6%
S2	5	4,3%
Lain-Lain	0	0%
Jumlah	117	100%

Sumber: Data Primer diolah Peneliti (2020)

Berdasarkan tabel 4.4 di atas dapat diketahui bahwa jumlah responden yang berlatar belakang pendidikan terakhir SMA sebanyak 6 orang karyawan atau sebesar 5,1%. Responden dengan latar belakang pendidikan terakhir D3 terdapat sebanyak 7 orang atau sebesar 6%. Responden dengan latar belakang pendidikan terakhir S1 terdapat sebanyak 99 orang atau sebesar 84,6%. Responden dengan latar belakang pendidikan terakhir S2 terdapat sebanyak 5 orang atau sebesar 4,3%. Responden yang berlatar belakang pendidikan selain daripada yang telah disebutkan adalah tidak ada atau sebesar 0%. Berdasarkan data yang diperoleh dari hasil kuesioner yang telah disebar pada karyawan PDAM Kota Malang, dapat diketahui bahwa mayoritas responden pada penelitian ini adalah berlatar belakang pendidikan terakhir, yaitu S1.

IV.2.4 Gambaran Umum Responden Berdasarkan Masa Kerja

Berdasarkan hasil kuesioner yang telah disebar pada karyawan PDAM Kota Malang, dapat diketahui masa kerja responden adalah sebagai berikut dapat dilihat pada Tabel 4.5:

Tabel 4.5 Data Responden Berdasarkan Masa Kerja

Masa Kerja	Jumlah	Persentase (%)
2-7 tahun	33	28,2%
8-13 tahun	29	24,8%
14-19 tahun	11	9,4%
20-25 tahun	32	27,3%
26-30 tahun	12	10,3%
Total	117	100%

Sumber: Data Primer diolah Peneliti (2020)

Berdasarkan hasil kuesioner yang diperoleh oleh peneliti yang dapat dilihat pada Tabel 4.5 di atas, dapat diketahui bahwa jumlah responden dengan masa kerja 2-7 tahun terdapat sebanyak 33 orang karyawan atau sebesar 28,2%. Jumlah responden dengan masa kerja 8-13 tahun terdapat sebanyak 29 orang karyawan atau sebesar 24,8%. Jumlah responden dengan masa kerja 14-19 tahun terdapat sebanyak 11 orang karyawan atau sebesar 9,4%. Jumlah responden dengan masa kerja 20-25 tahun terdapat sebanyak 32 orang karyawan atau sebesar 27,3%. Jumlah responden dengan masa kerja 26-30 tahun terdapat sebanyak 12 orang karyawan atau sebesar 10,3%. Berdasarkan data yang telah diperoleh mengenai masa kerja responden, dapat diketahui bahwa mayoritas responden memiliki masa kerja 2-7 tahun yaitu sebanyak 33 orang karyawan atau sebesar 28,2%, sehingga dapat dikatakan karyawan sudah cukup memiliki pengalaman kerja yang baik. Selain itu, mayoritas karyawan PDAM Kota Malang berarti sudah cukup lama berinteraksi di perusahaan sehingga mayoritas karyawan sudah cukup mengetahui bagaimana keadilan organisasional yang berlaku di PDAM Kota Malang.

IV.3 Analisis Data

Teknik analisis data yang digunakan dalam penelitian ini menggunakan analisis statistik deskriptif dan analisis data dengan analisis jalur yang dioperasikan menggunakan *software SmartPLS* versi 3.2.9.

IV.3.1 Analisis Data Deskriptif

Analisis data deskriptif ini menjelaskan jawaban responden berdasarkan item-item pernyataan yang terdapat pada kuesioner penelitian yang telah diperoleh dengan menghitung jawaban SS (Sangat Setuju) diberi skor 5, S (Setuju) diberi skor 4, N (Netral) diberi skor 3, TS (Tidak Setuju) diberi skor 2, dan STS (Sangat Tidak Setuju) diberi skor 1. Berdasarkan tabel distribusi dari setiap variabel, dapat diketahui frekuensi dan persentase skor jawaban responden untuk masing-masing item yang diperoleh dari setiap pernyataan yang terdapat dalam kuesioner yang telah diisi oleh responden. Tingkat skor rata-rata masing-masing indikator dan item dikelompokkan dalam besarnya interval dari skor skala *Likert* dengan menggunakan rumus sebagai berikut:

$$\text{Perkiraan kelas} = \frac{\text{nilai observasi terbesar} - \text{nilai observasi terkecil}}{\text{banyak kelas}}$$

$$= \frac{5 - 1}{5} = 0,8$$

Adapun tabel interval setiap item penilaian pada jawaban responden dapat dilihat pada Tabel 4.6 berikut ini:

Tabel 4.6 Interval Kelas untuk Jawaban Responden

Interval	Pernyataan
1,00-1,80	Sangat Rendah
>1,80-2,60	Rendah
>2,60-3,40	Sedang

Lanjutan Tabel 4.6

Interval	Pernyataan
>3,40-4,20	Tinggi
>4,20-5,00	Sangat Tinggi

Sumber: Supranto (2000)

Berikut ini merupakan pemaparan distribusi frekuensi variabel-variabel yang digunakan dalam penelitian ini, yaitu:

IV.3.1.1 Distribusi Frekuensi Variabel Keadilan Organisasional (X)

Variabel Keadilan Organisasional (X) pada penelitian ini diukur dengan 18 item pernyataan. Hasil jawaban responden terhadap variabel Keadilan Organisasional (X) dapat dilihat pada tabel 4.7 berikut ini:

Tabel 4.7 Distribusi Frekuensi Variabel Keadilan Organisasional (X)

Item	SS		ST		N		TS		STS		Mean Indikator
	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%	
OJ1.1	11	9,40	88	75,21	13	11,11	3	2,57	2	1,71	3,88
OJ1.2	10	8,55	79	67,52	23	19,66	1	0,85	4	3,42	3,77
OJ1.3	14	11,97	64	54,70	33	28,21	4	3,42	2	1,71	3,72
OJ1.4	10	8,55	68	58,12	33	28,21	3	2,57	3	2,57	3,68
OJ1.5	8	6,84	72	61,54	33	28,21	1	0,85	3	2,57	3,69
OJ2.1	7	5,98	75	64,10	30	25,64	4	3,42	1	0,85	3,71
OJ2.2	9	7,69	65	55,56	37	31,62	5	4,27	1	0,85	3,65
OJ2.3	9	7,69	57	48,72	39	33,33	12	10,26	0	0	3,54
OJ2.4	6	5,13	75	64,10	27	23,08	9	7,69	0	0	3,67
OJ2.5	8	6,84	69	58,97	34	29,06	6	5,13	0	0	3,68
OJ2.6	6	5,13	51	43,59	40	34,19	20	17,09	0	0	3,37
OJ3.1	15	12,82	72	61,54	27	23,08	2	1,71	1	0,85	3,84
OJ3.2	19	16,24	68	58,12	23	19,66	7	5,98	0	0	3,85
OJ3.3	13	11,11	58	49,57	41	35,04	5	4,27	0	0	3,68
OJ3.4	15	12,82	67	57,26	32	27,35	3	2,57	0	0	3,80
OJ3.5	13	11,11	55	47,01	38	32,48	11	9,40	0	0	3,60
OJ3.6	14	11,97	57	48,72	35	29,91	11	9,40	0	0	3,63
OJ3.7	17	14,53	64	54,70	34	29,06	2	1,71	0	0	3,82
Grand Mean Variabel Keadilan Organisasional (X)											3,70

Sumber: Data primer diolah peneliti (2020)

Keterangan:

- OJ1.1 Saya merasa mendapatkan jam kerja yang adil dari perusahaan
- OJ1.2 Saya merasa mendapatkan gaji yang adil dari perusahaan
- OJ1.3 Saya merasa mendapatkan beban kerja yang adil dari perusahaan
- OJ1.4 Saya merasa mendapatkan kompensasi yang adil dari perusahaan
- OJ1.5 Saya merasa mendapatkan tanggung jawab yang adil terkait pekerjaan dari perusahaan
- OJ2.1 Keputusan yang dibuat oleh pimpinan saya sudah jelas
- OJ2.2 Pimpinan saya saat membuat keputusan sudah mempertimbangkan masukan dari karyawan
- OJ2.3 Pimpinan saya sudah mengumpulkan informasi yang lengkap ketika membuat keputusan tentang pekerjaan karyawan
- OJ2.4 Pimpinan saya memberikan klarifikasi atas keputusannya dan informasi tambahan apabila diminta karyawan
- OJ2.5 Pimpinan saya menerapkan keputusan kepada semua karyawan secara konsisten
- OJ2.6 Pimpinan saya mengizinkan karyawan untuk bisa mengajukan banding atas keputusan pekerjaan yang telah dibuat
- OJ3.1 Pimpinan saya mempertimbangkan keputusan yang dibuat untuk kebaikan karyawan
- OJ3.2 Pimpinan saya sudah memperlakukan karyawan dengan baik
- OJ3.3 Pimpinan saya jujur dalam memberikan penilaian sesuai dengan kinerja yang telah dilakukan oleh karyawan
- OJ3.4 Pimpinan saya memperhatikan hak-hak individu karyawan
- OJ3.5 Pimpinan saya berdiskusi dengan karyawan apabila ada konsekuensi atas keputusan yang diambil
- OJ3.6 Pimpinan saya telah memberikan penjelasan atas keputusan yang dibuat kepada karyawan
- OJ3.7 Pimpinan saya sudah memberikan penjelasan mengenai tugas yang akan diberikan

Berdasarkan tabel 4.7 dapat diketahui jawaban dari responden untuk setiap item pernyataan yang berkaitan dengan Keadilan Organisasional (X). Tanggapan dari 117 responden mengenai item OJ1.1 dengan pernyataan “Saya merasa mendapatkan jam kerja yang adil dari perusahaan” diperoleh 11 responden (9,40%) menjawab sangat setuju, 88 responden (75,21%) menjawab setuju, 13 responden (11,11%) menjawab netral, 3 responden (2,57%) menjawab tidak setuju, dan 2 responden (1,71%) menjawab sangat tidak setuju. Rata-rata item OJ1.1 sebesar 3,88

yang mengindikasikan bahwa karyawan PDAM Kota Malang telah mendapatkan jam kerja yang adil dari perusahaan. Data yang diperoleh atas tanggapan responden pada item OJ1.1 mengindikasikan bahwa mayoritas karyawan PDAM Kota Malang setuju dengan jam kerja yang diberlakukan telah adil. Jam kerja PDAM Kota Malang yang diberlakukan yaitu mulai jam 08.00 sampai dengan 16.00 yang mana telah sesuai dengan standar jam kerja yang seharusnya.

Item OJ1.2 dengan pernyataan “Saya merasa mendapatkan gaji yang adil dari perusahaan” diperoleh 10 responden (8,55%) menjawab sangat setuju, 79 responden (67,52%) menjawab setuju, 23 responden (19,66%) menjawab netral, 1 responden (0,85%) menjawab tidak setuju, dan 4 responden (3,42%) menjawab sangat tidak setuju. Rata-rata item OJ1.2 sebesar 3,77 yang mengindikasikan bahwa karyawan PDAM Kota Malang mendapatkan gaji yang adil dari perusahaan. Data yang diperoleh atas tanggapan responden pada item OJ1.2 mengindikasikan bahwa mayoritas karyawan PDAM Kota Malang setuju bahwa gaji yang diperoleh dari perusahaan karyawan telah adil. Sebagai contoh, berdasarkan wawancara pra penelitian dengan pihak SDM, peneliti memperoleh informasi bahwa gaji yang diperoleh karyawan telah disesuaikan dengan upah minimum di Kota Malang dan sudah disesuaikan pula dengan gaji karyawan di PDAM kota lainnya.

Item OJ1.3 dengan pernyataan “Saya merasa mendapatkan beban kerja yang adil dari perusahaan” diperoleh 14 responden (11,97%) menjawab sangat setuju, 64 responden (54,70%) menjawab setuju, 33 responden (28,21%) menjawab netral, 4 responden (3,42%) menjawab tidak setuju, dan 2 responden (1,71%) menjawab sangat tidak setuju. Rata-rata item OJ1.3 sebesar 3,72 yang mengindikasikan bahwa

penerapan item OJ1.3 pada PDAM Kota Malang tinggi. Data yang diperoleh atas tanggapan responden pada item OJ1.3 mengindikasikan bahwa mayoritas karyawan PDAM Kota Malang setuju bahwa beban kerja yang diberikan telah adil kepada semua karyawan sesuai dengan uraian pekerjaan yang berlaku pada masing-masing divisi pada PDAM Kota Malang. Beban kerja dikatakan telah adil, karena PDAM Kota Malang telah menghitung terlebih dahulu beban kerja yang selayaknya dikerjakan oleh masing-masing karyawan agar tidak terjadi kelebihan beban kerja.

Item OJ1.4 dengan pernyataan “Saya merasa mendapatkan kompensasi yang adil dari perusahaan” diperoleh 10 responden (8,55%) menjawab sangat setuju, 68 responden (58,12%) menjawab setuju, 33 responden (28,21%) menjawab netral, 3 responden (2,57%) menjawab tidak setuju, dan 3 responden (2,57%) menjawab sangat tidak setuju. Rata-rata item OJ1.4 sebesar 3,68 yang mengindikasikan bahwa penerapan item OJ1.4 tergolong tinggi. Data yang diperoleh atas tanggapan responden pada item OJ1.4 mengindikasikan bahwa mayoritas karyawan PDAM Kota Malang setuju bahwa kompensasi yang diberikan telah adil kepada seluruh karyawan PDAM Kota Malang. Sebagai contoh yang berlaku di PDAM Kota Malang berkaitan dengan kompensasi yaitu selain memperoleh gaji, karyawan juga memperoleh insentif atas kinerja karyawan yang besarnya sekitar 50% dari gaji yang diterima karyawan setiap bulan. Selain itu kompensasi lainnya adalah setiap karyawan berhak atas cuti tahunan yang diberlakukan yaitu selama 5 hari.

Item OJ1.5 dengan pernyataan “Saya merasa mendapatkan tanggung jawab yang adil terkait pekerjaan dari perusahaan” diperoleh 8 responden (6,84%) menjawab sangat setuju, 72 responden (61,54%) menjawab setuju, 33 responden

(28,21%) menjawab netral, 1 responden (0,85%) menjawab tidak setuju, dan 3 responden (2,57%) menjawab sangat tidak setuju. Rata-rata item OJ1.5 sebesar 3,69 yang mengindikasikan bahwa penerapan item OJ1.5 tergolong tinggi. Data yang diperoleh atas tanggapan responden pada item OJ1.5 mengindikasikan bahwa mayoritas karyawan PDAM Kota Malang setuju bahwa tanggung jawab yang didapatkan karyawan terkait pekerjaan telah adil. Sebagai contoh, PDAM Kota Malang telah membuat uraian pekerjaan pada masing-masing karyawan pada divisi-divisi yang terdapat di PDAM Kota Malang yang sesuai dengan jabatan yang diemban oleh setiap karyawan. Misalnya, salah satu uraian pekerjaan manajer SDM adalah merencanakan dan mengawasi kegiatan pengembangan sumber daya manusia, sedangkan asisten manajer bagian pengembangan SDM adalah mengatur dan mengendalikan kegiatan rekrutmen pegawai.

Item OJ2.1 dengan pernyataan “Keputusan yang dibuat oleh pimpinan saya sudah jelas” diperoleh 7 responden (5,98%) menjawab sangat setuju, 75 responden (64,10%) menjawab setuju, 30 responden (25,64%) menjawab netral, 4 responden (3,42%) menjawab tidak setuju, dan 1 responden (0,85%) menjawab sangat tidak setuju. Rata-rata item OJ2.1 sebesar 3,71 yang mengindikasikan bahwa penerapan item OJ2.1 tergolong tinggi. Data yang diperoleh atas tanggapan responden pada item OJ2.1 mengindikasikan bahwa mayoritas karyawan PDAM Kota Malang setuju bahwa keputusan yang dibuat oleh pimpinan sudah jelas. Sebagai contoh, ketika pimpinan membuat keputusan pada setiap karyawan, keputusan tersebut telah didiskusikan secara langsung dengan karyawan sehingga tidak menimbulkan bias.

Item OJ2.2 dengan pernyataan “Pimpinan saya saat membuat keputusan sudah mempertimbangkan masukan dari karyawan” diperoleh 9 responden (7,69%) menjawab sangat setuju, 65 responden (55,56%) menjawab setuju, 37 responden (31,62%) menjawab netral, 5 responden (4,27%) menjawab tidak setuju, dan 1 responden (0,85%) menjawab sangat tidak setuju. Rata-rata item OJ2.2 sebesar 3,65 yang mengindikasikan bahwa penerapan item OJ2.2 tergolong tinggi. Data yang diperoleh atas tanggapan responden pada item OJ2.2 mengindikasikan bahwa mayoritas karyawan PDAM Kota Malang setuju bahwa pimpinan sudah mempertimbangkan masukan dari karyawan PDAM Kota Malang saat membuat keputusan. Sebagai contoh, setiap bulan diadakan diskusi antara atasan langsung dengan bawahannya mengenai pekerjaan karyawan tersebut yang mana dalam diskusi tersebut karyawan diperbolehkan memberikan masukan terkait keputusan mengenai pekerjaan yang akan dilakukan karyawan PDAM Kota Malang.

Item OJ2.3 dengan pernyataan “Pimpinan saya sudah mengumpulkan informasi yang lengkap ketika membuat keputusan tentang pekerjaan karyawan” diperoleh 9 responden (7,69%) menjawab sangat setuju, 57 responden (48,72%) menjawab setuju, 39 responden (33,33%) menjawab netral, 12 responden (10,26%) menjawab tidak setuju, dan 0 responden (0%) menjawab sangat tidak setuju. Rata-rata item OJ2.3 sebesar 3,54 yang mengindikasikan bahwa penerapan item OJ2.3 tergolong tinggi. Data yang diperoleh atas tanggapan responden pada item OJ2.3 mengindikasikan bahwa mayoritas karyawan PDAM Kota Malang setuju bahwa pimpinan sudah mengumpulkan informasi yang lengkap ketika membuat keputusan tentang pekerjaan karyawan. Sebagai contoh, dengan adanya diskusi antara atasan

langsung dengan bawahan setiap bulannya, maka setiap keputusan mengenai apa saja yang akan dilakukan karyawan untuk satu bulan kedepan telah terkumpul secara lengkap sehingga karyawan dapat mengerti mengenai apa saja yang harus dikerjakan selama satu bulan kedepan.

Item OJ2.4 dengan pernyataan “Pimpinan saya memberikan klarifikasi atas keputusannya dan informasi tambahan apabila diminta karyawan” diperoleh 6 responden (5,13%) menjawab sangat setuju, 75 responden (64,10%) menjawab setuju, 27 responden (23,08%) menjawab netral, 9 responden (7,69%) menjawab tidak setuju, dan 0 responden (0%) menjawab sangat tidak setuju. Rata-rata item OJ2.4 sebesar 3,67 yang mengindikasikan bahwa penerapan item OJ2.4 tergolong tinggi. Data yang diperoleh atas tanggapan responden pada item OJ2.4 mengindikasikan bahwa mayoritas karyawan PDAM Kota Malang setuju bahwa pimpinan sudah memberikan klarifikasi atas keputusan yang telah dibuat dan bersedia memberikan informasi tambahan apabila diminta oleh karyawan PDAM Kota Malang. Sebagai contoh, dengan adanya diskusi setiap bulannya antara atasan langsung dengan bawahannya, maka pekerjaan yang telah dikerjakan selama sebulan akan dievaluasi kembali dan ketika karyawan ingin mempertanyakan mengenai pekerjaan yang akan dilakukan, maka atasan dengan terbuka akan memberikan informasi yang dibutuhkan kepada karyawan tersebut.

Item OJ2.5 dengan pernyataan “Pimpinan saya menerapkan keputusan kepada semua karyawan secara konsisten” diperoleh 8 responden (6,84%) menjawab sangat setuju, 69 responden (58,97%) menjawab setuju, 34 responden (29,06%) menjawab netral, 6 responden (5,13%) menjawab tidak setuju, dan 0 responden

(0%) menjawab sangat tidak setuju. Rata-rata item OJ2.5 sebesar 3,68 yang mengindikasikan bahwa penerapan item OJ2.5 tergolong tinggi. Data yang diperoleh atas tanggapan responden pada item OJ2.5 mengindikasikan bahwa mayoritas karyawan PDAM Kota Malang setuju bahwa pimpinan sudah menerapkan keputusan secara konsisten kepada semua karyawan PDAM Kota Malang. Sebagai contoh dengan adanya diskusi rutin setiap bulan antara atasan langsung dan bawahan, maka segala keputusan telah didiskusikan secara langsung dan konsisten kepada semua bawahan di setiap bagian.

Item OJ2.6 dengan pernyataan “Pimpinan saya mengizinkan karyawan untuk bisa mengajukan banding atas keputusan pekerjaan yang telah dibuat” diperoleh 6 responden (5,13%) menjawab sangat setuju, 51 responden (43,59%) menjawab setuju, 40 responden (34,19%) menjawab netral, 20 responden (17,09%) menjawab tidak setuju, dan 0 responden (0%) menjawab sangat tidak setuju. Rata-rata item OJ2.6 sebesar 3,37 yang mengindikasikan bahwa penerapan item OJ2.6 tergolong sedang. Data yang diperoleh atas tanggapan responden pada item OJ2.6 mengindikasikan bahwa mayoritas karyawan PDAM Kota Malang merasa pimpinan masih jarang mengizinkan karyawan PDAM Kota Malang untuk mengajukan banding atas keputusan yang telah dibuat mengenai pekerjaan. Misalnya, ketika keputusan yang dibuat oleh pimpinan masih kurang diterima oleh karyawan, terkadang ada atasan langsung pada suatu divisi yang tidak menerima banding atas keputusan yang dibuat mengenai pekerjaan karyawan karena atasan menganggap bahwa keputusan yang dibuat telah sesuai dan harus dijalankan sesuai dengan keputusan yang telah dibuat.

Item OJ3.1 dengan pernyataan “Pimpinan saya mempertimbangkan keputusan yang dibuat untuk kebaikan karyawan” diperoleh 15 responden (12,82%) menjawab sangat setuju, 72 responden (61,54%) menjawab setuju, 27 responden (23,08%) menjawab netral, 2 responden (1,71%) menjawab tidak setuju, dan 1 responden (0,85%) menjawab sangat tidak setuju. Rata-rata item OJ3.1 sebesar 3,84 yang mengindikasikan bahwa penerapan OJ3.1 tergolong tinggi. Data yang diperoleh atas tanggapan responden pada item OJ3.1 mengindikasikan bahwa mayoritas karyawan PDAM Kota Malang setuju bahwa pimpinan sudah mempertimbangkan keputusan yang dibuat untuk kebaikan karyawan PDAM Kota Malang. Sebagai contoh, dengan adanya diskusi antara atasan langsung dengan bawahan, atasan telah memikirkan dengan matang setiap keputusan yang dibuat kepada karyawan PDAM Kota Malang.

Item OJ3.2 dengan pernyataan “Pimpinan saya sudah memperlakukan karyawan dengan baik” diperoleh 19 responden (16,24%) menjawab sangat setuju, 68 responden (58,12%) menjawab setuju, 23 responden (19,66%) menjawab netral, 7 responden (5,98%) menjawab tidak setuju, dan 0 responden (0%) menjawab sangat tidak setuju. Rata-rata item OJ3.2 sebesar 3,85 yang mengindikasikan bahwa penerapan item OJ3.2 tergolong tinggi. Data yang diperoleh atas tanggapan responden pada item OJ3.2 mengindikasikan bahwa mayoritas karyawan PDAM Kota Malang setuju bahwa pimpinan sudah memperlakukan karyawan PDAM Kota Malang dengan baik. Sebagai contoh, dengan adanya diskusi rutin setiap bulan, selain membahas mengenai keputusan mengenai pekerjaan yang sudah dan akan dilakukan karyawan, atasan juga menanyakan mengenai kendala yang dialami oleh

karyawan selama menyelesaikan pekerjaannya dan memberikan solusi dan motivasi kepada bawahannya.

Item OJ3.3 dengan pernyataan “Pimpinan saya jujur dalam memberikan penilaian sesuai dengan kinerja yang telah dilakukan oleh karyawan” diperoleh 13 responden (11,11%) menjawab sangat setuju, 58 responden (49,57%) menjawab setuju, 41 responden (35,04%) menjawab netral, 5 responden (4,27%) menjawab tidak setuju, dan 0 responden (0%) menjawab sangat tidak setuju. Rata-rata item OJ3.3 sebesar 3,68 yang mengindikasikan bahwa penerapan item OJ3.3 tergolong tinggi. Data yang diperoleh atas tanggapan responden pada item OJ3.3 mengindikasikan bahwa mayoritas karyawan PDAM Kota Malang setuju bahwa pimpinan sudah jujur dalam memberikan penilaian kinerja kepada karyawan PDAM Kota Malang. Sebagai contoh, dengan adanya diskusi rutin setiap bulan antara atasan langsung dan bawahan, maka terdapat keterbukaan mengenai kinerja karyawan setiap bulan yang didiskusikan kembali agar terjadi peningkatan kinerja setiap bulannya pada karyawan PDAM Kota Malang.

Item OJ3.4 dengan pernyataan “Pimpinan saya memperhatikan hak-hak individu karyawan” diperoleh 15 responden (12,82%) menjawab sangat setuju, 67 responden (57,26%) menjawab setuju, 32 responden (27,35%) menjawab netral, 3 responden (2,57%) menjawab tidak setuju, dan 0 responden (0%) menjawab sangat tidak setuju. Rata-rata item OJ3.4 sebesar 3,80 yang mengindikasikan bahwa penerapan item OJ3.4 tergolong tinggi. Data yang diperoleh atas tanggapan responden pada item OJ3.4 mengindikasikan bahwa mayoritas karyawan PDAM Kota Malang setuju bahwa pimpinan sudah memperhatikan hak-hak individu

karyawan PDAM Kota Malang. Sebagai contoh, karyawan PDAM Kota Malang diberikan hak untuk mengambil cuti tahunan, cuti melahirkan untuk ibu hamil, cuti untuk melaksanakan kegiatan rohani, dan cuti lainnya dengan waktu yang telah ditetapkan berdasarkan peraturan yang berlaku di PDAM Kota Malang.

Item OJ3.5 dengan pernyataan “Pimpinan saya berdiskusi dengan karyawan apabila ada konsekuensi atas keputusan yang diambil” diperoleh 13 responden (11,11%) menjawab sangat setuju, 55 responden (47,01%) menjawab setuju, 38 responden (32,48%) menjawab netral, 11 responden (9,40%) menjawab tidak setuju, dan 0 responden (0%) menjawab sangat tidak setuju. Rata-rata item OJ3.5 sebesar 3,60 yang mengindikasikan bahwa penerapan item OJ3.5 tergolong tinggi.

Data yang diperoleh atas tanggapan responden pada item OJ3.5 mengindikasikan bahwa mayoritas karyawan PDAM Kota Malang setuju bahwa pimpinan sudah berdiskusi dengan karyawan PDAM Kota Malang apabila terdapat konsekuensi atas keputusan yang diambil. Sebagai contoh, adanya diskusi rutin yang dilakukan antara atasan langsung dan bawahan setiap bulannya, maka segala hal yang berkaitan dengan pekerjaan karyawan dibahas termasuk konsekuensi atas keputusan yang diambil.

Item OJ3.6 dengan pernyataan “Pimpinan saya telah memberikan penjelasan atas keputusan yang dibuat kepada karyawan” diperoleh 14 responden (11,97%) menjawab sangat setuju, 57 responden (48,72%) menjawab setuju, 35 responden (29,91%) menjawab netral, 11 responden (9,40%) menjawab tidak setuju, dan 0 responden (0%) menjawab sangat tidak setuju. Rata-rata item OJ3.6 sebesar 3,63 yang mengindikasikan bahwa penerapan item OJ3.6 tergolong tinggi. Data yang

diperoleh atas tanggapan responden pada item OJ3.6 mengindikasikan bahwa mayoritas karyawan PDAM Kota Malang setuju bahwa pimpinan sudah memberikan penjelasan kepada karyawan PDAM Kota Malang terkait keputusan yang dibuat. Sebagai contoh, kegiatan diskusi rutin setiap bulan yang dilaksanakan antara atasan langsung dengan bawahannya mengenai pekerjaan telah didiskusikan dan disampaikan secara jelas sehingga karyawan dalam pelaksanaan pekerjaannya telah sesuai dengan arahan atasannya.

Item OJ3.7 dengan pernyataan “Pimpinan saya sudah memberikan penjelasan mengenai tugas yang akan diberikan” diperoleh 17 responden (14,53%) menjawab sangat setuju, 64 responden (54,70%) menjawab setuju, 34 responden (29,06%) menjawab netral, 2 responden (1,71%) menjawab tidak setuju, dan 0 responden (0%) menjawab sangat tidak setuju. Rata-rata item OJ3.7 sebesar 3,82 yang mengindikasikan bahwa penerapan item OJ3.7 tergolong tinggi. Data yang diperoleh atas tanggapan responden pada item OJ3.7 mengindikasikan bahwa mayoritas karyawan PDAM Kota Malang setuju bahwa pimpinan sudah memberikan penjelasan kepada karyawan PDAM Kota Malang terkait tugas yang akan diberikan. Sebagai contoh, adanya diskusi rutin setiap bulannya antara atasan langsung dan bawahan, maka segala tugas yang akan diberikan untuk sebulan kedepan telah didiskusikan dan disampaikan kepada karyawan secara jelas sehingga karyawan dapat mengerjakan pekerjaannya sesuai arahan atasannya.

Berdasarkan hasil tanggapan responden mengenai item-item yang berkaitan dengan keadilan organisasional, keseluruhan nilai item pada variabel keadilan organisasional memperoleh *grand mean* sebesar 3,70. Adapun tiga *mean* indikator

dari variabel keadilan organisasional, yaitu *mean* indikator keadilan distributif (OJ1) sebesar 3,75. *Mean* indikator keadilan prosedural (OJ2) sebesar 3,60. *Mean* indikator keadilan interaksional (OJ3) sebesar 3,75. Hal ini menunjukkan bahwa PDAM Kota Malang telah menerapkan keadilan organisasional yang baik kepada semua karyawan PDAM Kota Malang.

IV.3.1.2 Distribusi Frekuensi Variabel *Organizational Citizenship Behavior* (Y)

Variabel *organizational citizenship behavior* (Y) pada penelitian ini diukur dengan 14 item pernyataan. Hasil jawaban responden terhadap variabel *organizational citizenship behavior* (Y) dapat dilihat pada tabel 4.8 berikut ini:

Tabel 4.8 Distribusi Frekuensi Variabel *Organizational Citizenship Behavior* (Y)

Item	SS		ST		N		TS		STS		Mean Indikator
	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%	
OCB1.1	8	6,84	86	73,50	20	17,09	2	1,71	1	0,85	3,84
OCB1.2	12	10,26	79	67,52	22	18,80	3	2,57	1	0,85	3,84
OCB1.3	5	4,27	74	63,25	33	28,21	5	4,27	0	0	3,68
OCB1.4	6	5,13	81	69,23	27	23,08	3	2,57	0	0	3,77
OCB1.5	14	11,97	74	63,25	26	22,22	2	1,71	1	0,85	3,84
OCB2.1	5	4,27	77	65,81	33	28,21	2	1,71	0	0	3,73
OCB2.2	7	5,98	73	62,39	35	29,91	2	1,71	0	0	3,73
OCB2.3	8	6,84	85	72,65	21	17,95	2	1,71	1	0,85	3,83
OCB2.4	7	5,98	60	51,28	44	37,61	6	5,13	0	0	3,58
OCB2.5	15	12,82	82	70,09	17	14,53	3	2,57	0	0	3,93
OCB3.1	19	16,24	69	58,97	26	22,22	3	2,57	0	0	3,89
OCB3.2	21	17,95	69	58,97	24	20,51	2	1,71	1	0,85	3,91
OCB3.3	12	10,26	61	52,14	41	35,04	2	1,71	1	0,85	3,69
OCB3.4	25	21,37	58	49,57	31	26,50	3	2,57	0	0	3,90
Grand Mean Variabel <i>Organizational Citizenship Behavior</i> (Y)											3,80

Sumber: Data primer diolah peneliti (2020)

Keterangan:

- OCB1.1 Saya menggantikan pekerjaan rekan kerja yang tidak masuk
- OCB1.2 Saya bersedia membantu rekan yang kelebihan beban kerja
- OCB1.3 Saya bersedia memberikan orientasi kepada karyawan baru (terkait lingkungan dan tanggung jawab mereka), meskipun meskipun hal tersebut bukan tugas saya
- OCB1.4 Saya bersedia membantu karyawan yang memiliki masalah dengan pekerjaan
- OCB1.5 Saya selalu bersedia menolong orang-orang di sekitar
- OCB2.1 Jumlah waktu saya dalam bekerja melebihi jumlah jam kerja yang seharusnya
- OCB2.2 Saya mengambil waktu istirahat lebih sebentar dibandingkan karyawan lain
- OCB2.3 Saya mematuhi peraturan perusahaan meskipun tidak ada yang melihat
- OCB2.4 Saya adalah salah satu karyawan yang paling teliti
- OCB2.5 Saya setuju dan mendukung adanya prinsip keadilan antara waktu bekerja dengan imbalan yang diterima
- OCB3.1 Saya menghabiskan waktu untuk mengeluh hal yang sepele*
- OCB3.2 Saya fokus pada hal yang negatif dibandingkan hal yang positif*
- OCB3.3 Saya selalu menemukan kesalahan tentang apa yang dilakukan perusahaan*
- OCB3.4 Saya membesar-besarkan masalah yang sesungguhnya tidak besar*

Item yang diberi tanda (*) bersifat reverse scoring atau dilakukan pembalikan skor dengan ketentuan: Sangat Setuju (SS)= 1, Setuju (ST)= 2, Netral (N)= 3, Tidak Setuju (TS)= 4, Sangat Tidak Setuju (STS)= 5. Item yang dilakukan reverse scoring antara lain: OCB3.1, OCB3.2, OCB3.3, dan OCB3.4.

Berdasarkan Tabel 4.8 dapat diketahui jawaban dari responden untuk setiap item pernyataan yang berkaitan dengan *organizational citizenship behavior* (Y).

Tanggapan dari 117 responden mengenai item OCB1.1 dengan pernyataan “Saya menggantikan pekerjaan rekan kerja yang tidak masuk” diperoleh 8 responden (6,84) menjawab sangat setuju, 86 responden (73,50%) menjawab setuju, 20 responden (17,09%) menjawab netral, 2 responden (1,71%) menjawab tidak setuju, dan 1 responden (0,85%) menjawab sangat tidak setuju. Rata-rata item OCB1.1 sebesar 3,84 yang mengindikasikan bahwa penerapan item OCB1.1 tergolong tinggi. Data yang diperoleh atas tanggapan responden pada item OCB1.1

mengindikasikan bahwa mayoritas karyawan PDAM Kota Malang mau membantu pekerjaan rekan kerja yang tidak masuk. Sebagai contoh, apabila pekerjaan tersebut harus diselesaikan dalam waktu yang cepat, sedangkan karyawan yang bersangkutan sedang izin tidak masuk kantor karena alasan penting, maka karyawan dengan sukarela mau membantu menyelesaikan pekerjaan rekan kerjanya tersebut.

Item OCB1.2 dengan pernyataan “Saya bersedia membantu rekan yang kelebihan beban kerja” diperoleh 12 responden (10,26%) menjawab sangat setuju, 79 responden (67,52%) menjawab setuju, 22 responden (18,80%) menjawab netral, 3 responden (2,57%) menjawab tidak setuju, dan 1 responden (0,85%) menjawab sangat tidak setuju. Rata-rata item OCB1.2 sebesar 3,84 yang mengindikasikan bahwa penerapan item OCB 1.2 tergolong tinggi. Data yang diperoleh atas tanggapan responden pada item OCB1.2 mengindikasikan bahwa mayoritas karyawan PDAM Kota Malang bersedia membantu rekan yang kelebihan beban kerja. Sebagai contoh, ketika terdapat karyawan yang harus menyelesaikan banyak pekerjaan dengan *deadline* terlalu cepat, maka rekan kerjanya bersedia untuk membantu menyelesaikan pekerjaan rekan kerjanya tersebut.

Item OCB1.3 dengan pernyataan “Saya bersedia memberikan orientasi kepada karyawan baru (terkait lingkungan dan tanggung jawab mereka), meskipun meskipun hal tersebut bukan tugas saya” diperoleh 5 responden (4,27%) menjawab sangat setuju, 74 responden (63,25%) menjawab setuju, 33 responden (28,21%) menjawab netral, 5 responden (4,27%) menjawab tidak setuju, dan 0 responden (0%) menjawab sangat tidak setuju. Rata-rata item OCB1.3 sebesar 3,68 yang

mengindikasikan bahwa penerapan item OCB1.3 tergolong tinggi. Data yang diperoleh atas tanggapan responden pada item OCB1.3 mengindikasikan bahwa mayoritas karyawan PDAM Kota Malang bersedia memberikan orientasi kepada karyawan baru (terkait lingkungan dan tanggung jawab mereka), meskipun meskipun hal tersebut bukan tugasnya. Sebagai contoh, ketika PDAM Kota Malang memiliki karyawan baru, karyawan lama dengan senang hati memperkenalkan lingkungan perusahaan kepada karyawan baru tersebut.

Item OCB1.4 dengan pernyataan “Saya bersedia membantu karyawan yang memiliki masalah dengan pekerjaan” diperoleh 6 responden (5,13%) menjawab sangat setuju, 81 responden (69,23%) menjawab setuju, 27 responden (23,08%) menjawab netral, 3 responden (2,57%) menjawab tidak setuju, dan 0 responden (0%) menjawab sangat tidak setuju. Rata-rata item OCB1.4 sebesar 3,77 yang mengindikasikan bahwa penerapan item OCB1.4 tergolong tinggi. Data yang diperoleh atas tanggapan responden pada item OCB1.4 mengindikasikan bahwa mayoritas karyawan PDAM Kota Malang bersedia membantu karyawan yang memiliki masalah dengan pekerjaan. Sebagai salah satu contoh, ketika karyawan baru mengalami kesulitan dengan pekerjaan yang diberikan atasan, maka karyawan lama dengan senang hati membantu dan mengarahkan karyawan baru tersebut.

Item OCB1.5 dengan pernyataan “Saya selalu bersedia menolong orang-orang di sekitar” diperoleh 14 responden (11,97%) menjawab sangat setuju, 74 responden (63,25%) menjawab setuju, 26 responden (22,22%) menjawab netral, 2 responden (1,71%) menjawab tidak setuju, dan 1 responden (0,85%) menjawab sangat tidak setuju. Rata-rata item OCB1.5 sebesar 3,84 yang mengindikasikan bahwa

penerapan item OCB1.5 tergolong tinggi. Data yang diperoleh atas tanggapan responden pada item OCB1.5 mengindikasikan bahwa mayoritas karyawan PDAM Kota Malang bersedia menolong orang sekitarnya. Sebagai contoh, ketika terdapat karyawan yang harus menyelesaikan banyak pekerjaan dengan deadline waktu yang terlalu cepat, maka rekan kerja yang sedang tidak sibuk bersedia menolong rekan kerjanya tersebut.

Item OCB2.1 dengan pernyataan “Jumlah waktu saya dalam bekerja melebihi jumlah jam kerja yang seharusnya” diperoleh 5 responden (4,27%) menjawab sangat setuju, 77 responden (65,81%) menjawab setuju, 33 responden (28,21%) menjawab netral, 2 responden (1,71%) menjawab tidak setuju, dan 0 responden (0%) menjawab sangat tidak setuju. Rata-rata item OCB2.1 sebesar 3,73 yang mengindikasikan bahwa penerapan item OCB2.1 tergolong tinggi. Data yang diperoleh atas tanggapan responden pada item OCB2.1 mengindikasikan bahwa mayoritas karyawan PDAM Kota Malang sering merasa jumlah waktu dalam bekerja melebihi jumlah jam kerja yang seharusnya. Sebagai contoh, ketika karyawan harus menyelesaikan *deadline* pekerjaan, maka karyawan tersebut akan lembur untuk menyelesaikan pekerjaan tersebut.

Item OCB2.2 dengan pernyataan “Saya mengambil waktu istirahat lebih sebentar dibandingkan karyawan lain” diperoleh 7 responden (5,98%) menjawab sangat setuju, 73 responden (62,39%) menjawab setuju, 35 responden (29,91%) menjawab netral, 2 responden (1,71%) menjawab tidak setuju, dan 0 responden (0%) menjawab sangat tidak setuju. Rata-rata item OCB2.2 sebesar 3,73 yang mengindikasikan bahwa penerapan item OCB2.2 tergolong tinggi. Data yang

diperoleh atas tanggapan responden pada item OCB2.2 mengindikasikan bahwa mayoritas karyawan PDAM Kota Malang mengambil waktu istirahat yang lebih sebentar dibandingkan karyawan lain. Sebagai contoh, ketika karyawan diberikan waktu istirahat selama satu jam, banyak dari karyawan yang kembali ke ruangan kantor dan melanjutkan pekerjaannya kembali walaupun jam istirahat belum habis.

Item OCB2.3 dengan pernyataan “Saya mematuhi peraturan perusahaan meskipun tidak ada yang melihat” diperoleh 8 responden (6,84%) menjawab sangat setuju, 85 responden (72,65%) menjawab setuju, 21 responden (17,95%) menjawab netral, 2 responden (1,71%) menjawab tidak setuju, dan 1 responden (0,85%) menjawab sangat tidak setuju. Rata-rata item OCB2.3 sebesar 3,83 yang mengindikasikan bahwa penerapan item OCB2.3 tergolong tinggi. Data yang diperoleh atas tanggapan responden pada item OCB2.3 mengindikasikan bahwa mayoritas karyawan PDAM Kota Malang telah mematuhi peraturan perusahaan meskipun tidak ada yang melihat. Sebagai contoh, karyawan yang selalu menjaga kebersihan di ruangan kerjanya dan lingkungan sekitar perusahaan walaupun karyawan lainnya tidak melihat.

Item OCB2.4 dengan pernyataan “Saya adalah salah satu karyawan yang paling teliti” diperoleh 7 responden (5,98%) menjawab sangat setuju, 60 responden (51,28%) menjawab setuju, 44 responden (37,61%) menjawab netral, 6 responden (5,13%) menjawab tidak setuju, dan 0 responden (0%) menjawab sangat tidak setuju. Rata-rata item OCB2.4 sebesar 3,58 yang mengindikasikan bahwa penerapan item OCB2.4 tergolong tinggi. Data yang diperoleh atas tanggapan

responden pada item OCB2.4 mengindikasikan bahwa mayoritas karyawan PDAM Kota Malang selalu teliti dalam pekerjaannya. Sebagai contoh, ketika karyawan bagian keuangan sedang membuat laporan keuangan perusahaan, maka karyawan akan mengerjakannya dengan fokus dan sangat teliti agar tidak terjadi kesalahan dalam penginputan laporan keuangan tersebut yang akan berakibat fatal.

Item OCB2.5 dengan pernyataan “Saya setuju dan mendukung adanya prinsip keadilan antara waktu bekerja dengan imbalan yang diterima” diperoleh 15 responden (12,82%) menjawab sangat setuju, 82 responden (70,09%) menjawab setuju, 17 responden (14,53%) menjawab netral, 3 responden (2,57%) menjawab tidak setuju, dan 0 responden (0%) menjawab sangat tidak setuju. Rata-rata item OCB2.5 sebesar 3,93 yang mengindikasikan bahwa penerapan item OCB2.5 tergolong tinggi. Data yang diperoleh atas tanggapan responden pada item OCB2.5 mengindikasikan bahwa mayoritas karyawan PDAM Kota Malang setuju dan mendukung adanya prinsip keadilan antara waktu bekerja dengan imbalan yang diterima. Sebagai contoh, ketika karyawan harus bekerja selama 8 jam kerja setiap harinya, maka karyawan berharap agar gaji dan insentif yang diterima setimpal.

Item OCB3.1 dengan pernyataan “Saya menghabiskan waktu untuk mengeluh hal yang sepele” diperoleh 0 responden (0%) menjawab sangat setuju, 3 responden (2,57%) menjawab setuju, 26 responden (22,22%) menjawab netral, 69 responden (58,97%) menjawab tidak setuju, dan 19 responden (16,24%) menjawab sangat tidak setuju. Rata-rata item OCB3.1 sebesar 3,89 yang mengindikasikan item OCB3.1 tergolong tinggi. Data yang diperoleh atas tanggapan responden pada item OCB3.1 mengindikasikan bahwa mayoritas karyawan PDAM Kota Malang hampir

tidak pernah menghabiskan waktu untuk mengeluh hal yang sepele. Sebagai contoh, karyawan selalu semangat dalam pekerjaannya dan tidak pernah mengeluh.

Item OCB3.2 dengan pernyataan “Saya fokus pada hal yang negatif dibandingkan hal yang positif” diperoleh 1 responden (0,85%) menjawab sangat setuju, 2 responden (1,71%) menjawab setuju, 24 responden (20,51%) menjawab netral, 69 responden (58,97%) menjawab tidak setuju, dan 21 responden (17,95%) menjawab sangat tidak setuju. Rata-rata item OCB3.2 sebesar 3,91 yang mengindikasikan bahwa penerapan item OCB3.2 tergolong tinggi. Data yang diperoleh atas tanggapan responden pada item OCB3.2 mengindikasikan bahwa mayoritas karyawan PDAM Kota Malang lebih berfokus pada hal yang positif dibandingkan yang negatif. Sebagai contoh, ketika diberikan pekerjaan yang banyak, karyawan mengerjakannya dengan semangat dan dengan pikiran yang positif demi tercapainya tujuan perusahaan.

Item OCB3.3 dengan pernyataan “Saya selalu menemukan kesalahan tentang apa yang dilakukan perusahaan” diperoleh 1 responden (0,85%) menjawab sangat setuju, 2 responden (1,71%) menjawab setuju, 41 responden (35,04%) menjawab netral, 61 responden (52,14%) menjawab tidak setuju, dan 12 responden (10,26%) menjawab sangat tidak setuju. Rata-rata item OCB3.3 sebesar 3,69 yang mengindikasikan bahwa penerapan item OCB3.3 tergolong tinggi. Data yang diperoleh atas tanggapan responden pada item OCB3.3 mengindikasikan bahwa mayoritas karyawan PDAM Kota Malang hampir tidak pernah menemukan kesalahan yang dilakukan perusahaan. Karyawan selalu berpikiran positif dalam pekerjaannya dan tidak mencari-cari kesalahan dalam perusahaan.

Item OCB3.4 dengan pernyataan “Saya membesar-besarkan masalah yang sesungguhnya tidak besar” diperoleh 0 responden (0%) menjawab sangat setuju, 3 responden (2,57%) menjawab setuju, 31 responden (26,50%) menjawab netral, 58 responden (49,57%) menjawab tidak setuju, dan 25 responden (21,37%) menjawab sangat tidak setuju. Rata-rata item OCB3.4 sebesar 3,90 yang mengindikasikan bahwa penerapan item OCB3.4 tergolong tinggi. Data yang diperoleh atas tanggapan responden pada item OCB3.4 mengindikasikan bahwa mayoritas karyawan PDAM Kota Malang hampir tidak pernah membesar-besarkan masalah yang sesungguhnya tidak besar. Sebagai contoh, ketika karyawan mengalami kesulitan dalam pekerjaannya, maka karyawan meminta bantuan karyawan lain untuk membantu menyelesaikan permasalahan dalam pekerjaannya.

Berdasarkan hasil tanggapan responden mengenai item-item yang berkaitan dengan *organizational citizenship behavior*, keseluruhan nilai item pada variabel *organizational citizenship behavior* memperoleh *grand mean* sebesar 3,80. *Mean* indikator *altruism* (OCB1) sebesar 3,79, sedangkan *mean* indikator *conscientiousnes* (OCB2) sebesar 3,76, dan *mean* indikator *sportsmanship* (OCB3) sebesar 3,85. Hal ini menunjukkan bahwa perilaku *organizational citizenship behavior* karyawan tinggi, yang artinya mayoritas karyawan telah menunjukkan perilaku *organizational citizenship behavior* yang baik dalam perusahaan.

IV.3.1.3 Distribusi Frekuensi Variabel Kepuasan Kerja (Z)

Variabel Kepuasan Kerja (Z) pada penelitian ini diukur dengan 12 item pernyataan. Hasil jawaban responden terhadap variabel kepuasan kerja (Z) dapat dilihat pada Tabel 4.9 berikut ini:

Tabel 4.9 Distribusi Frekuensi Variabel Kepuasan Kerja (Z)

Item	SS		ST		N		TS		STS		Mean	Indikator
	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%		
KK1.1	8	6,84	86	73,50	17	14,53	4	3,42	2	1,71	3,80	3,74
KK1.2	7	5,98	73	62,39	32	27,35	3	2,57	2	1,71	3,68	
KK2.1	9	7,69	69	58,97	32	27,35	6	5,13	1	0,85	3,68	3,70
KK2.2	9	7,69	73	62,39	29	24,79	5	4,27	1	0,85	3,72	
KK3.1	7	5,98	52	44,44	50	42,74	6	5,13	2	1,71	3,48	3,50
KK3.2	7	5,98	51	43,59	55	47,01	3	2,57	1	0,85	3,51	
KK4.1	7	5,98	76	64,96	29	24,79	5	4,27	0	0	3,73	3,69
KK4.2	7	5,98	81	69,23	25	21,37	4	3,42	0	0	3,78	
KK4.3	7	5,98	60	51,28	40	34,19	10	8,55	0	0	3,55	
KK5.1	10	8,55	85	72,65	17	14,53	5	4,27	0	0	3,85	
KK5.2	10	8,55	80	68,38	22	18,80	5	4,27	0	0	3,81	3,79
KK5.3	10	8,55	65	55,56	39	33,33	3	2,57	0	0	3,70	
<i>Grand Mean</i> Variabel Kepuasan Kerja (Z)											3,69	

Sumber: Data primer diolah peneliti (2020)

Keterangan:

- KK1.1 Pekerjaan yang saya lakukan sesuai dengan kemampuan yang saya miliki
- KK1.2 Pekerjaan yang saya lakukan sangat menantang
- KK2.1 Gaji yang telah saya terima bisa memenuhi kebutuhan hidup
- KK2.2 Gaji yang saya terima sesuai dengan pekerjaan
- KK3.1 Promosi di perusahaan tempat saya bekerja telah dilakukan secara adil
- KK3.2 Promosi di perusahaan tempat saya bekerja diberikan ketika karyawan melakukan peningkatan kinerja
- KK4.1 Atasan saya memberikan motivasi dalam bekerja
- KK4.2 Atasan saya bersedia menerima masukan dari karyawan
- KK4.3 Saya selalu diawasi atasan dalam melakukan pekerjaan
- KK5.1 Rekan kerja saya membantu ketika saya mendapatkan kesulitan dalam bekerja
- KK5.2 Saya memiliki rekan kerja yang bertanggung jawab
- KK5.3 Adanya persaingan yang sehat antar rekan kerja saya di tempat kerja

Berdasarkan Tabel 4.9 dapat diketahui jawaban dari responden untuk setiap item pernyataan yang berkaitan dengan Kepuasan Kerja (Z). Tanggapan dari 117 responden mengenai item KK1.1 dengan pernyataan “Pekerjaan yang saya lakukan sesuai dengan kemampuan yang saya miliki” diperoleh 8 responden (6,84) menjawab sangat setuju, 86 responden (73,50%) menjawab setuju, 17 responden (14,53%) menjawab netral, 4 responden (3,42%) menjawab tidak setuju, dan 2 responden (1,71%) menjawab sangat tidak setuju. Rata-rata item KK1.1 sebesar 3,80 yang mengindikasikan bahwa penerapan item KK1.1 tergolong tinggi. Data yang diperoleh atas tanggapan responden pada item KK1.1 mengindikasikan bahwa mayoritas karyawan PDAM Kota Malang sudah melakukan pekerjaan sesuai dengan kemampuannya. Sebagai contoh karyawan yang merupakan lulusan jurusan ilmu komputer ditempatkan di divisi Sistem Informasi Manajemen yaitu di bidang *programmer*.

Item KK1.2 dengan pernyataan “Pekerjaan yang saya lakukan sangat menantang” diperoleh 7 responden (5,98%) menjawab sangat setuju, 73 responden (62,39%) menjawab setuju, 32 responden (27,35%) menjawab netral, 3 responden (2,57%) menjawab tidak setuju, dan 2 responden (1,71%) menjawab sangat tidak setuju. Rata-rata item KK1.2 sebesar 3,68 yang mengindikasikan penerapan item KK1.2 tergolong tinggi. Data yang diperoleh atas tanggapan responden pada item KK1.2 mengindikasikan bahwa mayoritas karyawan PDAM Kota Malang setuju bahwa pekerjaan yang dilakukan sangat menantang. Sebagai contoh, karyawan lapangan pada divisi perawatan yang bertugas mengurus segala keluhan

masyarakat seperti perbaikan pipa-pipa bocor yang harus dikerjakan dalam kurun waktu yang sesegera mungkin.

Item KK2.1 dengan pernyataan “Gaji yang telah saya terima bisa memenuhi kebutuhan hidup” diperoleh 9 responden (7,69%) menjawab sangat setuju, 69 responden (58,97%) menjawab setuju, 32 responden (27,35%) menjawab netral, 6 responden (5,13%) menjawab tidak setuju, dan 1 responden (0,85%) menjawab sangat tidak setuju. Rata-rata item KK2.1 sebesar 3,68 yang mengindikasikan bahwa penerapan item KK2.1 tergolong tinggi. Data yang diperoleh atas tanggapan responden pada item KK2.1 mengindikasikan bahwa mayoritas karyawan PDAM Kota Malang setuju bahwa gaji yang diterima karyawan PDAM Kota Malang sudah memenuhi kebutuhan hidup. Sebagai contoh, berdasarkan wawancara pra penelitian dengan pihak SDM yang mengatakan bahwa gaji karyawan PDAM Kota Malang telah memenuhi standar upah minimum kota Malang dan sudah disesuaikan pula dengan gaji pada karyawan PDAM kota lainnya, selain itu karyawan juga memperoleh insentif atas kinerja karyawan yang besarnya sekitar 50% dari gaji yang diterima.

Item KK2.2 dengan pernyataan “Gaji yang saya terima sesuai dengan pekerjaan” diperoleh 9 responden (7,69%) menjawab sangat setuju, 73 responden (62,39%) menjawab setuju, 29 responden (24,79%) menjawab netral, 5 responden (4,27%) menjawab tidak setuju, dan 1 responden (0,85%) menjawab sangat tidak setuju. Rata-rata item KK2.2 sebesar 3,72 yang mengindikasikan bahwa penerapan item KK2.2 tergolong tinggi. Data yang diperoleh atas tanggapan responden pada item KK2.2 mengindikasikan bahwa mayoritas karyawan PDAM Kota Malang

setuju bahwa gaji yang diterima sesuai dengan pekerjaan. Sebagai contoh, dapat dilihat bahwa gaji yang diberikan sudah disesuaikan dengan jabatan dan *jobdesc* karyawan. Misalnya gaji manajer lebih tinggi dibandingkan gaji staf biasa karena tanggung jawab dan *jobdesc*nya lebih besar dan sulit.

Item KK3.1 dengan pernyataan “Promosi di perusahaan tempat saya bekerja telah dilakukan secara adil” diperoleh 7 responden (5,98%) menjawab sangat setuju, 52 responden (44,44%) menjawab setuju, 50 responden (42,74%) menjawab netral, 6 responden (5,13%) menjawab tidak setuju, dan 1 responden (0,85%) menjawab sangat tidak setuju. Rata-rata item KK3.1 sebesar 3,48 yang mengindikasikan bahwa penerapan item KK3.1 tergolong tinggi. Data yang diperoleh atas tanggapan responden pada item KK3.1 mengindikasikan bahwa mayoritas karyawan PDAM Kota Malang setuju bahwa promosi yang dilakukan di PDAM Kota Malang sudah cukup adil. Sebagai contoh, ketika karyawan memiliki kinerja yang baik dan terus meningkat setiap bulannya, maka karyawan tersebut akan lebih mudah dipromosikan untuk naik jabatan.

Item KK3.2 dengan pernyataan “Promosi di perusahaan tempat saya bekerja diberikan ketika karyawan melakukan peningkatan kinerja” diperoleh 7 responden (5,98%) menjawab sangat setuju, 51 responden (43,59%) menjawab setuju, 55 responden (47,01%) menjawab netral, 3 responden (2,57%) menjawab tidak setuju, dan 1 responden (0,85%) menjawab sangat tidak setuju. Rata-rata item KK3.2 sebesar 3,51 yang mengindikasikan bahwa penerapan item KK3.2 tergolong tinggi.

Data yang diperoleh atas tanggapan responden pada item KK3.2 mengindikasikan bahwa mayoritas karyawan PDAM Kota Malang setuju promosi yang dilakukan di

PDAM Kota Malang sudah diberikan kepada karyawan yang kinerjanya meningkat.

Sebagai contoh, kegiatan *mentoring* yang rutin dilakukan yang membahas mengenai evaluasi kinerja karyawan setiap bulannya, maka karyawan yang kinerjanya terus meningkat akan memiliki kesempatan untuk dipromosikan.

Item KK4.1 dengan pernyataan “Atasan saya memberikan motivasi dalam bekerja” diperoleh 7 responden (5,98%) menjawab sangat setuju, 76 responden (64,96%) menjawab setuju, 29 responden (24,79%) menjawab netral, 5 responden (4,27%) menjawab tidak setuju, dan 0 responden (0%) menjawab sangat tidak setuju. Rata-rata item KK4.1 sebesar 3,73 yang mengindikasikan bahwa penerapan item KK4.1 tergolong tinggi. Data yang diperoleh atas tanggapan responden pada item KK4.1 mengindikasikan bahwa mayoritas karyawan PDAM Kota Malang setuju bahwa atasan sering memberikan motivasi kepada karyawan PDAM Kota Malang dalam bekerja. Sebagai contoh, kegiatan *mentoring* yang dilakukan secara rutin dengan atasan juga membahas mengenai kendala yang dihadapi karyawan dalam pekerjaannya dan memberikan motivasi untuk lebih bersemangat dalam pekerjaannya.

Item KK4.2 dengan pernyataan “Atasan saya bersedia menerima masukan dari karyawan” diperoleh 7 responden (5,98%) menjawab sangat setuju, 81 responden (69,23%) menjawab setuju, 25 responden (21,37%) menjawab netral, 4 responden (3,42%) menjawab tidak setuju, dan 0 responden (0%) menjawab sangat tidak setuju. Rata-rata item KK4.2 sebesar 3,78 yang mengindikasikan bahwa penerapan item KK4.2 tergolong tinggi. Data yang diperoleh atas tanggapan responden pada item KK4.2 mengindikasikan bahwa mayoritas karyawan PDAM Kota Malang

setuju bahwa atasan bersedia menerima masukan dari karyawan PDAM Kota Malang. Sebagai contoh, ketika kegiatan *mentoring* rutin dilaksanakan dengan atasan, maka karyawan diperbolehkan menyampaikan pendapat ataupun kritik yang berkaitan dengan pekerjaannya sehingga atasan mengetahui hal apa yang perlu dibenahi.

Item KK4.3 dengan pernyataan “Saya selalu diawasi atasan dalam melakukan pekerjaan” diperoleh 7 responden (5,98%) menjawab sangat setuju, 60 responden (51,28%) menjawab setuju, 40 responden (34,19%) menjawab netral, 10 responden (8,55%) menjawab tidak setuju, dan 0 responden (0%) menjawab sangat tidak setuju. Rata-rata item KK4.3 sebesar 3,55 yang mengindikasikan bahwa penerapan item KK4.3 tergolong tinggi. Data yang diperoleh atas tanggapan responden pada item KK4.3 mengindikasikan bahwa mayoritas karyawan PDAM Kota Malang setuju atasan sering mengawasi karyawan PDAM Kota Malang dalam bekerja. Sebagai contoh, kegiatan *mentoring* yang dilakukan dengan atasan, yang mana mengevaluasi pekerjaan karyawan setiap bulan dan memberikan arahan agar kinerja karyawan dapat terus ditingkatkan.

Item KK5.1 dengan pernyataan “Rekan kerja saya membantu ketika saya mendapatkan kesulitan dalam bekerja” diperoleh 10 responden (8,55%) menjawab sangat setuju, 85 responden (72,65%) menjawab setuju, 17 responden (14,53%) menjawab netral, 5 responden (4,27%) menjawab tidak setuju, dan 0 responden (0%) menjawab sangat tidak setuju. Rata-rata item KK5.1 sebesar 3,85 yang mengindikasikan bahwa penerapan item KK5.1 tergolong tinggi. Data yang diperoleh atas tanggapan responden pada item KK5.1 mengindikasikan bahwa

mayoritas karyawan PDAM Kota Malang merasa rekan kerjanya mau membantu ketika terdapat kesulitan dalam pekerjaannya. sebagai contoh, ketika terdapat karyawan baru dalam suatu divisi yang mengalami kesulitan dalam pekerjaannya, maka karyawan lama bersedia membantu karyawan baru tersebut.

Item KK5.2 dengan pernyataan “Saya memiliki rekan kerja yang bertanggung jawab” diperoleh 10 responden (8,55%) menjawab sangat setuju, 80 responden (68,38%) menjawab setuju, 22 responden (18,80%) menjawab netral, 5 responden (4,27%) menjawab tidak setuju, dan 0 responden (0%) menjawab sangat tidak setuju. Rata-rata item KK5.2 sebesar 3,81 yang mengindikasikan bahwa penerapan item KK5.2 tergolong tinggi. Data yang diperoleh atas tanggapan responden pada item KK5.2 mengindikasikan bahwa mayoritas karyawan PDAM Kota Malang memiliki rekan kerjanya bertanggung jawab. Sebagai contoh, dengan adanya *jobdesc* yang dimiliki masing-masing karyawan, maka karyawan dapat mengetahui dan menyelesaikan apa saja yang merupakan tanggung jawab pekerjaannya.

Item KK5.3 dengan pernyataan “Adanya persaingan yang sehat antar rekan kerja saya di tempat kerja” diperoleh 10 responden (8,55%) menjawab sangat setuju, 65 responden (55,56%) menjawab setuju, 39 responden (33,33%) menjawab netral, 3 responden (2,57%) menjawab tidak setuju, dan 0 responden (0%) menjawab sangat tidak setuju. Rata-rata item KK5.3 sebesar 3,70 yang mengindikasikan bahwa item KK5.3 tergolong tinggi. Data yang diperoleh atas tanggapan responden pada item KK5.3 mengindikasikan bahwa mayoritas karyawan PDAM Kota Malang telah bersaing sehat dengan rekan kerjanya. Sebagai

contoh, setiap karyawan bersaing dengan kemampuannya masing-masing, dan tidak jarang berbagi ilmu dengan karyawan lainnya.

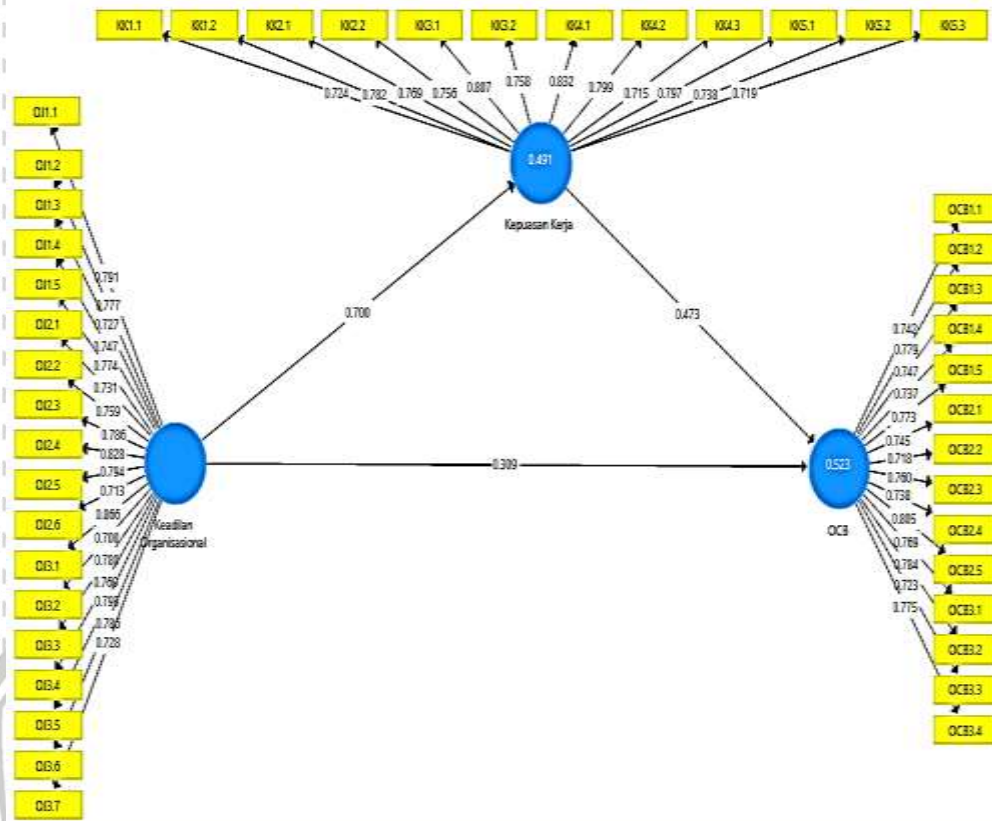
Berdasarkan hasil tanggapan responden mengenai item-item yang berkaitan dengan kepuasan kerja, keseluruhan nilai item pada variabel kepuasan kerja memperoleh rata-rata sebesar 3,69. *Mean* indikator pekerjaan itu sendiri (KK1) sebesar 3,74, *mean* indikator gaji (KK2) sebesar 3,70, *mean* indikator kesempatan promosi (KK3) sebesar 3,50, *mean* indikator pengawasan (KK4) sebesar 3,69, dan *mean* indikator rekan kerja (KK5) sebesar 3,79. Hal ini menunjukkan bahwa tingkat kepuasan kerja karyawan di PDAM Kota Malang tinggi.

IV.3.2 Analisis Data *Partial Least Square*

Teknik pengolahan data menggunakan *Partial Least Square*. Analisis terhadap model struktural dan model pengukuran pada penelitian ini menggunakan *software SmartPLS* versi 3.2.9. Evaluasi model dilakukan melalui *outer* model dan *inner* model.

IV.3.2.1 Analisis *Outer* Model

Uji yang dilakukan pada *outer* model meliputi uji validitas seperti yaitu validitas konvergen dan validitas diskriminan. Uji reliabilitas dengan *Cronbach's alpha* dan *composite reliability*. Berdasarkan gambar 4.3 berikut ini akan ditunjukkan hubungan antara indikator dengan variabelnya.



Gambar 4.3 Model Pengukuran (Outer Model)

Sumber: Pengolahan data dengan *SmartPLS* versi 3.2.9 oleh peneliti (2020)

Berdasarkan gambar 4.3 dapat diketahui bahwa pada variabel keadilan organisasional, item yang memiliki pengaruh paling besar adalah item OJ3.1 sebesar 0,866 dengan pernyataan “Pimpinan saya mempertimbangkan keputusan yang dibuat untuk kebaikan karyawan” sedangkan pengaruh paling kecil adalah item OJ3.2 sebesar 0,700 dengan pernyataan “Pimpinan saya sudah memperlakukan karyawan dengan baik”. Item pada variabel *organizational citizenship behavior* yang memiliki pengaruh paling besar adalah item OCB2.5 sebesar 0,805 dengan pernyataan “Saya setuju dan mendukung adanya prinsip keadilan antara waktu bekerja dengan imbalan yang diterima”, sedangkan pengaruh

paling kecil terdapat pada item OCB2.2 sebesar 0,718 dengan pernyataan “Saya mengambil waktu istirahat lebih sebentar dibandingkan karyawan lain”. Item pada variabel kepuasan kerja yang memiliki pengaruh paling besar adalah item KK4.1 sebesar 0,832 dengan pernyataan “Atasan saya memberikan motivasi dalam bekerja” dan item yang pengaruhnya paling kecil adalah item KK4.3 sebesar 0,715 dengan pernyataan “Saya selalu diawasi atasan dalam melakukan pekerjaan”

IV.3.2.1.1 Validitas Konvergen

Uji validitas konvergen dinilai berdasarkan dua parameter, yaitu berdasarkan *loading factor* dan *Average Variance Extracted*. *Rule of thumb* yang dipakai adalah untuk *loading* > 0,50 dianggap signifikan secara praktis Hair et al. dalam Abdillah dan Hartono (2015), sedangkan AVE >0,50 Chin dalam Abdillah dan Hartono (2015). Tabel 4.10 berikut ini merupakan hasil analisis validitas konvergen yang telah dilakukan yaitu sebagai berikut:

Tabel 4.10 Outer loading

Item	OJ	OCB	KK
KK1.1			0.724
KK1.2			0.782
KK2.1			0.769
KK2.2			0.756
KK3.1			0.807
KK3.2			0.758
KK4.1			0.832
KK4.2			0.799
KK4.3			0.715
KK5.1			0.797
KK5.2			0.738
KK5.3			0.719
OCB1.1		0.742	
OCB1.2		0.779	
OCB1.3		0.747	

Lanjutan Tabel 4.10

OCB1.4		0.737	
OCB1.5		0.773	
OCB2.1		0.745	
OCB2.2		0.718	
OCB2.3		0.760	
OCB2.4		0.738	
OCB2.5		0.805	
OCB3.1		0.769	
OCB3.2		0.784	
OCB3.3		0.723	
OCB3.4		0.775	
OJ1.1	0.791		
OJ1.2	0.777		
OJ1.3	0.727		
OJ1.4	0.747		
OJ1.5	0.774		
OJ2.1	0.731		
OJ2.2	0.759		
OJ2.3	0.786		
OJ2.4	0.828		
OJ2.5	0.794		
OJ2.6	0.713		
OJ3.1	0.866		
OJ3.2	0.700		
OJ3.3	0.780		
OJ3.4	0.760		
OJ3.5	0.795		
OJ3.6	0.786		
OJ3.7	0.728		

Sumber: Data diolah dengan *SmartPLS* versi 3.2.9 oleh peneliti (2020)

Tabel 4.11 Average Variance Extracted

Variabel	AVE
Keadilan Organisasional	0,593
OCB	0,573
Kepuasan Kerja	0,589

Sumber: Data diolah dengan *SmartPLS* versi 3.2.9 oleh peneliti (2020)

Tabel 4.10 di atas menggambarkan nilai factor loading untuk validitas konvergen dari setiap indikator. Nilai faktor loading yang diharapkan adalah $\geq 0,7$ untuk dapat dikatakan valid, namun seperti yang telah dijelaskan sebelumnya

apabila *loading* > 0,50 dianggap signifikan secara praktis. Berdasarkan tabel 4.10 di atas dapat diketahui bahwa semua nilai loading factor dari variabel Keadilan Organisasional (OJ), Organizational Citizenship Behavior (OCB), dan Kepuasan Kerja (KK) lebih dari 0,50. Selain itu terdapat parameter lainnya untuk menguji validitas konvergen, yaitu dengan AVE seperti pada tabel 4.11. Berdasarkan *rule of thumbs* yang telah dipaparkan sebelumnya yang mengatakan bahwa AVE harus bernilai lebih dari 0,50, maka seperti tabel 4.11 di atas nilai AVE semua variabel bernilai lebih dari 0,50. Berdasarkan dua parameter untuk menguji validitas konvergen, yaitu *loading factor* dan AVE maka dapat dikatakan bahwa validitas konvergen telah terpenuhi.

IV.3.2.1.2 Validitas Diskriminan

Validitas diskriminan berprinsip bahwa pengukur-pengukur variabel yang berbeda seharusnya tidak berkorelasi tinggi. Uji validitas diskriminan dinilai berdasarkan *cross loading* pengukuran dengan variabelnya. Kriteria *cross loading* adalah bahwa setiap indikator yang mengukur variabelnya harus berkorelasi lebih tinggi dengan variabelnya dibandingkan dengan variabel lainnya. Validitas diskriminan dapat dilihat pada tabel 4.12 berikut ini:

Tabel 4.12 Validitas Diskriminan dengan Parameter *Cross Loading*

Item	Keadilan Organisasional	Kepuasan Kerja	OCB
KK1.1	0,545	0,724	0,642
KK1.2	0,538	0,782	0,530
KK2.1	0,545	0,769	0,494
KK2.2	0,503	0,756	0,473
KK3.1	0,546	0,807	0,539
KK3.2	0,550	0,758	0,448
KK4.1	0,618	0,832	0,518
KK4.2	0,630	0,799	0,551

Lanjutan Tabel 4.12

KK4.3	0,493	0,715	0,480
KK5.1	0,509	0,797	0,611
KK5.2	0,484	0,738	0,589
KK5.3	0,459	0,719	0,421
OCB1.1	0,462	0,540	0,742
OCB1.2	0,531	0,632	0,779
OCB1.3	0,584	0,578	0,747
OCB1.4	0,496	0,576	0,737
OCB1.5	0,468	0,483	0,773
OCB2.1	0,381	0,439	0,745
OCB2.2	0,405	0,409	0,718
OCB2.3	0,529	0,570	0,760
OCB2.4	0,464	0,481	0,738
OCB2.5	0,519	0,591	0,805
OCB3.1	0,447	0,455	0,769
OCB3.2	0,479	0,480	0,784
OCB3.3	0,456	0,486	0,723
OCB3.4	0,494	0,491	0,775
OJ1.1	0,791	0,670	0,627
OJ1.2	0,777	0,675	0,592
OJ1.3	0,727	0,594	0,538
OJ1.4	0,747	0,624	0,491
OJ1.5	0,774	0,580	0,587
OJ2.1	0,731	0,525	0,461
OJ2.2	0,759	0,485	0,431
OJ2.3	0,786	0,425	0,432
OJ2.4	0,828	0,550	0,555
OJ2.5	0,794	0,542	0,522
OJ2.6	0,713	0,343	0,297
OJ3.1	0,866	0,622	0,566
OJ3.2	0,700	0,424	0,427
OJ3.3	0,780	0,489	0,400
OJ3.4	0,760	0,526	0,496
OJ3.5	0,795	0,460	0,348
OJ3.6	0,786	0,471	0,398
OJ3.7	0,728	0,464	0,463

Sumber: Data diolah dengan *SmartPLS* versi 3.2.9 oleh peneliti (2020)

Berdasarkan tabel 4.12 di atas, nilai *cross loading* untuk mengukur validitas diskriminan telah memenuhi syarat, dapat dilihat bahwa nilai *cross loading* pada

setiap item-item dalam variabel penelitian yang dituju berkorelasi lebih tinggi atau lebih besar dibandingkan item-item pada indikator dan atau variabel yang berbeda yang dijadikan sebagai pembanding. Berdasarkan tabel 4.12 dapat dikatakan bahwa semua item dalam variabel penelitian ini (nilai yang berwarna) telah memenuhi validitas diskriminan.

Berdasarkan uji validitas yang telah dilakukan dengan validitas konvergen dengan *outer loading* dan AVE dan validitas diskriminan dengan *cross loading* dapat dikatakan bahwa variabel-variabel penelitian yang berisi item-item pernyataan yang terdapat di dalam kuesioner penelitian telah sah atau dapat diterima untuk mengukur variabel-variabel yang hendak diteliti pada penelitian ini dengan memperhatikan syarat-syarat tertentu.

IV.3.2.1.3 Cronbach's Alpha dan Composite Reliability

Pengujian reliabilitas dapat dilakukan dengan dua parameter, yaitu dengan *Cronbach's Alpha dan Composite Reliability*. *Rule of thumb* nilai *alpha* dan *composite reliability* harus lebih besar dari 0,7 meskipun nilai 0,6 masih dapat diterima Hair et al. dalam Abdillah dan Hartono (2015). Tabel 4.13 berikut ini akan menunjukkan nilai *cronbach's alpha dan composite reliability* pada variabel penelitian ini.

Tabel 4.13 Cronbach's Alpha dan Composite Reliability

Variabel	Cronbach's Alpha	Composite Reliability
Keadilan Organisasional	0,960	0,963
OCB	0,943	0,949
Kepuasan Kerja	0,936	0,945

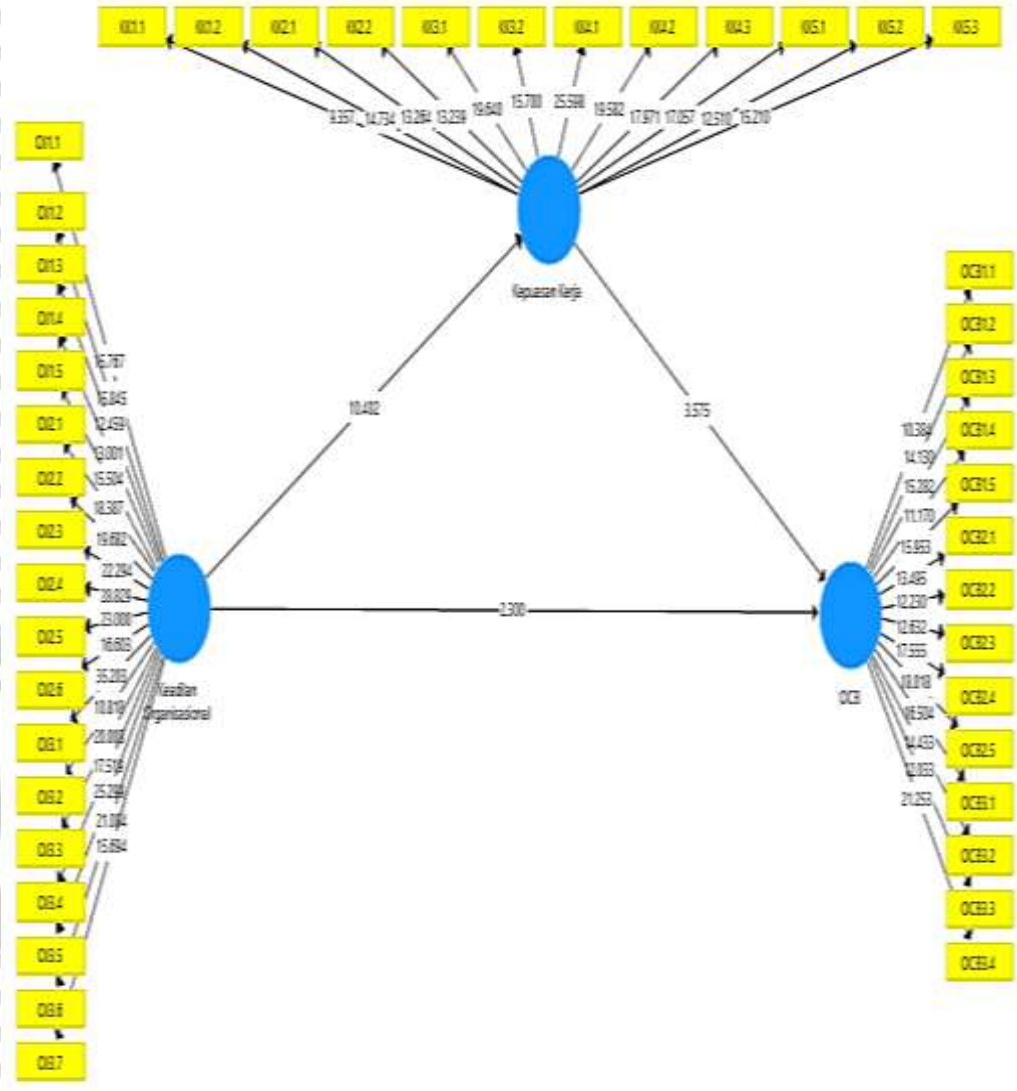
Sumber: Data diolah dengan *SmartPLS* versi 3.2.9 oleh peneliti (2020)

Berdasarkan tabel 4.13 di atas dapat diketahui bahwa hasil seluruh variabel penelitian memperoleh nilai lebih besar dari 0,7, sehingga dapat dikatakan bahwa uji reliabilitas dengan parameter *cronbach's alpha* dan *composite reliability* telah memenuhi ketentuan yang berlaku. Oleh karena itu dapat disimpulkan bahwa variabel penelitian ini telah mempunyai reliabilitas yang baik.

IV.3.2.2 Analisis *Inner Model*

Model struktural atau *inner model* dalam PLS dievaluasi dengan menggunakan: 1) R^2 untuk variabel dependen. 2) Q^2 (*predictive relevance*) untuk mengukur seberapa baik nilai konservasi yang dihasilkan oleh model dan estimasi parameternya. 3) nilai koefisien *path* atau *t-values* tiap *path* untuk menguji signifikansi antar variabel dalam model struktural. Berikut ini merupakan gambar dari *inner model* pada penelitian ini.





Gambar 4.4 Model Struktural (Inner Model)

Sumber: Pengolahan data dengan *SmartPLS* versi 3.2.9 oleh peneliti (2020)

IV.3.2.2.1 Koefisien Determinasi (R²)

Berikut ini merupakan tabel 4.14 koefisien determinasi dalam penelitian ini:

Tabel 4.14 Koefisien Determinasi

Variabel	R ² (R Square)
Kepuasan Kerja	0,491
OCB	0,523

Sumber: Data diolah dengan *SmartPLS* versi 3.2.9 oleh peneliti (2020)

Berdasarkan perhitungan yang diperoleh dari *SmartPLS*, dapat dilihat bahwa nilai R^2 *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) sebesar 0,523 dan Kepuasan Kerja (KK) adalah sebesar 0,491. Dapat disimpulkan, *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) dapat dipengaruhi oleh Keadilan Organisasional (OJ) dan Kepuasan Kerja (KK) sebesar 52,3% dan sisanya sebesar 47,7% dipengaruhi oleh variabel lain di luar variabel keadilan organisasional dan kepuasan kerja. Selain itu, Kepuasan Kerja (KK) dapat dipengaruhi oleh Keadilan Organisasional (OJ) sebesar 49,1% dan sisanya sebesar 50,9% dipengaruhi oleh variabel-variabel lain di luar yang diteliti.

IV.3.2.2.2 *Predictive Relevance* (Q^2)

Q^2 (*predictive relevance*) untuk mengukur seberapa baik nilai konservasi yang dihasilkan oleh suatu model dan estimasi parameternya. Apabila nilai $Q^2 > 0$, berarti model memiliki *predictive relevance*, tetapi apabila nilai $Q^2 \leq 0$, berarti model kurang memiliki *predictive relevance*. Besaran Q^2 memiliki rentang nilai, yaitu $0 < Q^2 < 1$, apabila semakin mendekati 1 berarti model semakin baik. Berdasarkan tabel 4.14, perhitungan *predictive relevance* adalah sebagai berikut:

$$\text{Nilai } Q^2 = 1 - (1 - R_1^2) (1 - R_2^2)$$

$$\text{Nilai } Q^2 = 1 - (1 - 0,491) (1 - 0,523)$$

$$\text{Nilai } Q^2 = 1 - 0,243$$

$$\text{Nilai } Q^2 = 0,757$$

Keterangan:

Q^2 = nilai *predictive relevance*

R_1^2 = nilai R^2 variabel Kepuasan Kerja

R_2^2 = nilai R^2 variabel OCB

Berdasarkan hasil perhitungan nilai Q^2 sebesar 0,757, maka dapat diartikan bahwa besarnya keragaman data yang dapat dijelaskan oleh model adalah sebesar 75,7%, sedangkan sisanya yaitu sebesar 24,3% dijelaskan oleh faktor lain diluar model. Berdasarkan perhitungan ini, maka Q^2 dalam penelitian ini sudah baik karena memiliki nilai Q^2 mendekati 1.

IV.3.2.2.3 Koefisien *Path*

Pengujian *inner* model selanjutnya adalah dengan nilai koefisien *path* yang menunjukkan tingkat signifikansi dalam pengujian hipotesis. Skor koefisien *path* yang ditunjukkan oleh nilai *t-statistic*, harus di atas 1,96 untuk hipotesis dua arah (*two-tailed*). Berdasarkan hasil data yang sudah diolah oleh peneliti, maka diperoleh hasil pengolahan data seperti pada tabel 4.15 berikut ini:

Tabel 4.15 Koefisien *Path*

Hipotesis	Variabel	Original Sample	Standard Deviation	T Statistics	P-Values
H1	OJ -> OCB	0,309	0,136	2,265	0,024
H2	OJ -> KK	0,700	0,070	9,952	0,000
H3	KK -> OCB	0,473	0,135	3,504	0,000

Sumber: Data diolah dengan *SmartPLS* versi 3.2.9 oleh peneliti (2020)

Berdasarkan tabel 4.15 dapat diketahui bahwa nilai *T statistics* pada masing-masing variabel dan dapat diketahui setiap hipotesis alternatif didukung atau tidak.

1. Pengaruh Keadilan Organisasional terhadap *Organizational Citizenship Behavior*

Hipotesis 1 menyatakan bahwa terdapat pengaruh yang signifikan antara keadilan organisasional (X) terhadap *organizational citizenship behavior* (Y).

Berdasarkan hasil perhitungan hipotesis 1 pada tabel 4.15 di atas menunjukkan

bahwa nilai $t_{hitung} > 1,96$ yaitu $2,265 > 1,96$ dan nilai $sig. < 0,05$ yaitu $0,024 < 0,05$.

Oleh karena itu dapat disimpulkan bahwa semakin meningkatnya keadilan organisasional, maka tingkat *organizational citizenship behavior* karyawan juga akan semakin meningkat. Apabila keterkaitan keadilan organisasional terhadap *organizational citizenship behavior* karyawan dikaitkan dengan teori S-O-R, yang mana keterkaitan antara dua variabel penelitian ini diilustrasikan dengan “*stimulus*” merupakan keadilan yang berasal dari organisasi. Ketika organisasi menerapkan keadilan, maka memunculkan “*response*”, yaitu karyawan akan menunjukkan perilaku *organizational citizenship behavior*nya dalam perusahaan. Hal ini membuktikan bahwa hipotesis 1 diterima, yaitu terdapat pengaruh yang signifikan antara keadilan organisasional terhadap *organizational citizenship behavior*.

2. Pengaruh Keadilan Organisasional terhadap Kepuasan Kerja

Hipotesis 2 menyatakan bahwa terdapat pengaruh yang signifikan antara keadilan organisasional (X) terhadap kepuasan kerja (Z). Berdasarkan hasil perhitungan hipotesis 2 pada tabel 4.15 di atas menunjukkan bahwa nilai $t_{hitung} > 1,96$ yaitu $9,952 > 1,96$ dan nilai $sig. < 0,05$ yaitu $0,000 < 0,05$. Oleh karena itu dapat disimpulkan bahwa semakin meningkatnya keadilan organisasional, maka kepuasan kerja karyawan juga akan semakin meningkat. Apabila keterkaitan keadilan organisasional terhadap kepuasan kerja karyawan dikaitkan dengan teori S-O-R, yang mana keterkaitan antara dua variabel penelitian ini diilustrasikan dengan “*stimulus*” merupakan keadilan yang berasal dari organisasi. Ketika organisasi menerapkan keadilan dengan baik, maka “*organism*”, yaitu karyawan akan merasa puas pada pekerjaannya. Hal ini membuktikan bahwa hipotesis 2

diterima, yaitu terdapat pengaruh yang signifikan antara keadilan organisasional terhadap kepuasan kerja.

3. Pengaruh Kepuasan Kerja terhadap *Organizational Citizenship Behavior*

Hipotesis 3 menyatakan bahwa terdapat pengaruh yang signifikan antara kepuasan kerja (Z) terhadap *organizational citizenship behavior* (Y). Berdasarkan hasil perhitungan hipotesis 3 pada tabel 4.15 di atas, menunjukkan bahwa nilai $t_{hitung} > 1,96$ yaitu $3,504 > 1,96$ dan nilai sig. $< 0,05$ yaitu $0,000 < 0,05$. Oleh karena itu dapat disimpulkan bahwa semakin meningkatnya kepuasan kerja karyawan, maka perilaku *organizational citizenship behavior* karyawan juga akan semakin meningkat. Apabila keterkaitan kepuasan kerja karyawan terhadap *organizational citizenship behavior* dikaitkan dengan teori S-O-R, yang mana keterkaitan antara dua variabel penelitian ini diilustrasikan dengan “*organism*” merupakan kepuasan kerja karyawan. Ketika karyawan merasa puas dalam pekerjaannya, maka terjadilah “*response*”, yaitu karyawan akan menunjukkan perilaku *organizational citizenship behavior*nya dalam perusahaan. Hal ini membuktikan bahwa hipotesis 3 diterima, yaitu terdapat pengaruh yang signifikan antara kepuasan kerja terhadap *organizational citizenship behavior*.

4. Pengaruh Keadilan Organisasional terhadap *Organizational Citizenship Behavior* dengan Kepuasan Kerja sebagai Variabel *Intervening*

Hipotesis 4 menyatakan bahwa terdapat pengaruh tidak langsung antara keadilan organisasional terhadap *organizational citizenship behavior* (Y) dengan kepuasan kerja (Z) sebagai variabel *intervening*. Pengujian pada hipotesis 4 ini

menggunakan uji sobel untuk menguji pengaruh tidak langsung dengan kepuasan kerja sebagai variabel *intervening*. Pengujian ini dilakukan untuk mengetahui nilai signifikansi pengaruh tidak langsung antar variabel, dengan syarat nilai $t_{hitung} > 1,96$ dan nilai sig. $< 0,05$

Perhitungan besarnya pengaruh Kepuasan Kerja sebagai variabel *intervening* adalah sebagai berikut:

Persamaan struktural:

$$Y = PYX + (PYX \times PYZ)$$

Direct Effect (pengaruh langsung) keadilan organisasional terhadap *organizational citizenship behavior* sebesar 0,309

$$\begin{aligned} \text{Indirect Effect (IE)} &= PZX \times PYZ \\ &= 0,700 \times 0,473 \\ &= 0,331 \end{aligned}$$

$$\begin{aligned} \text{Total Effect (TE)} &= PYX + (PZX \times PYZ) \\ &= 0,309 + 0,331 \\ &= 0,640 \end{aligned}$$

Tabel 4.16 berikut ini merupakan hasil perhitungan dengan rumus Sobel:

Tabel 4.16 Hasil Perhitungan Uji Sobel

Variabel	Koefisien Langsung		Standard error		Koefisien Tidak Langsung	s.e Sobel	t hitung
	X→Z	Z→Y	X→Z	Z→Y			
X→Z→Y	0,700	0,473	0,073	0,138	0,331	0,103	3,214

Sumber: Data diolah dengan *SmartPLS* versi 3.2.9 oleh peneliti (2020)

Besarnya *standard error* tidak langsung atau standar error menggunakan perhitungan rumus sobel, sehingga diperoleh sebagai berikut:

$$Sab = \sqrt{a^2 Sb^2 + b^2 Sa^2 + Sa^2 Sb^2}$$

Keterangan:

Sab = Besar standar error pengaruh tidak langsung

a = Koefisien a

b = Koefisien b

Sa = Standar error koefisien a

Sb = Standar error koefisien b

$$Sab = \sqrt{(0,700)^2 \cdot (0,138)^2 + (0,473)^2 \cdot (0,073)^2 + (0,073)^2 \cdot (0,138)^2}$$

$$= 0,103$$

Untuk menguji signifikansi adanya pengaruh tidak langsung maka dalam menghitung nilai t dari koefisien ab dengan rumus sebagai berikut:

$$t = \frac{ab}{Sab}$$

$$t = \frac{0,331}{0,103}$$

$$= 3,214$$

Apabila t_{hitung} lebih besar dari t_{tabel} yaitu sebesar 1,96 sehingga dapat dikatakan bahwa variabel intervening kepuasan kerja memediasi hubungan antara keadilan organisasional terhadap *organizational citizenship behavior*.

Berdasarkan hasil perhitungan yang telah dilakukan dapat diketahui bahwa $t_{hitung} = 3,214$, sehingga dapat dikatakan $3,214 > 1,96$ dan nilai sig. $< 0,05$ yaitu $0,005 < 0,05$. Oleh karena itu, maka dapat dikatakan bahwa terdapat pengaruh tidak langsung antara keadilan organisasional terhadap *organizational citizenship*

behavior dengan kepuasan kerja sebagai variabel *intervening* di PDAM Kota Malang, atau hipotesis 4 diterima.

Berdasarkan pemaparan di atas mengenai pengaruh tidak langsung terhadap *organizational citizenship behavior*, diperoleh bahwa keadilan organisasional memberikan pengaruh secara langsung terhadap *organizational citizenship behavior* sebesar 0,309. Disamping itu, keadilan organisasional juga memberikan pengaruh secara tidak langsung terhadap *organizational citizenship behavior* melalui kepuasan kerja sebesar 0,331. Oleh karena itu, berdasarkan perhitungan yang telah dilakukan dengan menggunakan *Partial Least Square*, dapat diketahui bahwa nilai pengaruh tidak langsung lebih besar dibandingkan dengan nilai pengaruh langsung. Dengan demikian, dapat dikatakan bahwa penerapan keadilan organisasional yang baik di PDAM Kota Malang sangat diperlukan untuk meningkatkan perilaku OCB karyawan PDAM Kota Malang, tetapi apabila PDAM Kota Malang juga memperhatikan kepuasan kerja karyawannya, sehingga karyawan merasa puas dalam pekerjaannya, maka penerapan keadilan organisasional yang baik tersebut akan semakin meningkatkan perilaku OCB karyawan PDAM Kota Malang.

Berikut ini merupakan tabel hasil uji hipotesis secara keseluruhan yaitu antara lain:

Tabel 4.17 Uji Hipotesis

Hipotesis	Koefisien Path	Nilai t _{hitung}	P-Values	Keterangan
Hipotesis 1	0,309	2,265	0,024	Diterima
Hipotesis 2	0,700	9,952	0,000	Diterima
Hipotesis 3	0,473	3,504	0,000	Diterima
Hipotesis 4	0,331	3,214	0,005	Diterima

Sumber: Data diolah dengan *SmartPLS* versi 3.2.9 oleh peneliti (2020)

IV.4 Pembahasan Hasil Penelitian

IV.4.1 Analisis Deskriptif

IV.4.1.1 Keadilan Organisasional

Berdasarkan analisis deskriptif dengan distribusi frekuensi maka dapat diketahui pada keadilan organisasional (X) terdapat 3 indikator keadilan organisasional yaitu keadilan distributif, keadilan prosedural, dan keadilan interaksional yang disusun kedalam 18 item pernyataan menunjukkan bahwa mayoritas karyawan PDAM Kota Malang setuju dengan item-item pernyataan mengenai keadilan organisasional yang terdapat pada kuesioner. Hal ini menunjukkan bahwa penerapan keadilan organisasional di PDAM Kota Malang telah diterapkan dengan baik. Nilai *mean* tertinggi pada variabel keadilan organisasional diperoleh dari item OJ1.1 sebesar 3,88 dengan item pernyataan “Saya merasa mendapatkan jam kerja yang adil dari perusahaan”. Sedangkan nilai *mean* terendah pada variabel keadilan organisasional diperoleh dari item OJ2.6 sebesar 3,37 dengan item pernyataan “Pimpinan saya mengizinkan karyawan untuk bisa mengajukan banding atas keputusan pekerjaan yang telah dibuat”. Berdasarkan hasil nilai *mean* tertinggi dan terendah pada variabel keadilan organisasional, peneliti membuat suatu gambaran yang terjadi di PDAM Kota Malang yang berkaitan dengan item OJ1.1 (tertinggi), yaitu jam kerja yang berlaku di PDAM Kota Malang telah sesuai dengan standar jumlah jam dalam bekerja yang seharusnya yaitu mulai pukul 08.00 sampai dengan pukul 16.00. Sedangkan contoh konkrit di PDAM Kota Malang yang berkaitan dengan item OJ2.6 (terendah), yaitu

ketika keputusan yang dibuat oleh pimpinan masih kurang diterima oleh karyawan, terkadang ada atasan langsung pada suatu divisi yang tidak menerima banding atas keputusan yang dibuat mengenai pekerjaan karyawan karena atasan menganggap bahwa keputusan yang dibuat telah sesuai dan harus dijalankan sesuai dengan keputusan yang telah dibuat.

Adapun *mean* indikator keadilan distributif (OJ1) sebesar 3,75. *Mean* indikator keadilan prosedural (OJ2) sebesar 3,60. *Mean* indikator keadilan interaksional (OJ3) sebesar 3,75. Berdasarkan *mean* indikator dapat diketahui bahwa *mean* indikator tertinggi adalah keadilan distributif (OJ1) dan keadilan interaksional (OJ3) memperoleh nilai yang sama, yaitu sebesar 3,75, sedangkan keadilan prosedural (OJ2) sebesar 3,60 memperoleh nilai terendah. Nilai *grand mean* pada variabel Keadilan Organisasional sebesar 3,70. Hal ini menunjukkan bahwa PDAM Kota Malang telah menerapkan keadilan organisasional yang baik kepada semua karyawan PDAM Kota Malang.

Penerapan keadilan organisasional dapat dilihat dari beberapa contoh yaitu, jam kerja yang telah menyesuaikan pada standar waktu kerja yang berlaku yaitu 8 jam kerja dalam sehari, gaji yang diterima karyawan sudah adil karena sudah memenuhi standar upah minimum kota Malang, kompensasi lainnya diluar gaji juga telah diberikan seperti insentif kinerja karyawan dan segala bentuk cuti yang dapat sewaktu-waktu dimanfaatkan karyawan, kegiatan *mentoring* yang dilakukan setiap bulan antara atasan langsung dan bawahan akan membuat segala hal yang berkaitan dengan pekerjaan termasuk keputusan yang dibuat dan akan dibuat dapat didiskusikan secara langsung dan bersama-sama.

IV.4.1.2 *Organizational Citizenship Behavior*

Berdasarkan analisis deskriptif dengan distribusi frekuensi maka dapat diketahui pada variabel *organizational citizenship behavior* terdapat 3 indikator yaitu *altruism*, *conscientiousness*, dan *sportsmanship*, yang disusun kedalam 14 item pernyataan menunjukkan bahwa mayoritas karyawan PDAM Kota Malang setuju dengan item-item pernyataan mengenai *organizational citizenship behavior* yang terdapat pada kuesioner. Hal ini menunjukkan bahwa karyawan PDAM Kota Malang telah memunculkan perilaku OCBnya dengan baik. Nilai *mean* tertinggi pada variabel *organizational citizenship behavior* diperoleh dari item OCB2.5 sebesar 3,93 dengan item pernyataan “Saya setuju dan mendukung adanya prinsip keadilan antara waktu bekerja dengan imbalan yang diterima”. Sedangkan nilai *mean* terendah pada variabel *organizational citizenship behavior* diperoleh dari item OCB2.4 sebesar 3,58 dengan item pernyataan “Saya adalah salah satu karyawan yang paling teliti”. Berdasarkan hasil nilai *mean* tertinggi dan terendah pada variabel *organizational citizenship behavior*, peneliti membuat suatu gambaran yang terjadi di PDAM Kota Malang yang berkaitan dengan item OCB2.5 (tertinggi), yaitu ketika karyawan harus bekerja selama 8 jam kerja setiap harinya, maka karyawan berharap agar gaji dan insentif yang diterima harus setimpal. Sedangkan contoh konkret di PDAM Kota Malang yang berkaitan dengan item OCB2.4 (terendah), yaitu ketika karyawan bagian keuangan sedang membuat laporan keuangan perusahaan, maka karyawan akan mengerjakannya dengan fokus dan sangat teliti agar tidak terjadi kesalahan dalam *penginputan* laporan keuangan tersebut yang akan berakibat fatal.

Adapun tiga *mean* indikator dari variabel OCB, yaitu *mean* indikator *altruism* (OCB1) sebesar 3,79, sedangkan *mean* indikator *conscientiousness* (OCB2) sebesar 3,76, dan *mean* indikator *sportsmanship* (OCB3) sebesar 3,85. Nilai *mean* indikator tertinggi sebesar 3,85 yaitu indikator *sportsmanship*, sedangkan yang *mean* indikator terendah sebesar 3,76 yaitu indikator *conscientiousness*. Nilai *grand mean* pada variabel *organizational citizenship behavior* sebesar 3,80. Hal ini menunjukkan bahwa perilaku *organizational citizenship behavior* karyawan tinggi, yang artinya mayoritas karyawan telah menunjukkan perilaku *organizational citizenship behavior* yang baik dalam perusahaan.

Penerapan OCB karyawan PDAM Kota Malang dapat dilihat dari beberapa contoh, yaitu karyawan bersedia membantu rekan kerjanya ketika beban kerjanya terlalu banyak dengan *deadline* yang terlalu singkat, karyawan lama bersedia memperkenalkan lingkungan perusahaan kepada karyawan baru, terdapat karyawan yang kembali ke ruang kerjanya dan melanjutkan pekerjaannya kembali walaupun jam istirahat belum habis, karyawan selalu berpikiran positif dan hampir tidak pernah mengeluh walaupun karyawan sewaktu-waktu memiliki tugas yang banyak yang harus segera diselesaikan.

IV.4.1.3 Kepuasan Kerja

Berdasarkan analisis deskriptif dengan distribusi frekuensi maka dapat diketahui pada variabel kepuasan kerja terdapat 5 indikator, yaitu pekerjaan itu sendiri, gaji, kesempatan promosi, pengawasan, dan rekan kerja yang disusun kedalam 12 item pernyataan menunjukkan bahwa mayoritas karyawan PDAM Kota Malang setuju dengan item-item pernyataan mengenai variabel kepuasan kerja yang

terdapat pada kuesioner. Hal ini menunjukkan bahwa karyawan PDAM Kota Malang merasa puas dalam pekerjaannya. Nilai *mean* tertinggi pada variabel kepuasan kerja diperoleh dari item KK5.1 sebesar 3,85 dengan item pernyataan “Rekan kerja saya membantu ketika saya mendapatkan kesulitan dalam bekerja”.

Sedangkan nilai *mean* terendah pada variabel kepuasan kerja diperoleh dari item KK3.1 sebesar 3,48 dengan item pernyataan “Promosi di perusahaan tempat saya bekerja telah dilakukan secara adil”. Berdasarkan hasil *mean* tertinggi dan terendah pada variabel kepuasan kerja, peneliti membuat suatu gambaran yang terjadi di PDAM Kota Malang yang berkaitan dengan item KK5.1 (tertinggi), yaitu ketika

terdapat karyawan baru dalam suatu divisi yang mengalami kesulitan dalam pekerjaannya, maka karyawan lama bersedia membantu karyawan baru tersebut.

Sedangkan contoh konkret di PDAM Kota Malang yang berkaitan dengan item KK3.1 (terendah), yaitu ketika karyawan mengalami peningkatan kinerja setiap bulannya, karyawan akan lebih mudah dipromosikan untuk naik jabatan, tetapi mayoritas karyawan masih merasa promosi yang diberlakukan belum cukup adil sehingga hasil yang diperoleh terendah, sehingga PDAM Kota Malang harus lebih memperhatikan bagaimana sistem promosi di perusahaan sehingga kedepannya semua karyawan akan merasa adil.

Adapun kelima *mean* indikator pada variabel kepuasan kerja, yaitu *mean* indikator pekerjaan itu sendiri (KK1) sebesar 3,74, *mean* indikator gaji (KK2) sebesar 3,70, *mean* indikator kesempatan promosi (KK3) sebesar 3,50, *mean* indikator pengawasan (KK4) sebesar 3,69, dan *mean* indikator rekan kerja (KK5) sebesar 3,79. *Mean* indikator tertinggi sebesar 3,79 yaitu indikator rekan kerja,

sedangkan *mean* indikator terendah adalah sebesar 3,50, yaitu indikator kesempatan promosi. Nilai *grand mean* variabel kepuasan kerja yaitu sebesar 3,69. Hal ini menunjukkan bahwa tingkat kepuasan kerja karyawan di PDAM Kota Malang tinggi.

Penerapan kepuasan kerja dapat dilihat dari beberapa contoh yaitu, karyawan lulusan ilmu komputer ditempatkan pada bagian *programmer* sehingga sesuai dengan kemampuannya, gaji karyawan telah memenuhi standar upah minimum kota Malang sehingga dapat memenuhi kebutuhan hidup karyawan, kegiatan *mentoring* rutin membuat karyawan lebih termotivasi dalam pekerjaannya dan merasa selalu dibawah pengawasan atasannya, hubungan antar rekan kerja yang baik.

IV.4.2 Analisis Data *Partial Least Square*

IV.4.2.1 Pengaruh Keadilan Organisasional terhadap *Organizational Citizenship Behavior*

Hipotesis pertama dengan menggunakan analisis jalur menunjukkan nilai $t_{hitung} > 1,96$ yaitu $2,265 > 1,96$ dan nilai $sig. < 0,05$ yaitu $0,024 < 0,05$. Hal ini membuktikan bahwa hipotesis pertama diterima, yaitu terdapat pengaruh yang signifikan antara keadilan organisasional terhadap *organizational citizenship behavior*. Hasil pengujian hipotesis pertama ini didukung pula pada penelitian terdahulu, yaitu Sanhaji *et al.* (2016) menunjukkan bahwa keadilan organisasional berpengaruh terhadap OCB karyawan. Keterkaitan keadilan organisasional terhadap *organizational citizenship behavior* karyawan juga dapat didukung

dengan teori S-O-R, yang mana keterkaitan antara dua variabel penelitian ini diilustrasikan dengan “*stimulus*” merupakan keadilan yang berasal dari organisasi.

Ketika organisasi menerapkan keadilan, maka memunculkan “*response*”, yaitu karyawan akan menunjukkan perilaku *organizational citizenship behavior*nya dalam perusahaan.

Dalam kaitannya dengan keadilan organisasional di PDAM Kota Malang, populasi dan sampel yang ditetapkan memiliki kriteria yaitu karyawan tetap dengan masa kerja minimal satu tahun kerja, yang mana dapat dilihat pula pada gambaran umum responden berdasarkan masa kerja karyawan > 2 tahun. Hal ini berarti karyawan telah berinteraksi dalam waktu yang cukup lama dalam perusahaan, sehingga karyawan dapat menilai apakah perusahaan telah berlaku adil atau tidak kepada karyawannya. Penerapan keadilan organisasional yang paling dirasakan karyawan adalah jam kerja yang diterapkan dalam perusahaan sudah memenuhi standar jumlah waktu kerja yang berlaku, hal ini dapat dilihat pada nilai item tertinggi sebesar 3,88 pada item OJ1.1 “Saya merasa mendapatkan jam kerja yang adil dari perusahaan”. Selain itu, dengan adanya kegiatan *mentoring* rutin setiap bulan membuat atasan dan bawahan dapat berdiskusi secara langsung mengenai keputusan yang berkaitan dengan pekerjaan yang sudah dan akan dilakukan karyawan. Ketika PDAM Kota Malang menerapkan keadilan organisasional dengan semakin baik, maka karyawan akan menunjukkan tingkat OCBnya yang semakin tinggi. Contoh konkret peningkatan OCB karyawan PDAM Kota Malang, yaitu karyawan lama akan bersedia membantu karyawan baru untuk lebih mengenal lingkungan perusahaan, karyawan yang mematuhi peraturan perusahaan akan

semakin meningkat, karyawan akan semakin teliti dalam menyelesaikan pekerjaannya.

IV.4.2.2 Pengaruh Keadilan Organisasional terhadap Kepuasan Kerja

Hipotesis kedua dengan menggunakan analisis jalur menunjukkan nilai $t_{hitung} > 1,96$ yaitu $9,952 > 1,96$ dan nilai $sig. < 0,05$ yaitu $0,000 < 0,05$. Hal ini membuktikan bahwa hipotesis 2 diterima, yaitu terdapat pengaruh yang signifikan antara keadilan organisasional terhadap kepuasan kerja. Hasil pengujian hipotesis kedua ini semakin diperkuat dengan penelitian terdahulu yang dilakukan oleh Hartini (2018) yang menunjukkan bahwa keadilan organisasional berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja. Keterkaitan keadilan organisasional terhadap kepuasan kerja karyawan dapat dikaitkan dengan teori S-O-R yang digunakan, yang mana keterkaitan antara dua variabel penelitian ini diilustrasikan dengan “*stimulus*” merupakan keadilan yang berasal dari organisasi. Ketika organisasi menerapkan keadilan dengan baik, maka “*organism*”, yaitu karyawan akan merasa puas pada pekerjaannya.

Dalam kaitannya dengan keadilan organisasional di PDAM Kota Malang, populasi dan sampel yang ditetapkan memiliki kriteria yaitu karyawan tetap dengan masa kerja minimal satu tahun kerja, yang mana dapat dilihat pula pada gambaran umum responden berdasarkan masa kerja karyawan > 2 tahun. Hal ini berarti karyawan telah berinteraksi dalam waktu yang cukup lama dalam perusahaan, sehingga karyawan dapat menilai apakah perusahaan telah berlaku adil atau tidak kepada karyawannya. Penerapan keadilan organisasional yang paling dirasakan karyawan adalah jam kerja yang diterapkan dalam perusahaan sudah memenuhi

standar jumlah waktu kerja yang berlaku, hal ini dapat dilihat pada nilai item tertinggi sebesar 3,88 pada item OJ1.1 “Saya merasa mendapatkan jam kerja yang adil dari perusahaan”. Selain itu, dengan adanya kegiatan *mentoring* rutin setiap bulan membuat atasan dan bawahan dapat berdiskusi secara langsung mengenai keputusan yang berkaitan dengan pekerjaan yang sudah dan akan dilakukan karyawan. Ketika PDAM Kota Malang menerapkan keadilan organisasional dengan semakin baik, maka karyawan akan merasa semakin puas. Contoh konkret kepuasan karyawan PDAM Kota Malang dapat dilihat dari gaji yang diterima karyawan telah memenuhi kebutuhan hidup karena telah menyesuaikan dengan standar upah minimum kota Malang, hubungan antar rekan kerja yang terjalin dengan baik, atasan yang selalu memotivasi dan mengawasi pekerjaan karyawannya melalui kegiatan *mentoring* rutin yang dilakukan. Faktor-faktor yang mempengaruhi kepuasan kerja karyawan PDAM Kota Malang harus terus ditingkatkan lagi dan menjadi perhatian oleh PDAM Kota Malang agar karyawan akan merasa lebih puas dalam pekerjaannya.

IV.4.2.3 Pengaruh Kepuasan Kerja terhadap *Organizational Citizenship Behavior*

Hipotesis ketiga dengan menggunakan analisis jalur menunjukkan nilai $t_{hitung} > 1,96$ yaitu 3,504 $> 1,96$ dan nilai sig. $< 0,05$ yaitu 0,000 $< 0,05$. Oleh karena itu dapat disimpulkan bahwa semakin meningkatnya kepuasan kerja karyawan, maka perilaku *organizational citizenship behavior* karyawan juga akan semakin meningkat. Hal ini membuktikan bahwa hipotesis 3 diterima, yaitu terdapat pengaruh yang signifikan antara kepuasan kerja terhadap *organizational citizenship*

behavior. Hasil pengujian hipotesis ketiga ini semakin diperkuat dengan penelitian terdahulu yang dilakukan oleh Shafazawana *et al.* (2016) yang menunjukkan bahwa kepuasan kerja secara signifikan mempengaruhi OCB karyawan. Keterkaitan kepuasan kerja karyawan terhadap *organizational citizenship behavior* juga dapat dijelaskan dengan menggunakan teori S-O-R, yang mana keterkaitan antara dua variabel penelitian ini diilustrasikan dengan “*organism*” merupakan kepuasan kerja karyawan. Ketika karyawan merasa puas dalam pekerjaannya, maka terjadilah “*response*”, yaitu karyawan akan menunjukkan perilaku *organizational citizenship behavior*nya dalam perusahaan.

Dalam kaitannya dengan kepuasan kerja karyawan di PDAM Kota Malang, berdasarkan gambaran umum karakteristik responden, mayoritas karyawan memiliki rentang usia 29-32 tahun yang mana berada pada usia yang cukup produktif dan memiliki latar belakang pendidikan terakhir S1. Hal tersebut membuat karyawan memiliki harapan yang lebih tinggi terhadap kepuasan kerja yang ingin diperoleh dari perusahaan, misalnya kesempatan promosi. Oleh karena itu PDAM Kota Malang harus lebih memperhatikan faktor-faktor yang mempengaruhi tingkat kepuasan kerja karyawan. Kepuasan kerja karyawan yang tinggi dapat meningkatkan OCB karyawan semakin tinggi. Hal tersebut sejalan dengan hasil penelitian yang dilakukan oleh Shafazawana *et al.* (2016) yang telah dipaparkan diatas yang menunjukkan bahwa kepuasan kerja secara signifikan mempengaruhi OCB karyawan. Perilaku OCB karyawan yang semakin meningkat dapat dilihat pada contoh konkret yang terjadi di PDAM Kota Malang, yaitu karyawan lama bersedia membantu karyawan lama apabila mengalami kesulitan

dalam pekerjaannya, selain itu karyawan lama bersedia membantu karyawan baru untuk lebih mengenal lingkungan perusahaan. Oleh karena itu, ketika karyawan merasa puas dalam pekerjaannya, maka karyawan akan menunjukkan tingkat OCBnya yang tinggi dalam perusahaan, sehingga tujuan perusahaan akan semakin terwujud.

IV.4.2.4 Pengaruh Keadilan Organisasional terhadap *Organizational Citizenship Behavior* dengan Kepuasan Kerja sebagai Variabel *Intervening*

Pengujian pada hipotesis keempat ini menggunakan uji sobel untuk menguji pengaruh tidak langsung dengan kepuasan kerja sebagai variabel *intervening*.

Pengujian ini dilakukan untuk mengetahui nilai signifikansi pengaruh tidak langsung antar variabel, dengan syarat nilai $t_{hitung} > 1,96$ dan nilai probabilitas atau nilai sig. $< 0,05$. Pengaruh langsung dari keadilan organisasional terhadap *organizational citizenship behavior* dengan koefisien *path* sebesar 0,309, sedangkan pengaruh tidak langsung keadilan organisasional terhadap *organizational citizenship behavior* melalui kepuasan kerja dengan koefisien *path* sebesar 0,331. Oleh karena itu, dapat diketahui bahwa nilai pengaruh tidak langsung lebih besar dibandingkan dengan nilai pengaruh langsung. Dengan demikian, dapat dikatakan bahwa penerapan keadilan organisasional yang baik di PDAM Kota Malang sangat diperlukan untuk meningkatkan perilaku OCB karyawan PDAM Kota Malang, tetapi apabila PDAM Kota Malang juga memperhatikan kepuasan kerja karyawannya, sehingga karyawan merasa puas dalam pekerjaannya, maka penerapan keadilan organisasional yang baik tersebut akan semakin meningkatkan perilaku OCB karyawan PDAM Kota Malang.

Kemudian, untuk melakukan pengujian hipotesis terhadap variabel *intervening* dilakukan dengan uji Sobel dan memperoleh hasil perhitungan $t_{hitung} = 3,214$, sehingga dapat dikatakan $3,214 > 1,96$ dan nilai sig. $< 0,05$ yaitu $0,005 < 0,05$. Oleh karena itu, maka terdapat pengaruh signifikan tidak langsung antara keadilan organisasional terhadap *organizational citizenship behavior* dengan kepuasan kerja sebagai variabel *intervening* di PDAM Kota Malang atau hipotesis keempat diterima. Hasil pengujian hipotesis keempat ini sejalan dengan teori SOR (*stimulus-organism-response*) dikembangkan oleh Mehrabian dan Russel pada tahun 1974. Apabila teori S-O-R dikaitkan dengan topik yang diteliti, maka Keadilan Organisasional merupakan “*stimulus*” yang berasal dari organisasi. Keadilan organisasional memunculkan rasa dari karyawan yang merasa puas atau kepuasan kerja karyawan (“*organism*”), setelah karyawan merasa puas, maka terjadilah “*response*” yaitu *organizational citizenship behavior* karyawan. Dapat disimpulkan bahwa semakin baik PDAM Kota Malang dalam menerapkan keadilan organisasionalnya, maka kepuasan karyawan dalam pekerjaannya akan semakin meningkat, sehingga akan berdampak pula pada karyawan akan semakin menunjukkan perilaku ocbnya dalam perusahaan.

IV.5 Keterbatasan Penelitian

1. Keterbatasan dalam penelitian ini yaitu dilakukan secara *self-report* questionnaire dalam mengukur *Organizational Citizenship Behavior*, yang mana seharusnya atasan atau orang lainlah yang memberikan penilaian mengenai *Organizational Citizenship Behavior* karyawan bukan responden itu sendiri,

sehingga dapat menimbulkan bias, karena responden dapat menjawab setiap pernyataan dalam kuesioner dengan tidak jujur.

2. Penelitian yang dilakukan hanya terbatas untuk karyawan di PDAM Kota Malang, sehingga tidak dapat dipastikan bahwa hasil penelitian ini akan sama apabila dilakukan pada subjek penelitian di tempat penelitian lainnya.

3. Keterbatasan yang dirasakan peneliti saat melakukan penelitian, yaitu peneliti tidak dapat sepenuhnya mengontrol penyebaran kuesioner, dikarenakan aktivitas pekerjaan karyawan PDAM Kota Malang yang sibuk dan padat.



BAB V

PENUTUP

V.1 Kesimpulan

Berdasarkan permasalahan yang telah dirumuskan dan hasil data yang telah dianalisis tentang Pengaruh Keadilan Organisasional terhadap *Organizational Citizenship Behavior* dengan Kepuasan Kerja sebagai Variabel *Intervening* (Studi pada Karyawan di Perusahaan Air Minum Kota Malang), maka hasil penelitian yang dilakukan dapat disimpulkan sebagai berikut:

1. Hasil analisis deskriptif variabel keadilan organisasional, *organizational citizenship behavior*, dan kepuasan kerja yang diperoleh dari distribusi frekuensi variabel dapat diketahui bahwa *grand mean* keadilan organisasional sebesar 3,70.

Hal ini menunjukkan bahwa PDAM Kota Malang telah menerapkan keadilan organisasional yang baik kepada semua karyawan PDAM Kota Malang. *Grand mean organizational citizenship behavior* sebesar 3,80. Hal ini menunjukkan bahwa perilaku *organizational citizenship behavior* karyawan tinggi, yang artinya mayoritas karyawan telah menunjukkan perilaku *organizational citizenship behavior* yang baik dalam perusahaan. *Grand mean* kepuasan kerja sebesar 3,69.

Hal ini menunjukkan bahwa tingkat kepuasan kerja karyawan di PDAM Kota Malang tinggi.

2. Keadilan Organisasional (X) berpengaruh secara signifikan terhadap *Organizational Citizenship Behavior* (Y) dengan koefisien *path* sebesar 0,309 dan nilai $t_{hitung} > 1,96$ yaitu $2,265 > 1,96$ dan nilai sig. $< 0,05$ yaitu $0,024 < 0,05$. Dapat disimpulkan bahwa semakin baik keadilan organisasional yang diterapkan oleh

PDAM Kota Malang, maka tingkat OCB karyawan PDAM Kota Malang akan meningkat. Keterkaitan antara keadilan organisasional terhadap *organizational citizenship behavior* dapat dikaitkan pula dengan teori SOR, yang mana keadilan organisasional sebagai “*stimulus*” yang berasal dari organisasi, ketika keadilan organisasional diterapkan dengan baik, maka akan muncul “*response*” yaitu tingkat OCB yang ditunjukkan oleh karyawan PDAM Kota Malang.

3. Keadilan Organisasional (X) berpengaruh secara signifikan terhadap Kepuasan Kerja (Z) dengan koefisien *path* sebesar 0,700 dan nilai $t_{hitung} > 1,96$ yaitu sebesar 9,952 dan nilai sig. $< 0,05$ yaitu $0,000 < 0,05$. Dapat disimpulkan bahwa semakin baik keadilan organisasional yang diterapkan oleh PDAM Kota Malang, maka karyawan akan merasakan puas dalam pekerjaannya. Keterkaitan antara keadilan organisasional terhadap kepuasan kerja, dapat dikaitkan dengan teori SOR, yaitu “*stimulus*” yang berasal dari organisasi yaitu keadilan organisasional. Apabila keadilan organisasional diterapkan dengan baik, maka “*organism*” yaitu karyawan akan merasakan kepuasan kerja.

4. Kepuasan Kerja (Z) berpengaruh secara signifikan terhadap *Organizational Citizenship Behavior* (Y) dengan koefisien *path* sebesar 0,473 dan nilai $t_{hitung} > 1,96$ yaitu sebesar 3,504 dan nilai sig. $< 0,05$ yaitu $0,000 < 0,05$. Dapat disimpulkan bahwa semakin tinggi kepuasan kerja yang dirasakan karyawan PDAM Kota Malang, maka tingkat OCB karyawan akan semakin meningkat pula. Keterkaitan antara kepuasan kerja terhadap *organizational citizenship behavior* dapat dikaitkan dengan teori SOR, yaitu ketika “*organism*” atau karyawan merasakan puas dalam pekerjaannya, maka akan muncul “*response*” yaitu perilaku OCB karyawan.

5. Keadilan Organisasional (X) berpengaruh secara tidak langsung terhadap *Organizational Citizenship Behavior* (Y) dengan Kepuasan Kerja (Z) sebagai variabel *intervening*. Pengaruh tidak langsung keadilan organisasional terhadap *organizational citizenship behavior* menghasilkan koefisien *path* sebesar 0,331.

Untuk memperoleh nilai t_{hitung} maka dilakukan uji Sobel, dan menghasilkan nilai $t_{hitung} > 1,96$ yaitu sebesar 3,214 dan nilai $sig. < 0,05$ yaitu $0,005 < 0,05$. Berdasarkan hasil uji Sobel yang telah dilakukan, maka kepuasan kerja sebagai variabel *intervening*, memediasi pengaruh keadilan organisasional terhadap *organizational citizenship behavior*. Keterkaitan antara variabel ini dapat dijelaskan dengan teori SOR, yang mana “*stimulus*” yang berasal dari organisasi yaitu keadilan organisasional, ketika diterapkan dengan baik maka “*organism*” yaitu karyawan akan merasa puas dalam pekerjaannya, sehingga akan memunculkan “*response*” yaitu perilaku OCB karyawan.

V.2 Saran

Saran yang akan diberikan peneliti yang mungkin dapat bermanfaat bagi PDAM Kota Malang, maupun pihak lainnya adalah sebagai berikut:

1. Berdasarkan *mean* indikator variabel keadilan organisasional yang terdapat pada tabel distribusi frekuensi variabel keadilan organisasional, dapat dilihat bahwa *mean* indikator terendah yang diperoleh adalah sebesar 3,60, yaitu indikator keadilan prosedural. Oleh karena itu, diharapkan PDAM Kota Malang lebih meningkatkan keadilan prosedural yang berlaku dalam perusahaan.

2. Berdasarkan *mean* indikator variabel *organizational citizenship behavior* yang terdapat pada tabel distribusi frekuensi variabel *organizational citizenship behavior*, dapat dilihat bahwa *mean* indikator terendah yang diperoleh adalah sebesar 3,76, yaitu indikator *conscientiousness*. Oleh karena itu, diharapkan karyawan PDAM Kota Malang lebih meningkatkan *conscientiousness*, yaitu perilaku yang ditunjukkan oleh karyawan yang melebihi dari yang diharapkan perusahaan.

3. Berdasarkan *mean* indikator variabel kepuasan kerja yang terdapat pada tabel distribusi frekuensi variabel kepuasan kerja, dapat dilihat bahwa *mean* indikator terendah yang diperoleh adalah sebesar 3,50, yaitu indikator kesempatan promosi. Oleh karena itu, diharapkan PDAM Kota Malang lebih memperhatikan kesempatan promosi bagi karyawannya, agar kedepannya karyawan dapat lebih puas dengan promosi yang diberlakukan di PDAM Kota Malang.

4. Diharapkan pada penelitian selanjutnya yang meneruskan penelitian dengan topik keadilan organisasional, dapat menambahkan variabel lainnya yang berkaitan dengan topik yang diteliti, misalnya *turnover intention*, motivasi kerja, stres kerja dan variabel lainnya.

DAFTAR PUSTAKA

Abdillah, Willy dan Jogiyanto Hartono. (2015). *Partial Least Square (PLS): Alternatif Structural Equation Modeling (SEM) dalam Penelitian Bisnis*. Yogyakarta: ANDI.

Adelia, Zahra. (2018). Pengaruh Kepribadian, Komitmen Organisasional, dan Keadilan Organisasional terhadap Organizational Citizenship Behavior (OCB) karyawan PDAM Kota Padang. *Padang: Universitas Andalas*.

Afrianty, Tri Wulida. (2013). *Work Life Balance Policies in the Indonesian Context*. Curtin University. Australia.

Akram, Tayyaba et al. (2016). The Effect of Organizational Justice on Knowledge Sharing: An Empirical Evidence from The Chinese Telecommunication Sector. *Journal of Innovation & Knowledge xxx, 1-12*.

Arikunto, Suharsimi. (2006). *Prosedur Penelitian Suatu Pendekatan Praktik*. Edisi Revisi VI. Jakarta: PT Rineka Cipta.

Baldwin, Susanna. (2006). Organizational Justice. *United Kingdom: University of Sussex Campus*.

Endra, Febri. (2017). *Pengantar Metodologi Penelitian (Statistika Praktis)*. Sidoarjo: Zifatama Jawa.

Folger, Robert dan Russell Cropanzano. (1998). *Organizational Justice and Human Resource Management*. United State of America: SAGE Publications, Inc.

Ghozali, Imam. (2018). *Aplikasi Analisis Multivariate dengan Program IBM SPSS* 25. Edisi 9. Semarang: Badan Penerbit Undip.

Hartini. (2018). Pengaruh *Person Organization Fit (P-O Fit)*, *Quality of Work Life*, Keadilan Organisasi terhadap Kepuasan Kerja dan Kinerja Karyawan BUMN di Sulawesi Selatan. *Makassar: Universitas Hasanuddin*.

Jaya, I Gede Nyoman Mindra dan I Made Sumertajaya. (2008). Pemodelan Persamaan Struktural Dengan Partial Least Square. *Semnas Matematika dan Pendidikan Matematika 2008*. 118-132.

Khiabani, et al. (2016). Identifying The Impact of Spiritual Leadership on Organizational Citizenship Behavior in The Iranian Healthcare Industry. *British Journal of Economics, Management & Trade*. Vol. 11 (1), 1-15.

Kreitner, Robert & Angelo Kinicki. (2014). *Perilaku Organisasi*. Edisi 9. Buku 1. Jakarta: Salemba Empat.

Luthans, Fred. (2005). *Perilaku Organisasi*. Edisi 10. Yogyakarta: ANDI.

Mangkunegara, Anwar Prabu. (2013). *Manajemen Sumber Daya Manusia Perusahaan*. Bandung: PT Remaja Rosdakarya.

Musingudun *et al.* (2017). The Effect of Organizational Justice, Job Satisfaction, and Organizational Commitment on Organizational Citizenship Behavior of The Principles. *Indonesian Journal of Educational Review*. Vol. 4 (2), p155-165.

Niehoff, Brian and Robert Moorman.(1993). Justice as a Mediator of The Relationship Between Methods of Monitoring and Organizational Citizenship Behavior. *Academy of Management Journal*. Vol. 36, No. 3, 527-556.

Riduwan. (2004). *Belajar Mudah Penelitian untuk Guru-Karyawan dan Peneliti Pemula*. Bandung: Alfabeta.

Rivai, Veithzal dan Ella Jauvani Sagala. (2010). *Manajemen Sumber Daya Manusia untuk Perusahaan: Dari Teori ke Praktik*. Edisi Kedua. Jakarta: PT. Rajagrafindo Persada.

Robbins, Stephen dan Timothy Judge. (2008). *Perilaku Organisasi*. Edisi 12. Jakarta: Salemba Empat.

Robbins, Stephen dan Timothy Judge. (2015). *Perilaku Organisasi*. Edisi 12. Jakarta: Salemba Empat.

Sanhaji,Ahmad, dkk. (2016). Pengaruh Keadilan Organisasi dan Budaya Organisasi terhadap Perilaku Kewargaan Organisasi melalui Komitmen Organisasi dan Kepuasan Kerja. *Jurnal Pendidikan*. Vol.1, No. 5, 917-926.

Setiawan, Budi . (2013). *Menganalisa Statistik Bisnis dan Ekonomi dengan SPSS 21*. Yogyakarta: ANDI.

Shafazawana, *et al.* (2016). Managing Job Attitudes: The Roles of Job Satisfaction and Organizational Commitment on Organizational Citizenship Behavior. *Procedia Economics and Finance* 35, p 604-611.

Sopiah. (2008). *Perilaku Organisasional*. Yogyakarta: ANDI.

Sugiyono. (2010). *Metode Penelitian Pendidikan Pendekatan Kuantitatif, Kualitatif, dan R&D*. Bandung: Alfabeta.

Sugiyono. (2014). *Metode Penelitian Manajemen*. Bandung: Alfabeta.

Sugiyono. (2016). *Metode Penelitian Kuantitatif, Kualitatif, dan R&D*. Bandung: Alfabeta.

Supranto.(2000). *Statistik Teori dan Aplikasi*. Edisi Enam. Jilid 1. Jakarta: Erlangga.

Sutrisno, Edy. (2009). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Edisi Pertama. Jakarta: KENCANA.

Sutrisno, Acep. (2017). Hubungan Kredibilitas Dosen *Public Speaking* Dengan Keterampilan Berbicara Mahasiswa. *Bandung: Universitas Padjajaran*.

Tang, *et al.* (2019). Understanding Employees' Energy Saving Behavior from The Perspective of Stimulus-Organism-Responses. *Resources, Conservation & Recycling 140 (2019): 216-223*.

Terzi, *et al.* (2017). An Analysis of Organizational Justice and Organizational Identification Relation Based on Teacher's Perceptions. *Universal Journal of Educational Research 5 (3),488-495*.

Thoifah, I'anatut. (2015). *Statistika Pendidikan dan Metode Penelitian Kuantitatif*. Malang: Madani.

Titisari, Purnamie. (2014). *Peranan Organizational Citizenship Behavior (OCB) Dalam Meningkatkan Kinerja Karyawan*. Jakarta: Mitra Wacana Media.

Triatna, Cepi. (2015). *Perilaku Organisasi dalam Pendidikan*. Bandung: PT Remaja Rosdakarya.

PDAM Kota Malang. (2020). Beranda. <http://www.pdamkotamalang.com/home/beranda/101/>. Diakses tanggal 10 Februari 2020.

Prasetio *et al.* (2017). Job Satisfaction, Organizational Commitment, dan Organizational Citizenship Behavior in State-owned Banking. *Universal Journal of Management. Vol. 5 (1), 32-38*.

Yadav, Lalit Kumar dan Nagendra Yadav. (2016). Organizational Justice: An Analysis of Approaches, Dimensions and Outcomes. *NMIMS Management Review. Volume XXXI, (2016): 14-40*.

Zulganef. (2008). *Metode Penelitian Sosial & Bisnis*. Yogyakarta: Graha ilmu.

Lampiran 1. Kuesioner Penelitian

KUESIONER PENELITIAN

Yth. Bapak/Ibu Karyawan PDAM Kota Malang

Dengan Hormat,

Dalam rangka menyelesaikan Tugas Akhir (Skripsi) untuk memperoleh gelar

Sarjana (S1) Jurusan Administrasi Bisnis, Fakultas Ilmu Administrasi, Universitas

Brawijaya, Malang, Saya Nina Decere Br. Sebayang memohon bantuan Bapak/Ibu

Karyawan PDAM Kota Malang untuk memberikan respon terhadap kuesioner

penelitian ini. Penelitian ini bertujuan untuk menguji “Pengaruh Keadilan

Organisasional terhadap *Organizational Citizenship Behavior* dengan Kepuasan

Kerja sebagai Variabel *Intervening*” (Studi pada Karyawan Perusahaan Daerah Air

Minum Kota Malang).

Kelengkapan jawaban akan sangat mempengaruhi hasil analisis dalam penelitian

ini. Kerahasiaan informasi yang diperoleh akan dijaga dengan baik dan informasi

tersebut hanya akan digunakan untuk kepentingan penelitian, Besar harapan saya

atas partisipasi Bapak/Ibu dalam pengisian kuesioner penelitian ini, karena jawaban

Bapak/Ibu merupakan kontribusi yang berharga bagi peneliti.

Atas bantuan Bapak/Ibu, saya mengucapkan terima kasih.

Hormat Saya,

Nina Decere Br. Sebayang

I. IDENTITAS RESPONDEN

Mohon kesediaan Bapak/Ibu untuk mengisi daftar pernyataan berikut ini:

1. Nama (boleh tidak diisi) :
2. Jenis Kelamin : a. Pria
b. Wanita
3. Usia : Tahun
4. Pendidikan Terakhir : a. SMA
b. D3
c. S1
d. S2
e. Lain-lain (.....)
5. Jabatan saat ini :
6. Lamanya Bekerja
di Perusahaan ini :

II. PETUNJUK PENGISIAN

1. Pada lembar ini terdapat beberapa pernyataan yang harus diisi oleh Bapak/Ibu. Saya harap Bapak/Ibu menjawab setiap pernyataan yang ada dengan jujur dan sebenar-benarnya.
2. Data diri dan semua jawaban Bapak/Ibu akan dijamin kerahasiaannya dan hanya akan digunakan untuk kepentingan penelitian.

3. Pilihlah jawaban dengan memberi tanda (\checkmark) pada kolom jawaban yang disesuaikan dengan kenyataan yang terjadi pada diri Bapak/Ibu. Penelitian ini menggunakan Skala *Likert* dengan keterangan sebagai berikut:

SS = Sangat Setuju

ST = Setuju

RG = Ragu-Ragu

TS = Tidak Setuju

STS = Sangat Tidak Setuju



Keadilan Organisasional (X)

Pilihlah jawaban dengan memberi tanda (√) pada kolom jawaban yang disesuaikan dengan kenyataan yang terjadi pada diri Bapak/Ibu selama bekerja di PDAM Kota Malang.

No.	Pernyataan	Alternatif Jawaban				
		SS	ST	RG	TS	STS
Keadilan Distributif						
1.	Saya merasa mendapatkan jam kerja yang adil dari perusahaan					
2.	Saya merasa mendapatkan gaji yang adil dari perusahaan					
3.	Saya merasa mendapatkan beban kerja yang adil dari perusahaan					
4.	Saya merasa mendapatkan kompensasi yang adil dari perusahaan					
5.	Saya merasa mendapatkan tanggung jawab yang adil terkait pekerjaan dari perusahaan					
Keadilan Prosedural						
1.	Keputusan yang dibuat oleh pimpinan saya sudah jelas					
2.	Pimpinan saya saat membuat keputusan sudah mempertimbangkan masukan dari karyawan					
3.	Pimpinan saya sudah mengumpulkan informasi yang lengkap ketika membuat keputusan tentang pekerjaan karyawan					
4.	Pimpinan saya memberikan klarifikasi atas keputusannya dan informasi tambahan apabila diminta karyawan					
5.	Pimpinan saya menerapkan keputusan kepada semua karyawan secara konsisten					
6.	Pimpinan saya mengizinkan karyawan untuk bisa mengajukan banding atas keputusan pekerjaan yang telah dibuat					

No.	Pernyataan	Alternatif Jawaban				
		SS	ST	RG	TS	STS
Keadilan Interaksional						
1.	Pimpinan saya mempertimbangkan keputusan yang dibuat untuk kebaikan karyawan					
2.	Pimpinan saya sudah memperlakukan karyawan dengan baik					
3.	Pimpinan saya jujur dalam memberikan penilaian sesuai dengan kinerja yang telah dilakukan oleh karyawan					
4.	Pimpinan saya memperhatikan hak-hak individu karyawan					
5.	Pimpinan saya berdiskusi dengan karyawan apabila ada konsekuensi atas keputusan yang diambil					
6.	Pimpinan saya telah memberikan penjelasan atas keputusan yang dibuat kepada karyawan					
7.	Pimpinan saya sudah memberikan penjelasan mengenai tugas yang akan diberikan					

Organizational Citizenship Behavior (Y)

Pilihlah jawaban dengan memberi tanda (√) pada kolom jawaban yang disesuaikan dengan kenyataan yang terjadi pada diri Bapak/Ibu selama bekerja di PDAM Kota Malang.

No.	Pernyataan	Alternatif Jawaban				
		SS	ST	RG	TS	STS
<i>Altruism</i>						
1.	Saya menggantikan pekerjaan rekan kerja yang tidak masuk					
2.	Saya bersedia membantu rekan yang kelebihan beban kerja					
3.	Saya bersedia memberikan orientasi kepada karyawan baru (terkait lingkungan dan tanggung jawab mereka), meskipun meskipun hal tersebut bukan tugas saya					
4.	Saya bersedia membantu karyawan yang memiliki masalah dengan pekerjaan					
5.	Saya selalu bersedia menolong orang-orang di sekitar					
<i>Conscientiousness</i>						
1.	Jumlah waktu saya dalam bekerja melebihi jumlah jam kerja yang seharusnya					
2.	Saya mengambil waktu istirahat lebih sebentar dibandingkan karyawan lain					
3.	Saya mematuhi peraturan perusahaan meskipun tidak ada yang melihat					
4.	Saya adalah salah satu karyawan yang paling teliti					
5.	Saya setuju dan mendukung adanya prinsip keadilan antara waktu bekerja dengan imbalan yang diterima					

No.	Pernyataan	Alternatif Jawaban				
		SS	ST	RG	TS	STS
<i>Sportsmanship</i>						
1.	Saya menghabiskan waktu untuk mengeluh hal yang sepele					
2.	Saya fokus pada hal yang negatif dibandingkan hal yang positif					
3.	Saya selalu menemukan kesalahan tentang apa yang dilakukan perusahaan					
4.	Saya membesar-besarkan masalah yang sesungguhnya tidak besar					



Kepuasan Kerja (Z)

Pilihlah jawaban dengan memberi tanda (\checkmark) pada kolom jawaban yang disesuaikan dengan kenyataan yang terjadi pada diri Bapak/Ibu selama bekerja di PDAM Kota Malang.

No.	Pernyataan	Alternatif Jawaban				
		SS	ST	RG	TS	STS
Kepuasan terhadap Pekerjaan itu Sendiri						
1.	Pekerjaan yang saya lakukan sesuai dengan kemampuan yang saya miliki					
2.	Pekerjaan yang saya lakukan sangat menantang					
Kepuasan terhadap Gaji						
1.	Gaji yang telah saya terima bisa memenuhi kebutuhan hidup					
2.	Gaji yang saya terima sesuai dengan pekerjaan					
Kepuasan terhadap Kesempatan Promosi						
1.	Promosi di perusahaan tempat saya bekerja telah dilakukan secara adil					
2.	Promosi di perusahaan tempat saya bekerja diberikan ketika karyawan melakukan peningkatan kinerja					
Kepuasan terhadap Pengawasan (Supervisi)						
1.	Atasan saya memberikan motivasi dalam bekerja					
2.	Atasan saya bersedia menerima masukan dari karyawan					
3.	Saya selalu diawasi atasan dalam melakukan pekerjaan					
Kepuasan terhadap Rekan Kerja						
1.	Rekan kerja saya membantu ketika saya mendapatkan kesulitan dalam bekerja					
2.	Saya memiliki rekan kerja yang bertanggung jawab					
3.	Adanya persaingan yang sehat antar rekan kerja saya di tempat kerja					

Lampiran 2. Penjabaran Struktur Organisasi dan Uraian Tugas Tiap Bagian di PDAM Kota Malang

Penjabaran Struktur Organisasi dan Uraian Tugas Tiap Bagian di PDAM Kota Malang

Direktorat Utama	
Divisi/Bagian	Uraian Tugas
1. Satuan Pengawasan Internal	<p>a. Merencanakan dan mengawasi kegiatan pengawasan proses bisnis perusahaan, menindaklanjuti hasil rekomendasi temuan auditor perusahaan,</p> <p>b. Memverifikasi Daftar Usulan Penetapan Angka Kredit auditor perusahaan,</p> <p>c. Membahas hasil pengawasan dengan pimpinan dari bagian atau pegawai yang diawasi.</p> <p>d. Membuat program pengawasan</p> <p>e. Menyusun kertas kerja pengawasan berdasarkan prosedur pengawasan.</p>
2. Sistem Informasi Manajemen	<p>a. Merencanakan dan mengawasi kegiatan pemeliharaan sistem informasi manajemen, kegiatan pengembangan aplikasi untuk mendukung proses bisnis.</p> <p>b. Mengatur dan mengendalikan pelaksanaan desain, instalasi, integrasi dan operasional software.</p> <p>c. Mengatur dan mengendalikan kegiatan pemeliharaan database dan anitispasi terjadi gangguan pada database.</p> <p>d. Mengatur dan mengendalikan kegiatan pemeliharaan dan pengembangan hardware, network, dan security untuk mendukung proses bisnis perusahaan</p>

Lanjutan Lampiran 2

Divisi/Bagian	Uraian Tugas
3. Penelitian dan Pengembangan	<p>a. Merencanakan dan mengawasi kegiatan penyusunan perencanaan dan mengevaluasi pengembangan perusahaan jangka pendek, menengah, dan panjang</p> <p>b. Merencanakan dan mengawasi kegiatan survei kepuasan pelanggan, indeks kepuasan pelanggan, dan kepuasan pegawai.</p> <p>c. Merencanakan dan mengawasi kegiatan penyusunan dan pengukuran balance scorecard dan KPI</p>
4. Staf Ahli Bidang Administrasi dan Keuangan dan Teknik	<p>a. Membantu Direktur Utama dengan memberikan telaahan mengenai masalah kebijakan perusahaan di bidang administrasi & keuangan dan Teknik;</p> <p>b. Melaksanakan identifikasi dan inventarisasi kebijakan-kebijakan strategis dalam operasional perusahaan di bidang administrasi & keuangan dan Teknik;</p> <p>c. Melaksanakan pengkajian dan analisis terhadap kebijakan-kebijakan strategis dalam operasional perusahaan di bidang administrasi & keuangan dan Teknik;</p> <p>d. Menyusun laporan pelaksanaan tugas dan kegiatan.</p>
5. Umum	<p>a. Menyusun, merencanakan, dan mengawasi segala kegiatan di bidang sarana, prasarana, kehumasan, hukum dan gudang untuk jangka pendek, menengah, dan panjang.</p> <p>b. Merencanakan dan mengawasi kegiatan administrasi bagian umum.</p>

Lanjutan Lampiran 2

Direktorat Administrasi dan Keuangan	
Divisi/Bagian	Uraian Tugas
6. Sumber Daya Manusia	<p>a. Merencanakan dan mengawasi kegiatan penyusunan rencana kerja jangka pendek pada bagian SDM</p> <p>b. Merencanakan dan mengawasi kegiatan pengembangan SDM, kegiatan administrasi kesejahteraan pegawai, kegiatan penilaian kinerja pegawai.</p> <p>c. Mengevaluasi kompetensi seluruh pegawai perusahaan</p> <p>d. Mengatur dan mengendalikan kegiatan penyusunan laporan bagian SDM</p>
7. Keuangan	<p>a. Merencanakan dan mengawasi kegiatan penyusunan rencana kerja dan anggaran perusahaan dan kegiatan administrasi keuangan perusahaan berdasarkan peraturan perundang-undangan yang berlaku</p> <p>b. mengevaluasi dan menganalisa data keuangan perusahaan</p> <p>c. Menyusun laporan keuangan perusahaan dan penyesuaian tarif air</p>
8. Hubungan Pelanggan	<p>a. Menyusun rencana pengembangan jangka pendek di bidang pelayanan, pemasaran, pencatatan pemakaian air, dan penertiban pelanggan.</p> <p>b. Merencanakan dan mengawasi kegiatan bidang pelayanan, pemasaran, pencatatan pemakaian air, dan penertiban pelanggan.</p> <p>c. Melakukan pendataan pelanggan dan calon pelanggan</p>

Lanjutan Lampiran 2

Divisi/Bagian	Uraian Tugas
	<p>d. Merencanakan dan mengendalikan kegiatan penetapan tarif kesepakatan sesuai persetujuan direksi</p> <p>e. Mengevaluasi sistem dan prosedur operasional bagian hubungan pelanggan</p>
9. Pengadaan	<p>a. Merencanakan dan mengawasi kegiatan penetapan dokumen pengadaan, pengumuman pelaksanaan pengadaan barang dan jasa dan penilaian kualifikasi penyedia barang dan jasa melalui prakualifikasi atau pascakualifikasi</p> <p>b. Mengevaluasi administrasi, teknis, dan harga terhadap penawaran yang masuk</p> <p>c. Membuat laporan proses dan hasil pengadaan kepada direktur terkait.</p> <p>d. Bertanggungjawab atas pelaksanaan kegiatan pengadaan barang dan/atau jasa kepada direktur terkait</p>
Direktorat Teknik	
10. Perencanaan Teknik	<p>a. Menyusun perencanaan pengembangan Sistem Penyediaan Air Minum (SPAM)</p> <p>b. Merencanakan dan mengawasi kegiatan penilaian kondisi terhadap aset SPAM dan merencanakan tindaklanjut hasil penilaian.</p> <p>c. Melaksanakan penyajian data dan informasi kepada pihak internal dan eksternal terkait SPAM yang diperlukan.</p> <p>d. Mengatur dan mengendalikan kegiatan penyusunan laporan bagian perencanaan teknik.</p>
11. Produksi	<p>a. Menyusun rencana pengembangan jangka pendek bidang produksi</p> <p>b. Merencanakan dan mengawasi kegiatan penyediaan bahan baku yang memenuhi standar kualitas air minum</p>

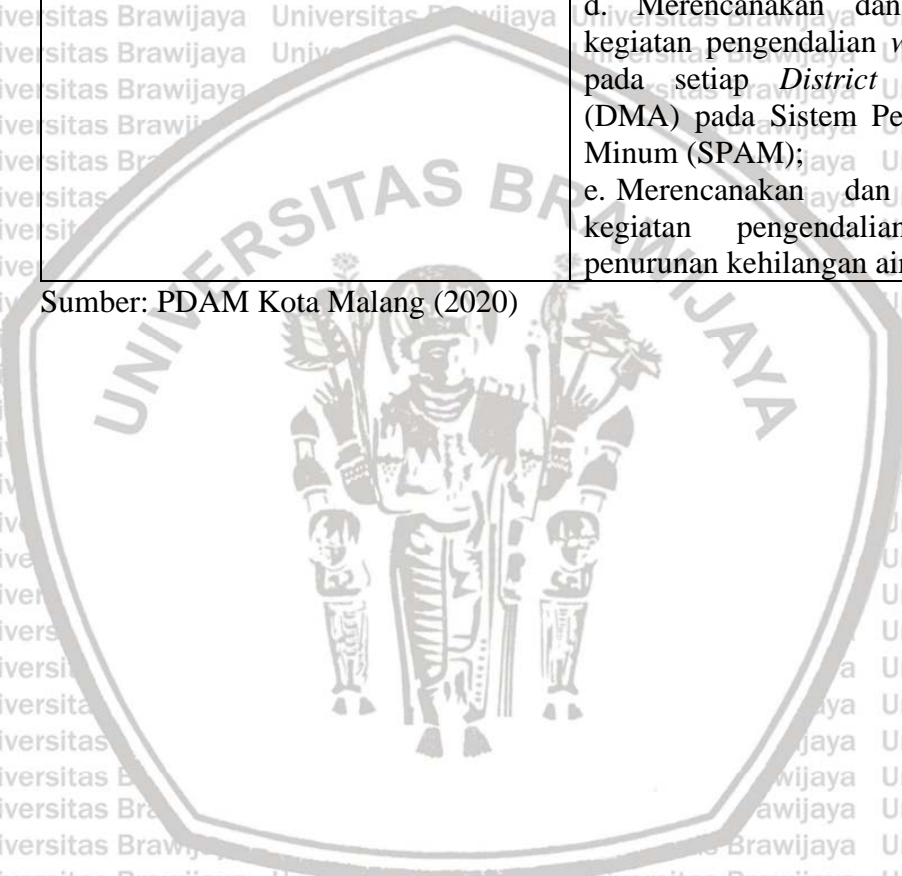
Lanjutan Lampiran 2

Divisi/ Bagian	Uraian Tugas
	<p>c. Merencanakan dan mengawasi pelaksanaan pemeliharaan sumber air baku, sarana transmisi dan lingkungan di sekitar sumber air;</p> <p>d. Merencanakan dan mengawasi pelaksanaan kegiatan pemeliharaan instalasi pengolahan air baku;</p> <p>e. Merencanakan dan mengawasi kegiatan pengendalian air baku dan pemeriksaan kualitas air;</p> <p>f. Merencanakan dan mengawasi kegiatan operasional pompa dan reservoir yang menggunakan pompa;</p>
12. Perawatan	<p>a. Penyusunan rencana pengembangan jangka pendek bagian perawatan</p> <p>b. Merencanakan dan mengawasi kegiatan perbaikan, kebocoran pipa dan aksesorisnya, bangunan, mekanik dan elektrik;</p> <p>c. Merencanakan dan mengawasi kegiatan perawatan jembatan jaringan pipa distribusi;</p> <p>d. Merencanakan dan mengawasi kegiatan rekondisi jalan bekas galian perbaikan kegiatan Perusahaan;</p> <p>e. Mengatur dan mengendalikan kegiatan penyusunan laporan bagian perawatan;</p>
13. Pengawasan Pekerjaan	<p>a. Penyusunan rencana pengembangan jangka pendek bagian pengawasan pekerjaan;</p> <p>b. Merencanakan dan mengawasi kegiatan pengawasan pelaksanaan pengadaan barang dan pekerjaan konstruksi;</p> <p>c. Memverifikasi barang datang dan tahapan pelaksanaan pekerjaan yang dilaksanakan oleh rekanan;</p> <p>d. Merencanakan dan mengawasi kegiatan <i>update</i> peta jaringan pipa dan konstruksi sipil yang dilaksanakan oleh rekanan;</p>

Lanjutan Lampiran 2

Divisi/Bagian	Uraian Tugas
14. Kehilangan Air	a. Penyusunan rencana pengembangan jangka pendek di bagian kehilangan air; b. Merencanakan dan mengawasi kegiatan <i>pressure management</i> ; c. Merencanakan dan mengawasi kegiatan pembentukan <i>District Meter Area (DMA)</i> ; d. Merencanakan dan mengawasi kegiatan pengendalian <i>water balance</i> pada setiap <i>District Meter Area (DMA)</i> pada Sistem Penyediaan Air Minum (SPAM); e. Merencanakan dan mengawasi kegiatan pengendalian pelaksanaan penurunan kehilangan air;

Sumber: PDAM Kota Malang (2020)



Lampiran 3. Analisis Deskriptif Variabel

Descriptive Statistics						
	N	Minimum	Maximum	Mean	Std. Error	Std. Deviation
	Statistic	Statistic	Statistic	Statistic	Statistic	Statistic
No	117	1	117	59,00	3,136	33,919
OJ1.1	117	1	5	3,88	,062	,672
OJ1.2	117	1	5	3,77	,070	,759
OJ1.3	117	1	5	3,72	,073	,786
OJ1.4	117	1	5	3,68	,072	,775
OJ1.5	117	1	5	3,69	,067	,725
OJ2.1	117	1	5	3,71	,062	,670
OJ2.2	117	1	5	3,65	,067	,723
OJ2.3	117	2	5	3,54	,072	,783
OJ2.4	117	2	5	3,67	,064	,695
OJ2.5	117	2	5	3,68	,063	,680
OJ2.6	117	2	5	3,37	,076	,826
OJ3.1	117	1	5	3,84	,064	,694
OJ3.2	117	2	5	3,85	,070	,761
OJ3.3	117	2	5	3,68	,067	,729
OJ3.4	117	2	5	3,80	,063	,685
OJ3.5	117	2	5	3,60	,075	,810
OJ3.6	117	2	5	3,63	,075	,816
OJ3.7	117	2	5	3,82	,064	,690
OCB1.1	117	1	5	3,84	,056	,601
OCB1.2	117	1	5	3,84	,062	,669
OCB1.3	117	2	5	3,68	,058	,627
OCB1.4	117	2	5	3,77	,053	,578
OCB1.5	117	1	5	3,84	,063	,682
OCB2.1	117	2	5	3,73	,052	,567
OCB2.2	117	2	5	3,73	,055	,596
OCB2.3	117	1	5	3,83	,056	,606
OCB2.4	117	2	5	3,58	,063	,685
OCB2.5	117	2	5	3,93	,057	,612

OCB3.1	117	2	5	3,89	,064	,692
OCB3.2	117	1	5	3,91	,067	,726
OCB3.3	117	1	5	3,69	,066	,713
OCB3.4	117	2	5	3,90	,070	,759
KK1.1	117	1	5	3,80	,063	,685
KK1.2	117	1	5	3,68	,065	,703
KK2.1	117	1	5	3,68	,067	,729
KK2.2	117	1	5	3,72	,065	,705
KK3.1	117	1	5	3,48	,070	,761
KK3.2	117	1	5	3,51	,064	,690
KK4.1	117	2	5	3,73	,059	,638
KK4.2	117	2	5	3,78	,056	,603
KK4.3	117	2	5	3,55	,068	,737
KK5.1	117	2	5	3,85	,057	,620
KK5.2	117	2	5	3,81	,059	,642
KK5.3	117	2	5	3,70	,061	,660
Valid N (listwise)	117					

OJ1.1

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	1	2	1,7	1,7	1,7
	2	3	2,6	2,6	4,3
	3	13	11,1	11,1	15,4
	4	88	75,2	75,2	90,6
	5	11	9,4	9,4	100,0
	Total	117	100,0	100,0	

OJ1.2

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	1	4	3,4	3,4	3,4
	2	1	,9	,9	4,3
	3	23	19,7	19,7	23,9
	4	79	67,5	67,5	91,5
	5	10	8,5	8,5	100,0
	Total	117	100,0	100,0	

OJ1.3

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	1	2	1,7	1,7	1,7
	2	4	3,4	3,4	5,1
	3	33	28,2	28,2	33,3
	4	64	54,7	54,7	88,0
	5	14	12,0	12,0	100,0
	Total	117	100,0	100,0	

OJ1.4

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	1	3	2,6	2,6	2,6
	2	3	2,6	2,6	5,1
	3	33	28,2	28,2	33,3
	4	68	58,1	58,1	91,5
	5	10	8,5	8,5	100,0
	Total	117	100,0	100,0	

OJ1.5

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	1	3	2,6	2,6	2,6
	2	1	,9	,9	3,4
	3	33	28,2	28,2	31,6
	4	72	61,5	61,5	93,2
	5	8	6,8	6,8	100,0
	Total	117	100,0	100,0	

OJ2.1

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	1	1	,9	,9	,9
	2	4	3,4	3,4	4,3
	3	30	25,6	25,6	29,9
	4	75	64,1	64,1	94,0
	5	7	6,0	6,0	100,0
	Total	117	100,0	100,0	

OJ2.2

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	1	1	,9	,9	,9
	2	5	4,3	4,3	5,1
	3	37	31,6	31,6	36,8
	4	65	55,6	55,6	92,3
	5	9	7,7	7,7	100,0
	Total		117	100,0	100,0

OJ2.3

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	2	12	10,3	10,3	10,3
	3	39	33,3	33,3	43,6
	4	57	48,7	48,7	92,3
	5	9	7,7	7,7	100,0
	Total		117	100,0	100,0

OJ2.4

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	2	9	7,7	7,7	7,7
	3	27	23,1	23,1	30,8
	4	75	64,1	64,1	94,9
	5	6	5,1	5,1	100,0
	Total		117	100,0	100,0

OJ2.5

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	2	6	5,1	5,1	5,1
	3	34	29,1	29,1	34,2
	4	69	59,0	59,0	93,2
	5	8	6,8	6,8	100,0
	Total		117	100,0	100,0

OJ2.6

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	2	20	17,1	17,1	17,1
	3	40	34,2	34,2	51,3
	4	51	43,6	43,6	94,9
	5	6	5,1	5,1	100,0
	Total	117	100,0	100,0	

OJ3.1

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	1	1	,9	,9	,9
	2	2	1,7	1,7	2,6
	3	27	23,1	23,1	25,6
	4	72	61,5	61,5	87,2
	5	15	12,8	12,8	100,0
	Total	117	100,0	100,0	

OJ3.2

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	2	7	6,0	6,0	6,0
	3	23	19,7	19,7	25,6
	4	68	58,1	58,1	83,8
	5	19	16,2	16,2	100,0
	Total	117	100,0	100,0	

OJ3.3

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	2	5	4,3	4,3	4,3
	3	41	35,0	35,0	39,3
	4	58	49,6	49,6	88,9
	5	13	11,1	11,1	100,0
	Total	117	100,0	100,0	

OJ3.4

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	2	3	2,6	2,6	2,6
	3	32	27,4	27,4	29,9
	4	67	57,3	57,3	87,2
	5	15	12,8	12,8	100,0
	Total	117	100,0	100,0	

OJ3.5

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	2	11	9,4	9,4	9,4
	3	38	32,5	32,5	41,9
	4	55	47,0	47,0	88,9
	5	13	11,1	11,1	100,0
	Total	117	100,0	100,0	

OJ3.6

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	2	11	9,4	9,4	9,4
	3	35	29,9	29,9	39,3
	4	57	48,7	48,7	88,0
	5	14	12,0	12,0	100,0
	Total	117	100,0	100,0	

OJ3.7

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	2	2	1,7	1,7	1,7
	3	34	29,1	29,1	30,8
	4	64	54,7	54,7	85,5
	5	17	14,5	14,5	100,0
	Total	117	100,0	100,0	

OCB1.1

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	1	1	,9	,9	,9
	2	2	1,7	1,7	2,6
	3	20	17,1	17,1	19,7
	4	86	73,5	73,5	93,2
	5	8	6,8	6,8	100,0
	Total	117	100,0	100,0	

OCB1.2

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	1	1	,9	,9	,9
	2	3	2,6	2,6	3,4
	3	22	18,8	18,8	22,2
	4	79	67,5	67,5	89,7
	5	12	10,3	10,3	100,0
	Total	117	100,0	100,0	

OCB1.3

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	2	5	4,3	4,3	4,3
	3	33	28,2	28,2	32,5
	4	74	63,2	63,2	95,7
	5	5	4,3	4,3	100,0
	Total	117	100,0	100,0	

OCB1.4

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	2	3	2,6	2,6	2,6
	3	27	23,1	23,1	25,6
	4	81	69,2	69,2	94,9
	5	6	5,1	5,1	100,0
	Total	117	100,0	100,0	

OCB1.5

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	1	1	,9	,9	,9
	2	2	1,7	1,7	2,6
	3	26	22,2	22,2	24,8
	4	74	63,2	63,2	88,0
	5	14	12,0	12,0	100,0
	Total		117	100,0	100,0

OCB2.1

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	2	2	1,7	1,7	1,7
	3	33	28,2	28,2	29,9
	4	77	65,8	65,8	95,7
	5	5	4,3	4,3	100,0
	Total		117	100,0	100,0

OCB2.2

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	2	2	1,7	1,7	1,7
	3	35	29,9	29,9	31,6
	4	73	62,4	62,4	94,0
	5	7	6,0	6,0	100,0
	Total		117	100,0	100,0

OCB2.3

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	1	1	,9	,9	,9
	2	2	1,7	1,7	2,6
	3	21	17,9	17,9	20,5
	4	85	72,6	72,6	93,2
	5	8	6,8	6,8	100,0
	Total		117	100,0	100,0

OCB2.4

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	2	6	5,1	5,1	5,1
	3	44	37,6	37,6	42,7
	4	60	51,3	51,3	94,0
	5	7	6,0	6,0	100,0
	Total	117	100,0	100,0	

OCB2.5

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	2	3	2,6	2,6	2,6
	3	17	14,5	14,5	17,1
	4	82	70,1	70,1	87,2
	5	15	12,8	12,8	100,0
	Total	117	100,0	100,0	

OCB3.1

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	2	3	2,6	2,6	2,6
	3	26	22,2	22,2	24,8
	4	69	59,0	59,0	83,8
	5	19	16,2	16,2	100,0
	Total	117	100,0	100,0	

OCB3.2

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	1	1	,9	,9	,9
	2	2	1,7	1,7	2,6
	3	24	20,5	20,5	23,1
	4	69	59,0	59,0	82,1
	5	21	17,9	17,9	100,0
	Total	117	100,0	100,0	

OCB3.3

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	1	1	,9	,9	,9
	2	2	1,7	1,7	2,6
	3	41	35,0	35,0	37,6
	4	61	52,1	52,1	89,7
	5	12	10,3	10,3	100,0
	Total	117	100,0	100,0	

OCB3.4

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	2	3	2,6	2,6	2,6
	3	31	26,5	26,5	29,1
	4	58	49,6	49,6	78,6
	5	25	21,4	21,4	100,0
	Total	117	100,0	100,0	

KK1.1

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	1	2	1,7	1,7	1,7
	2	4	3,4	3,4	5,1
	3	17	14,5	14,5	19,7
	4	86	73,5	73,5	93,2
	5	8	6,8	6,8	100,0
Total	117	100,0	100,0		

KK1.2

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	1	2	1,7	1,7	1,7
	2	3	2,6	2,6	4,3
	3	32	27,4	27,4	31,6
	4	73	62,4	62,4	94,0
	5	7	6,0	6,0	100,0
Total	117	100,0	100,0		

KK2.1

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	1	1	,9	,9	,9
	2	6	5,1	5,1	6,0
	3	32	27,4	27,4	33,3
	4	69	59,0	59,0	92,3
	5	9	7,7	7,7	100,0
	Total	117	100,0	100,0	

KK2.2

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	1	1	,9	,9	,9
	2	5	4,3	4,3	5,1
	3	29	24,8	24,8	29,9
	4	73	62,4	62,4	92,3
	5	9	7,7	7,7	100,0
	Total	117	100,0	100,0	

KK3.1

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	1	2	1,7	1,7	1,7
	2	6	5,1	5,1	6,8
	3	50	42,7	42,7	49,6
	4	52	44,4	44,4	94,0
	5	7	6,0	6,0	100,0
	Total	117	100,0	100,0	

KK3.2

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	1	1	,9	,9	,9
	2	3	2,6	2,6	3,4
	3	55	47,0	47,0	50,4
	4	51	43,6	43,6	94,0
	5	7	6,0	6,0	100,0
	Total	117	100,0	100,0	

KK4.1

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	2	5	4,3	4,3	4,3
	3	29	24,8	24,8	29,1
	4	76	65,0	65,0	94,0
	5	7	6,0	6,0	100,0
	Total	117	100,0	100,0	

KK4.2

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	2	4	3,4	3,4	3,4
	3	25	21,4	21,4	24,8
	4	81	69,2	69,2	94,0
	5	7	6,0	6,0	100,0
	Total	117	100,0	100,0	

KK4.3

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	2	10	8,5	8,5	8,5
	3	40	34,2	34,2	42,7
	4	60	51,3	51,3	94,0
	5	7	6,0	6,0	100,0
	Total	117	100,0	100,0	

KK5.1

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	2	5	4,3	4,3	4,3
	3	17	14,5	14,5	18,8
	4	85	72,6	72,6	91,5
	5	10	8,5	8,5	100,0
	Total	117	100,0	100,0	

KK5.2					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	2	5	4,3	4,3	4,3
	3	22	18,8	18,8	23,1
	4	80	68,4	68,4	91,5
	5	10	8,5	8,5	100,0
	Total	117	100,0	100,0	

KK5.3					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	2	3	2,6	2,6	2,6
	3	39	33,3	33,3	35,9
	4	65	55,6	55,6	91,5
	5	10	8,5	8,5	100,0
	Total	117	100,0	100,0	

Lampiran 4. Data Identitas Responden

Statistics						
		JENIS KELAMIN	USIA	PENDIDIKAN TERAKHIR	JABATAN	MASA KERJA
N	Valid	117	117	117	117	117
	Missing	0	0	0	0	0

Frequency Table

JENIS KELAMIN					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	PRIA	66	56,4	56,4	56,4
	WANITA	51	43,6	43,6	100,0
	Total	117	100,0	100,0	

USIA

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	25-28 TAHUN	17	14,5	14,5	14,5
	29-32 TAHUN	24	20,5	20,5	35,0
	33-36 TAHUN	13	11,1	11,1	46,2
	37-40 TAHUN	15	12,8	12,8	59,0
	41-44 TAHUN	8	6,8	6,8	65,8
	45-48 TAHUN	18	15,4	15,4	81,2
	49-52 TAHUN	16	13,7	13,7	94,9
	>53 TAHUN	6	5,1	5,1	100,0
	Total	117	100,0	100,0	

PENDIDIKAN TERAKHIR

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	SMA	6	5,1	5,1	5,1
	D3	7	6,0	6,0	11,1
	S1	99	84,6	84,6	95,7
	S2	5	4,3	4,3	100,0
	Total	117	100,0	100,0	

JABATAN

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	STAF	112	95,7	95,7	95,7
	ASISTEN MANAJER	1	,9	,9	96,6
	SUPERVISOR	4	3,4	3,4	100,0
	Total	117	100,0	100,0	

MASA KERJA

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	2-7 TAHUN	33	28,2	28,2	28,2
	8-13 TAHUN	29	24,8	24,8	53,0
	14-19 TAHUN	11	9,4	9,4	62,4
	20-25 TAHUN	32	27,4	27,4	89,7
	26-30 TAHUN	12	10,3	10,3	100,0
	Total	117	100,0	100,0	

Lampiran 5. Cronbach's Alpha, Composite Reliability, dan AVE

Construct Reliability and Validity

	Cronbach's Alpha	rho_A	Composite Reliability	Average Variance Extracted (AVE)
Keadilan Organisasional_	0,960	0,963	0,963	0,593
Kepuasan Kerja_	0,936	0,938	0,945	0,589
OCB	0,943	0,945	0,948	0,573

Lampiran 6. Koefisien Determinasi

R Square

	R Square	R Square Adjusted
Kepuasan Kerja_	0,491	0,486
OCB	0,523	0,515

Lampiran 7. Koefisien Path

Mean, STDEV, T-Values, P-Values	Confidence Intervals		Confidence Intervals Bias Corrected		Samples
	Original Sample (O)	Sample Mean (M)	Standard Deviation (STDEV)	T Statistics (O /STDEV)	
Keadilan Organisasional_ → Kepuasan Kerja_	0,700	0,703	0,070	9,952	0,000
Keadilan Organisasional_ → OCB	0,309	0,290	0,136	2,265	0,024
Kepuasan Kerja_ → OCB	0,473	0,488	0,135	3,504	0,000

Lampiran 8. Specific Indirect Effects dan Total Effects

Specific Indirect Effects

Mean, STDEV, T-Values, P-Values	Confidence Intervals		Confidence Intervals Bias Corrected		Samples
Original Sample (O)	Sample Mean (M)	Standard Deviation (STDEV)	T Statistics (O /STDEV)	P Values	
Keadilan Organisasional_ → Kepuasan Kerja_ → OCB	0,331	0,334	0,118	2,800	0,005

Total Effects

	Keadilan Organisasional_	Kepuasan Kerja_	OCB
Keadilan Organisasional_		0,700	0,640
Kepuasan Kerja_			0,473
OCB			

Lampiran 9. Surat Keterangan Penelitian



PEMERINTAH KOTA MALANG
PERUSAHAAN DAERAH AIR MINUM

JL. TERUSAN DANAU SENTANI NO. 100 MALANG TELP. (0341)-715103 (HUNTING)
 FAX (0341)-715107 PO BOX 132 MALANG 65138
 website : www.ptdamkotalang.com email : humas@pdamkotalang.com



Malang, 26 Februari 2020



Nomor : 072 / 012 / 35.73.601 / 2020
 Sifat : Biasa
 Lampiran : -
 Perihal : Permohonan Riset / Survey

Kepada
 Yth. Kajur. Adm. Bisnis Fak. Ilmu Adm
 Universitas Brawijaya Malang
 JIMT. Haryono No. 163
 di
 MALANG

Berkenaan dengan surat Saudara Nomor : 2098/UN10.F03.12/PP/2020 tanggal 24
 Februari 2020 perihal dimaksud pada pokok surat, bersama ini kami beritahukan bahwa pada
 prinsipnya kami menyetujui menerima mahasiswa saudara, atas nama sebagai berikut :

No	NIM	Nama	Jurusan
1.	165030201111099	Nina Decere Br. Sebayang	Ilmu Administrasi Bisnis

Adapun ketentuan lain untuk Pengambilan Data di Perusahaan Daerah Air Minum Kota
 Malang adalah sebagai berikut :

1. Penempatan diatur oleh pihak PDAM Kota Malang
2. Tidak mengganggu aktivitas kerja
3. Memenuhi peraturan/persyaratan yang ada di PDAM Kota Malang

Demikian untuk menjadikan periksa.

u.n. DIREKTUR ADMINISTRASI DAN KEUANGAN
PERUSAHAAN DAERAH AIR MINUM
KOTA MALANG

u.b
MANAJER SUMBER DAYA MANUSIA
PELAKSANA PENGEMBANGAN SDM
AIR MINUM

MALANG
ANTONIO, SE
 NPP : 04960485

Lampiran 10. Curriculum Vitae**CURRICULUM VITAE****Biodata Pribadi**

Nama : Nina Decere Br Sebayang
 Tempat/Tanggal Lahir: Medan, 20 Agustus 1998
 Jenis Kelamin : Perempuan
 Agama : Kristen Protestan
 Alamat : Jalan Harmonika No. 7 Medan
 Telepon : 087761424889
 Email : ninadsebayang@gmail.com

**Pendidikan**

2003-2004 = TK Fajar Medan
 2004-2010 = SD ST. Antonius Medan
 2010-2013 = SMP Negeri 41 Medan
 2013-2016 = SMA Santo Thomas 2 Medan
 2016-2020 = S1 Universitas Brawijaya

Pengalaman Kepanitiaan

2017 = Divisi Admin Investsmart 3.0
 2018 = Bendahara Paskah Civitas Akademika UB 2018
 2018 = Divisi Accomodation and Food Jambore Jazz Kampus FIA UB

Pengalaman Magang

Juli 2019-Agustus 2019 = PT Industri Kereta Api Madiun