

## ANALISIS FAKTOR PENENTU ORGANIZATIONAL CITIZENSHIP BEHAVIOUR PADA PERUSAHAAN OTOMOTIF MANUFAKTUR INDONESIA

Wawas Bangun Tegar Sunaryo Putra<sup>1</sup>, Didin Hikmah Perkasa<sup>2</sup>, Satrio Nur Ahmadi<sup>3</sup>, Devina Pramestuti<sup>4</sup>

<sup>1,2,3,4</sup> Program Studi Manajemen, Universitas Dian Nusantara, Jakarta

Corresponding author

E-mail: [didin.hikmah.perkasa@undira.ac.id](mailto:didin.hikmah.perkasa@undira.ac.id)



Diterima : 14/10/2020  
Direvisi : 28/10/2020  
Dipublikasi : 10/11/2020

**Abstrak:** Tiap orang dalam organisasi dituntut untuk memiliki komitmen agar fungsi-fungsi organisasi berjalan sebagaimana yang diharapkan agar sasaran-sasaran yang direncanakan dapat dicapai. Perilaku-perilaku pekerja secara konseptual dibedakan sebagai in-role (task dependent behavior) dan extra-role (perilaku individu yang melebihi standar perilaku yang diharapkan). Penelitian ini dilakukan untuk mengetahui pengaruh organizational justice dan Motivasi Kerja terhadap organizational citizenship behavior. Objek pada penelitian ini adalah Karyawan pada salah satu Perusahaan Otomotif Manufaktur di Indonesia. Sampel dalam penelitian ini karyawan berjumlah 82 orang dengan menggunakan teknik pengambilan sampel menggunakan metode slovin, dengan metode penelitian kuantitatif kausal. Hasil penelitian menunjukkan bahwa variabel organizational justice dan motivasi kerja berpengaruh terhadap organizational citizenship behavior. Implikasi dalam penelitian ini dapat digunakan sebagai acuan manajemen Perusahaan Otomotif Manufaktur di Indonesia untuk meningkatkan perilaku organizational citizenship behavior.

**Kata Kunci:** *Organizational Justice*, Motivasi Kerja, *Organizational Citizenship Behavior*

### PENDAHULUAN

Setiap organisasi atau perusahaan beroperasi dengan menggunakan seluruh sumber daya yang dimiliki untuk menghasilkan barang atau jasa yang berdaya jual. Sumber-sumber yang dimiliki oleh suatu perusahaan dituntut mampu memberdayakan dan mengoptimalkan penggunaannya untuk kelangsungan perusahaan selanjutnya.

---

SDM merupakan salah satu sumber daya yang sangat penting daripada sumber daya lain yang dimiliki oleh suatu perusahaan. Dalam perkembangannya, organisasi lebih menitikberatkan pada sumber daya manusia. Hal ini karena manusia selalu berperan aktif dan dominan dalam setiap kegiatan organisasi, karena manusia menjadi perencana, pelaku, dan penentu terwujudnya tujuan organisasi. Tujuan tidak mungkin terwujud tanpa peran aktif karyawan meskipun alat-alat yang dimiliki perusahaan begitu canggihnya.

Peneliti mendapatkan kesempatan wawancara dengan Manajer HR Operation Department pada salah satu perusahaan otomotif manufaktur di Indonesia untuk mengetahui kualitas kerja di perusahaan tersebut. Dari hasil wawancara, dikatakan bahwa pencapaian kinerja meskipun bisa dikatakan baik, tapi belum mencapai target maksimal yang diharapkan. Dan belum seluruh karyawan menunjukkan perilaku extra-role seperti yang diinginkan perusahaan.

Hal ini terlihat dari laporan kinerja yang belum sesuai harapan, yang mana kerjasama merupakan salah satu point yang masuk dalam penilaian prestasi kerja karyawan, sehingga berdampak pada kinerja karyawan dalam target pencapaian Keys Performance Indikator (KPI) yang ditetapkan oleh perusahaan belum sesuai harapan.

Berdasarkan data KPI yang ditargetkan perusahaan pada tahun 2018 sebesar point 5 yang menyangkut penilaian secara keseluruhan dari mulai penyelesaian tugas kerja, menyelesaikan masalah dan kerjasama tim, tetapi angka yang dapat dicapai oleh karyawan sebesar point secara rata-rata 4,8. Walaupun secara umum point 4,8 masih dikatakan baik namun hal itu belum sesuai dengan target yang dibebankan oleh perusahaan yaitu point 5. Nilai yang tidak mencapai target tersebut didapat dari indikator kerjasama tim yang masih terbilang kurang.

Dalam hal ini, kurangnya kerjasama tim dapat dilihat dari pencapaian partisipasi Circle QCC (Quality Control Circle) aktif yang tidak mencapai 100%. Tingkat partisipasi circle yang aktif pada QCC periode ke-24 berdasarkan Divisi masih rendah. Dari total 14 Divisi yang ada di Head Office, hanya 6 Divisi yang telah mencapai partisipasi circle aktif 100%. Sedangkan 8 Divisi diantaranya masih belum mencapai 100% partisipasi circle aktif. Yang artinya kerjasama antar karyawan pada circle dalam Divisi-Divisi tersebut masih kurang. Hal ini dapat mengindikasikan terciptanya OCB karyawan pada dimensi Sportmanship masih belum terpenuhi.

Selanjutnya terkait dengan perilaku extra-role individu karyawan yang diinginkan perusahaan, dapat dilihat dari aktivitas pembuatan SS (Suggestion System) yang dibuat oleh karyawan setiap bulannya. SS merupakan aktivitas improvement yang dilakukan di luar pekerjaan rutin, di area kerja masing-masing karyawan yang impact-nya meningkatkan efektifitas & efisiensi kerjanya.

Sementara itu tingkat partisipasi karyawan dalam aktivitas pembuatan SS masih belum memenuhi harapan. Dalam bulan Januari – Maret, mayoritas Divisi tidak dapat mencapai pembuatan SS 100%. Tercatat hanya 1 Divisi yang 100% anggotanya membuat SS dan sisanya belum semua membuat SS. Sehingga hal ini dapat mengindikasikan terciptanya OCB karyawan pada dimensi conscientiousness masih belum terpenuhi. Oleh karena itu, dapat

---

dikatakan bahwa perilaku OCB pada karyawan perusahaan otomotif manufaktur masih kurang.

Fenomena dalam penelitian ini adalah perilaku OCB yang ditunjukkan karyawan masih kurang, disebabkan dari beberapa faktor. Diantaranya yaitu masalah keadilan organisasi (organizational justice) dimana karyawan merasa penilaian kerja yang diberikan belum sesuai kinerja yang ditunjukkan serta belum mendapatkan peluang yang sama karir dan penyampaian aspirasi. Dan motivasi kerja dimana dalam hal penghasilan karyawan merasa belum cukup menarik dan tunjangan belum mencukupi kebutuhan serta waktu jam kerja yang diberikan perusahaan belum efisien.

## **KAJIAN PUSTAKA**

### **Organizational Justice**

Pemberhentian adalah putusannya hubungan kerja seseorang dari suatu perusahaan. Pemberhentian ini disebabkan oleh keinginan karyawan, keinginan perusahaan, kontrak kerja berakhir, pensiun, dan sebab-sebab lainnya. Menurut Griffin dan Moorhead (2011), organizational justice adalah persepsi individu tentang perlakuan adil yang diberikan organisasi kepada para karyawan. Organizational justice merupakan fenomena penting yang baru-baru ini telah diperkenalkan ke dalam studi organisasi. Keadilan dapat dibahas dari berbagai perspektif, termasuk motivasi, kepemimpinan, dan dinamika kelompok.

Menurut Greenberg dalam jurnal Ali Noruzy et al (2011) mendefinisikan organizational justice sebagai konsep yang menunjukkan persepsi karyawan tentang sejauh mana mereka diperlakukan secara adil dalam organisasi dan bagaimana persepsi ini mempengaruhi hasil organisasi seperti komitmen dan kepuasan. Dari beberapa definisi di atas dapat disimpulkan bahwa organizational justice merupakan persepsi dari karyawan terhadap perusahaan atau organisasi tentang sejauh mana karyawan tersebut diperlakukan secara adil oleh perusahaan. Perusahaan perlu memberikan perhatian yang besar pada persepsi karyawan mengenai keadilan organisasi. Hal ini akan memberikan dampak yang besar bagi perusahaan, apabila karyawan merasa telah diperlakukan adil oleh perusahaan maka ia akan memiliki motivasi, kepuasan dan komitmen organisasional yang tinggi, selanjutnya akan menunjukkan perilaku positif dan meningkatkan kinerja mereka untuk perusahaan. Sementara itu, karyawan yang merasa tidak diperlakukan adil oleh perusahaan cenderung akan merasa curiga dan tidak nyaman terhadap perusahaan, sehingga akan menurunkan semangat kerjanya.

### **Motivasi Kerja**

Pamela & Oloko (2015) Motivasi adalah kunci dari organisasi yang sukses untuk menjaga kelangsungan pekerjaan dalam organisasi dengan cara dan bantuan yang kuat untuk bertahan hidup. Motivasi adalah memberikan bimbingan yang tepat atau arahan, sumber daya dan imbalan agar mereka terinspirasi dan tertarik untuk bekerja dengan cara yang anda inginkan. Chukwuma & Obiefuna (2014) Motivasi adalah proses membangkitkan perilaku, mempertahankan kemajuan perilaku, dan menyalurkan perilaku tindakan yang spesifik. Dengan demikian, motif (kebutuhan, keinginan) mendorong karyawan untuk bertindak. Motivasi adalah suatu proses yang dimulai dengan kebutuhan dalam diri manusia yang menciptakan kekosongan dalam diri seseorang (Chukwuma & Obiefuna, 2014). Motivasi adalah suatu proses dimana kebutuhan mendorong seseorang untuk melakukan serangkaian kegiatan yang mengarah ke tercapainya tujuan tertentu. Tujuan yang jika

---

berhasil dicapai akan memuaskan atau memenuhi kebutuhan-kebutuhan tersebut (Munandar 2011).

Dalam pengertian umum, Motivasi dikatakan sebagai kebutuhan yang mendorong perbuatan kearah suatu tujuan tertentu Motivasi kerja adalah suatu yang menimbulkan semangat atau dorongan kerja. Oleh sebab itu, motivasi kerja dalam psikologi kerya biasa disebut pendorong semangat kerja. Kuat dan lemahnya motivasi kerja seorang tenaga kerja ikut menentukan besar kecilnya prestasinya (Munandar 2011).

Berdasarkan beberapa pendapat yang dikemukakan oleh para ahli dapat disimpulkan bahwa motivasi kerja adalah suatu proses dimana kebutuhan mendorong seseorang untuk melakukan serangkaian kegiatan yang mengarah ke tercapainya tujuan tertentu dan tujuan organisasi dan untuk memenuhi beberapa kebutuhan. Kuat lemahnya motivasi kerja seorang tenaga kerja ikut menentukan besar kecilnya prestasi.

### **Organizational Citizenship**

Behavior Menurut Organ (dalam S. Pantja Djati, 2011), OCB (organizational citizenship behavior) merupakan bentuk perilaku yang merupakan pilihan dan inisiatif individual, tidak berkaitan dengan sistem penghargaan formal organisasi tetapi secara agregat meningkatkan efektivitas organisasi. Ini berarti, perilaku tersebut tidak termasuk ke dalam persyaratan kerja atau deskripsi kerja karyawan sehingga jika tidak ditampilkan pun tidak diberikan hukuman. Menurut Greenberg dan Robert (2003: 408), OCB adalah tindakan yang dilakukan anggota organisasi yang melebihi ketentuan formal dari pekerjaannya Secara umum, ada tiga komponen utama OCB. Pertama, perilaku tersebut lebih dari ketentuan formal atau deskripsi pekerjaan yang telah ditentukan. Kedua, tindakan tersebut tidak memerlukan latihan (bersifat alami), dengan kata lain, orang melakukan tindakan tersebut dengan sukarela. Ketiga, tindakan tersebut tidak dihargai dengan imbalan formal oleh organisasi. Organisasi tergantung pada perilaku OCB dari karyawan untuk membantu koleganya yang sedang mempunyai masalah, menciptakan suatu iklim kerja yang positif, dengan sabar menghadapi gangguan tanpa mengeluh dan menjaga asset yang dimiliki organisasi Berdasarkan kedua definisi yang dijelaskan tersebut, maka dapat disimpulkan bahwa OCB adalah perilaku positif dari karyawan yang melaksanakan tugas di luar kewajibannya atau melebihi tanggung jawabnya dengan sukarela tanpa adanya paksaan dan imbalan serta tidak ada hukuman atas hal tersebut, yang dapat memberikan dampak positif bagi perusahaan.

### **HIPOTESIS PENELITIAN**

Penelitian yang dilakukan oleh Kadek (2017) membuktikan bahwa organizational justice memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap organizational citizenship behavior (OCB). Penelitian Wayan (2017) juga menyatakan bahwa keadilan organisasi berpengaruh positif signifikan terhadap OCB. Penelitian Ali Noruzy et al (2011) mengatakan bahwa organizational justice membuat karyawan merasa sebagai anggota organisasi, dan mereka menjadi lebih responsif pada tempat kerja yang akhirnya dapat menyebabkan karyawan menunjukkan tingkat OCB yang lebih tinggi., Karyawan berperilaku positif untuk berkontribusi terhadap perkembangan organisasi dan memberikan perhatian terhadap pekerjaan mereka ketika mereka memiliki persepsi keadilan organisasi yang positif, Sportmanlike dan helpfulness adalah dimensi dari OCB yang memiliki pengaruh paling kecil dari persepsi keadilan yang positif, tipe keadilan yang paling menentukan OCB adalah keadilan distributif.

---

Widyaningrum (dalam Wayan, 2017) mengatakan pengaruh keadilan organisasi terhadap OCB semakin kuat, jika perlakuan adil mampu meningkatkan kepuasan kerja dan komitmen karyawan pada perusahaan. Berdasarkan uraian di atas, maka dapat dirumuskan hipotesis sebagai berikut:

**H1: Organizational Justice berpengaruh signifikan terhadap Organizational Citizenship Behavior (OCB) karyawan**

### **Pengaruh Motivasi Kerja Terhadap Organization Citizenship Behaviour**

Adapun motivasi kerja adalah bagaimana caranya mengarahkan daya dan potensi karyawan, agar mau bekerja secara produktif dan mewujudkan tujuan yang telah ditentukan. Pentingnya motivasi kerja karena motivasi yang menyebabkan dan mendukung perilaku karyawan supaya mau bekerja giat dan bersemangat untuk mencapai hasil yang optimal.

Robbins dan Judge (dalam Wayan, 2017) mengatakan ada suatu dorongan yang membuat seseorang untuk mencapai prestasinya secara maksimal. Dorongan itu berupa kebutuhan akan pencapaian prestasi, kebutuhan akan sosialisasi dan kebutuhan akan suatu kekuasaan atau pengaruh terhadap orang lain. Penelitian yang dilakukan oleh Hesty (2016) membuktikan bahwa motivasi mempunyai pengaruh yang signifikan dan positif terhadap organizational citizenship behavior (OCB). Hal ini menunjukkan bahwa semakin tinggi motivasi, maka akan semakin tinggi pula organizational citizenship behaviour (OCB) nya. Berdasarkan landasan teori dan berbagai penelitian sebelumnya dapat dikemukakan hipotesis sebagai berikut.

**H2: Motivasi Kerja berpengaruh signifikan terhadap Organizational Citizenship Behaviour (OCB) karyawan**

### **METODE PENELITIAN**

Skala pengukuran yang digunakan adalah Skala Likert dengan metode rating. Skala pengukuran rating adalah data kuantitatif (angka) yang kemudian ditafsirkan dalam pengertian kualitatif. Dalam rating scale responden akan memilih salah satu jawaban kuantitatif yang telah disediakan (kuisisioner). berikut alternatif jawaban.

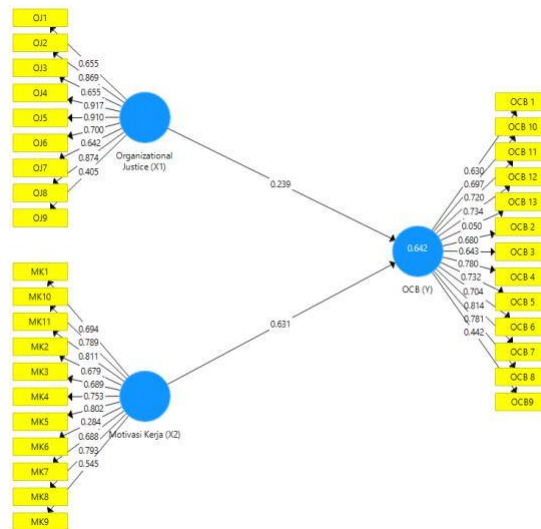
Alasan penulis menggunakan skala Likert pada penelitian ini agar memudahkan responden dalam menjawab setiap pertanyaan yang disajikan pada kuisisioner penelitian dan juga lebih mudah dalam mengelola data dari hasil jawaban responden.

Dalam penelitian ini yang menjadi populasi adalah seluruh karyawan salah satu perusahaan otomotif manufaktur yaitu sebanyak 445. Penelitian ini menggunakan rumus Slovin karena dalam penarikan sampel jumlahnya harus representative agar hasil penelitian dapat digeneralisasikan dan perhitungannya pun tidak menggunakan tabel jumlah sampel, namun dapat dilakukan dengan rumus dan perhitungan sederhana. Rumus Slovin untuk menentukan sampel : 10% - 20% dari populasi penelitian. Jumlah populasi dalam penelitian ini sebanyak 445 karyawan.

### **HASIL DAN PEMBAHASAN**

#### **Analisis Data**

Evaluasi Model Pengukuran (Outer Model)



Gambar 1. Hasil Algoritma PLS  
 Sumber: Output PLS 2019

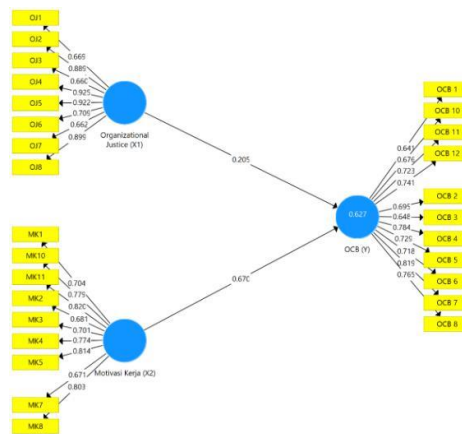
Hasil Pengujian *Convergent Validity*

Variabel	Indikator	Outer Loadings	Kesimpulan
<i>Organizational Justice</i>	OJ1	0.655	Valid
	OJ2	0.869	Valid
	OJ3	0.655	Valid
	OJ4	0.917	Valid
	OJ5	0.910	Valid
	OJ6	0.700	Valid
	OJ7	0.642	Valid
	OJ8	0.874	Valid
	OJ9	0.405	Tidak Valid
<i>Motivasi Kerja</i>	MK1	0.694	Valid
	MK2	0.679	Valid
	MK3	0.689	Valid
	MK4	0.753	Valid
	MK5	0.802	Valid
	MK6	0.284	Tidak Valid
	MK7	0.688	Valid
	MK8	0.793	Valid
	MK9	0.545	Tidak Valid
	MK10	0.789	Valid
	MK11	0.811	Valid
<i>Organizational Citizenship</i>	OCB 1	0.630	Valid
	OCB 2	0.680	Valid

<i>Behaviour</i>	OCB 3	0.643	Valid
	OCB 4	0.780	Valid
	OCB 5	0.732	Valid
	OCB 6	0.704	Valid
	OCB 7	0.814	Valid
	OCB 8	0.781	Valid
	<b>OCB9</b>	<b>0.442</b>	<b>Tidak Valid</b>
	OCB 10	0.697	Valid
	OCB 11	0.720	Valid
	OCB 12	0.734	Valid
	<b>OCB 13</b>	<b>0.050</b>	<b>Tidak Valid</b>

Sumber : Data primer yang diolah (2019) Berdasarkan Gambar dan Tabel dapat

diketahui bahwa terdapat beberapa pernyataan yang tidak valid yaitu pernyataan OJ9, MK6, MK9, OCB9 dan OCB 13 dengan nilai loading factor dibawah 0.6. Berdasarkan uraian diatas, pernyataan- pernyataan dari setiap variabel yang tidak valid akan di drop dari model.



Gambar 2. Hasil Algoritma PLS (Modifikasi 1)  
 Sumber: Output PLS 2019

Hasil Pengujian *Convergent Validity* (Modifikasi 1)

Variabel	Indikator	Outer Loadings	Kesimpulan
<i>Organization al Justice</i>	OJ1	0.669	Valid
	OJ2	0.889	Valid
	OJ3	0.660	Valid
	OJ4	0.925	Valid
	OJ5	0.922	Valid
	OJ6	0.709	Valid
	OJ7	0.662	Valid
	OJ8	0.899	Valid
Motivasi Kerja	MK1	0.704	Valid
	MK2	0.681	Valid
	MK3	0.701	Valid

	MK4	0.774	Valid
	MK5	0.814	Valid
	MK7	0.671	Valid
	MK8	0.803	Valid
	MK10	0.779	Valid
	MK11	0.820	Valid
<i>Organizational Citizenship Behaviour</i>	OCB 1	0.641	Valid
	OCB 2	0.695	Valid
	OCB 3	0.648	Valid
	OCB 4	0.784	Valid
	OCB 5	0.729	Valid
	OCB 6	0.718	Valid
	OCB 7	0.819	Valid
	OCB 8	0.765	Valid
	OCB 10	0.676	Valid
	OCB 11	0.723	Valid
	OCB 12	0.741	Valid

Sumber : Data primer yang diolah (2019) Berdasarkan Gambar dan Tabel dapat diketahui bahwa semua pertanyaan sudah memenuhi kriteria outer loadings yaitu  $> 0.6$ . Selain melihat nilai *loading factors*, *convergent validity* juga dapat dinilai dengan melihat nilai *average variance extracted* (AVE).

#### Hasil Uji Convergent Validity (AVE)

Konstruk	Average Variance	
	Extracted (AVE)	Keterangan
<b>Organizational</b>	0.641	Valid
<b>Justice (X1) Motivasi</b>	0.565	Valid
<b>Kerja (X2) OCB (Y)</b>	0.524	Valid

Sumber: Output pengolahan dengan SmartPLS 3 (2019)

Hasil dari pengujian konstruk *convergent validity* pada Tabel 4.8 diatas, dapat dilihat bahwa masing-masing konstruk telah memenuhi kriteria dengan nilai *average variance extracted* (AVE) diatas 0.50. Dikarenakan sudah tidak ada masalah pada *convergent validity*, maka langkah berikutnya yang diuji adalah permasalahan yang terkait dengan *discriminant validity* yang dilakukan dengan melihat nilai *square*.

Nilai loading pada masing-masing konstruk yang dituju lebih besar dibandingkan dengan nilai loading dengan konstruk yang lain. Hal ini dapat disimpulkan bahwa semua indikator yang ada valid dan tidak terdapat permasalahan pada *discriminant validity*.

Hasil pengujian Composite Reliability menunjukkan seluruh nilai variabel laten memiliki nilai



Composite Reliability  $\geq 0.7$ . Serta hasil pengujian Cronbach's Alpha juga menunjukkan seluruh nilai variabel laten memiliki nilai Cronbach's Alpha  $\geq 0.7$  sehingga dapat disimpulkan bahwa konstruk memiliki reabilitas yang baik atau kuisioner yang digunakan sebagai alat dalam penelitian ini telah andal atau konsisten.

### Pengujian Model Struktural/Uji Hipotesis (Inner Model)

Setelah model yang diestimasi memenuhi kriteria Outer Model, berikutnya dilakukan pengujian model structural (Inner model). Menurut Ghozali (2015), evaluasi model structural (Inner model) bertujuan untuk memprediksi hubungan antar variabel laten dimana dapat dilihat dari nilai koefisien determinasi ( $R^2$ ), serta predictive relevance ( $Q^2$ ) untuk menilai structural (inner model).

#### a. Nilai R-Square

Koefisien determinasi R-square ( $R^2$ ) menunjukkan seberapa besar variabel exsogen menjelaskan variabel endogennya. Nilai *R-Square* ( $R^2$ ) adalah nol sampai dengan satu. Apabila nilai *R-Square* ( $R^2$ ) semakin mendekati satu, maka variabel-variabel independen memberikan semua informasi yang dibutuhkan untuk memprediksi variasi variabel endogen. Sebaliknya, semakin kecil nilai *R-Square* ( $R^2$ ), maka kemampuan variabel-variabel independen dalam menjelaskan variasi variabel endogen semakin terbatas. Nilai *R-Square* ( $R^2$ ) memiliki kelemahan yaitu nilai *R-Square* ( $R^2$ ) akan meningkat setiap ada penambahan satu variabel exsogen meskipun variabel eksogen tersebut tidak berpengaruh signifikan terhadap variabel endogen.

#### Nilai $R^2$ Variabel Endogen

Variabel Endogen	R-Square
OCB (Y)	0.609

Sumber: Output PLS 2019

Dari tabel diatas dapat dilihat bahwa nilai *R-Square* ( $R^2$ ) atau koefisien determinasi dari konstruk *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) sebesar 0.609. Hasil tersebut menunjukkan bahwa variabel endogen OCB dapat dijelaskan oleh variabel eksogen yaitu *Organizational Justice* dan Motivasi Kerja sebesar 60,9% sedangkan sisanya sebanyak 39,1% dijelaskan oleh variabel eksogen lainnya yang tidak diteliti dalam penelitian ini.

Nilai Predictive Relevance ( $Q^2$ ) *Predictive relevance* ( $Q^2$ ) untuk model struktural mengukur seberapa baik nilai observasi dihasilkan. *Predictive Relevance* ( $Q^2$ ) untuk model structural mengukur seberapa baik nilai observasi dihasilkan oleh model dan juga estimasi parameternya. Berlaku hanya untuk merenung model faktor endogen. *Predictive Relevance* ( $Q^2$ ) lebih besar dari sebuah *Predictive Relevance* ( $Q^2$ ) dengan 0 atau negatif nilai menunjukkan model tidak relevan dengan prediksi faktor endogen yang diberikan.

Berdasarkan perhitungan predictive relevance ( $Q^2$ ) menunjukkan nilai sebesar . Dengan cara yang sama, sebuah *Predictive Relevance* ( $Q^2$ ) dengan 0 atau negatif nilai menunjukkan model tidak relevan dengan prediksi faktor endogen yang diberikan. Berdasarkan perhitungan *predictive relevance* ( $Q^2$ ) menunjukkan nilai sebesar 0.249, dapat disimpulkan bahwa model memiliki nilai prediktif yang relevan.

### Goodness of Fit Model (GoF)

Goodness of Fit Model (GoF) menggambarkan tingkat kesesuaian model secara keseluruhan yang dihitung dari residual kuadrat dari model yang diprediksi dibandingkan dengan data yang sebenarnya yang diperkenalkan oleh Tenenhaus et al. (2004). GoF index ini merupakan ukuran tunggal yang digunakan untuk memvalidasi performa gabungan antara model pengukuran (outer model) dan model struktural (inner model). Nilai Goodness of Fit Model (GoF) index diperoleh dari verage communalities index dikalikan dengan nilai R<sup>2</sup> model.

$$\begin{aligned} \text{GoF} &= \sqrt{0.5850.609} \\ &= 0.465 \end{aligned}$$

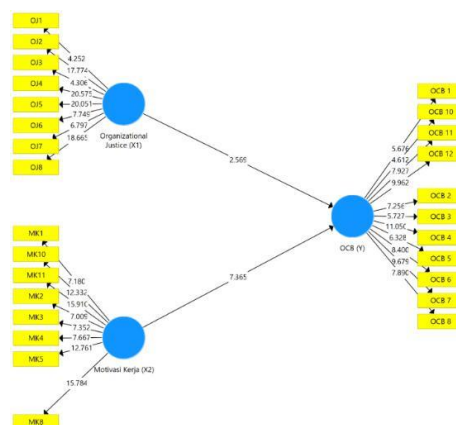
Dari perhitungan Goodness of Fit (GoF) di atas, dapat diketahui hasilnya adalah sebesar 0.465, dari hasil tersebut bisa disimpulkan bahwa performa antara model pengukuran dan model struktural memiliki GoF yang besar yaitu 0.465 (di atas 0.38). Hal itu berarti bahwa 46% variasi pada variabel Organizational Citizenship Behavior (OCB) dijelaskan oleh variabel – variabel yang digunakan.

### Hasil Pengujian Hipotesis (Estimasi Koefisien Jalur)

Tahap pengujian hipotesis ini dilakukan setelah tahap evaluasi structural model dilakukan. Tahap ini dilakukan untuk mengetahui apakah hipotesis penelitian yang diajukan pada model penelitian diterima atau ditolak. Untuk menguji hipotesis yang diajukan, dapat dilihat dari original sample dan nilai T-Statistic melalui prosedur bootstrapping.

Berdasarkan hasil penelitian, dapat diketahui bahwa organizational justice memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap organizational citizenship behaviour. Hal ini ditunjukkan oleh hasil uji antara kedua variabel tersebut yang menunjukkan adanya nilai original sample 0.231 yang mendekati nilai +1 dan memiliki nilai *T-Statistic* 2.569 (>1.96).

Sementara itu, berdasarkan hasil penelitian, dapat diketahui bahwa motivasi kerja memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap *organizational citizenship behaviour*. Hal ini ditunjukkan oleh hasil uji antara kedua variabel tersebut yang menunjukkan adanya nilai *original sample* 0.644 yang mendekati nilai +1 dan memiliki nilai *T-Statistic* 2.569 (>1.96).



Gambar 4.8 Hasil Uji Bootstrapping  
Sumber: Output PLS 2019

---

## Pembahasan

Berdasarkan hasil pengujian pada pengaruh *organizational justice* terhadap *organizational citizenship behaviour* memiliki nilai *original sample* 0.231 yang mendekati nilai +1 dan memiliki nilai *T-Statistic* 2.569 (>1.96) sehingga dapat disimpulkan bahwa hipotesis pertama (H1) diterima dan *organizational justice* memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap *organizational citizenship behaviour*.

Hasil penelitian ini memperkuat penelitian yang dilakukan oleh Ali Noruzy, et al. (2011), Santika & Wibawa (2017), Kristanto (2015) dan Prameswari & Suwandana (2017) yang membuktikan bahwa bahwa *organizational justice* berpengaruh positif dan signifikan terhadap *organizational citizenship behaviour*. Berdasarkan hasil tersebut diatas jika *organizational justice* dapat dilaksanakan dengan baik maka tingkat *organizational citizenship behaviour* karyawan akan mengalami peningkatan.

Berdasarkan hasil pengujian pada pengaruh motivasi kerja terhadap *organizational citizenship behaviour* nilai *original sample* 0.644 yang mendekati nilai +1 dan memiliki nilai *T-Statistic* 2.569 (>1.96) sehingga dapat disimpulkan bahwa hipotesis kedua (H2) diterima dan motivasi kerja memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap *organizational citizenship behaviour*.

Hasil penelitian ini memperkuat penelitian yang dilakukan oleh Simon & Naftalia (2016), Santika & Wibawa (2017), Febriani (2016) dan Nazmah, Mariatin & Supriyantini (2016) yang membuktikan bahwa bahwa motivasi kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap *organizational citizenship behaviour*. Berdasarkan hasil tersebut diatas jika motivasi kerja meningkat maka tingkat *organizational citizenship behaviour* karyawan akan mengalami peningkatan.

## KESIMPULAN DAN SARAN

### Kesimpulan

Berdasarkan hasil pengujian hipotesis dan pembahasan yang dikemukakan pada bab sebelumnya, maka dapat diperoleh beberapa kesimpulan sebagai berikut:

1. *Organizational justice* memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap *organizational citizenship behaviour*. Hal ini membuktikan bahwa faktor *organizational justice* yang ada mempunyai peran langsung untuk mendorong *organizational citizenship behaviour*.
2. Motivasi kerja memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap *organizational citizenship behaviour*. Hal ini membuktikan bahwa faktor motivasi kerja yang ada mempunyai peran langsung untuk mendorong *organizational citizenship behaviour*.

### Saran

Berdasarkan hasil penelitian yang dilakukan, maka peneliti memberikan beberapa saran dikarenakan penelitian ini masih memiliki beberapa keterbatasan dari beberapa aspek sehingga perlu dilakukan perbaikan pada penelitian selanjutnya, sebagai berikut:

1. Peneliti menyarankan agar penelitian selanjutnya menambahkan variabel-variabel lain mengingat variabel endogen *organizational citizenship behaviour* dalam penelitian ini hanya dapat dijelaskan oleh variabel-variabel eksogen sebesar 61% (0.609) yaitu

- organizational justice dan motivasi kerja melalui nilai koefisien determinasi. Dengan menambahkan variabel eksogen lainnya, diharapkan nilai koefisien determinasi organizational citizenship behaviour dalam penelitian selanjutnya dapat meningkat.
2. Peneliti menyarankan kepada manajemen pelaku usaha untuk mempertahankan faktor organizational justice antara lain membuat program kompensasi sesuai dengan beban kerja karyawan, memberikan penilaian prestasi kerja yang objektif, memberikan peluang yang sama kepada semua karyawan dalam pengembangan kemampuan di perusahaan.
  3. Peneliti menyarankan kepada manajemen pelaku usaha untuk mempertahankan faktor motivasi kerja antara lain pemahaman aturanyangberlaku di perusahaan, memberikan kesempatan terbuka kepada semua karyawan untuk membuat ide-ide kerja yang bagus, memotivasi kerja karyawan untuk bekerja lebih inovatif tidak terpaku pada job yang kaku dan melatih karyawan meningkatkan kecerdasan emosional berfikir positif dalam menyelesaikan setiap permasalahan di perusahaan.

## **DAFTAR PUSTAKA**

- Abdullah, T. & Tantri, F. Manajemen Pemasaran. 2012.. Depok: Rajagrafindo Persada
- Ajizah, N. & Suharyono. 2017. Analisis Penerapan Green Marketing pada Produk Naoogst Cigar Sebagai Strategi Pemasaran Internasional Studi Pada PTPN X. Jurnal Administrasi Bisnis JAB|Vol. 51 No. 2
- Amin, M. et.al. 2015. The Effectiveness of Green Product Positioning and Marketing Strategies Towards Purchase Intention in Malaysia. Int. J. Innovation and Learning, Vol. 17, No. 4, 2015 DOI: 10.1504/IJIL.2015.069634
- Baskara, B. 2018. Analisis Pengaruh Nilai Fungsional, Nilai Emosional dan Nilai Sosial Terhadap Loyalitas Konsumen Motor Yamaha Vixion. eprints.ums.ac.id/
- Chen, T. B., & Chai, L. T. 2010. Attitude Toward The Environment and Green Products. Journal of Management Science and Engineering , Vol. 4, No. 2, 27-39
- Darhlstorm, R. 2011. Green Marketing Management. Mason: Cengage Learning
- F. Ahmad., J. Lapian., A.S. Soegoto. 2016. Analisis Green Product dan Green Marketing Strategy Terhadap Keputusan Pembelian The Body Shop di Manado Town Square. Jurnal Emba, Vol.4 No.1 Maret 2016, Hal. 033-044
- Ghozali, I. 2011. Structural Equation Modeling Metode Alternatif dengan Partial Least Square
- PLS Edisi 3. Semarang: Badan Penerbit Universitas Diponegoro
- Grant, J. 2007. The Green Marketing Manifesto. West Sussex: John Wiley&Sons Ltd.
- Hartono, J. 2011. Konsep dan Aplikasi Structural Equation Modeling (SEM) Berbasis Varian dalam Penelitian Bisnis. Yogyakarta: UPP STIM YKPN.
- Hasan, A. 2008. Marketing. Yogyakarta : Media Utama
- Hengky, L dan Ghozali, I. 2012. Partial Least Square “Konsep, Teknik dan Aplikasi” SmartPLS
- 2.0 M3. Semarang: Badan Penerbit Universitas. Diponegoro.

- Hussein, A.S. 2015. Penelitian Bisnis dan Manajemen Menggunakan Partial Least Squares (PLS) dengan smartPLS 3.0. Modul Ajar. Jurusan Manajemen Fakultas Ekonomi Dan Bisnis Universitas Brawijaya.
- Kharismawan S.R. 2013. Penerapan Green Marketing pada bisnis produk kosmetik. *Jurnal JIBEKA* Volume 7, No 3 Agustus 2013 : 47-53
- Kotler, P. 2012. *Manajemen Pemasaran Edisi Ketiga Belas Jilid 1*. Jakarta: Erlangga Kotler, P. 2013. *Manajemen Pemasaran Edisi Ketiga Belas Jilid 2*. Jakarta: Erlangga Kotler, P. K. Lane Keller. 2008. *Manajemen Pemasaran Jilid II Edisi 12*. Klaten: Macanan Jaya Cemerlang
- Kotler, P. dan Armstrong, G. 2012. *Principles of Marketing*. New Jersey: Prentice Hall.
- Maharani, P.C, et al. 2014. Pengaruh Brand Positioning Wonderful Indonesia Terhadap Keputusan Wisatawan Mancanegara Untuk Berkunjung ke Indonesia (Survei Terhadap Wisatawan Mancanegara Asal Singapore, Malaysia dan Australia. *Tourism and Hospitality Essentials*). *THE Journal*, Vol.IV No.1,2014
- Makatumpias, D. et all. 2018. Pengaruh Green Product dan Brand Image Terhadap Keputusan Pembelian Produk Oriflame di Manado. *Jurnal EMBA* Vol.6 No.4 September 2018, Hal. 4063 – 4072
- Ottman, J. A. 2011. *The New Rules Of Green Marketing Strategies, Tools And Inspiration For Sustainable Branding*. Greenleaf Publishing, United Kingdom
- Purnama, J. & Nurhadi. 2014. Pengaruh Produk Ramah Lingkungan, Atribut, Merek Hijau, Iklan Peduli Lingkungan dan Persepsi Harga Premium Terhadap Keputusan Pembelian Produk AMDK. *Jurnal Fakultas Ekonomi, Universitas Negeri Yogyakarta*.
- Rajeev, K. 2016. *Green Marketing: The Next Big Thing*. *Advance in Management*. Vol.9
- Salahudin Azmi, M. 2016. Pengaruh Green Product, Green Advertising, dan Green Brand Terhadap Keputusan Pembelian (Studi Kasus pada Konsumen Lampu LED Philips di Kecamatan Minggir). *Universitas Negeri Yogyakarta Kabupaten Sleman*
- Septifani, R. et al. 2014. Pengaruh Green Marketing, Pengetahuan dan Minat Membeli terhadap Keputusan Pembelian. *Jurnal Manajemen Teknologi* Vol.13 | No.2 | 2014 DOI: <http://dx.doi.org/10.12695/jmt.2014.13.2.6>
- Schiffman, Leon G. & Kanuk, Leslie L. 2010. *Consumer Behaviour*. New Jersey: Pearson Education Inc.
- Singh, P., 2010 *Green Marketing: Opportunity for Innovation and Sustainable Development..* <http://dx.doi.org/10.2139/ssrn.1636622>
- Sudarso, E.. 2016. Kualitas Layanan, Nilai Fungsional, Nilai Emosional dan Kepuasan Konsumen: Sebuah Studi Kasus. *Jurnal Ekonomi Bisnis dan Kewirausahaan* 2016, Vol. 5, No. 3, 165 – 178 – STIE Mulia Singkawang
- Suki, Norazah. 2016. Green Product Purchase Intention: Impact of Green Brands, Attitude, and Knowledge. *British Food Journal*, Vol. 118
- Tjiptono, F. 2012. *Pemasaran Strategik Edisi 2*. Yogyakarta: CV. ANDI.
- Wang, Hui J.. 2016. Green Brand Positioning in the Online Environment. *International Journal of Communication* 10. 1405–1427