

## Pengaruh *Organizational Justice* dan *Employee Engagement* terhadap *Organizational Citizenship Behavior* Karyawan

Made Artajaya, Akbar Pratama

Bisnis Hospitaliti, Politeknik Pariwisata Nusa Dua Bali,  
Jl. Dharmawangsa, Benoa, Kec. Kuta Sel., Kabupaten Badung, Bali 80361

### Keywords:

Organizational Justice,  
Employee Engagement,  
Organizational  
Citizenship Behavior

### Kata Kunci:

Organizational Justice,  
Employee Engagement,  
dan Organizational  
Citizenship Behavior

### Corresponding

#### Author:

artajayamade10@gmail  
.com

### Abstract

The management of InterContinental Bali Resort applies two policies, which are organizational justice and employee engagement that expected to be able to improve organizational citizenship behavior in ought to increase employee performance, especially those dealing directly with guests, one of it is F&B Service Department. This study aims to analyze the influence of organizational justice and employee engagement on organizational citizenship behavior partial and simultaneous F&B Service Department employees at InterContinental Bali Resort. Determination of samples using saturated sample techniques totaling 78 respondents. Data collection techniques used were questionnaires. This research was conducted using multiple linear regression analysis techniques, t-test, F-test and determination coefficient analysis ( $R^2$ ) with the help of SPSS version 22. The results of the analysis showed that (1) organizational justice ( $X_1$ ) had a positive and significant effect partial to organizational citizenship behavior (Y), (2) employee engagement ( $X_2$ ) has a positive and significant effect partially on organizational citizenship behavior (Y), and (3) organizational justice ( $X_1$ ) and employee engagement ( $X_2$ ) positive and significant influence simultaneously on organizational citizenship behavior (Y). The results of the coefficient of determination analysis ( $R^2$ ) show that organizational justice and employee engagement has an effect of 59.7% on organizational citizenship behavior, while the remaining 40.3% is influenced by other variables not discussed in this study.

### Sari Pati

Manajemen InterContinental Bali Resort menerapkan dua kebijakan yaitu *organizational justice* dan *employee engagement* yang diharapkan mampu meningkatkan *organizational citizenship behavior* dikarenakan dapat meningkatkan kinerja karyawan terutama yang berhadapan secara langsung dengan tamu, salah satunya pada *F&B Service Department*. Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis pengaruh antara *organizational justice* dan *employee engagement* terhadap *organizational citizenship behavior* karyawan *F&B Service Department* InterContinental Bali Resort secara parsial maupun simultan. Penentuan sampel menggunakan teknik sampel jenuh yang berjumlah 78 responden. Teknik pengumpulan data yang digunakan yaitu kuesioner. Penelitian ini dilakukan menggunakan teknik analisis regresi linier berganda, uji-t, uji-F serta analisis koefisien determinasi ( $R^2$ ) dengan bantuan program SPSS versi 22. Hasil analisis menunjukkan yaitu (1) *organizational justice* ( $X_1$ ) berpengaruh positif dan signifikan secara parsial terhadap *organizational citizenship behavior* (Y), (2) *employee engagement* ( $X_2$ ) berpengaruh positif dan signifikan secara parsial terhadap *organizational citizenship behavior* (Y), dan (3) *organizational justice* ( $X_1$ ) dan *employee engagement* ( $X_2$ ) berpengaruh positif dan signifikan secara simultan terhadap *organizational citizenship behavior* (Y). Hasil analisis koefisien determinasi ( $R^2$ ) menunjukkan bahwa *organizational justice* dan *employee engagement* berpengaruh sebesar 59,7% terhadap *organizational citizenship behavior*, sedangkan sisanya sebesar 40,3% dipengaruhi oleh variabel lain yang tidak dibahas dalam penelitian ini.

## PENDAHULUAN

*Organizational citizenship behavior* (OCB) sudah lama menjadi pusat perhatian di kalangan industri jasa khususnya di industri perhotelan dan para akademik yang meneliti mengenai sumber daya manusia. Salah satu cara untuk mengoptimalkan OCB adalah dengan meningkatkan *organizational justice* dan *employee engagement* karyawan (Suthinee Rurkkhum & Kenneth R. Bartlett, 2012 dan Mohammad Roohi & Mohammad Feizi, 2013:2513). Apabila *organizational justice* dan *employee engagement* tidak dapat dikelola dengan baik maka akan menyebabkan OCB rendah sehingga berdampak pada kinerja karyawan yang dapat berdampak pada kepuasan tamu.

## KONTEKS PENELITIAN

Penelitian ini mengambil lokasi di InterContinental Bali Resort yang dimiliki oleh PT. Citra Jimbaran Indah Hotel dan di jalankan oleh *InterContinental Hotels Group*. Perusahaan ini merupakan salah satu bisnis hospitaliti yang bergerak di bidang akomodasi dan masuk ke dalam kategori hotel berbintang lima. *Organizational citizenship behavior* juga menjadi masalah di InterContinental Bali Resort khususnya pada *F&B Service Department* jika melihat data yang relevan pada tahun 2018. Karyawan *F&B Service Department* memiliki OCB rendah yaitu pada indikator (1) *Altruism*, disebabkan oleh adanya karyawan merangkap jabatan yang kosong (2) *Conscientiousness*, ditunjukkan dengan banyaknya karyawan yang mendahulukan kepentingan pribadi dibandingkan pekerjaannya misalnya upacara agama, acara keluarga, dan urusan mendesak

(3) *Sportmanship*, terjadi karena karyawan yang bekerja merasa terganggu suara bising dan debu disebabkan oleh adanya renovasi hotel (4) *Courtesy*, terjadi karena adanya karyawan yang berselisih dengan rekan kerjanya dan (5) *Civic virtue*, terjadi karena rendahnya partisipasi karyawan pada kegiatan yang diadakan hotel diluar pekerjaannya. *Human Resources Department* InterContinental Bali Resort telah menetapkan standar rata-rata yaitu (1) permasalahan absensi seperti keterlambatan dan kepulangan lebih awal, partisipasi karyawan pada kegiatan hotel maksimal 10% (2) total maksimal 5 keluhan yang masuk setiap tahunnya mengenai permasalahan praktis di tempat kerja dan (3) total maksimal 1 surat peringatan yang dikeluarkan setiap tahunnya. Faktanya masih terjadi permasalahan absensi karyawan melebihi standar sebesar 2%, jumlah keluhan yang disampaikan oleh karyawan melebihi standar sebanyak 2 keluhan dan jumlah surat peringatan yang dikeluarkan oleh

HRD melebihi standar sebanyak 2 surat. Salah satu penyebab rendahnya OCB karyawan diduga dari tidak optimalnya 2 program kerja yang dilaksanakan oleh manajemen *F&B Service Department* yang sejalan dengan kebijakan hotel yaitu berkaitan dengan *organizational justice* dan *employee engagement*.

Walaupun survei karyawan pada indikator praktik perusahaan yang mengindikasikan *organizational justice* menunjukkan angka diatas standar yang ditetapkan dan tingkat *employee engagement* karyawan yang diukur melalui rata-rata jam kerja karyawan menunjukkan rata-rata angka diatas jam kontrak kerja. Namun kedua hal tersebut belum mampu mengoptimalkan OCB karyawan *F&B Service Department*. Sehingga melalui paparan fenomena diatas perlu dilakukan penelitian lebih lanjut untuk mengetahui pengaruh *organizational justice* dan *employee engagement* terhadap *organizational citizenship behavior* pada karyawan *F&B Service Department* di InterContinental Bali Resort.

## **KAJIAN PUSTAKA**

### ***Organizational Justice***

Menurut Colquitt, dkk. (2001) mendefinisikan *organizational justice* sebagai persepsi adil dari seseorang terhadap keputusan yang diambil oleh atasannya dan memiliki 3 dimensi yaitu *distributive justice*, *procedural justice*, dan *interactional justice*. *Organizational justice* berkaitan dengan persepsi keadilan karyawan dalam hal-hal yang terkait dengan pekerjaan. Menurut Cropanzano, dkk. (2007:35) *organizational justice* adalah evaluasi secara personal mengenai kedudukan etis dan moral perilaku manajerial. Melalui pendekatan ini untuk menerapkan keadilan, manajemen memerlukan perspektif seorang karyawan.

### ***Employee Engagement***

Menurut Schaufeli, dkk (2002:74-75) menjelaskan bahwa *engagement* didefinisikan sebagai kondisi pikiran yang positif dan memuaskan terkait dengan pekerjaan yang memiliki 3 dimensi yaitu *vigor*, *dedication* dan *absorbtion*. Kahn dalam Padmakumar (2011:48) mendefinisikan *employee engagement* sebagai pemanfaatan anggota organisasi terhadap peran pekerjaan mereka. Dalam keterlibatan, orang-orang menggunakan dan mengekspresikan diri mereka secara fisik, kognitif, dan emosional selama mempertunjukkan perannya.

### ***Organizational Citizenship Behavior (OCB)***

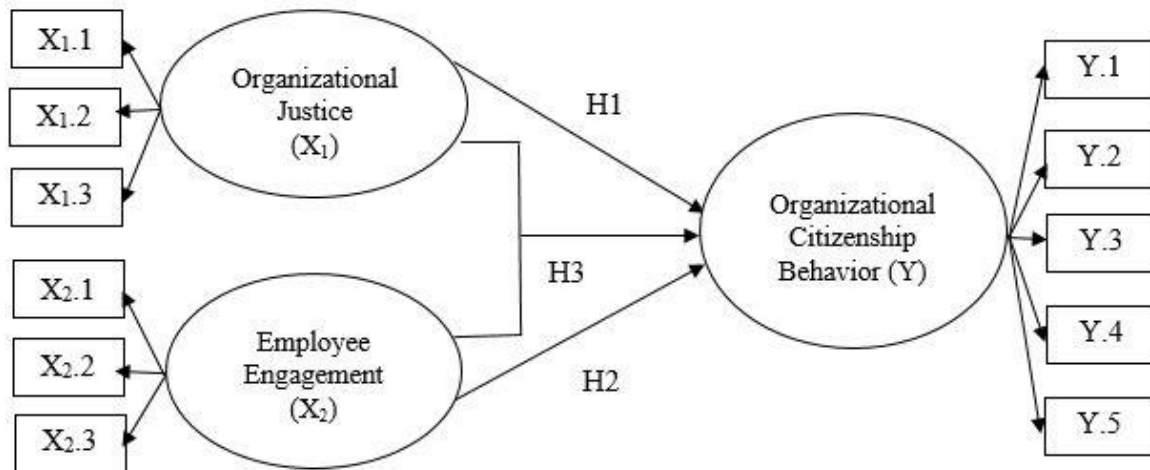
Organ dalam Saifi (2017:128) mendefinisikan OCB sebagai perilaku yang tidak termasuk dalam hal keuntungan dan penghargaan bersifat formal. Individu mempraktikkan perilaku ini atas dasar sukarela, bersifat opsional, tidak wajib dan bergantung pada kebijaksanaan individu sendiri. Pengertian lain dinyatakan oleh Lovell dalam Darmawati dan Herlina (2013:13) menyatakan bahwa *organizational citizenship behavior* merupakan suatu perilaku yang memperluas dan melebihi dari perilaku apa saja yang telah dinyatakan oleh organisasi yang tertuang dalam suatu deskripsi pekerjaan formal. *Organizational citizenship behavior* memiliki 5 dimensi yaitu *altruism, conscientiousness, sportsmanship, courtesy, dan civic virtue*.

### **RUMUSAN MASALAH**

Berdasarkan fenomena yang diperkuat dengan hasil wawancara dan paparan data diatasmaka dapat ditarik tiga rumusan masalah yaitu: (1) Bagaimana pengaruh *organizational justice* secara parsial terhadap *organizational citizenship behavior (OCB)* karyawan *F&B Service Department* di InterContinental Bali Resort? (2) Bagaimana pengaruh *employee engagement* secara parsial terhadap *organizational citizenship behavior (OCB)* karyawan *F&B Service Department* di InterContinental Bali Resort? Dan (3) Bagaimana pengaruh *organizational justice* dan *employee engagement* secara simultan terhadap *organizational citizenship behavior (OCB)* karyawan *F&B Service Department* di InterContinental Bali Resort?

### **MODEL PENELITIAN**

Penelitian ini mengadaptasi model perpaduan dari dua penelitian terdahulu oleh Suthinee Rurkkhum & Kenneth R. Bartlett (2012) dan Mohammad Roohi & Mohammad Feizi (2013) yang meneliti pengaruh secara parsial antara *organizational justice* dan *employee engagement* (variabel bebas) terhadap *organizational citizenship behavior* (variabel terikat). Disamping meneliti pengaruh secara parsial, pada penelitian ini juga akan meneliti pengaruh kedua variabel bebas terhadap variabel terikat secara simultan. Berikut adalah model penelitian pada Gambar 1.



**Gambar 1**  
**Model Penelitian**

Berdasarkan kerangka pemikiran pada Gambar 1, dapat ditarik tiga hipotesis nol dan tiga hipotesis alternatif yang berkaitan dengan ketiga variabel yaitu:

H1: *Organizational justice* berpengaruh positif dan signifikan terhadap *organizational citizenship behavior*.

H2: *Employee engagement* berpengaruh positif dan signifikan terhadap *organizational citizenship behavior*.

H3: *Organizational justice* dan *employee engagement* berpengaruh positif dan signifikan terhadap *organizational citizenship behavior*.

## **METODE PENGUMPULAN DATA**

Data dalam penelitian ini dikumpulkan dengan cara melakukan penyebaran kuesioner kepada responden. Responden yang digunakan adalah seluruh karyawan tetap pada tingkat pelaksana dan penyelia yang bekerja di *F&B Service Department* InterContinental Bali Resort dengan menggunakan teknik sampling jenuh, yaitu menggunakan keseluruhan populasi sebagai sampel penelitian. Sampel dalam penelitian ini adalah sebanyak 78 orang karyawan tetap *F&B Service Department* pada tingkat pelaksana dan penyelia di InterContinental Bali Resort.



## PENGUKURAN

Instrumen penelitian yang digunakan dalam penelitian ini adalah kuesioner. Kuesioner yang disebar merupakan instrumen penelitian yang mengukur ketiga variabel, yaitu *organizational justice*, *employee engagement* dan *organizational citizenship behavior*. Instrumen penelitian tersebut diukur dengan menggunakan skala likert 5 poin yang indikatornya diadaptasi dari penelitian terdahulu. Variabel *organizational justice* mengukur tiga dimensi, yaitu *distributive justice*, *procedural justice* dan *interactional justice* dengan menggunakan 10 indikator pernyataan yang diadaptasi dari penelitian oleh Al-Zubi (2010). Variabel *employee engagement* mengukur tiga dimensi, yaitu *vigor*; *dedication* dan *absorption* dengan menggunakan 10 indikator pernyataan yang diadaptasi dari penelitian oleh Schaufeli, dkk. (2006). Variabel *organizational citizenship behavior* mengukur lima dimensi, yaitu *altruism*, *sportsmanship*, *civic virtue*, *courtesy* dan *conscientiousness* dengan menggunakan 10 indikator pernyataan yang diadaptasi dari penelitian oleh Organ (1988 dalam Julanda, 2007).

## HASIL DAN PEMBAHASAN

### Karakteristik Responden

*Response rate* menunjukkan angka 100% atau sejumlah 78 eksemplar kuesioner kembali dan layak untuk dianalisis. Karakteristik responden dapat dikelompokkan berdasarkan jenis kelamin, usia, masa kerja, dan pendidikan terakhir.

Karakteristik responden berdasarkan usia didominasi oleh rentang usia 46-50 tahun dengan jumlah 37 orang (47%), kemudian disusul oleh rentang usia 41-45 tahun dengan jumlah 14 orang (18%), 36-40 tahun dengan jumlah 12 orang (15%), 31-35 tahun dengan jumlah 9 orang (12%), lebih dari 50 tahun dengan jumlah 4 orang (5%) dan dibawah 30 tahun dengan jumlah 2 orang (3%).

Karakteristik responden berdasarkan jenis kelamin didominasi oleh laki-laki dengan jumlah 43 orang (55%), kemudian oleh jenis kelamin perempuan dengan jumlah 35 orang (45%). Karakteristik responden berdasarkan masa kerja didominasi oleh rentang masa kerja lebih

dari 20 tahun dengan jumlah 50 orang (64%), kemudian disusul oleh rentang masa kerja 11-15 tahun dengan jumlah 12 orang (15%), 6-10 tahun dengan jumlah 8 orang (10%), 16-20 tahun dengan jumlah 7 orang (9%) dan rentang masa kerja 0-5 tahun dengan jumlah 1 orang (1%).

Karakteristik responden berdasarkan pendidikan terakhir didominasi oleh karyawan dengan pendidikan terakhir diploma dengan jumlah 44 orang (56%), kemudian disusul oleh karyawan dengan pendidikan terakhir SMA/SMK sebanyak 31 orang (40%) dan sarjana dengan jumlah 3 orang (4%).

### Tabulasi Data Jawaban Responden

Hasil tabulasi data jawaban terhadap 10 pernyataan variabel *organizational justice* karyawan *F&B Service Department InterContinental Bali Resort* yang disajikan pada Tabel 5.5, hasil penelitian responden mengenai *organizational justice* dengan rata-rata nilai 4,13 berada pada rentang penilaian 3,41 – 4,20. Nilai tertinggi berada pada butir pernyataan pertama yaitu “jadwal kerja sesuai dengan jabatan” dan ketiga yaitu “semua kekhawatiran karyawan didengar sebelum kebijakan dibuat” dengan skor sebesar 330 atau rata-rata 4,13 sedangkan skor terkecil adalah pada butir pernyataan keenam mengenai “karyawan diperbolehkan untuk menolak atau mengajukan banding terhadap kebijakan” dengan skor 314 atau rata-rata 4,03. Secara keseluruhan penilaian responden mengenai *organizational justice* adalah berada pada rentang nilai baik.

Hasil tabulasi data jawaban terhadap 10 pernyataan variabel *employee engagement* karyawan *F&B Service Department InterContinental Bali Resort* yang disajikan pada Tabel 5.6, hasil penelitian responden mengenai *employee engagement* dengan rata-rata nilai 4,19 berada pada rentang penilaian 3,41 – 4,20. Nilai tertinggi berada pada butir pernyataan ke lima belas yaitu “saya bangga dengan pekerjaan yang saya kerjakan” dengan skor sebesar 353 atau rata-rata 4,53 sedangkan skor terkecil adalah pada butir pernyataan dua belas mengenai “saya bisa bekerja untuk periode yang sangat lama pada waktu tertentu” dengan skor 319 atau rata-rata 4,09. Secara keseluruhan penilaian responden mengenai *employee engagement* adalah berada pada rentang nilai baik.

Hasil tabulasi data jawaban terhadap 10 pernyataan variabel *organizational citizenship behavior* karyawan *F&B Service Department InterContinental Bali Resort* yang disajikan pada Tabel 5.7, hasil penelitian responden mengenai *organizational citizenship behavior* dengan rata-

rata nilai 4,25 berada pada rentang penilaian 3,41–4,20. Nilai tertinggi berada pada butir pernyataan ke dua puluh enam yaitu “melakukan pekerjaan tanpa mengeluh” dengan skor sebesar 340 atau rata-rata 4,36 sedangkan skor terkecil adalah pada butir pernyataan dua puluh empat mengenai “mengambil waktu lembur (*overtime*) untuk menyelesaikan pekerjaan” dengan skor 324 atau rata-rata 4,15. Secara keseluruhan penilaian responden mengenai *organizational citizenship behavior* adalah berada pada rentang nilai sangat baik.

### Uji Validitas dan Reliabilitas

Pengujian instrumen penelitian dilakukan dengan uji validitas dan uji reliabilitas. Hasil dari uji validitas menyatakan keseluruhan item pernyataan mengenai *organizational justice*, *employee engagement* dan *organizational citizenship behavior* valid karena nilai  $r_{hitung} > r_{tabel}$  ( $r_{tabel} = 0,344$ ). Hasil uji reliabilitas menyatakan bahwa item pernyataan mengenai *organizational justice* memiliki reliabilitas tinggi (Nilai Cronbach Alpha = 0,716), item pernyataan mengenai *employee engagement* memiliki reliabilitas tinggi (Nilai Cronbach Alpha = 0,749) dan item pernyataan mengenai *organizational citizenship behavior* juga memiliki reliabilitas tinggi (Nilai Cronbach Alpha = 0,762).

### Analisis Data

Teknik analisis data yang digunakan untuk menguji hipotesis satu dan dua adalah uji-t (perbandingan satu variabel bebas), sedangkan hipotesis tiga diuji dengan menggunakan uji-F (perbandingan dua variabel bebas).

### Uji-t (Perbandingan Satu Variabel Bebas)

#### a. Pengaruh *Organizational Justice* Terhadap *Organizational Citizenship Behavior* Karyawan *F&B Service Department InterContinental Bali Resort*

Hasil pengujian hipotesis pertama diperoleh hasil penolakan  $H_0$ , yang menyatakan bahwa *organizational justice* berpengaruh positif dan signifikan terhadap *organizational citizenship behavior* ( $\beta = 0,159$ ;  $t_{hitung} = 2.134 > t_{tabel} = 1.98397$ ;  $p < 0,05$ ). Hasil ini mengindikasikan bahwa apabila *organizational justice* mengalami peningkatan, maka *organizational citizenship behavior* juga mengalami peningkatan. Dimensi *organizational justice* memberikan kontribusi pada dimensi *organizational citizenship behavior* sebesar 6% yang dihitung melalui rumus sumbangan efektif (SE)



**b. Pengaruh *Employee Engagement* Terhadap *Organizational Citizenship Behavior* Karyawan *F&B Service Department* InterContinental Bali Resort**

Hasil pengujian hipotesis kedua diperoleh hasil penolakan  $H_0$ , yang menyatakan bahwa *employee engagement* berpengaruh positif dan signifikan terhadap *organizational citizenship behavior* ( $\beta = 0,699$ ;  $t_{hitung} = 9.252 > t_{tabel} = 1.98397$ ;  $p < 0,05$ ). Hasil ini mengindikasikan bahwa apabila *employee engagement* mengalami peningkatan, maka *organizational citizenship behavior* juga mengalami peningkatan. Dimensi *employee engagement* memberikan kontribusi pada dimensi *organizational citizenship behavior* sebesar 53,7% yang dihitung melalui rumus sumbangan efektif (SE).

**Uji-F (Perbandingan Dua Variabel Bebas)**

**c. Pengaruh *Organizational Justice* dan *Employee Engagement* Terhadap *Organizational Citizenship Behavior* Karyawan *F&B Service Department* InterContinental Bali Resort**

Hasil pengujian hipotesis ketiga diperoleh hasil penolakan  $H_0$ , yang menyatakan bahwa *organizational justice* dan *employee engagement* berpengaruh positif dan signifikan terhadap *organizational citizenship behavior* ( $F_{hitung} = 55.647 > F_{tabel} = 3,09$  ;  $p < 0,05$ ). Hasil ini mengindikasikan bahwa apabila *employee engagement* mengalami peningkatan, maka *organizational citizenship behavior* juga mengalami peningkatan. Dimensi *organizational justice* dan *employee engagement* memberikan kontribusi pada dimensi *organizational citizenship behavior* sebesar 59,7% yang ditunjukkan pada kolom tabel nilai *R square* pada uji koefisien determinasi.

**SIMPULAN**

simpulan dari penelitian ini yaitu: (1) Hasil analisis data menunjukkan adanya pengaruh positif dan signifikan *organizational justice* ( $X_1$ ) terhadap *organizational citizenship behavior* (Y) sebesar 53,7%. Dengan kata lain hasil nilai  $t_{hitung}$  sebesar 2,134 lebih besar dari  $t_{tabel}$  1,98397 dengan nilai signifikan  $0,036 < 0,05$  dan berada pada daerah penolakan  $H_0$ . (2) Hasil analisis data menunjukkan adanya pengaruh positif dan signifikan *employee engagement* ( $X_2$ ) terhadap *organizational citizenship behavior* (Y) sebesar 6%. Dengan kata lain hasil nilai  $t_{hitung}$  sebesar 9,252 lebih besar dari  $t_{tabel}$  1,98397 dengan nilai signifikan

0,000<0,05 dan berada di daerah penolakan  $H_0$ . (3) Hasil analisis data menunjukkan adanya pengaruh positif dan signifikan *organizational justice* ( $X_1$ ) dan *employee engagement* ( $X_2$ ) terhadap *organizational citizenship behavior* (Y) sebesar sebesar 59,7%. Dengan kata lain hasil nilai Fhitung sebesar 55,647 lebih dari besar F tabel 3,09 dengan nilai signifikan 0,000 dan berada di daerah penolakan  $H_0$ .

### **Implikasi Manajerial**

Ada implikasi yang dapat dilakukan oleh manajemen berdasarkan hasil penelitian ini yaitu: (1) Pengaruh *organizational justice* terhadap *organizational citizenship behavior* hanya sebesar 6% berada pada kategori lemah. Oleh karena itu untuk mengoptimalkan *organizational citizenship behavior* pihak manajemen perlu merevisi atau membuat kebijakan baru khususnya pada pemberian uang lembur bagi karyawan yang mendapatkan jadwal lembur dan mempertimbangkan untuk melibatkan karyawan dalam pembuatan kebijakan. (2) Pengaruh *employee engagement* terhadap *organizational citizenship behavior* sebesar 53,7% berada pada kategori sedang. Oleh karena itu untuk mengoptimalkan *organizational citizenship behavior* pihak manajemen perlu melakukan kegiatan di luar jam kerja yang bersifat mengapresiasi dan memotivasi karyawan untuk lebih bersemangat dalam bekerja seperti *celebrate service week* dan pemberian penghargaan bagi karyawan secara lisan maupun tertulis.

### **Keterbatasan Penelitian dan Saran Bagi Penelitian Mendatang**

Penelitian ini memiliki beberapa keterbatasan yang dapat diperbaiki pada penelitian mendatang, yaitu (1) Pemilihan sampel yang hanya berfokus pada F&B Service Department di InterContinental Bali Resort sehingga memberi potensi keterbatasan ruang lingkup dari hasil penelitian dan (2) Sampel yang digunakan pada penelitian ini tergolong kecil sehingga adanya potensi hasil yang kurang maksimal (3) Pada penelitian ini ada beberapa variabel yang tidak menjadi fokus penelitian, belum diteliti dan diduga berpengaruh terhadap *organizational citizenship behavior* sebesar (40,2%) seperti kepribadian (*personality*), dan gaya kepemimpinan. Disarankan kepada penelitian mendatang agar dapat meneliti variabel yang tidak diteliti dalam penelitian ini sekaligus memperluas ruang lingkup dan memperbesar sampel agar penelitian memiliki hasil yang maksimal.

## REFERENSI

- Al-Zubi, Hasan Ali. (2010). A Study of Relationship Between Organizational Justice and Job Satisfaction. *International Journal of Business and Management Vol. 5, No. 12*.
- Ariani, Dorothea Wahyu. (2013). The Relationship Between Employee Engagement, Organizational Citizenship Behavior, and Counterproductive Work-Behavior. *International Journal of Business Administration Vol 4. No. 2*.
- Chan, Sow Hup Joanne dan Ho Yan Isabella Lai. (2016). Understanding The Link Between Communication Satisfaction, Perceived Justice and Organizational Citizenship Behavior. *Journal of Business Research*.  
<http://dx.doi.org/10.1016/j.jbusres.2016.08.017>
- Colquitt, Jason A, Donald E. Conlon, K.Yee Ng, Michael J. Wesson dan Christopher O. L. H. Porter. Justice at the Millennium: A Meta- Analytic Review of 25 Years Organizational Justice Research. *Journal of Applied Psychology*, Vol. 86, No. 3, 425-445. American Psychological Association, Inc. DOI: 10.1037//0021-9010.86.3.425
- Cropanzano, Russell, David E. Bowen, dan Stephen W. Gilliland. (2007). The Management of Organizational Justice. *Academy of Management Perspectives*.
- Darmawati, Arum, Lina Nur Hidayati, dan Dyna Herlina S. (2013). Pengaruh Kepuasan Kerja dan Komitmen Organisasi Terhadap Organizational Citizenship Behavior. *Jurnal Economia, Volume 9, Nomor 1*.
- Ghozali, Iman. 2005. *Aplikasi Analisis Multivariate dengan Program SPSS*. Semarang: Badan Penerbit Universitas Diponegoro.
- Harter, James K. dan Frank L. Schmidt. (2002). Business-Unit-Level Relationship Between Employee Satisfaction, Employee Engagement, and Business Outcomes: A Meta-Analysis. *American Psychological Association, Inc*. DOI: 10.1037//0021-9010.87.2.268
- Han, You. (2015). A Study on Employee Engagement Program in Full Service Hotel. *UNLV Theses, Dissertations, Professional Papers, and Capstones*. 2624.  
<https://digitalscholarship.unlv.edu/thesesdissertations/2624>.
- Julanda, I Wayan Agus, Ni Putu Ratna Sari dan Putu Ratih Pertiwi. (2018). Pengaruh Perceived Organizational Support (POS) Terhadap Organizational Citizenship Behavior (OCB) di InterContinental Bali Resort. *E-Journal Pariwisata UNUD*.

- Kataria, Aakanksha, Pooja Garg, dan Renu Rastogi. (2013). Employee Engagement and Organizational Effectiveness. The Role of Organizational Citizenship Behavior. *International Journal of Business Insights & Transformation*, Volume 6, Issue 1, 102-113.
- Khalid, Shaiful Annuar, Hassan Ali, Mohammad Ismail, Norshimah A.R., Kamsol M.K, Rozihana S.Z. (2009). Organizational Citizenship Behavior Factor Structure among Employees in Hotel Industry. *International Journal of Psychological Studies*, Vol. 1, No. 1 (16-25).
- Konovsky, Mary A. (2000). Understanding Procedural Justice and Its Impact on Business Organization. *Journal of Management*, Vol. 26, No. 3, 489-511.
- Kristanto, Harris. (2015). Keadilan Organisasional, Komitmen Organisasional, dan Kinerja Karyawan. *JMK*, Vol 17, No.1, Maret 2015, 86-98. DOI: 10.9744/jmk.17.1.86–98.
- Lewiuci, Princes Grace dan Ronny H. Mustamu. (2016). Pengaruh Employee Engagement Terhadap Kinerja Karyawan Pada Perusahaan Keluarga Produsen Senapan Angin. *AGORA Vol. 4, No. 2, 101-107*.
- Lockwood, Nancy R. (2007). Leveraging Employee Engagement for Competitive Advantage: HR's Strategic Role. *Society for Human Resources Management Research*, 1-12.
- Nadiri, Halil dan Cem Tanova. (2010). An Investigation of the Role of Justice in Turnover Intentions, Job Satisfactions and Organizational Citizenship Behavior in Hospitality Industry. *International Journal of Hospitality Management Vol 29 (33-41)*. Elsevier Ltd.
- Nugroho, B. A. (2005). *Strategi Jitu Memilih Metode Statistik Penelitian Dengan SPSS: Edisi ke Satu*. Yogyakarta: Andi.
- Organ, D.W., Phillip M. Podsakoff dan Scott B. Mackenzie. 2006. Organizational Citizenship Behavior: Its nature, antecedents, and consequences. *SAGE Publication*.
- Rachmawati, Meida. (2013). Employee Engagement Sebagai Kunci Meningkatkan Kinerja Karyawan (International Journal Review). *Among Makarti, Vol.6, No.12*.
- Ram, Padmakumar dan Gantasala V. Prabhakar. (2011). The Role of Employee Engagement in Work-Related Outcomes. *Interdisciplinary Journal of Research in Business, Vol. 1, Issue, 3 (pp. 47-61)*.
- Riduwan. 2009. *Metode & Teknik Menyusun Tesis*. Bandung: Alfabeta.

- Raharjo, Sahid. 2014. *Cara Melakukan Uji t Parsial dalam Analisis Regresi dengan SPSS*. Tersedia pada: [www.spssindonesia.com](http://www.spssindonesia.com). Diakses: 4 April 2019.
- Roohi, Mohammad dan M Feizi. (2013). Organizational Justice and Organizational Citizenship Behavior in Islamic Azad University. *International Journal of Management Research and Review Vol 3. Issue. 3*.
- Rurkkhum, Suthinee dan Kenneth R. Bartlett. (2012). The Relationship Between Employee Engagement and Organizational Citizenship Behavior in Thailand. *Human Resource Development International Vol. 15, No.2, April 2012, 157-174*. Taylor & Francis.
- Saifi, Imran Akbar dan Khuram Shahzad. (2017). The Mediating Role of Job Satisfaction in The Relationship Between Organizational Justice and Organizational Citizenship Behavior. *Pakistan Journal of Commerce and Social Sciences (PJCSS)*, Johar Education Society, Pakistan (JESPK), Lahore, Vol. 11, Iss. 1, pp. 126-146.
- Sajad, Pir Ullah, Waseef Jamal, dan Muhammad Naem. (2018). The Relationship of Employee Engagement, Organizational Commitment and Organizational Citizenship Behavior. *Jinnah Business Review Vol 6, No. 1, pp. 35-41*.
- Saks, Alan M. (2006). Antecedents and Consequences of Employee Engagement. *Journal of Managerial Psychology, Vol. 21. No. 7, 2006*. Emerald Group Publishing Limited.
- Schaufelli, Wilmar B., Marisa Salanova, Vicente Gonzalez-Roma dan Arnold B. Bakker. (2002). The Measurement of Engagement and Burnout: A Two Sample Confirmatory Factor Analytic Approach. *Journal of Happiness Studies 3: 71-92, 2002*. Kluwer Academic Publishers.
- Sharma, Divya. (2016). Factors Affecting Employee Engagement: A Brief Review Literature. *International Journal in Management and Social Science, Vol.04, Issue-08*.
- Shuck, Brad dan Karen Wollard. (2010). Employee Engagement and HRD: A Seminal Review of the Foundations. *Human Resource Development Review 9 (I) 89-110*. SAGE Publications. DOI: 10.1177/1534484309353560
- Subarino, Abdul Jalil Ali dan Tang Keow Ngang. (2012). Penetapan Tujuan dan Keadilan Organisasi Serta Dampaknya Terhadap Efektivitas Sekolah: Sebuah Kajian Eksplorasi. *Jurnal Manajemen Pendidikan, No.01*.
- Sugiyono. (2013). *Metodologi Penelitian(Statistik)*. Jakarta: PT. Gramedia Pustaka Utama.
- \_\_\_\_\_. (2013). *Metode Penelitian Manajemen*. Bandung: Alfabeta.
- \_\_\_\_\_. (2014). *Metode Penelitian Bisnis*. Bandung: Alfabeta.



- \_\_\_\_\_. (2016). *Metode Penelitian Kuantitatif, Kualitatif, dan R&D*. Bandung: Alfabeta.
- Sujarweni, V. Wiratna. (2014). *Metodologi Penelitian, Lengkap Praktis, dan Mudah Dipahami*. Pustakabaru Press.
- Titisari, Purnamie. 2014. *Peranan Organizational Citizenship Behavior (OCB) dalam Meningkatkan Kinerja Karyawan*. Jakarta: Mitra Wacana Media
- Yilmaz, Kursad dan Murat Tasdan. (2009). Organizational Citizenship and Organizational Justice in Turkish Primary Schools. *Journal of Educational Administration* Vol. 47, No. 1. *Emerald Group Publishing Limited*. Doi: 10.1108/09578230910928106.