

**PENGARUH KEADILAN DISTRIBUTIF, KEADILAN PROSEDURAL, KEADILAN INTERAKSIONAL TERHADAP ORGANIZATIONAL CITIZENSHIP BEHAVIOR (OCB) MELALUI KEPUASAAN KERJA KARYAWAN PADA PT CEDEFINDO**

**Vera Sylvia Saragi Sitio**

*Universitas Dirgantara Marsekal Suryadarma*

Vera.sssitio@gmail.com

**Abstrak**

Peran *Organizational Citizenship Behaviour (OCB)* memiliki peran yang sangat penting dan menentukan perilaku karyawan di dalam dunia kerja tidak hanya berkaitan dengan kemampuan dan kemauan dalam melakukan pekerjaan sebagai tugas pokok karyawan. Tujuan penelitian ini untuk menguji dan menganalisis pengaruh keadilan distributif, keadilan procedural dan keadilan intraksional terhadap *organizational citizenship behaviour* melalui kepuasan kerja pada PT Cerefindo. Populasi sebanyak 100 responden, sampel berjumlah 100 responden. Pendekatan dalam penelitian ini adalah *explanatory* dengan pendekatan kuantitatif. Penelitian menggunakan metode analisis SEM dengan alat analisis Smart PLS. Hasil penelitian menunjukkan bahwa tidak terdapat pengaruh tidak langsung dan langsung antara variabel keadilan distributif, keadilan procedural dan keadilan intraksional terhadap kepuasan kerja dan OCB. Hanya variabel keadilan distributif yang berpengaruh terhadap sistem OCB.

**Kata kunci :** Keadilan Distributif, Keadilan Prosedural, Keadilan Intraktif, Kepuasan Karyawan, OCB

**Abstract**

*The role of Organizational Citizenship Behavior (OCB) has a very important role and determines the behavior of employees in the world of work not only with regard to the ability and willingness to do work as the main task of employees. The purpose of this study was to examine and analyze the effect of distributive justice, procedural justice and interactional justice on the behavior of organizational members through job satisfaction at PT Cerefindo. The population is 100 respondents, the sample is 100 respondents. The approach in this research is explanatory with a quantitative approach. The study used the SEM analysis method with the Smart PLS analysis tool. The results of the study show that there is no indirect or direct influence between the variables of distributive justice, procedural justice and interactional justice on job satisfaction and OCB. Only the distributive justice variable has an effect on the OCB system.*

**Keywords :** *Distributive Justice, Procedural Justice, Intractive Justice, Employee Satisfaction, OCB*

## **PENDAHULUAN**

### **Latar Belakang Masalah**

Kegiatan perusahaan tidak terlepas dari peran penting sumber daya manusia yang terlibat didalamnya. Sumber daya manusia terdiri dari orang – orang yang merancang dan menghasilkan barang atau jasa, mengawasi mutu, memasarkan produk dan bertanggung jawab atas pekerjaan yang dilakukan sehingga

pada pelaksanaannya perusahaan sering sekali dihadapkan pada berbagai macam perilaku karyawan yang berbeda dan kerap kali menjadi permasalahan.

Peran *Organizational Citizenship Behaviour (OCB)* memiliki peran yang sangat penting dan menentukan perilaku karyawan didalam dunia kerja tidak hanya berkaitan dengan kemampuan dan kemauan dalam

melakukan pekerjaan sebagai tugas pokok karyawan tersebut melainkan keinginan karyawan dalam mengerjakan pekerjaan diluar dari tugas pokok. Ada pun kegiatan dalam OCB seperti saya bekerja dengan rekan kerja, memberikan pelayanan ekstra, suka menolong, serta mau menggunakan waktu kerja secara efektif (Darto, 2014). Oleh karenanya, OCB dapat mencerminkan sebagai tingkat kepatuhan karyawan terhadap peraturan kerja yang akan mencerminkan kepuasan karyawan bekerja.

PT Cedefindo merupakan salah satu perusahaan manufaktur kosmetik terkemuka di Indonesia. PT Cedefindo memiliki visi untuk dapat diakui sebagai perusahaan kelas dunia yang terus bertumbuh, unggul dan terpercaya. PT Cedefindo pada penerapannya berusaha untuk menerapkan OCB. Namun pada kenyataan masih ditemukan pelanggaran kegiatan OCB. Berdasarkan data pada tabel 1 dibawah menunjukkan bahwa masih banyak terdapat karyawan yang tidak mematuhi peraturan

**Tabel 1. Data keterlambatan Kerja Karyawan**

Bulan	Sakit	Ijin	Tanpa Keterangan	Terlambat
Januari	2	3	5	15
Februari	1	7	4	20
Maret	3	2	2	25
April	2	5	5	28
Mei	2	4	8	30

Perilaku OCB dapat terwujud apabila kepuasan kerja karyawan dapat terpenuhi. Kepuasan karyawan dapat menjadi asset bagi organisasi. Kepuasan kerja karyawan terpenuhi maka akan dapat meningkatkan produktivitas kerja karyawan sehingga tujuan perusahaan akan tercapai. Faktor-faktor yang mempengaruhi kepuasan kerja adalah pribadi, organisasi dan non organisasi.

Karyawan yang merasa puas atas pekerjaannya akan bersikap suka rela didalam melakukan pekerjaan. Ketika karyawan merasa puas terhadap pekerjaan maka karyawan tersebut akan secara maksimal menyelesaikan pekerjaan dan bahkan melakukan hal yang diluar dari tugas pokoknya (Banani, 2015). Oleh karenanya,

kepuasan kerja karyawan sangat erat kaitannya dengan perilaku karyawan dengan pekerjaan. Karyawan yang merasa diperlakukan adil oleh perusahaan akan memungkinkan untuk membalas keadilan dengan cara yang menguntungkan organisasi.

Keadilan organisasi merupakan syarat utama dalam memahami efektivitas dari fungsi organisasi dan kepuasan dari karyawan (Sari, 2018). Konsep keadilan merupakan factor penting yang akan mempengaruhi efisiensi karyawan dalam bekerja. Keadilan organisasi adalah memperlakukan seseorang atau pihak lain sesuai dengan haknya. Keadilan organisasi terdiri dari 3 yaitu keadilan distributif, keadilan procedural dan keadilan intraksional.

Keadilan distributif mempengaruhi kepuasan individu dengan hasil kerja seperti pemberian kerja, pengakuan, kesempatan berkembang, gaji yang dibayarkan. Semakin adil karyawan memandang penghargaan yang didistribusikan maka semakin puas karyawan terhadap pekerjaannya dan sebaliknya.

Sementara itu, keadilan prosedural mengacu kepada perasaan adil dari suatu proses pengambilan keputusan yang dibuat, termasuk pemberian kesempatan kepada karyawan untuk menyampaikan ide, informasi dan gagasan yang dapat digunakan untuk mengambil keputusan. Keadilan prosedural ini apabila ditingkatkan maka akan berpeluang untuk meningkatkan kepuasan karyawan dan perilaku OCB karena karyawan berpartisipasi pada kegiatan aktivitas – aktivitas, mengikuti aturan dan menerima hasil yang relevan sebagai keadilan. Semakin adil alokasi prosedur dalam organisasi, maka karyawan akan cenderung menampilkan perilaku OCB (Ariasti & Wulansari, 2017)

Selanjutnya, keadilan intraksional mencerminkan perasaan karyawan terhadap perilaku atasan dan perlakuan atasan terhadap karyawan dengan penuh rasa hormat dan sopan. Keadilan ini lebih bersifat informal dibandingkan dengan keadilan yang lain. Keadilan ini mengacu pada perilaku tingkat kejujuran, sensitivitas dan penghormatan yang ditunjukkan selama interaksi dengan atasan (Srimulyani, Kurniawati, & Rustiyarningsih, 2017)

Penelitian ini dilakukan dengan tujuan untuk menguji dan menganalisis pengaruh keadilan distributif, keadilan prosedural dan keadilan intraksional terhadap *organizational citizenship behaviour* melalui kepuasan kerja pada PT Cerefindo.

## TINJAUAN PUSTAKA

### *Organization Citizenship Behaviour*

Menurut (Jurdi, 2018) *Organizational Citizenship Behavior* adalah perilaku pilihan yang tidak menjadi bagian dari kewajiban kerja formal seorang karyawan, namun mendukung berfungsinya organisasi tersebut secara efektif. (Trisnawati, 2018) mengungkapkan bahwa OCB adalah perilaku pilihan yang tidak menjadi bagian dari kewajiban kerja formal pegawai, namun mampu mendukung organisasi dalam beroperasi secara efektif dan efisien melalui peningkatan kinerja organisasi. Dimensi OCB menurut (Darto, 2014) adalah sebagai berikut : (1) perilaku bebas, bersifat suka rela, tidak untuk kepentingan sendiri, bukan tindakan yang terpaksa dan mengedepankan pihak lain, (2) Perilaku individu sebagai wujud dari kepuasan berdasarkan kinerja dan tidak diperintahkan secara formal, (3) tidak berkaitan secara langsung dengan kompensasi atau *system reward* yang di formal

### **Kepuasan Kerja**

Menurut (Robert, 2014) bahwa kepuasan kerja adalah tanggapan emosional terhadap pekerjaan seseorang. Kepuasan kerja merupakan perasaan yang bersifat

subjektif tentang seberapa mampu organisasi memenuhi keinginan karyawan. Dimensi kepuasan kerja menurut (Davis, 2001) adalah sebagai berikut: kepuasan terhadap pekerjaan itu sendiri, kepuasan terhadap lingkungan tugas (rekan kerja, kondisi kerja, penyelia dan organisasi)

### **Keadilan Organisasi**

Menurut Greenberg dalam (Wirawan, 2009) menyatakan bahwa keadilan organisasi sebagai suatu konsep mengekspresikan persepsi karyawan mengenai seberapa adil karyawan diperlakukan dalam suatu organisasi dan bagaimana persepsi tersebut mempengaruhi keluaran organisasi seperti komitmen dan kepuasan kerja karyawan. Keadilan organisasi terdiri dari keadilan distributif, Keadilan prosedural, dan keadilan interaksional.

### **Keadilan Distributif**

Keadilan distributif adalah keadilan tentang jumlah dan pemberian penghargaan di antara individu – individu (Stephen, 2008). Keadilan ini mengemukakan bahwa seseorang akan menilai keadilan dengan cara membandingkan *outcomes* yang diterima dengan input yang diberikan dan kemudian membandingkan dengan *outcomes* dan *input* dari yang dijadikan pembanding.

Menurut (Noe, 2011) menyatakan bahwa distributif merupakan keadilan imbalan sebagai penilai yang dibuat orang terkait imbalan yang diterimanya dibanding imbalan yang diterima orang lain yang menjadi acuanya. Keadilan distributif menurut

Griffin dan Moorhed dalam (Keswan, 2015) merupakan persepsi orang/ pegawai terhadap pembagian imbalan/ penghargaan dan hasil – hasil lain yang berharga dalam organisasi.

Dimensi keadilan distributif terdiri dari 3 dimensi yaitu (Cropanzano, Bowen, & Gilliland, 2007): (1) Keadilan : menghargai karyawan berdasarkan kontribusinya, (b) persamaan : menyediakan kompensasi bagi setiap karyawan yang secara garis besar sama, (3) Kebutuhan : menyediakan benefit berdasarkan pada kebutuhan personal seseorang.

### **Keadilan Prosedural**

Keadilan prosedural merupakan keadilan yang dirasa dari proses yang digunakan untuk menentukan distribusi penghargaan (Stephen, 2008). Keadilan procedural adalah ketertarikan antara pekerja dan yang mempekerjakan terkait dengan keadilan tata cara yang digunakan untuk menentukan kebijakan. Menurut (Cropanzano et al., 2007) terdiri dari 6 dimensi keadilan prosedural yaitu : (1) konsistensi : semua karyawan diperlakukan sama, (2) kekurangannya bias : tidak ada orang atau kelompok diistimewakan atau diperlakukan tidak sama, (3) keakuratan : keputusan dibuat berdasarkan informasi yang akurat , (d) pertimbangan wakil karyawan : pihak – pihak terkait dapat memberikan masukan untuk pengambilan keputusan , (e) koreksi : mempunyai proses banding atau mekanisme lain untuk memperbaiki kesalahan, (f) norma pedoman professional tidak dilanggar.

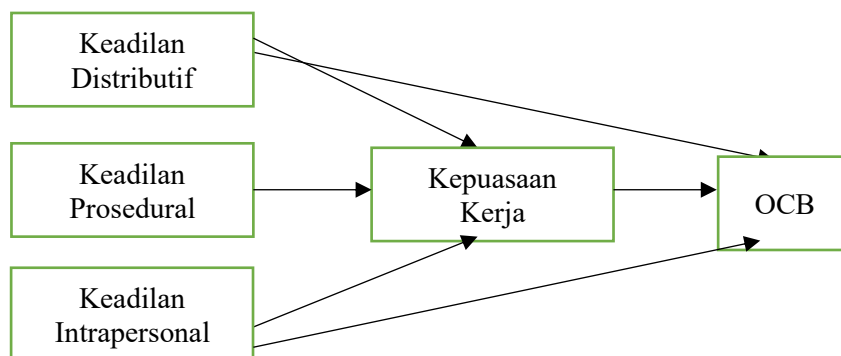
**Keadilan Interaksional**

Keadilan interaksional adalah persepsi individu tentang tingkat sampai mana karyawan diperlakukan dengan rasa hormat, martabat dan penuh perhatian (Stephen, 2008). Keadilan interaksional juga didefinisikan keadilan diantara individual (seperti pekerja dan atasannya). Keadilan intraksional adalah persepsi dari para pekerja di organisasi yang menganggap bahwa saling berhubungan antara karyawan dengan rekan kerja dengan suasana yang baik dan kondusif akan memudahkan karyawan untuk saling berinteraksi satu dengan yang lain serta

membangun hubungan yang harmonis antara atasan dengan bawahan melalui batasan-batasan yang wajar. Terdapat 2 jenis keadilan intraksional yaitu : (1) Keadilan informasional, yaitu karyawan diberikan informasi yang jujur (2) Keadilan interpersonal ; keadilan yang bertujuan untuk meningkatkan hubungan yang tercipta antar karyawan dan pemimpin.

**Kerangka Pemikiran**

Adapun kerangka pemikiran pada penelitian ini dapat dilihat pada gambar di bawah ini :



**Gambar 1: Kerangka Pemikiran**

**Hipotesis**

- H1 : Diduga terdapat pengaruh Keadilan Distributif terhadap Kepuasan Kerja
- H2 : Diduga terdapat pengaruh Keadilan Distributif terhadap OCB
- H3 : Diduga terdapat pengaruh Keadilan Prosedural terhadap Kepuasan Kerja
- H4 : Diduga terdapat pengaruh Keadilan Prosedural terhadap OCB
- H5 : Diduga terdapat pengaruh Keadilan Intraaksional terhadap Kepuasan Kerja
- H6 : Diduga terdapat pengaruh Keadilan Intraaksional terhadap OCB

- H7 :Diduga terdapat pengaruh Kepuasan Kerja terhadap OCB
- H8 : Diduga terdapat pengaruh tidak langsung Keadilan Distributif terhadap OCB melalui Kepuasan Kerja
- H9 : Diduga terdapat pengaruh tidak langsung Keadilan Prosedural terhadap OCB melalui Kepuasan Kerja
- H10 : Diduga terdapat pengaruh tidak langsung Keadilan Intraaksional terhadap OCB melalui Kepuasan Kerja

## METODOLOGI PENELITIAN

Penelitian ini dilakukan di PT Cedefindo yang beralamat Jl. Raya Naroggong Km 4, Bekasi 17116, Jawa Barat. Penelitian ini dilakukan dari Januari – Juni 2023. Adapun populasi pada penelitian ini berjumlah 100 orang.

Populasi merupakan jumlah dan karakteristik dari objek yang telah ditetapkan oleh peneliti. Sampel yang akan di jadikan pada penelitian ini merupakan bagian dari populasi. Adapun sampel pada penelitian ditentukan dengan menggunakan teknik sampling yang digunakan pada penelitian ini menggunakan teknik sampling jenuh. Jumlah sampel pada penelitian ini berjumlah 100 responden.

Pendekatan penelitian ini menggunakan pendekatan *explanatory* dengan pendekatan kuantitatif. Menurut (Sugiyono, 2018) pendekatan *explanatory* adalah pendekatan yang menjelaskan kedudukan variabel – variabel yang satu dengan variabel yang lain. Tujuan pendekatan ini adalah untuk menjelaskan variabel – variabel yang hendak diteliti dan menguji hipotesis.

Metode analisis data pada penelitian ini menggunakan *Struktural Equation Modelling* dengan *Partial Least Square* (SEM-PLS). Penelitian SEM dengan PLS ini merupakan suatu teknik alternatif pada analisis SEM di mana data yang dipergunakan tidak harus terdistribusi normal multivariat. SEM dengan PLS terdiri dari tiga tahapan yaitu :

1. Model *structural inner model*. Model ini menggambarkan model hubungan antar variabel laten yang dibentuk berdasarkan substansi teori
2. Model pengukuran (*outer model*). Model pengukuran atau *outer model* menggambarkan hubungan antara variabel laten dengan variabel manifest (indikator)
3. Analisis SEM dengan efek mediasi

## HASIL PEMBAHASAN

### Karakteristik Responden

Karakteristik responden pada penelitian ini dapat dilihat pada Tabel 2. Tabel 2 menunjukkan bahwa responden terdiri dari karakteristik berdasarkan usia, jenis kelamin, masa kerja dan pendidikan terakhir. Responden pada penelitian ini sangat heterogen.

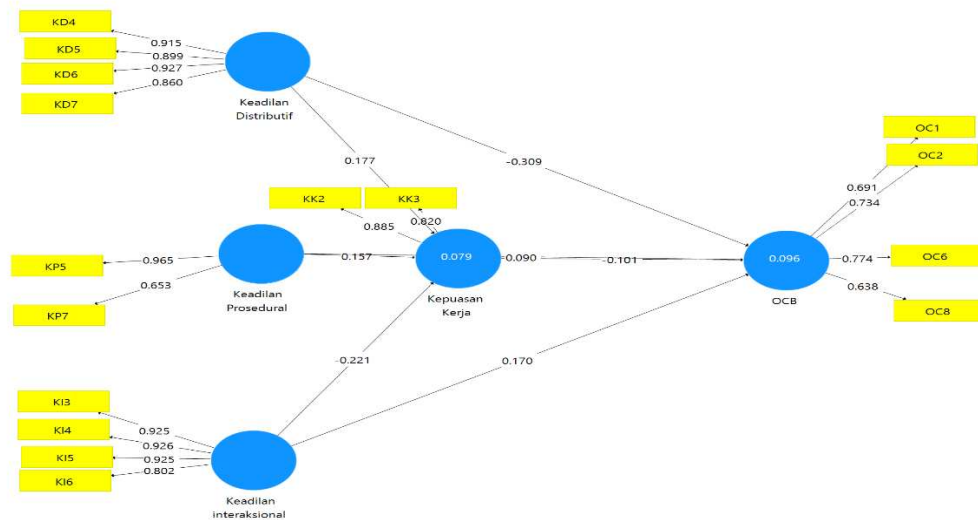
Berdasarkan usia responden didominasi berusia 31-45 tahun berjumlah 54 responden. Berdasarkan jenis kelamin didominasi berjenis kelamin Wanita berjumlah 63 responden. Berdasarkan masa kerja didominasi lama bekerja diatas 10 tahun berjumlah 46 responden. Berdasarkan latar belakang pendidikan didominasi pendidikan S1 berjumlah 56 responden.

Tabel 2. Karakteristik Responden

Usia	Jumlah Responden	Persentase
< 30	23	23 %
31-45	54	54 %
>46	24	24 %
Total	100	100 %
Jenis Kelamin	Jumlah Responden	Persentase
Laki- laki	37	37 %
Perempuan	63	63 %
Total	100	100 %
Masa Kerja	Jumlah Responden	Persentase
1-5 tahun	26	26 %
6-10 tahun	28	28 %
>10 tahun	46	46 %
Total	100	100 %
Pendidikan Terakhir	Jumlah Responden	Persentase
SMA sederajat	5	5 %
D3	35	35 %
S1	56	56 %
S2	4	4%
Total	100	100 %

Evaluasi Outer Model

Gambar outer model dengan Smart PLS



Gambar 2. Outer model

Pengukuran evaluasi outer model menunjukkan bagaimana variabel yang diteliti mempresentasikan variabel laten untuk diukur. Dalam pengukuran ini menunjukkan hubungan antara variabel laten dengan indikator-indikator

Uji Validitas

Convergent Validity

Convergent validity digunakan untuk mengukur nilai korelasi antar konstruk dengan variabel laten. Parameter dan kriteria yang digunakan untuk uji convergent validity antara

lain *outer loading* dimana kriteria yang harus dipenuhi  $> 0,7$ , *average variance extracted* (AVE) kriteria yang harus dipenuhi  $> 0,5$  dan *communality* dengan kriteria yang harus dipenuhi  $> 0,5$ . Nilai – nilai ini menunjukkan persentasi konstruk mampu menerangkan variasi yang ada dalam indikator. Tabel dibawah ini menunjukkan nilai AVE

**Tabel 3. Convergent Validity**

Variabel	AVE
Keadilan Distribusi (X1)	0,811
Keadilan Prosedural (X2)	0,803
Keadilan Interaksional (X3)	0,728
Kepuasan Kerja	0,679
OCB	0,506

Berdasarkan tabel di atas, menunjukkan bahwa semua variabel dalam penelitian ini memenuhi syarat uji dan kriteria dimana nilai

dari AVE  $> 0,5$  sehingga penelitian ini dapat dilakukan analisis lebih lanjut.

***Discriminant Validity***

*Discriminant validity* berasal dari model pengukuran reflektif indikator yang dievaluasi dengan *cross loading* lalu dibandingkan dengan nilai AVE dengan kuadrat (Fathurahman, 2020). Paramater dan kriteria yang digunakan untuk uji *discriminant validity* adalah sebagai berikut: akar AVE dan korelasi variabel laten dengan kriteria akar AVE  $>$  korelasi variabel laten dan *cross loading* dengan kriteria  $> 0,7$  dalam satu variabel . Hasil uji *discriminant validity* pada penelitian ini disajikan pada tabel dibawah ini

**Tabel 4. Discriminant Validity**

	Keadilan Distribusi (X <sub>1</sub> )	Keadilan Prosedural (X <sub>2</sub> )	Keadilan Interaksional (X <sub>3</sub> )	Kepuasan Kerja	OCB
Keadilan Distribusi (X <sub>1</sub> )	0,901				
Keadilan Prosedural (X <sub>2</sub> )		0,824			
Keadilan Interaksional (X <sub>3</sub> )			0,896		
Kepuasan Kerja				0,853	
OCB					0,711

Berdasarkan hasil uji *discriminant validity* dilihat dari nilai *cross loading* bahwa semua variabel memenuhi kriteria yaitu  $> 0,7$ . Hal ini menunjukkan bahwa setiap indikator telah tepat untuk menjelaskan konstruk dependen masing – masing dan membuktikan bahwa seluruh item yang dinilai dengan *discriminant validity* adalah valid.

**Uji Reliabilitas**

Uji reliabilitas dapat dilakukan dengan menggunakan parameter uji yaitu *composite reliability* dan *Cronbach Alpha*. Berdasarkan hasil uji, nilai *composite reliability* dapat dilihat pada tabel 5 dibawah ini :

Tabel 5 Nilai Reliabilitas

	<i>Cronbach's Alpha</i>	<i>Rho A</i>	<i>Composite Reliability</i>
Keadilan Distribusi (X1)	0,922	0,93	0,945
Keadilan Prosedural (X2)	0,921	1,017	0,942
Keadilan Interaksional (X3)	0,63	0,648	0,843
Kepuasan Kerja	0,602	1,095	0,803
OCB	0,689	0,666	0,803

**Composite Reliability**

Pengujian *composite reliability* harus memenuhi syarat uji yaitu nilainya > 0,6 dapat diterima dan nilai > 0,8 sangat memuaskan. Pada tabel 5 diatas dapat dilihat bahwa seluruh nilai *composite reliability* nilainya diatas > 0,8. Hal ini menunjukkan bahwa semua indikator variabel pada penelitian ini dinyatakan reliabel.

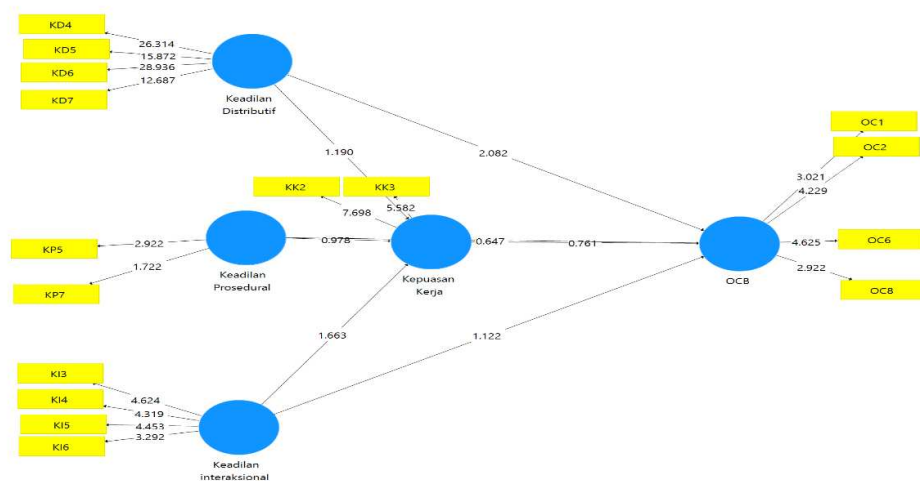
**Evaluasi Model Struktural (Inner Model)**

Evaluasi model structural dapat dilakukan dengan cara melihat nilai signifikansi hubungan antara variabel konstruk. Model struktural dievaluasi dengan menggunakan nilai *R Square* untuk konstruk dependen, *Stone Geisser Q Square* test untuk *Q2 predictive relevance* , uji signifikansi dari

**Cronbach Alpha**

Nilai *Cronbach Alpha* yang harus dipenuhi adalah nilainya >0,6 . Tabel 5 menunjukkan nilai *Cronbach Alpha* pada masing – masing varirabel telah memenuhi kriteria uji sehingga dapat dinyatakan bawah variabel pada penelitian ini adalah reliabel.

koefisien parameter jalur struktural, *index quality* dan *Sobel test* untuk uji mediasi (Fathurahman, 2020). Evaluasi model structural (inner model) dilakukan dengan menggunakan software smart PLS 3.0 melalui boothstrapping.



Gambar 3 . Inner model

**Goodness of Fit**

Menilai *Goodnes of Fit* merupakan tujuan utama dalma *Structural Equation Modelling* (SEM) untuk mengetahui sejauh mana model yang dihipotesiskan cocok dengan sampel data.

**Tabel 6. R Square**

	R Square	R Square Adjusted
Kepuasan Kerja	0,079	0,05
OCB	0,096	0,058

Perhitungan nilai *Goodness of Fit* diperoleh dari nilai *Q-Square*. Nilai *Q-Square* memiliki maksud yang sama dengan *coefficient determination (R-Square)* pada analisis regresi. Dimana semakin tinggi nilai *Q-Square*, semakin baik pula model yang dibentuk atau dapat dikatakan semakin fit dengan data.

Perhitungan *Q-square* sebagai berikut:

$$\begin{aligned}
 Q\text{-Square} &= 1 - [(1 - R^2_1) \times (1 - R^2_2)] \\
 &= 1 - [(1 - 0,079^2) \times (1 - 0,096^2)] \\
 &= 1 - [(0,912 \times 0,904)] \\
 &= 1 - 0,832584 \\
 &= 0,1674
 \end{aligned}$$

Hasil perhitungan GOF menunjukkan nilai 0,1674 yang artinya tingkat keragaman model yang ditunjukkan variabel independent dalam menjelaskan variabel dependen sebesar 0,1674 atau 16,7 % sisanya dipengaruhi oleh variabel lain yang tidak dijelaskan dalam model.

**Uji Hipotesis Pengaruh Langsung**

Uji ini dilakukan untuk menguji apakah suatu hipotesis diterima atau ditolak. Pengujian hipotesis dapat dilakukan dengan cara memperhatikan nilai signifikansi antar konstruk. *t-statistik* dan *p-value*.

**Tabel 7 dibawah ini menunjukkan nilai koefisien jalur untuk hasil pengujian**

	Original sampel	Sampel Mean	Standard Deviation	t statistik	P value	Kesimpulan
Keadilan Distributif ->Kepuasan Kerja	0,177	0,171	0,149	1,19	0,235	H1 ditolak dan tidak signifikan
Keadilan Distributif -> OCB	-0,309	-0,298	0,148	2,082	0,038	H2 diterima dan signifikan
Keadilan Prosedural -> Kepuasan Kerja	0,157	0,187	0,161	0,978	0,328	H3 ditolak dan tidak signifikan
Keadilan Prosedural -> OCB	0,09	0,069	0,139	0,647	0,518	H4 ditolak dan tidak signifikan
Keadilan Interaksional -> Kepuasaaan Kerja	-0,221	-0,22	0,133	1,633	0,097	H5 ditolak dan tidak signifikan
Keadilan Interaksional -> OCB	0,17	0,177	0,151	1,122	0,262	H6 ditolak dan tidak signifikan
Kepuasan Kerja -> OCB	-0,101	-0,122	0,133	0,761	0,447	H7 ditolak dan tidak signifikan

Berdasarkan hasil uji analisis hipotesis melalui nilai koefisien jalur path dengan melihat pemenuhan kriteria pengujian bahwa nilai  $t$  hitung  $>$   $t$  tabel (1,66) dan  $p - value <$  0,05.

**Uji Hipotesis Pengaruh Tidak Langsung**

Hasil pengujian hipotesis untuk pengaruh tidak langsung dapat dilihat pada tabel 8 dibawah ini :

**Tabel 8 Hasil Pengaruh Tidak Langsung**

	<b>Original sampel</b>	<b>Sampel Mean</b>	<b>Standard Deviation</b>	<b>T statistik</b>	<b>P value</b>	<b>Kesimpulan</b>
Keadilan Distributif->Kepuasan Kerja->OCB	-0,018	-0,02	0,037	0,489	0,625	H8 ditolak dan tidak signifikan
Keadilan Prosedural -> Kepuasan Kerja -> OCB	-0,016	-0,023	0,037	0,431	0,667	H9 ditolak dan tidak signifikan
Keadilan Interaksional ->Kepuasan Kerja -> OCB	0,022	0,028	0,04	0,566	0,572	H10 ditolak dan tidak signifikan

Hasil perhitungan PLS menunjukkan bahwa hipotesis pengaruh tidak langsung ditolak.

**PEMBAHASAN**

**Pengaruh Keadilan Distributif Terhadap Kepuasan Kerja Karyawan**

Keadilan distributif berkaitan dengan imbalan yang diterima dibandingkan dengan imbalan yang diterima orang lain sebagai acuannya. Hasil penelitian menunjukkan bahwa tidak ada pengaruh keadilan distributif terhadap kepuasan kerja karyawan . Karyawan akan tetap merasakan puas dengan imbalan yang diterima.

**Pengaruh Keadilan Distributif Terhadap OCB**

Hasil penelitian menunjukkan bahwa keadilan distributif berpengaruh terhadap OCB . Hal ini sejalan dengan penelitian yang

dilakukan oleh (Sari, 2018) dan (Srimulyani et al., 2017).

Perilaku OCB diharapkan dapat meningkatkan keadilan distributif seperti pemberian gaji sesuai jadwal, datang tepat waktu, memiliki sikap suka rela membantu rekan kerja, memberikan informasi kepada rekan kerja, kerja secara efisiensi. Semakin tinggi persepsi keadilan distributif maka semakin baik perilaku OCB karyawan seperti rela membantu dan menolong rekan kerja tanpa mengharapkan imbalan, selalu berusaha menjaga hubungan dengan rekan kerja agar terhindar dari konflik. Fenomena ini terjadi karena karyawan merasa puas dengan keadilan distributif seperti tanggung jawab, pendidikan dan pelatihan, usaha yang dilakukan, tingkat stress dan rintangan pekerjaan, pekerjaan dapat diselesaikan dengan baik serta pengalaman yang dimiliki(Banani, 2015)

### **Pengaruh Keadilan Prosedural Terhadap Kepuasan Kerja Karyawan**

Keadilan procedural merupakan rasa keadilan yang diterima berkaitan dengan proses dan prosedur untuk membuat suatu kebijakan dan keputusan. Hasil penelitian menunjukkan bahwa keadilan procedural tidak berpengaruh terhadap kepuasan kerja karyawan. Meskipun keadilan procedural diterapkan tinggi, namun hal ini tidak mempengaruhi OCB karyawan. Faktor yang menyebabkan adalah karyawan tidak terlalu mempermasalahkan keadilan procedural selama keadilan distributif diterima sesuai dengan apa yang dilakukan organisasi.

### **Pengaruh Keadilan Prosedural Terhadap OCB**

Hasil penelitian menunjukkan bahwa tidak terdapat pengaruh keadilan procedural terhadap OCB. Hasil penelitian ini sejalan dengan penelitian yang dilakukan oleh (Banani, 2015). Meskipun keadilan procedural sudah dilakukan dengan baik, hal ini tidak berpengaruh terhadap OCB karyawan. Karyawan tidak terlalu mempermasalahkan keadilan procedural selama keadilan distributif sudah dilaksanakan dengan baik. (Srimulyani et al., 2017) dalam hasil penelitiannya mengungkapkan keputusan perusahaan dalam membuat keputusan kompensasi, promosi, variasi pekerjaan, serta umpan balik tidak berdampak pada pembentukan perilaku OCB.

### **Pengaruh Keadilan Interaksional Terhadap Kepuasan Kerja Karyawan**

Aspek keadilan intraksional merupakan persepsi individu tentang tingkat seorang karyawan diperlakukan sengan penuh martabat, perhatian dan rasa hormat. Hasil penelitian menunjukkan bahwa tidak ada pengaruh keadilan interaksional terhadap kepuasan kerja karyawan. Karyawan akan tetap melakukan tugas pokoknya walupun tidak diperlakukan adil oleh perusahaan secara interaksional dan tetap merasa puas dengan pekerjaannya.

### **Pengaruh Keadilan Interaksional Terhadap OCB**

Hasil penelitian menunjukkan bahwa tidak terdapat pengaruh keadilan interaksional terhadap OCB. Hal ini sejalan dengan penelitian yang dilakukan oleh (Banani, 2015) menyatakan bahwa perbedaan lokasi penelitian dan lingkungan organisasi dapat menjadi pembeda sehingga menimbulkan hasil yang beragam. Keadilan interaksional bukan merupakan factor yang dominan mempengaruhi OCB. Keadilan interaksional tidak cukup dapat meningkatkan perilaku OCB karyawan karena masih ada beberapa factor lain yang mempengaruhi OCB karyawan seperti motivasi kerja, budaya organisasi, kepercayaan organisasi dan kecerdasan emosional.

### **Pengaruh Kepuasan Kerja Terhadap OCB**

Hasil penelitian menunjukkan bahwa tidak terdapat pengaruh kepuasan kerja terhadap OCB.. Sikap dan reaksi karyawan dalam mempersepsikan suatu keadilan dan kebijakan atau praktik manajemen, maka akan

berdampak pada peningkatan kepuasan karyawan (Hwei & Santosa, 2012). Namun, pada karyawan pada PT Cedefindo menunjukkan bahwa karyawan tidak menunjukkan sikap peningkatan kepuasan sehingga tidak berdampak kepada perilaku OCB karyawan .

#### **Pengaruh Keadilan Distributif Terhadap OCB Melalui Kepuasan Kerja Karyawan**

Hasil penelitian menunjukkan tidak terdapat pengaruh keadilan distributif terhadap OCB melalui kepuasan kerja karyawan. Pengaruh secara tidak langsung menunjukkan bahwa apabila keadilan distributif tinggi tidak akan berdampak kepada OCB melalui kepuasan karyawan. Keadilan distributif terbentuk Ketika suatu kelompok membandingkan penghasilan mereka dengan pihak lain (Hwei & Santosa, 2012). Pada penelitian ini, karyawan tidak membandingkan dengan pihak lain karena dirasakan keadilan distributif sudah sesuai dengan tugas pokok, wewenang dan tanggung jawab masing – masing karyawan.

#### **Pengaruh Keadilan Prosedural Terhadap OCB Melalui Kepuasan Kerja Karyawan**

Hasil penelitian menunjukkan bahwa tidak terdapat pengaruh tidak langsung antara keadilan procedural terhadap OCB melalui kepuasan kerja karyawan. Prosedur yang adil ditentukan oleh beberapa hal yaitu terdapat konsistensi, terdapat kenetralan, pihak yang menjadi objek terwakili suaranya dapat proses pembuatan keputusan, dan implementasi harus transparan (Hwei & Santosa, 2012). Aturan – aturan yang ketat dan

jelas didalam perusahaan menjadikan menjadikan karyawan melaksanakan sesuai dengan peraturan. Sehingga tingginya keadilan procedural tidak akan berdampak pada OCB dan kepuasan kerja karyawan .

#### **Pengaruh Keadilan Interaksional Terhadap OCB Melalui Kepuasan Kerja Karyawan**

Hasil penelitian menunjukkan bahwa tidak terdapat pengaruh keadilan interaksional terhadap OCB melalui kepuasan kerja karyawan. Penilaian seseorang mengenai keadilan tidak hanya dipengaruhi oleh apa yang mereka terima sebagai akibat keputusan interaksi atau keputusan tertentu melainkan berdasarkan pada proses atau bagaimana keputusan tersebut dibuat. Sehingga pada penelitian ini, semakin tinggi keadilan interaksional diterapkan tidak mempengaruhi secara tidak langsung OCB dan kepuasan kerja melainkan dipengaruhi oleh factor lain dan proses yang diterima oleh karyawan.

#### **KESIMPULAN**

Kesimpulan pada penelitian ini adalah hanya variabel keadilan distributif yang berpengaruh langsung dengan OCB. Sedangkan variabel lain menunjukkan tidak ada pengaruh baik secara langsung maupun tidak langsung.

#### **SARAN**

Saran bagi penelitian selanjut untuk menambah variabel lain atau mengganti dengan variabel pada penelitian ini.

## DAFTAR PUSTAKA

- Ariasti, R. F., & Wulansari, N. A. (2017). Pengaruh Keadilan Prosedural pada Perilaku Kewargaan Organisasional melalui Komitmen Organisasi. *Management Analysis Journal*, 6(1), 67–75.
- Banani, A. dan R. P. P. (2015). Pengaruh Keadilan Organisasi Organizational Silence dan Kepuasan Kerja Terhadap Organizational Citizenship Behavior. *Journal and Proceeding Fakultas Ekonomi Dan Bisnis Unsoed*, 1(1).
- Cropanzano, R., Bowen, D. E., & Gilliland, S. W. (2007). The Management Of Organizational Justice. *Academy of Management Perspectives*, 21(4), 34–48.  
<https://doi.org/10.5465/AMP.2007.27895338>
- Darto, M. (2014). Peran Organizational Citizenship Behavior (Ocb) Dalam Peningkatan Kinerja Individu Di Sektor Publik: Sebuah Analisis Teoritis Dan Empiris (the Role of Organizational Citizenship Behavior (Ocb) in the Individual Performance Improvement in the Public Sector. *Jurnal Borneo Administrator*, 10(1).  
<https://doi.org/10.24258/jba.v10i1.167>
- Davis, K. dan J. W. N. (2001). *Perilaku Dalam Organisasi* (Penerbit Erlangga, Ed.). Jakarta.
- Fathurahman, F. M. dan E. A. (2020). Pengaruh Pelatihan SDM dan Budaya Organisasi Terhadap Kinerja karyawan Dengan Disiplin Kerja Sebagai Variabel Intervening Pada Attarakha Photography Bandung. *Jurnal Ekonomi Manajemen Sistem Informasi*, 2(1), 35–46. <https://doi.org/10.31933/JEMSI>
- Hwei, S., & Santosa, T. E. C. (2012). Pengaruh Keadilan Prosedural dan Keadilan Distributif Terhadap Komitmen Organisasi. *Jurnal Dinamika Ekonomi & Bisnis*, 9(2), 37–52.
- Jurdi, F. (2018). *Manajemen Sumber Daya Manusia Strategi Pengelolaan SDM Berkualitas dan Berdaya Saing* (Intrans Publishing, Ed.). Malang.
- Keswan. (2015). *Teori- Teori Motivasi* (Pustaka Setia, Ed.). Bandung.
- Noe. (2011). *Fundamentals Of Human Resources Management*. New York: McGraw- Hill.
- Robert, K. dan A. K. (2014). *Perilaku Organisasi*. Jakarta: Salemba Empat.
- Sari, Y. R. (2018). Pengaruh Keadilan Distributif , Keadilan Prosedural dan Keadilan Interaksional Terhadap Organizational Citizenship Behavior ( OCB ) Melalui Kepercayaan Organisasi Sebagai Variabel Intervening (Studi Pada Guru SMK Taman Karya Madya Teknik Kebumen). *Univeristas Putra Bangsa*, (1), 1–13.
- Srimulyani, V. A., Kurniawati, D., & Rustyaningsih, S. (2017). Keadilan Organisasional Dan Konsekuensinya Terhadap Organizational Citizenship Behavior Guru Sma Dan Smk Kota Madiun\*). *Jurnal Manajemen Indonesia*, 17(2), 1. <https://doi.org/10.25124/jmi.v17i2.1063>
- Stephen, R. dan T. A. J. (2008). *Perilaku Organisasi*. Jakarta: Salemba Empat.
- Sugiyono. (2018). Metode Penelitian Kuantitatif, Kualitatif dan R&D. *Ke-26*.
- Trisnawati, S. dan P. D. J. (2018). *Kepemimpinan dan Perilaku Organisasi (Membangun Organisasi Unggul di Era Perubahan) Pertama* (CV. Andi Offset, Ed.). Yogyakarta.
- Wirawan. (2009). *Evaluasi Kinerja Sumber Daya Manusia Teori Aplikasi dan Penelitian* (Salemba Empat, Ed.). Jakarta.