



# Organizational Citizenship Behavior Ditinjau dari *Organizational Justice* dan *Job Satisfaction*

Alin Ardana, Dian Ekowati

Fakultas Ekonomi dan Bisnis, Universitas Airlangga,  
Jalan Airlangga 4-6, Surabaya Indonesia 60285

Corresponding author:  
alin.ardana-2018@feb.unair.ac.id

## ABSTRAK

Anteraja merupakan salah satu perusahaan logistik ekspres, yang sudah memiliki ±400.000 cabang di seluruh Indonesia. Serta memiliki lebih dari 500.000 paket dalam seharinya. Adapun fenomena yang diangkat dalam penelitian ini mengenai *organizational citizenship behavior* di Anteraja yang dapat dipersepsikan dengan adanya tingkat *organizational justice* yang dirasakan individu. Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis pengaruh *organizational justice* (*distributive*, *procedural*, dan *interactional*) terhadap *organizational citizenship behavior* dengan melihat peran mediasi dari *job satisfaction*. Penelitian ini menggunakan sampel sejumlah 232 karyawan Anteraja yang ada di *Head Office* Jakarta. Pengujian statistik dalam penelitian ini menggunakan bantuan *software* SmartPLS 3 *version* 3.2.9. Hasil dalam penelitian ini cukup menarik, bahwa salah satu bentuk *organizational justice* yaitu *distributive justice* tidak berpengaruh signifikan terhadap *job satisfaction*. Selain itu, ditemukan juga hasil bahwa *job satisfaction* tidak memediasi pengaruh *distributive justice* terhadap *organizational citizenship behavior*.

Kata kunci: *Distributive Justice*, *Procedural Justice*, *Interactional Justice*, *Job Satisfaction*, *Organizational Citizenship Behavior*

## ABSTRACT

Anteraja is one of the express logistics companies, which already has of ± 400,000 branches throughout Indonesia. And has more than 500,000 packages in a day. The phenomenon raised in this study is about *organizational citizenship behavior* in Anteraja can be perceived by the level of *organizational justice* received by individual. This study aims to analyze the effect of *organizational justice* (*distributive*, *procedural*, and *interactional*) on *organizational citizenship behavior* by looking at the mediating role of *job satisfaction*. This study used a sample of 232 Anteraja employees in Jakarta *Head Office*. Statistical testing in this study using the help of *software* SmartPLS 3 *version* 3.2.9. The results in this study are quite interesting that one form of *organizational justice*, specifically *distributive justice*, has no significant effect on *job satisfaction*. In addition, it was also found that *job satisfaction* did not mediate the effect of *distributive justice* on *organizational citizenship behavior*.

Keywords: *Distributive justice*, *Procedural Justice*, *Interactional Justice*, *Job Satisfaction*, *Organizational Citizenship Behavior*

## PENDAHULUAN

Secara umum, organisasi menetapkan kebijakan dan aturan untuk mengontrol dan memotivasi karyawan mereka (Donglong, Taejun, Julie, dan Sanghun, 2020). Salah satunya, dengan upaya mendorong karyawan untuk pengembangan diri mereka dalam tanggung jawabnya, melainkan juga dalam mengembangkan *organizational citizenship behavior* (OCB) (Ismail, Iqbal, dan Adeel, 2018). *Organizational citizenship behavior* atau OCB diakui sebagai faktor penting dalam organisasi, karena adanya OCB dapat meningkatkan dan memanfaatkan SDM pada organisasi untuk mempertahankan kelangsungan hidup didalam lingkungan yang kompetitif (Benjamin, 2012). Sejalan dengan hal tersebut, Salam (2020) juga berpendapat bahwa OCB merupakan peran penting dalam setiap organisasi, karena sebagai kunci untuk kelangsungan hidup organisasi. Hal ini dikarenakan, OCB dapat diartikan sebagai perilaku ekstra atau lebih di luar pekerjaan formal individu yang sangat dihargai organisasi, karena dapat meningkatkan efisiensi dan daya saing pada bisnis.

*Social Exchange Theory* (SET) menurut Hommans (1974) diartikan sebagai aktivitas yang saling menguntungkan ataupun merugikan. Seperti imbalan atau bayaran merupakan salah satu motif dalam menjelaskan untuk perilaku sosial teori ini. Pada *social exchange theory*, seorang individu tidak mengharapkan imbalan eksternal berupa gaji, dikarenakan imbalan atau bayaran yang diterima biasanya tidak dapat diukur dengan uang saja. Melainkan berupa penghargaan intrinsik dalam bentuk kegembiraan, kesenangan, dan kepuasan kerja (Hommans, 1974). Selain itu, SET didasarkan pada hubungan timbal balik dalam organisasi, jika karyawan diperlakukan positif maka karyawan akan

merasa dirinya akan membalas dengan cara yang positif (Walumbwa *et al.*, 2010). Namun sebaliknya, jika karyawan diperlakukan negatif atau tidak adil, maka akan memungkinkannya mereka berperilaku pada organisasi secara negatif. Dalam *social exchange theory* juga merupakan dasar untuk menjelaskan OCB karyawan (Farh, Podsakoff, dan Organ, 1990). Ketika atasan memberikan keuntungan khusus kepada karyawan, karyawan akan merasa ia harus memberikan kompensasi yang lebih, karena dalam *social exchange theory* karyawan akan melakukan upaya atau tindakan yang terbaik dalam hubungan mereka untuk mendapatkan imbalan (Thompson, 2003). SET dapat menjelaskan *organizational justice* yang merupakan salah satu faktor yang dapat berhubungan dengan OCB (Cropanzano, Rupp, Mohler, dan Schminke, 2001). Bahwa, individu akan membuat penilaian keadilan pribadi berdasarkan kepatutan yang dibuat olehnya. Selanjutnya, dengan lingkungan kerja yang adil, karyawan lebih cenderung untuk membentuk hubungan kerja yang erat, dan menjadi termotivasi serta tampil dengan cara yang menguntungkan individu dan organisasi melalui hubungan timbal balik karyawan (Chan dan Lai, 2017). Hal ini, menandakan bahwa individu akan menghargai proses yang adil dalam membuat keputusan terhadap hasil yang didapat.

Sebagai contoh, pada perusahaan Anteraja yang merupakan objek dalam penelitian ini, dimana Anteraja merupakan perusahaan yang bergerak di bidang logistik sejak 27 Maret 2019. Perusahaan Anteraja memiliki perbedaan yang signifikan dari beberapa perusahaan ekspedisi yang ada di Indonesia. Seperti adanya *pickup service - internal process - delivery service* yang tidak dilakukan oleh perusahaan ekspedisi

lain. Sehingga, ini menjadikan perusahaan Anteraja lebih unggul dari perusahaan lain. Selain itu, Anteraja merupakan anak perusahaan ASSA dari Triputra Group. Sejak munculnya Anteraja dengan misi untuk mendukung serta melengkapi sektor *e-commerce* tanah air dari sisi infrastruktur dan jasa antar barang. Keberadaannya dianggap sebagai buah nyata untuk meningkatkan konsistensi dari Triputra Group di sektor perusahaan logistik. Anteraja menawarkan layanan ekspedisi dan bertekad menghubungkan seluruh pasar, serta usaha mikro kecil menengah (UMKM) di Indonesia (blog.anteraja.id).

Selanjutnya berdasarkan laporan kehadiran pegawai dari ketiga karyawan yang diambil oleh peneliti, menunjukkan mereka bersedia untuk bekerja lebih secara sukarela berdasarkan total jam kerja lebih dari 8 jam yang dirasakan karyawan. Sementara itu, berdasarkan prosedur perusahaan total jam kerja yang dimiliki setiap karyawan Anteraja sebesar 8 jam kerja. Hal ini dikarenakan adanya *double job* yang membuat mereka mengharuskan kerja dua kali lipat lebih banyak. Salah satunya, karyawan *recruitment* yang menyebutkan bahwa pekerjaannya yang memiliki dua *job decs* yang berbeda sekaligus diluar merekerut karyawan, karena pemenuhan *manpower* mendesak bagi perusahaan. Selain itu, berdasarkan wawancara peneliti pada karyawan personalia, menceritakan bahwa pekerjaannya memiliki dua kewajiban kerja diluar *payroll* sebagai *job decs* utamanya. Sehingga, sejalan dengan pemenuhan target perusahaan Anteraja yang memiliki beban kerja lebih atas pekerjaan mereka. Hal tersebut dapat meyebabkan karyawan dengan sukarela untuk bekerja dengan lembur, dan bahkan bekerja diluar jam kerja mereka (8 jam kerja). Kemudian hal ini juga didukung oleh pendapat Salam (2020),

bahwa ketika karyawan melakukan peran lebih mereka secara sukarela (OCB) dapat meningkatkan citra organisasi. Oleh karena itu, dengan adanya tuntutan kerja tersebut diharapkan dapat memberikan kinerja lebih dari tanggung jawab karyawan (OCB), dimana OCB memiliki peran penting dalam berjalannya suatu organisasi (Alzayed *et al.*, 2017).

### **Organizational Citizenship Behavior**

*Organizational citizenship behavior* (OCB) pertama kali dikemukakan oleh Bateman dan Organ (1983), bahwa OCB didefinisikan sebagai perilaku individu yang tidak diakui dengan formal dalam organisasi, tetapi dapat meningkatkan kinerja organisasi (Dong dan Phuong, 2018). Selain itu, OCB juga biasa ditandai dengan cara kerja yang tidak diakui dengan resmi oleh organisasi (Aeknarajindawat dan Jermstittiparsert, 2020; Cropanzano dan Greenberg, 1997). Sedangkan menurut Alzayed, Jauhar, dan Mohaidin (2017), OCB sudah menjadi faktor utama dalam organisasi mencapai efektivitasnya. Hal ini dikarenakan arti penting dari OCB, yaitu tergantung pada kenyataan bahwa kelangsungan hidup organisasi manapun selalu akan bergantung pada karyawan (Alzayed *et al.*, 2017).

### **Distributive Justice**

Pada awalnya keadilan distributif dikenal sebagai teori keadilan (*Equity Theory*) (Rupp, Shapiro, Folger, Skarlicki, dan Shao, 2017). Dalam teori ini, Adam (1965) menyebutkan bahwa seseorang akan menilai keadilan dengan cara membandingkan *outcomes* yang diterima dengan *inputs* yang diberikan, dan kemudian membandingkannya dengan *outcomes* serta *inputs* dari yang dijadikan pembanding (Panggabean, 2004). Selain itu, Adam (1965) mengatakan bahwa perilaku sosial dipengaruhi oleh kesesuaian dan proporsionalnya melalui distribusi

*reward* di dalam suatu grup. Hal ini yang mungkin dapat dipertimbangkan karyawan sebagai masukan kepada organisasi (Rupp *et al.*, 2017). Sehingga, dalam organisasi persepsi keadilan yang dirasakan individu terkait dengan hasil atau akibat seperti (penghargaan, uang, kompensasi, dan penghormatan) disebut sebagai *distributive justice* atau keadilan distributif (Sheeraz *et al.*, 2020).

### ***Procedural Justice***

Greenberg dan Colquitt (2013), menunjukkan keadilan prosedural yang adil ketika pekerja merasa bahwa mereka bekerja sama dengan rekan kerja dalam tugas sehari-harinya. Selain itu, ketika mereka merasa bahwa informasi yang organisasi berikan sudah benar, dan ketika mereka merasa pendapat mereka didengar (Castillo dan Fernandez, 2017). Selanjutnya, keadilan prosedural mengacu pada persepsi individu mengenai aturan dan prosedur yang ditetapkan organisasi (Nabatchi *et al.*, 2007). Kemudian, keadilan prosedural juga berhubungan dengan persepsi bawahan mengenai seluruh proses yang diterapkan oleh atasan mereka untuk mengevaluasi kinerja (Moorman *et al.*, 1993). Hal ini juga dapat menjadi sarana untuk mengkomunikasikan kinerja dan untuk menentukan *reward* bagi mereka seperti promosi atau kenaikan gaji (McFarlin dan Sweeney, 1992). Anggapan adil atau tidak adilnya mengenai proses dan prosedur yang diterapkan menunjukkan tinggi atau rendahnya keadilan prosedural menurut bawahan.

### ***Interactional Justice***

*Interactional Justice* atau keadilan interaksional mengacu pada komunikasi yang adil dan interpersonal mengenai proses organisasi (McDowall dan Fletcher, 2004). Jika keputusan yang sulit tetapi

dikomunikasikan dengan tidak baik akan mempengaruhi karyawan dalam berperilaku (Colquitt *et al.*, 2001). Sehingga, karyawan dapat mengevaluasi keputusan manajemen dengan cara dikomunikasikan kepada mereka, dan keputusan yang adil tidak akan mengarah pada perilaku yang tidak baik (Holmval dan Sidhu, 2007). Selain itu, keadilan interaksional mengacu pada komunikasi yang adil dan interpersonal mengenai proses organisasi (McDowall dan Fletcher, 2004). Keputusan yang sulit namun jika dapat dikomunikasikan dengan baik tidak akan mempengaruhi karyawan (Colquitt *et al.*, 2001). Apapun keputusan organisasi, karyawan yang terpengaruh melihat kualitas perlakuan interpersonal dengan mempertimbangkan apakah itu sopan dan hormat atau sebaliknya (Cropanzano *et al.*, 2002). Lebih lagi, keadilan interaksional memiliki hubungan yang kuat dengan kepuasan dan hasil karyawan (Fernandes dan Awamleh, 2006). Karyawan mengevaluasi keputusan manajemen dengan cara dikomunikasikan kepada mereka dan keputusan yang adil tidak akan mengarah pada sikap marah (Holmval dan Sidhu, 2007).

### ***Job Satisfaction***

Sebuah konsep yang dapat menggambarkan bagaimana orang berpikir tentang pekerjaan disebut juga *job satisfaction* atau kepuasan kerja (Locke, 1969). Hal ini, ditunjukkan dengan tujuan individu dalam bekerja dengan kenyataan yang dirasakan. Kepuasan kerja juga merupakan perasaan positif hasil dari evaluasi terhadap karakteristik pekerjaan (Robin dan Judge, 2013). Sedangkan, kepuasan kerja menurut (Locke, 1969) meliputi aspek afektif, kognitif, dan perilaku. Berdasarkan hasil pendefinisian tentang kepuasan kerja pegawai di dalam organisasi hampir semua definisi berkaitan dengan persepsi.

### ***Distributive Justice dan OCB***

Awang *et al.* (2015) menyebutkan, keadilan distributif mengacu pada apa yang diterima individu dengan kontribusi yang telah mereka berikan kepada organisasi. Seperti, distribusi penghargaan yang diterima setiap individu sama. Hal ini, didukung oleh Moon, Kamdar, Mayer, dan Takeuchi (2008), bahwa ketika individu diberikan penghargaan yang adil sesuai dengan apa yang telah mereka berikan pada organisasi. Sehingga adanya hal tersebut, dapat menandakan bahwa kemampuan individu dihargai oleh organisasi, dan mereka akan terdorong untuk berperilaku OCB, salah satunya membantu rekan kerja, pemimpin, dan organisasi mereka (Awang *et al.*, 2015).

### ***Procedural Justice dan OCB***

Secara khusus, keadilan prosedural mencerminkan sejauh mana seorang karyawan memahami bahwa keputusan alokasi hasil telah dibuat secara adil, sesuai dengan prosedur formal organisasi dan dari perlakuan yang diberikan oleh otoritas organisasi dalam memberlakukan prosedur tersebut (Moorman *et al.*, 1993). Ketika karyawan yang diikutsertakan dalam proses pengambilan keputusan akan membuat para karyawan atau pegawai merasa memiliki informasi lebih baik tentang sistem upah. Hal ini, akan mengarah kepada tingkat rasa ingin timbal balik atas keadilan yang diberikan kepada pegawai, karena mereka merasa ikut andil dalam menentukan suatu pengambilan keputusan yang penting (Lewis, 2013).

### ***Interactional Justice dan OCB***

Dalam *interactional justice theory* mengasumsikan bahwa keadilan yang terjadi ketika perlakuan dalam implementasi atau pengalokasian tingkat upah dipandang adil (Jami'iaturochmah, Sudjadi, dan Anggraeni, 2019). Riset terkini juga menyarankan kea-

dilan interaksional terdiri dari dua bentuk yang berbeda, yaitu keadilan interpersonal dan keadilan informasional (Judge dan Colquitt, 2004). Yang pertama keadilan interpersonal, mencerminkan sejauh mana orang diperlakukan dengan kesopanan, martabat, dan rasa hormat oleh pihak berwenang atau pihak ketiga yang terlibat dalam melaksanakan prosedur atau menentukan hasil. Hal ini, memunculkan sikap positif dari pegawai terhadap organisasi yang salah satunya yaitu OCB. Yang kedua, dengan keadilan informasi, berfokus pada penjelasan yang diberikan kepada orang-orang yang menyampaikan informasi tentang mengapa prosedur digunakan dengan cara tertentu atau mengapa hasil didistribusikan dengan cara tertentu. Hal tersebut juga bisa memunculkan sikap positif dari pegawai terhadap organisasi yang salah satunya yaitu OCB (Colquitt *et al.*, 2001).

### ***Distributive Justice dan Job Satisfaction***

Keadilan distributif terjadi pada saat orang menerima apa yang mereka pikirkan mereka layak menerimanya dari pekerjaan mereka (Lewis, 2013). Seorang merasa tidak adil ketika mempersepsikan rasio input (*effort*), dan luaran (upah) adalah dibayar lebih rendah dengan pihak lain dalam pekerjaan dan organisasi yang sama. Ketidaksiesuaian ini berpengaruh pada tensi psikologis dan luaran organisasi. Keadilan distributif dapat didefinisikan sebagai perlakuan adil bagi karyawan ditinjau dari gaji atau upah, jam kerja, promosi, dan *reward* lainnya. Ketika para manajer merancang upah dan kebijakan promosi sesuai pendidikan, kepakaran, dan kecakapan, serta kinerja para karyawan, mereka akan mendapatkan rasa puas (Lewis, 2013).

### ***Procedural Justice dan Job Satisfaction***

Agho, Mueller, dan Price (1993) berpendapat adanya beberapa faktor prosedural



kemungkinan besar terkait dengan kepuasan kerja. Faktor-faktor ini termasuk kebebasan untuk membuat keputusan terkait pekerjaan, dalam memberikan kontribusi pada proses kerja organisasi dan berbagi keyakinan dengan proses organisasi (Agho *et al.*, 1993). Sehingga, karyawan akan kurang puas dengan pekerjaan mereka ketika mereka tidak memiliki informasi tentang prosedur pengambilan keputusan secara memadai dan menerima permintaan yang tidak sesuai dari atasan mereka (Rifai, 2005). Oleh karena itu, keadilan prosedural berpengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja (Rifai, 2005). Kemudian keadilan prosedural berkaitan dengan keadilan proses atau kebijakan organisasional (Lewis, 2013). Ketika pegawai merasakan keadilan prosedural dalam artian dia ikut serta dalam proses pengambilan keputusan mengenai prosedur distribusi upah maka dia akan merasa puas (Lewis, 2013).

#### ***Interactional Justice dan Job Satisfaction***

Menurut Bies (2005), penilaian keadilan juga berdasarkan kualitas perlakuan interpersonal yang diterima selama eksekusi prosedur dan penilaian tersebut akan mempengaruhi sikap dan perilaku individu. Masterson *et al.* (2000) memperlihatkan keadilan interaksional berpengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja. Beberapa penelitian mengenai keadilan interaksional dengan kepuasan kerja sudah banyak diteliti. Seperti Altahayneh, Khasawneh, dan Abedalhafiz (2014) melakukan penelitian terhadap guru menunjukkan bahwa keadilan interaksional merupakan yang faktor terbaik dalam kepuasan kerja. Selain itu, dalam penelitian Altahayneh *et al.* (2014) juga menemukan bahwa keadilan interaksional adalah faktor penting dengan kepuasan kerja daripada keadilan prosedural.

#### ***Job Satisfaction dan OCB***

Organ *et al.* (2006) berpendapat bahwa kepuasan kerja merupakan faktor terbaik yang dapat mempengaruhi OCB. Kemudian dari beberapa penelitian terdahulu, mereka juga menyimpulkan bahwa adanya hubungan yang signifikan antara kepuasan kerja dan OCB dalam organisasi (Mohammad, Habib dan Alias, 2011; Indahyati dan Sintaasih, 2019; Oplatka, 2009; Lambert dan Hogan, 2013; Omar *et al.*, 2011). Dalam penelitian Mohammad *et al.*, (2011) menunjukkan kepuasan kerja merupakan variabel yang penting dalam memprediksi OCB. Kemudian penelitian yang dilakukan oleh Omar *et al.*, (2011) bahwa praktik OCB bisa melelahkan, tetapi individu masih akan terus bekerja karena mereka mendapatkan kepuasan dengan melakukannya. Lambert dan Hogan (2013) dalam penelitiannya menemukan OCB memiliki hubungan yang positif dengan kepuasan yang menunjukkan bahwa ketika karyawan terlibat di OCB. Hal ini, akan memberikan mereka pengalaman dan perasaan positif terhadap pekerjaan mereka dan diri mereka sendiri untuk menciptakan efek positif dalam organisasi

#### ***Job Satisfaction memediasi Distributive Justice dan OCB***

Menurut Foa dan Foa (1980) tidak semua imbalan sosial dapat ditukar dan membentuk sumber daya yang dapat ditukarkan secara spesifik. Oleh karena itu, OCB menjadi cara yang masuk akal dan seorang karyawan dapat menukar imbalan sosial yang dipengaruhi oleh persepsi keadilan (Moorman, 1991). Dalam mempertimbangkan besarnya hubungan kepercayaan dengan hasil pekerjaan, Dirks dan Ferrin (2002) memberikan saran ada baiknya mengukur dengan variabel lain seperti kepuasan kerja, dan keadilan prosedural serta keadilan distributif.

**Job Satisfaction memediasi Procedural Justice dan OCB**

Padapenelitian Moorman(1991)menemukan jika karyawan dapat memunculkan OCB itu merupakan hasil dari evaluasi positif organisasi yang ditimbulkan oleh keadilan prosedural. Serta perilaku OCB juga dapat dipengaruhi oleh kepuasan kerja (Bateman dan Organ, 1983). Moorman, Niehoff, dan Organ (1993) yang meneliti *job attitudes*, OCB, keadilan prosedural, kepuasan kerja, dan komitmen organisasi. Bahwa hubungan antara keadilan prosedural dan OCB yang dimediasi antara komitmen organisasi dan kepuasan kerja tidak signifikan atau didukung. Sehingga (Moorman *et al.*, 1993) menyarankan untuk menggunakan variabel komitmen organisasi, kepuasan kerja, dan OCB sebagai konsekuensi dari kesan positif yang diberikan oleh keadilan prosedural.

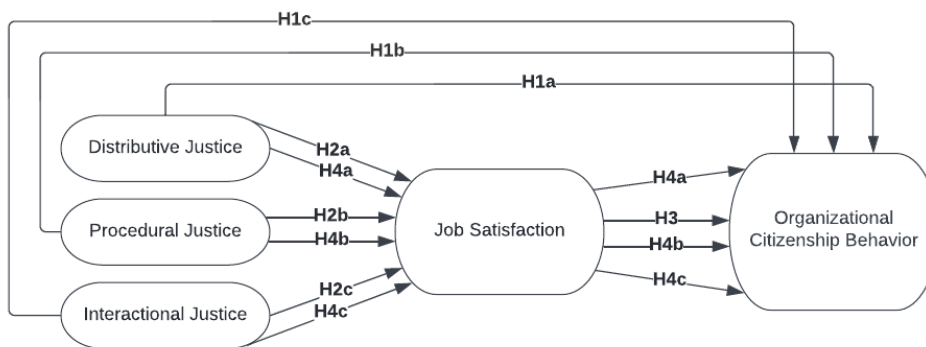
**Job Satisfaction memediasi Interactional Justice dan OCB**

Organ (1988a, 1988b, 1990) menyarankan adanya studi empiris yang mendukung hubungan antara kepuasan kerja dengan OCB, karena lebih baik digambarkan sebagai salah satu yang mencerminkan hubungan antara persepsi keadilan dengan OCB. Ketika kepuasan kerja dan persepsi keadilan diukur bersama-sama, Organ (1988a) mengatakan bahwa akan ada banyak

varians yang lebih banyak dalam OCB. Sehingga ini memperlihatkan jika kepuasan kerja dan persepsi keadilan keduanya diukur, maka kedua variabel tersebut akan terkait dengan OCB (Moorman, 1991). Hal ini sependapat dalam penelitian yang dilakukan oleh Ramaswami dan Singh (2003) yang menyarankan bahwa keadilan interaksional memiliki nilai korelasi tertinggi yang signifikan dengan kepuasan kerja dibandingkan dengan keadilan distributif dan keadilan prosedural. Hal ini, karena perilaku supervisor atau atasan memiliki pengaruh yang signifikan dalam membentuk persepsi individu tentang keadilan interaksional dalam organisasi (Omar *et al.*, 2011).

Sehingga berdasarkan pemampanan diatas, dalam penelitian ini terdapat hipotesis sebagai berikut:

- H1(a) : *Distributive justice* berpengaruh positif secara signifikan terhadap OCB karyawan di Anteraja
- H1(b) : *Procedural Justice* berpengaruh positif secara signifikan terhadap OCB karyawan di Anteraja
- H1(c) : *Interactional Justice* berpengaruh positif secara signifikan terhadap OCB karyawan di Anteraja.
- H2(a) : *Distributive justice* berpengaruh



Gambar 1. Kerangka Hipotesis

- positif secara signifikan terhadap *Job Satisfaction* karyawan di Anteraja
- H2(b) : *Procedural Justice* berpengaruh positif secara signifikan terhadap *Job Satisfaction* karyawan di Anteraja
- H2(c) : *Interactional Justice* berpengaruh positif secara signifikan terhadap *Job Satisfaction* karyawan di Anteraja
- H3 : *Job Satisfaction* berpengaruh positif secara signifikan terhadap OCB karyawan di Anteraja
- H4(a) : *Job Satisfaction* memediasi secara signifikan antara *Distributive justice* dan OCB pada karyawan Anteraja
- H4(b) : *Job Satisfaction* memediasi secara signifikan antara *Procedural Justice* dan OCB pada karyawan Anteraja
- H4(c) : *Job Satisfaction* memediasi secara signifikan antara *Interactional Justice* dan OCB pada karyawan Anteraja

## METODOLOGI

Penelitian ini menekankan atau berusaha untuk menginvestigasi faktor-faktor apa saja yang mempengaruhi perilaku OCB karyawan. Serta menguji ada atau tidaknya hubungan variabel dalam penelitian. Sehingga metode yang sesuai adalah metode kuantitatif. Pendekatan kuantitatif untuk menguji hipotesis dan menghasilkan kesimpulan. Menurut Creswell (2012) yang menyatakan penelitian kuantitatif merupakan pendekatan untuk menguji teori objektif dengan menguji hubungan antar variabel.

Pengumpulan data pada penelitian ini berawal dengan survey terhadap perusahaan, kemudian teknik pengumpulan data tersebut dilakukan dengan penyebaran kuesioner pada perusahaan. Sedangkan populasi penelitian adalah karyawan *Head Office* Anteraja pada level *staff* atau karyawan. Total karyawan Anteraja

yang bekerja di *Head Office* sebanyak 232 karyawan. Sedangkan pengukuran *organizational citizenship behavior* (OCB) mengadopsi 19 indikator dari Organ (2006). *Distributive justice* mengadopsi 4 indikator oleh Colquitt (2001), *procedural justice* mengadopsi 6 indikator oleh Colquitt (2001), dan *interactional justice* mengadopsi 9 indikator oleh Colquitt (2001). Kemudian untuk *job satisfaction* mengadopsi 7 indikator oleh Brayfield dan Rother (1951).

Selain itu, penelitian ini menggunakan teknik *Partial Least Square* karena penelitian ini memiliki kompleksitas atau banyaknya konstruksi dan variabel indikator dalam penelitian. PLS cocok digunakan dalam penelitian yang mempunyai dasar teori yang kuat, dan pengujian teori tersebut sebagai tujuan utama dalam riset (Ghozali, 2008).

## HASIL PENELITIAN

### Karakteristik Responden

Tabel 1. menunjukkan karakteristik dari 232 responden.

### Analisis Outer Model

*Convergent Validity* digunakan untuk mengukur tingkat korelasi setiap indikator dengan pengukuran dari setiap variabel yang ada. Suatu indikator dapat dikatakan *reliable* ketika *out loading* dalam suatu indikator bernilai di atas 0.7 (Hair *et al.*, 2017). Tetapi jika nilai *outer loading* suatu indikator sebesar 0.40 - 0.70 dapat dipertimbangkan untuk dieliminasi jika dapat meningkatkan nilai AVE dan *composite reliability*, jika tidak berpengaruh maka dapat dieliminasi (Hair *et al.*, 2017). Sedangkan nilai *outer loading* suatu indikator di bawah 0.40 maka harus dieliminasi (Hair *et al.*, 2017).

Tabel 2. hasil *factor loading* dari indikator sudah berada di atas 0.5, sehingga hasil ini dapat dikatakan sudah memenuhi *convergent*



Table 1: Karakteristik Responden

Profil Responden	Keterangan	Frekuensi	Presentase
Jenis Kelamin	Perempuan	117	50.43
	Laki-Laki	115	49.57
Usia	< 25 tahun	155	66.81
	26 - 35	76	32.76
	36 - 45	1	0.43
Pendidikan Terakhir	SMA/SMK	10	4.3
	Diploma (D1, D2, D3)	13	5.6
	D4/S1	208	89.7
	S2	1	0.4
Lama Bekerja	< 1 tahun	77	33
	1 - 2 tahun	128	55
	> 2 tahun	27	12
Departemen	BD&BP	10	4.3
	BOS	12	5.2
	BPM	12	5.2
	Finance	20	8.6
	HC	21	9.1
	IA	14	6
	IT Dev	26	11.2
	IT PT	27	11.6
	IT SPM	13	5.6
	Ops	18	7.8
	PS	1	0.4
	Purc	3	1.3
	QA	13	5.6
	S&M	31	13.4
	S HUB	3	1.3
TMC	8	3.4	

*validity* yaitu semua indikator yang digunakan dalam penelitian sudah dapat diukur secara akurat.

*Discriminant Validity* merupakan penilaian dalam indikator-indikator konstruk laten yang mempunyai tingkat korelasi yang tinggi jika dibandingkan dengan indikator-indikator lainnya (Ghozali dan Latan, 2015).

Tabel 3. Menunjukkan nilai Akar AVE lebih besar dari korelasi variabel lain. Sehingga dapat disimpulkan keseluruhan nilai konstruk yang ada sudah memenuhi kriteria *discriminant validity*.

*Composite Reliability* digunakan dalam mengukur konsistensi dalam setiap instrumen. Komposisi atau konstruk dapat dikatakan *reliable* jika memiliki nilai *composite reliability* di atas 0.7.

Tabel 4. variabel *Distributive justice*, *Interactional Justice*, *Job Satisfaction*, *Organizational Citizenship Behavior*, dan *Procedural Justice* menunjukkan nilai *composite reliability* di atas 0.7. Sehingga dapat disimpulkan semua konstruk memiliki nilai reliabilitas yang baik.

Table 2: Hasil Uji *Outer Loading* Final

Indikator	Variabel	Nilai Loading Factor	Keterangan
DJ1	<i>Distributive justice</i>	0.810	Valid
DJ2		0.785	Valid
DJ3		0.840	Valid
DJ4		0.815	Valid
PJ2	<i>Procedural Justice</i>	0.701	Valid
PJ3		0.698	Valid
PJ4		0.690	Valid
PJ5		0.782	Valid
PJ6		0.720	Valid
PJ7		0.741	Valid
IJ1	<i>Interactional Justice</i>	0.801	Valid
IJ2		0.821	Valid
IJ3		0.824	Valid
IJ4		0.725	Valid
IJ5		0.721	Valid
IJ6		0.764	Valid
IJ7		0.785	Valid
IJ8		0.723	Valid
IJ9		0.810	Valid
C3	<i>Organizational Citizenship Behavior</i>	0.677	Valid
S2		0.716	Valid
S3		0.739	Valid
S4		0.704	Valid
CV3		0.773	Valid
CV4		0.713	Valid
CO1		0.690	Valid
A3		0.699	Valid
JS1		0.714	Valid
JS2		0.807	Valid
JS3	0.747	Valid	
JS4	<i>Job Satisfaction</i>	0.765	Valid
JS5		0.741	Valid
JS6		0.807	Valid
JS7		0.810	Valid

Table 3: Perbandingan kar AVE dengan Korelasi Variabel

	DJ	IJ	JS	OCB	PJ
DJ	<b>0.813</b>				
IJ	0.532	<b>0.776</b>			
JS	0.354	0.516	<b>0.771</b>		
OCB	0.507	0.543	0.525	<b>0.714</b>	
PJ	0.580	0.577	0.493	0.565	<b>0.723</b>

Table 4: Composite Reliability

Variabel	Composite Reliability
<i>Distributive justice</i>	0.886
<i>Interactional Justice</i>	0.931
<i>Job Satisfaction</i>	0.911
<i>Organizational Citizenship Behavior</i>	0.893
<i>Procedural Justice</i>	0.867

Table 5: R-square

Variabel	Composite Reliability
<i>Job Satisfaction</i>	0.324
<i>Organizational Citizenship Behavior</i>	0.455

### Analisis Inner Model

Dalam *R-square* menentukan jumlah varians konstruk variabel endogen (pengaruh) yang ada dapat dijelaskan dengan variabel eksogen (mempengaruhi) (Hair *et al.*, 2017). Nilai *R-square* yang baik jika memiliki *cut-off* sebesar 0,75 (kuat), 0,5 (moderat), dan 0,25 (lemah) (Hair *et al.*, 2017).

Tabel 5. menunjukkan nilai variabel *job satisfaction* sebesar 0.324 termasuk ke dalam model moderat. Sedangkan variabel *organizational citizenship behavior* sebesar 0.455 termasuk model moderat.

Dalam *F-square*, Cohen (1988) berpendapat nilai *cut off* dari *f-square* memiliki pengaruh sebesar 0.02 (kecil), 0.15 (sedang), dan 0.35 (besar).

Dalam estimasi *path coefficient* merupakan cara untuk menilai hubungan antar hipotesis diantara konstruk yang ada. Evaluasi ini dapat dilihat dari hasil *bootstrapping* dalam pengujian SmartPLS. Nilai yang digunakan dari *path coefficient* menurut Hair *et al.*, (2017) berkisar -1 sampai +1, yang memiliki arti semakin mendekati +1 hubungannya berarti positif signifikan dan jika mendekati 0 atau -1 memiliki arti hubungan yang negatif dan tidak signifikan atau lemah.

Pada Tabel 6. Terdapat implementasi sebagai berikut:

- Terdapat pengaruh negatif signifikan pada variabel *distributive justice* terhadap *job satisfaction*. Hasil ini ditunjukkan dengan angka -0.001 (negatif) dengan *p-value* sebesar 0.988, maka **Hipotesis 2a ditolak**.

Table 6: Path Coefficient dan P-value

	Original Sample	P-value	Keterangan
Hipotesis 2a <i>Distributive justice</i> ? <i>Job satisfaction</i>	-0.001	0.988	Not Supported
Hipotesis 1a <i>Distributive justice</i> ? OCB	0.191	0.013	Supported
Hipotesis 2c <i>Interactional Justice</i> ? <i>Job Satisfaction</i>	0.348	0.000	Supported
Hipotesis 1c <i>Interactional Justice</i> ? OCB	0.180	0.015	Supported
Hipotesis 3 <i>Job Satisfaction</i> ? OCB	0.253	0.000	Supported
Hipotesis 2b <i>Procedural Justice</i> ? <i>Job Satisfaction</i>	0.293	0.000	Supported
Hipotesis 1b <i>Procedural Justice</i> ? OCB	0.226	0.002	Supported

- Terdapat pengaruh positif signifikan pada variabel *distributive justice* terhadap OCB. Hal ini ditunjukkan dengan angka 0.191 (positif) dengan *p-value* sebesar 0.013, maka **Hipotesis 1a diterima.**
- Terdapat pengaruh positif signifikan pada variabel *interactional justice* terhadap *job satisfaction*. Hal ini ditunjukkan dengan angka 0.348 (positif) dengan *p-value* sebesar 0.000, maka **Hipotesis 2c diterima.**
- Terdapat pengaruh positif signifikan pada variabel *interactional justice* terhadap OCB. Hal ini ditunjukkan dengan angka 0.180 (positif) dengan *p-value* sebesar 0.015, maka **Hipotesis 1c diterima.**
- Terdapat pengaruh positif signifikan pada variabel *job satisfaction* terhadap OCB. Hal ini ditunjukkan dengan angka 0.253 (positif) dengan *p-value* sebesar 0.000, maka **Hipotesis 3 diterima.**
- Terdapat pengaruh positif signifikan pada variabel *procedural justice* terhadap *job satisfaction*. Hal ini ditunjukkan dengan angka 0.293 (positif) dengan *p-value* sebesar 0.000, maka **Hipotesis 2b diterima.**
- Terdapat pengaruh positif signifikan pada variabel *procedural justice* terhadap OCB. Hal ini ditunjukkan dengan angka 0.226 (positif) dengan *p-value* sebesar 0.002, maka **Hipotesis 1b diterima.**
- Terdapat pengaruh negatif tidak signifikan pada variabel *distributive justice* terhadap OCB yang dimediasi oleh *job satisfaction*. Hasil ini ditunjukkan dengan angka -0.000 (negatif) dengan *p-value* sebesar 0.989, maka **Hipotesis 4a diterima.**
- Terdapat pengaruh positif signifikan pada variabel *procedural justice* terhadap OCB yang dimediasi oleh *job satisfaction*. Hasil ini ditunjukkan dengan angka 0.088 (positif) dengan *p-value* sebesar 0.007, maka **Hipotesis 4b diterima.**
- Terdapat pengaruh positif signifikan pada variabel *interactional justice* terhadap OCB yang dimediasi oleh *job satisfaction*. Hasil ini ditunjukkan dengan angka 0.074 (positif) dengan *p-value* sebesar 0.020, maka **Hipotesis 4c diterima.**

**PEMBAHASAN DAN DISKUSI**

Organ *et al.* (2006) membagi *organizational citizenship behavior* menjadi lima dimensi antara lain *altruism, conscientiousness, sportsmanship, courtesy, dan civic virtue*. Pada keenam dimensi tersebutlah yang dapat mewakili karyawan dalam mengenali diri mereka sebagai bagian dari organisasi mereka (Bachrach, Bendoly, dan Podsakoff, 2001). Lalu pada responden dalam penelitian ini memiliki dimensi *altruism* yang “sangat tinggi”, artinya karyawan Anteraja memiliki ketersediaan individu

Table 6: Path Coefficient dan P-value

Hipotesis	Path Coefficient (p1.p2)	Indirect Effect (p3)	p1. p2. p3	Keterangan
Hipotesis 4a	Tidak Signifikan	Tidak Signifikan	Negatif	Not Supported - No Effect (no mediation)
Hipotesis 4b	Signifikan	Signifikan	Positif	Supported - Complementary (partial mediation)
Hipotesis 4c	Signifikan	Signifikan	Positif	Supported - Complementary (partial mediation)

yang sangat tinggi dalam membantu rekan dalam melakukan pekerjaannya. Sesuai dengan pendapat Elamin dan Tlaiss (2015), jika karyawan kurang mampu membalas perusahaan karena perlakuan adil yang diterima karyawan, biasanya mereka akan membalasnya dengan meningkatkan *extra role* (OCB) pada perusahaan. Salah satunya, yaitu membantu rekan kerja dalam pekerjaan mereka. Hal ini didukung dengan hasil observasi awal pada perusahaan, yaitu ketika karyawan Anteraja memiliki *job demand* tinggi sehingga, mengharuskan mereka saling membantu terkait pekerjaannya demi memenuhi kebutuhan perusahaan.

Selain itu, berdasarkan responden dalam studi ini pada variabel *procedural justice* mempresentasikan kedalam kategori “tinggi”. Hal ini menandakan bahwa, karyawan Anteraja memiliki keterlibatan dalam pembuatan keputusan yang ada dalam organisasi atau perusahaan. Selain itu, dalam indikator PJ7 pada variabel *procedural justice* memiliki rata-rata indikator paling tinggi berdasarkan responden penelitian ini, sehingga dari data tersebut dapat menggambarkan tingkat prosedur yang dibuat oleh perusahaan Anteraja sudah dijunjung berdasarkan standar etika, dan moral yang ada. Hal ini akan mendorong karyawan Anteraja dapat meningkatkan kepercayaan kepada perusahaan mereka, serta meningkatkan tingkat OCB karyawan (Özbek, Yoldash, dan Tang, 2016).

Selain itu, Bies (2005) mengartikan *interactional justice* sebagai perilaku adil yang diterima karyawan oleh atasan perihal penilaian dan perlakuan interpersonal dengan bermartabat, perhatian, dan rasa hormat. Dalam konteks ini, berdasarkan observasi pertama yang

dilakukan pada perusahaan, karyawan Anteraja memiliki tingkat komunikasi yang baik antar atasan langsung maupun tidak langsung mereka. Sehingga setiap adanya prosedur atau perubahan yang terjadi di perusahaan, setiap atasan akan langsung mengkomunikasikannya ke setiap bawahannya. Sebagai contoh, karyawan Anteraja diperlakukan atasan mereka secara sopan, bermartabat, dan hormat. Bahwa semakin tinggi persepsi keadilan dalam penyampaian prosedural oleh pemimpin yang diterapkan akan menumbuhkan tingkat OCB perusahaan. Selanjutnya, berdasarkan hasil pada studi ini terkait variabel *interactional justice* termasuk kedalam kategori yang tinggi. Hal ini dapat diartikan, bahwa tingkat hubungan antar personal karyawan dengan organisasi ketika suatu prosedur dikerjakan pada karyawan Anteraja tergolong tinggi. Sehingga, hal tersebut akan mendorong karyawan untuk membalas hubungan kepada organisasi secara positif yaitu OCB (Colquitt, Conlon, Wesson, dan Porter, 2001).

Dalam konteks ini, tingkat benefit atau kompensasi yang diterima oleh setiap karyawan Anteraja sudah dilakukan secara konsisten. Hal ini dibuktikan, dengan pembagian benefit atau bonus sesuai pada karyawan yang memiliki *grade* lebih tinggi dengan yang lebih rendah. Sementara itu, Lambert *et al.* (2007) berpendapat bahwa proses merupakan faktor penting dalam menjelaskan kepuasan kerja, dibandingkan dengan imbalan itu sendiri. Dengan begitu, tidak semua karyawan memiliki rasa tingkat keadilan yang sama, seperti karyawan yang memiliki tingkat *grade* lebih tinggi, seharusnya memiliki beban kerja yang tinggi pula. Begitu juga sebaliknya jika karyawan memiliki tingkat *grade* lebih rendah, sudah seharusnya memiliki beban



kerja yang rendah. Selain itu, fakta dalam penelitian terdapat departemen baru. Hal ini lah yang mengindikasikan beban kerja yang dimiliki karyawan berbeda, karena memiliki jumlah anggota yang masih belum terpenuhi oleh perusahaan. Sehingga dalam penelitian ini menunjukkan, meskipun *distributive justice* yang dirasakan karyawan tinggi hal tersebut tidak akan membuat *job satisfaction* karyawan akan tinggi juga.

Selanjutnya, pada konteks penelitian hasil penelitian ini menunjukkan rata-rata variabel *procedural justice* yang “tinggi”. Hal ini menunjukkan adanya tingkat prosedural pada karyawan Anteraja yang tinggi seperti prosedur yang sudah dibuat telah melibatkan karyawan, dan dibuat sesuai dengan kebutuhan karyawan Anteraja. *Procedural justice* juga mengacu pada perasaan yang dimiliki karyawan atas arah pengambilan keputusan yang dibuat oleh perusahaan (Özbek, Yoldash, dan Tang, 2016). Ketika karyawan dapat ikut berpartisipasi dalam pengambilan keputusan pada perusahaan, mereka akan memiliki rasa kepuasan yang tinggi. Hal ini dapat dibuktikan, saat karyawan yang merasa ikut andil pada penentuan pengambilan keputusan yang bersifat fundamental akan meningkatkan rasa puas pada karyawan (Lewis, 2013).

Selanjutnya refleksi analisis data, pada persepsi keadilan interaksional dalam penelitian ini menunjukkan bahwa perusahaan Anteraja memiliki atasan yang memperlakukan bawahannya secara adil seperti sopan, bermartabat dan hormat. Sehingga, hal ini mendorong karyawan Anteraja merasa *satisfaction* dengan pekerjaannya karena salah satunya diperlakukan dengan adil oleh atasan sebagaimana mestinya.

Pada konteks perusahaan Anteraja, berdasarkan responden penelitian ini pada variabel *job satisfaction* termasuk kedalam kategori “tinggi”, hal ini menunjukkan adanya kepuasan dan kesenangan terhadap pekerjaannya pada karyawan Anteraja. Pada penelitian ini, menemukan fakta baru bahwa beberapa karyawan Anteraja terlihat beristirahat sesuai waktu yang sudah ditentukan pada perusahaan. Hal tersebut sesuai dengan hasil analisis data dalam penelitian ini, bahwa tingkat *job satisfaction* memiliki posisi yang tinggi, yaitu karyawan Anteraja menikmati pekerjaan lebih dari waktu luang pribadi mereka. Sehingga hal tersebut dapat mempengaruhi tingkat *organizational citizenship* mereka yang tinggi.

Sementara itu, karyawan yang memiliki tingkat kepuasan terhadap pekerjaannya yang kurang, mereka akan cenderung kurang menunjukkan bekerja ekstra lebih baik pada perusahaannya (Mowday *et al.*, 1982). Namun, dalam hasil studi ini menunjukkan karyawan yang memiliki rasa tidak puas dalam pekerjaannya, hal tersebut dapat mengindikasikan bahwa *job satisfaction* merupakan hal yang kurang diperlukan dalam perilaku kerja karyawan, ketika karyawan merasakan keadilan atau ketidakadilan dalam organisasinya. Seperti pada benefit atau promosi yang diterima karyawan Anteraja yang tidak memiliki rasa adil yang sama pada tiap karyawannya. Hal ini yang menandakan adanya tingkat *distributive justice* yang kurang dirasakan karyawan Anteraja perihal benefit yang diterima. Namun pada tingkat *organizational citizenship behavior* (OCB), karyawan Anteraja juga memiliki tingkat OCB yang rendah. Salah satunya adalah datang terlambat atau tidak datang sesuai dengan jam kerja yang sudah ditetapkan oleh perusahaan. Sehingga, sudah

sepatutnya perusahaan memperlakukan setiap karyawan secara adil dan sama, salah satu contohnya yaitu dengan memberikan imbalan atau insentif secara merata pada setiap karyawan.

Pada saat yang sama, karyawan Anteraja memiliki tingkat *job satisfaction* yang dikategorikan “tinggi”, berdasarkan responden dalam penelitian ini. Hal ini, dapat dibuktikan ketika karyawan Anteraja memiliki *workload* yang tinggi, karyawan tetap merasa puas pada pekerjaannya serta tidak merasa kecewa dalam pengambilan pekerjaannya. Oleh karena itu, tingkat *job satisfaction* yang tinggi nantinya akan mempengaruhi sikap *organizational citizenship* (OCB) pada karyawan juga (Omar *et al.*, 2011). Selain itu, dalam penelitian Mashi (2017) menemukan pengaruh mediasi langsung dan tidak langsung antara *procedural justice* dan OCB yang dimediasi oleh *job satisfaction*. Bahwa ketika karyawan yang merasakan persepsi adil akan prosedur yang dibuat dalam pendistribusian benefit atau kompensasi, dapat meningkatkan kepuasan karyawan sehingga, hal tersebut dapat membuat karyawan merasa dihargai oleh perusahaan, dari perasaan inilah yang dapat meningkatkan tingkat OCB karyawan yang tinggi (Mashi, 2017).

Kemudian, berdasarkan fenomena dalam studi ini memiliki adanya tingkat *interactional justice* pada karyawan Anteraja, seperti rapat mingguan yang diadakan oleh perusahaan, bahwa karyawan diperlakukan secara adil dengan diberikan pendapat, serta pimpinan atau atasan karyawan tidak memiliki kepentingan pribadi mereka dalam membuat suatu keputusan. Hal ini pada hasil studi pada penelitian ini yang memiliki variabel *interactional justice*, *job satisfaction*, dan *organizational citizenship behavior* karyawan Anteraja yang termasuk

kedalam kategori “tinggi”. Moorman (1991) juga berpendapat *interactional justice* menjadi variabel yang sangat mempengaruhi hubungannya dengan sikap *organizational citizenship behavior* (OCB). Sehingga karyawan yang percaya pada atasan mereka yang memperlakukan karyawan secara adil dapat memungkinkan karyawan melakukan perilaku lebih untuk perusahaan. Selanjutnya, *job satisfaction* yang tinggi juga akan mempengaruhi perilaku ekstra seorang karyawan atau individu (Yang, Brown, dan Moon, 2011). Sejalan dengan hasil tersebut, Kusuma (2019) berpendapat jika karyawan diperlakukan adil pada perusahaan seperti dihormati hak mereka pada proses pengambilan sebuah keputusan serta diperlakukan layaknya sebagai karyawan. Oleh karena itu, karyawan rela berkorban untuk perusahaan tanpa mengharapkan imbalan yang diterimanya, karena karyawan tersebut sudah memprioritaskan citra perusahaan (OCB).

## KESIMPULAN DAN SARAN

### Kesimpulan

Berdasarkan penelitian dalam hasil pengujian data, analisis dan pembahasan terkait pengaruh *Organizational Justice* (*Distributive*, *Procedural*, dan *Interactional*) terhadap *Organizational Citizenship Behavior* dengan peran mediasi *Job Satisfaction*, sehingga didapat kesimpulan sebagai berikut:

1. *Distributive justice* terbukti berpengaruh positif dan signifikan terhadap OCB karyawan di Anteraja
2. *Procedural Justice* terbukti berpengaruh positif dan signifikan terhadap OCB karyawan di Anteraja
3. *Interactional Justice* terbukti berpengaruh positif dan signifikan terhadap OCB karyawan di Anteraja
4. *Distributive Justice* tidak terbukti

- berpengaruh positif dan tidak signifikan terhadap *Job Satisfaction* karyawan di Anteraja
5. *Procedural Justice* terbukti berpengaruh positif dan signifikan terhadap *Job Satisfaction* karyawan di Anteraja
  6. *Interactional Justice* terbukti berpengaruh positif dan signifikan terhadap *Job Satisfaction* karyawan di Anteraja
  7. *Job Satisfaction* terbukti berpengaruh positif dan signifikan terhadap OCB karyawan di Anteraja
  8. *Job Satisfaction* tidak terbukti memediasi antara pengaruh *Distributive justice* terhadap OCB pada karyawan Anteraja
  9. *Job Satisfaction* memediasi parsial pengaruh antara *Procedural Justice* terhadap OCB pada karyawan Anteraja
  10. *Job Satisfaction* memediasi parsial pengaruh antara *Interactional Justice* terhadap OCB pada karyawan Anteraja

Pengaruh *distributive justice* terhadap *job satisfaction* pada penelitian ini ditolak dikarenakan karyawan Anteraja adanya ketidakadilan dalam beberapa karyawan yang dirasakan setiap divisi tidak merata. Selain itu, hasil dalam penelitian ini juga menunjukkan bahwa *job satisfaction* tidak dapat memediasi pengaruh *distributive justice* dengan *organizational citizenship behavior*, hal ini dikarenakan karyawan Anteraja sudah memiliki tingkat saling membantu antar rekan yang tinggi karena keadilan yang dirasakan. Tetapi tingkat kepuasan dan tidak kepuasan yang dirasakan tidak akan mempengaruhi tindakan lebih mereka.

### Saran

Berikut merupakan saran dalam penelitian ini:

1. Berdasarkan hasil penelitian dan pembahasan pada variabel *distributive*

*justice* dan *job satisfaction*. Bahwa persepsi keadilan yang mereka alami tidak dapat meningkatkan kepuasan kerja mereka. Artinya, tidak semua karyawan merasakan penghargaan, *reward*, dan bonus yang diberikan oleh perusahaan itu sama, sehingga tingkat *job satisfaction* yang dirasakan tidak akan semua sama. Maka adanya hal tersebut, manajer perlu memberikan bentuk apresiasi yang tinggi untuk karyawan mereka yang sudah bekerja sesuai dengan beban kerja masing-masing. Seperti kompensasi berupa bonus atau penambahan gaji, serta fasilitas berupa *voucher* dalam produk dari Anteraja itu sendiri.

2. Pada penelitian selanjutnya juga disarankan untuk dilakukan dalam objek, jenis industri, dan sampel yang lebih besar. Hal tersebut diharapkan mendapatkan hubungan dan validitas antara variabel yang lebih akurat.

### Keterbatasan

Selain itu, dalam penelitian ini juga memiliki keterbatasan seperti:

1. Penyebaran kuesioner yang dilakukan dengan *Google form* menjadi keterbatasan pada penelitian ini. Hal tersebut berpotensi memberikan pemahaman yang kurang maksimal kepada responden, sehingga dapat berpengaruh pada proses pengisian data yang kurang maksimal dibandingkan dengan penyebaran kuesioner secara langsung.
2. Selain itu, peneliti melakukan penyebaran kuesioner pada tanggal kembar, karena berbarengan dengan banyak promo yang dilakukan *marketplace* sehingga, berimbas pada pengumpulan data yang sedikit memakan waktu. ◀

---

**DAFTAR PUSTAKA**


---

- Adams, J. S. (1965). Inequity In Social Exchange. *Advances in Experimental Social Psychology*, 2(C), 267–299. [https://doi.org/10.1016/S0065-2601\(08\)60108-2](https://doi.org/10.1016/S0065-2601(08)60108-2)
- Aeknarajindawat, N., & Jermsittiparsert, K. (2020). Does organization justice influence the organization citizenship behavior, job satisfaction & organization outcomes? *Systematic Reviews in Pharmacy*, 11(1), 489–496. <https://doi.org/10.5530/srp.2020.1.61>
- Agho, A. O., Mueller, C. W., & Price, J. L. (1993). Determinant of Employee Job Satisfaction: An Empirical Test of a Causal Model. *Human Relations*, 46.
- Altahayneh, Z. L., Khasawneh, A., & Abedalhafiz, A. (2014). Relationship between Organizational Justice and Job Satisfaction as Perceived by Jordanian Physical Education Teachers. *Asian Social Science*, 10(4), 131–138. <https://doi.org/10.5539/ass.v10n4p131>
- Alzayed, M., Jauhar, J., & Mohaidin, Z. (2017). *The Mediating Effect of Affective Organizational Commitment in the Relationship between Organizational Justice and Organizational Citizenship Behavior : A Conceptual Model*. 13(5), 165–175. <https://doi.org/10.5539/ass.v13n5p165>
- Awang, R., Mohd, W., & Wan, R. (2015). *The Impact of Organizational Justice on Organizational Citizenship Behavior in Malaysian Higher Education*. 6, 674–678. <https://doi.org/10.5901/mjss.2015.v6n5s2p674>
- Bachrach, D. G., Bendoly, E., & Podsakoff, P. M. (2001). *Attributions of the « Causes » of Group Performance as an Alternative Explanation of the Relationship Between Organizational Citizenship Behavior and Organizational Performance*. 86(6), 1285–1293. <https://doi.org/10.1037//0021-9010.86.6.1285>
- Bateman, T. S., & Organ, D. W. (1983a). *Job Satisfaction and the Good Soldier : The Relationship Between Affect and Employee ' ' Citizenship « . 26(4), 587–595.*
- Bateman, T. S., & Organ, D. W. (1983b). Job Satisfaction and the Good Soldier: The Relationship Between Affect and Employee “Citizenship.” *Academy of Management Journal*, 26(4), 587–595. <https://doi.org/10.5465/255908>
- Benjamin, A. (2012). The Influence of Affective Commitment on Citizenship Behavior and Intention to Quit among Commercial Banks’ Employees in Nigeria. *Journal of Management and Sustainability*, 2(2), 54–68. <https://doi.org/10.5539/jms.v2n2p54>
- Castillo, C., & Fernandez, V. (2017). Relationships between the dimensions of organizational justice and students’ satisfaction in university contexts. *Intangible Capital*, 13(2), 282–301. <https://doi.org/10.3926/ic.774>
- Chan, S. H. J., & Lai, H. Y. I. (2017). Understanding the link between communication satisfaction, perceived justice and organizational citizenship behavior. *Journal of Business Research*, 70, 214–223. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2016.08.017>
- Colquitt, J. A., Conlon, D. E., Wesson, M. J., & Porter, C. O. L. H. (2001). *Justice at the Millennium : A Meta-Analytic Review of 25 Years of Organizational Justice Research*. 86(3), 425–445. <https://doi.org/10.1037//0021-9010.86.3.425>
- Cropanzano, R., & Greenberg, J. (1997). PROGRESS IN ORGANIZATIONAL JUSTICE: TUNNELING THROUGH THE MAZE. *International Review of Industrial and Organizational Psychology*, 12(February 2004), 317–372. [file:///Users/alex.neumann/Documents/Mendeley Desktop/Edited by Edited by/World/\[Darren\\_Swanson\]\\_Creating\\_Adaptive\\_Policies\\_A\\_Gui\(BookSee.org\).pdf](file:///Users/alex.neumann/Documents/Mendeley%20Desktop/Edited%20by%20World/[Darren_Swanson]_Creating_Adaptive_Policies_A_Gui(BookSee.org).pdf)
- Cropanzano, R., Prehar, C. A., & Chen, P. Y. (2002). Using social exchange theory to distinguish procedural from interactional justice. *Group and Organization Management*, 27(3), 324–351. <https://doi.org/10.1177/1059601102027003002>
- Cropanzano, R., Rupp, D. E., Mohler, C. J., & Schminke, M. (2001). Three roads to organizational justice. In *Research in Personnel and Human Resources Management* (Vol. 20, Issue 1985). [https://doi.org/10.1016/S0742-7301\(01\)20001-2](https://doi.org/10.1016/S0742-7301(01)20001-2)
- Dirks, K. T., & Ferrin, D. L. (2002). *Trust in Leadership : Meta-Analytic Findings and Implications for Research and Practice*. 87(4), 611–628. <https://doi.org/10.1037//0021-9010.87.4.611>

- Dong, L. N. T., & Phuong, N. N. D. (2018). Organizational justice, job satisfaction and organizational citizenship behavior in higher education institutions: A research proposition in Vietnam. *Journal of Asian Finance, Economics and Business*, 5(3), 113–119. <https://doi.org/10.13106/jafeb.2018.vol5.no3.113>
- Donglong, Z., Taejun, C., Julie, A., & Sanghun, L. (2020). The structural relationship between organizational justice and organizational citizenship behavior in university faculty in China: the mediating effect of organizational commitment. *Asia Pacific Education Review*, 21(1), 167–179. <https://doi.org/10.1007/s12564-019-09617-w>
- Elamin, A. M., & Tlaiss, H. A. (2015). Exploring the relationship between organizational citizenship behavior and organizational justice in the Islamic Saudi Arabian context. *Employee Relations*, 37, 2–29. <https://doi.org/10.1108/ER-03-2014-0033>
- Farh, J., Podsakoff, P. M., & Organ, D. W. (1990). *Accounting for Organizational Citizenship Behavior: Leader Fairness and Task Scope versus Satisfaction*. <https://doi.org/10.1177/014920639001600404>
- Fernandes, C., & Awamleh, R. (2004). The impact of transformational and transactional leadership styles on employees satisfaction and performance: an empirical test in a multicultural environment. *International Business & Economics Research Journal (IBER)*, 3(8).
- Foa, E. B., & Foa, U. G. (1980). *Resource Theory: Interpersonal Behavior as Exchange*. 77–78.
- Colquitt, J. A., Greenberg, J., & Zapata-Phelan, C. P. (2013). What is organizational justice? A historical overview. In *Handbook of organizational justice* (pp. 3-56). Psychology Press.
- Holmvall, C. M., & Sidhu, J. (2007). Predicting customer service employees' job satisfaction and turnover intentions: The roles of customer interactional injustice and interdependent self-construal. *Social Justice Research*, 20(4), 479-496.
- Indahyati, N., & Sintaasih, D. K. (2019). The Relationship between Organizational Justice and Organizational Citizenship Behavior. *International Research Journal of Management, IT & Social Sciences*, 6, 63–71. <https://doi.org/10.3844/ajebasp.2009.173.176>
- Ismail, S., Iqbal, Z., & Adeel, M. (2018). Impact of Organizational Justice and Organizational Citizenship Behavior on Employees Performance. *International Journal of Human Resource Studies*, 8(2), 187. <https://doi.org/10.5296/ijhrs.v8i2.13070>
- Jami'iaturochmah, S., Sudjadi, A., & Anggraeni, A. I. (2019). The Role of Organizational Commitment in Influence of Justice Toward Employee Performance. *Business and Rural Development Toward Industrial Revolution 4.0*, 5(1), 383–394.
- Judge, T. A., & Colquitt, J. A. (2004). Organizational justice and stress: The mediating role of work-family conflict. *Journal of Applied Psychology*, 89(3), 395–404. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.89.3.395>
- Kusuma, Y. W. (2019). Analisis Pengaruh Distributive Justice , Procedural Justice , Dan Interactional Justice Terhadap Pada Divisi Produksi Dan Hrd Pt Kievit Indonesia Di Salatiga. *Agora*, 7(1), 1–9.
- Lambert, E. G., & Hogan, N. L. (2013). The Association of Distributive and Procedural Justice With Organizational Citizenship Behavior. *The Prison Journal*, 93(3), 313–334. <https://doi.org/10.1177/0032885513490491>
- Lewis, R. P. (2013). *KEADILAN DISTRIBUTIF, Keadilan Prosedural, Keadilan Interaksional Kompensasi Dan Komitmen Karyawan*. 8.
- Mashi, M. S. (2017). The Mediating role of Job Satisfaction in the Relationship between Organizational Justice and Employee Outcomes The Mediating role of Job Satisfaction in the Relationship between Organizational Justice and Employee Outcomes. *International Journal of Public Administration*, 00(00), 1–10. <https://doi.org/10.1080/01900692.2017.1388819>
- Masterson, S. S., Lewis, K., Goldman, B. M., & Taylor, M. S. (2000). Integrating justice and social exchange: The differing effects of fair procedures and treatment on work relationships. *Academy of Management journal*, 43(4), 738-748.
- McDowall, A., & Fletcher, C. (2004). Employee development: An organizational justice perspective. *Personnel Review*, 33(1). <https://doi.org/10.1108/00483480410510606>
- McFarlin, D. B., & Sweeney, P. D. (1992). Distributive and procedural justice as predictors of satisfaction with personal and organizational outcomes. *Academy of management Journal*, 35(3), 626-637.



- Mohammad, J., Habib, F. Q., & Alias, M. A. (2011). Job satisfaction and organisational citizenship behaviour: An empirical study at higher learning institutions. *Asian Academy of Management Journal*, 16(2), 149–165.
- Moon, H., Kamdar, D., Mayer, D. M., & Takeuchi, R. (2008). Me or We? The Role of Personality and Justice as Other-Centered Antecedents to Innovative Citizenship Behaviors Within Organizations. *Journal of Applied Psychology*, 93(1), 84–94. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.93.1.84>
- Moorman, R. H. (1991). Relationship Between Organizational Justice and Organizational Citizenship Behaviors : Do Fairness Perceptions Influence Employee Citizenship? *Journal of Applied Psychology*, 76(6), 845–855.
- Moorman, R. H., Niehoff, B. P., & Organ, D. W. (1993). *Treating Employees Fairly and Organizational Citizenship Behavior : Sorting the Effects of Job Satisfaction , Organizational Commitment , and Procedural Justice*. 6(3).
- Mowday, R.T., Porter, L.W. and Steers, R.M. (1982) Employee-organization linkages: The psychology of commitment, absenteeism, and turnover. London: Academic Press.
- Nabatchi, T., Bingham, L. B., & Good, D. H. (2007). Organizational justice and workplace mediation: A six-factor model. *International Journal of Conflict Management*, 18(2), 148–174. <https://doi.org/10.1108/10444060710759354>
- Omar, F., Halim, F. W., & Mansor, A. A. (2011). The relationships between organizational justice , organizational citizenship behavior and job satisfaction The Relationships between Organizational Justice , Organizational Citizenship Behavior and Job Satisfaction. *Pertanika Journal of Social Sciences and Humanities*, April 2020.
- Oplatka, I. (2009). Organizational citizenship behavior in teaching: The consequences for teachers, pupils, and the school. *International journal of educational management*.
- Özbek, M. F., Yoldash, M. A., & Tang, T. L. P. (2016). Theory of Justice, OCB, and Individualism: Kyrgyz Citizens. *Journal of Business Ethics*, 137(2), 365–382. <https://doi.org/10.1007/s10551-015-2553-0>
- Ramaswami, S. N., & Singh, J. (2003). Antecedents and Consequences of Merit Pay Fairness for Industrial Salespeople. *Journal of Marketing*, 67(4), 46–66. <https://doi.org/10.1509/jmkg.67.4.46.18690>
- Rifai, H. A. (2005). A Test of the Relationships among Perceptions of Justice, Job Satisfaction, Affective Commitment and Organizational Citizenship Behavior. *Gadjah Mada International Journal of Business*, 7(2), 131. <https://doi.org/10.22146/gamaijb.5574>
- Rupp, D. E., Shapiro, D. L., Folger, R., Skarlicki, D. P., & Shao, R. (2017). A critical analysis of the conceptualization and measurement of organizational justice: Is it time for reassessment? *Academy of Management Annals*, 11(2), 919–959. <https://doi.org/10.5465/annals.2014.0051>
- Salam, A. (2020). Organizational justice as a predictor of organizational citizenship behaviour. *International Business Education Journal*, 13(October), 29–42. <https://doi.org/10.37134/ibej.vol13.sp.3.2020>
- Sheeraz, M. I., Ahmad, U. N. U., Ishaq, M. I., & Nor, K. M. (2020). Moderating role of leader-member exchange between the relationship of organizational justice and organizational citizenship behavior. *Pakistan Journal of Commerce and Social Science*, 14(3), 635–660.
- Walumbwa, F. O., Peterson, S. J., Avolio, B. J., & Hartnell, C. A. (2010). An investigation of the relationships among leader and follower psychological capital, service climate, and job performance. *Personnel psychology*, 63(4), 937–963.
- Yang, S. B., Brown, G. C., & Moon, B. (2011). Factors leading to corrections officers' job satisfaction. *Public Personnel Management*, 40(4), 359–369. <https://doi.org/10.1177/009102601104000407>