

# **BAB I**

## **PENDAHULUAN**

### **A. Latar Belakang Masalah**

Kondisi dunia yang tidak pernah berhenti berubah menjadi suatu hal yang menarik untuk diamati. Pola pikir manusia yang terus berkembang menggiring perubahan tersebut menuju ke perubahan yang sangat pesat, baik itu dibidang teknologi, budaya, perekonomian dan lain lain. Hal ini membawa dunia ke era globalisasi. Era globalisasi yaitu era dimana semua bidang tersebut mengalami kemajuan yang sangat pesat.

Pada dunia usaha, lewat perubahan dan perkembangan sumber daya teknologi yang tinggi dan canggih ini berpotensi memunculkan persaingan diantara perusahaan-perusahaan maupun organisasi. Tuntutan untuk selalu proaktif dan sigap dalam menghadapi perubahan harus dilakukan oleh setiap organisasi. Agar, organisasi-organisasi tersebut dapat tetap bertahan karena telah dipersiapkan untuk menghadapi berbagai perubahan dan dapat mempertahankan daya saingnya (Robbins, 2008).

Perlu disadari bahwa perubahan dan segala proses dari perubahan tersebut dapat menimbulkan dampak yang besar karena sebab itu perubahan perlu dikendalikan dengan baik. Karena jika tidak dikendalikan dan dipahami dengan baik maka akan memunculkan resistensi pada perubahan tersebut. Resistensi terhadap perubahan adalah bentuk penolakan terhadap perubahan yang dimunculkan lewat emosi negative yang diberikan oleh para karyawan (Sohal, 1998). Seperti menolak perubahan, tidak proaktif, progressif dan kurang berinovasi. Sebab hal tersebutlah, perlu adanya pemahaman yang diberikan terhadap para karyawan atau pegawai supaya efek negatif yang dihasilkan resistensi tersebut dapat sedikitnya berkurang.

Terjadinya resistensi perubahan merupakan peristiwa yang kerap biasa terjadi, tetapi bukan berarti bahwa hal tersebut merupakan sesuatu yang tidak dapat dicegah atau dikurangi dampak negativenya. Resistensi bisa bersumber dari personal perorangan ataupun bisa bersumber dari organisasi atau perusahaan. Resistensi bisa berasal dari individu dan organisasi yang juga dijalankan oleh individu. Maka keberhasilan organisasi ditentukan oleh keberhasilannya dalam mengelola SDM sebagai pelaku perubahan yang bisa memunculkan inovasi-inovasi yang berkelanjutan (Nasution, 2010). SDM juga sebagai pelaku untuk pembentukan budaya yang membawa organisasi ketingkatan yang lebih baik dari kemampuannya sebelumnya (Ulrich, 1998).

Zaman kemajuan digital dan teknologi yang juga sering kita sebut dengan eranya paramilenial, meletakkan para SDM pada posisi yang vital. Para SDM dijadikan sebagai penggerak utama yang memicu gagal atau berhasilnya suatu perusahaan saat melakukan pencapaian pada tujuannya. Artinya dalam perusahaan atau organisasi apapun rencana dan strateginya tetap saja yang menentukan keberhasilan dan efektifitas berjalannya rencana tersebut tergantung pada sumber daya manusia yang menjalankannya.

SDM memiliki kemampuan yang tidak dimiliki oleh sumber daya lainnya, SDM mampu menyesuaikan dirinya pada segala bentuk perubahan. Daya kembangnya yang dinamis menjadikan SDM sebagai sumber daya yang lebih mempunyai ketahanan dibanding sumber daya lain. SDM menjadi sumber daya yang istimewa karena para HRD terus menerus mencari formula yang tepat supaya SDM yang dimiliki terawat. Selain dari soal merawat SDM, HRD atau manajemen personalia terlebih dahulu mencari cara untuk mendapatkan SDM yang berkualitas lewat diadakannya proses seleksi sebelum diadakannya perekrutan karyawan di organisasi tersebut. Setelah para SDM masuk kedalam organisasi selanjutnya mereka akan dicetak menjadi sumber daya yang lebih berkualitas lewat diadakannya pelatihan dan evaluasi terhadap kinerjanya.

Selanjutnya pengaturan pemberian upah yang sesuai perlu dilakukan supaya tidak ada SDM yang merasa kecewa dan tidak diperlakukan adil yang nantinya berpotensi kehilangannya SDM berkualitas. Adanya proses pencarian dan perawatan terhadap SDM yang dilakukan para HRD. Adanya MSDM adalah bukti dan pengakuan akan pentingnya sumber daya manusia dalam mencapai tujuan organisasinya, pemaksimalan kemampuan karyawan dimaksudkan untuk pengefektifan pada bagian SDM supaya mereka meningkatkan dayaguna untuk organisasi maupun sesama individu lainnya (Handoko, 2003).

Tentunya, manajemen sumberdaya manusia juga berusaha agar SDM yang dimiliki mengeluarkan seluruh kemampuannya dalam bentuk kinerja yang maksimal. Bahkan belakangan ini, selain berupaya agar sumber daya manusia berkinerja maksimal, perhatian manajemen sumber daya sudah mulai didedikasikan untuk memahami dinamika ekstra-peran perilaku karyawan yang dianggap berkontribusi positif terhadap kinerja organisasi. Betapa pentingnya perilaku warga organisasi atau OCB untuk efektivitas organisasi telah lama diakui oleh para manajer ahli (Ertürk, 2007).

Manajer, peneliti, dan para ahli telah mengetahui bahwa organisasi membutuhkan pegawainya bekinerja lebih banyak daripada sekedar menyelesaikan pekerjaan yang ditugaskan. Kemauan seseorang untuk menyumbangkan usaha lebihnya kepada organisasi lewat sistem kerjasama merupakan bukti dari berfungsinya organisasi. Katz dan Kahn (1978) berpendapat bahwa agar dapat bertahan, organisasi harus mendorong anggotanya melakukan perilaku inovatif dan spontan, yang tidak dirinci dalam ketentuan pekerjaan. Diusulkanlah istilah *organizational citizenship behavior* (OCB) disebut juga dengan perilaku kewargaan organisasi oleh Ogan dan Bateman untuk menjelaskan partisipasi kinerja yang informal dari pegawai yang mirip dengan perilaku kooperatif dan spontan (Kaswan, 2015).

OCB adalah sikap karyawan yang secara sadar tanpa meminta imbalan bekerja melebihi jobdesk wajib masing-masing karyawan, namun secara keseluruhan meningkatkan efektivitas fungsi organisasi. Hal diatas bisa dikategorikan kedalam

sikap sukarela karena dalam perilaku tersebut tidak ada tuntutan yang bersifat memaksa dalam proses pelaksanaannya. Pekerjaan tersebut lebih bersifat pilihan individu itu sendiri yang jika tidak dilakukanpun bukan merupakan satu kesalahan (Kaswan, 2015).

Peran MSDM dalam mengelola sumber dayanya harus mementingkan kepuasan kerja karyawannya. Karena dalam penelitian yang disusun oleh Robbins (2006) dalam bukunya disebutkan ketika kepuasan kerja telah didapatkan oleh karyawan maka kemungkinan bahwa karyawan atau pegawai tersebut akan membalasnya dengan respon positif adalah hal yang cukup memungkinkan. Kecenderungan mereka untuk mengambil andil lebih dalam membantu memajukan organisasi atau perusahaan akan besar.

Mereka akan sukarela membantu organisasi lebih mengefektifkan kinerjanya, salah satunya lewat peran ekstra yang mereka ambil dalam perusahaan yang sebelumnya kita sebut sebagai OCB. Rasa puas yang diterima oleh karyawan atau pegawai pada pekerjaannya maupun lingkungan dimana mereka bekerja memicu munculnya emosi positive yang akan nantinya tersalur kepada lingkungan kerja maupun ke rekan kerja. Hal itu sangat memungkinkan untuk memunculkan OCB di perusahaan atau organisasi tersebut.

Keadilan merupakan sebagian faktor yang bisa menyebabkan timbulnya rasa puas bagi karyawan atau pegawai. Umumnya jika keadilan organisasi tidak terlaksana dapat menyebabkan adanya penurunan kinerja yang nantinya menurunkan produktifitas organisasi atau perusahaan. Rasa cemburu social akan muncul di lingkungan kerja organisasi atau perusahaan yang tidak bisa menumbuhkan keadilan organisasi. Karyawan atau pegawai akan mulai membanding-bandingkan tentang output yang mereka berikan dan input yang mereka dapat ke pegawai lain atau kepegawai setara di tempat kerja lain. Tetapi jika keadilan organisasi tercipta maka kepuasan kerjapun akan timbul.

Para pegawai atau karyawan yang sudah mendapatkan rasa puas di tempat kerjanya berpotensi untuk memunculkan OCB. Ada beberapa variabel-variabel

yang berpengaruh memunculkan potensi perilaku OCB, diantaranya adalah keadilan organisasi, gaya memimpin seorang pimpinan yang sesuai harapan, kejelasan peraturan, keadilan organisasi, dan personal masing-masing karyawan (Ali Reza Tavakoli, 2012). Organizational justice (keadilan organisasi) adalah hal yang perlu diperhatikan ketika akan memahami tentang seberapa efektifnya fungsional dari organisasi dan kepuasan karyawan yang nantinya berpotensi memunculkan OCB.

OCB merupakan bagian terpenting bagi suatu organisasi karena kemajuan organisasi ditentukan oleh pegawai yang benar-benar memiliki kepedulian yang tinggi bagi organisasi. Perilaku OCB diantara karyawan sangat diharapkan dalam oleh setiap organisasi atau perusahaan, seperti saling membantu diantara rekan kerja yang mengalami kesulitan saat tugas yang diberikan organisasi tidak sesuai dengan kemampuannya, kemudian para pegawai yang sering keluar pada saat jam berlangsung perlu diperhatikan juga dengan menciptakan suasana yang membuat pegawai atau karyawan merasa nyaman. Sebab hal-hal tersebut dapat memunculkan potensi perilaku positif pegawai yang mendorong kontribusi pegawai sehingga dapat meningkatkan efektivitas organisasi.

Dilihat dari banyak fakta dilapangan, apabila karyawan merasa diperlakukan tidak adil maka akan menimbulkan degradasi kinerja mereka. Hal tersebut terjadi sebab karyawan akan merasa tidak adanya kesepadanan antara output yang mereka berikan terhadap perusahaan atau organisasi dan input yang dirasakan. Tetapi apabila rasa adil tercipta di hati para pegawai atau karyawan maka mereka akan meresponnya dengan rasa puas, dan meresponnya lewat pembuktian dirinya bisa bekerja dengan baik bagi organisasi, perusahaan, maupun instansi pemerintahan..

Peneliti disini mencoba untuk menambah wawasan dan pemahaman mengenai pengaruh keadilan organisasi terhadap Organizational Citizenship Behavior (OCB) pada staff pegawai Yayasan Adhi Guna Kencana SMK Farmasi Bhakti Kencana Soreang yang beralamat di Jl. Raya Soreang-Banjaran Cipetir Kec. Soreang Kab. Bandung yang berperan sebagai salah satu lembaga pendidikan pada tingkat SMA sederajat yang mengkhususkan kesehatan sebagai suatu pelajaran yang secara

khusus di kaji. Setelah dilakukan observasi kelapangan pada hari rabu 11 Desember 2019 peneliti menemukan permasalahan yang kiranya perlu mendapat perhatian lebih, dilihat dari hasil evaluasi kinerja serta berdasarkan informasi wawancara dengan salah satu staff bagian kepegawaian di Yayasan Adhi Guna Kencana SMK Farmasi Bhakti Kencana Soreang menyatakan bahwa:

*“Yayasan Adhi Guna Kencana SMK Farmasi Bhakti Kencana Soreang sebenarnya kekurangan pegawai yang dibutuhkan sekitar 80 pada kenyataan sekarang hanya berjumlah 68 pegawai pada bulan November 2019 ini yang membuat pegawai harus mendapatkan pekerjaan yang diluar tugas pokoknya”*

Berdasarkan hasil wawancara dengan salahsatu pegawai Yayasan Adhi Guna Kencana SMK Farmasi Bhakti Kencana Soreang terlihat bahwa jumlah pegawai kurang dari yang dibutuhkan. Kekurangan tersebut kaena yayasan ini merupakan suatu yayasan yang menaungi sekolah kejuruan, dimana dituntut harus selektif dalam memilih pegawai. Sedangkan SDM yang cocok dan tersedia di daerah yayasan tersebut masih sangat terbatas. Kekurangan sumber daya manusia dalam bidang mengajar tentunya bisa difahami.

Lalu untuk mengefektifkan kinerja pegawai dibagian administrative SMK Bhakti Kencana perlu adanya penambahan, karena masih ada yang bekerja sebagai pegawai administrative namun juga dalam waktu tertentu menjadi pengajar. Hal ini menuntut sumber daya manusia yang ada untuk bekerja lebih ekstra diluar tupoksinya. Kekurangan jumlah pegawai inilah yang mempengaruhi kinerja di Yayasan Adhi Guna Kencana SMK Farmasi Bhakti Kencana Soreang. Beberapa tupoksi tidak terjalankan dengan maksimal karena kurangnya SDM yang tersedia sehingga mengakibatkan OCB yang diharapkan tidak berjalan sesuai harapan.

Kemudian, dijelaskan dalam UU Ketenagakerjaan Bab VI tentang “Penempatan Tenaga Kerja” Pasal 32 ayat 2 “Penempatan tenaga kerja diarahkan untuk menempatkan tenaga kerja pada jabatan yang tepat sesuai dengan keahlian, keterampilan, bakat, minat, dan kemampuan dengan memperhatikan harkat, martabat, hak asasi, dan perlindungan hukum.”

Namun, pemecahan permasalahan tersebut bukan merupakan hal yang bisa cepat untuk ditanggulangi. Karena pencarian tenaga kerja yang sesuai memerlukan waktu dan persiapan yang cukup. Untuk sementara, peneliti disini mencoba mengatasi permasalahan tersebut lewat memunculkan OCB. Dimana OCB bisa memaksimalkan kinerja sumber daya yang dimiliki oleh organisasi atau perusahaan secara keseluruhan. Jika pegawai atau karyawan SMK Farmasi Bhakti Kencana saling tolong menolong dalam menyelesaikan masalah dalam suatu pekerjaan sehingga tidak perlu melibatkan manajer, konsekuensinya manajer akan mempunyai waktu lebih yang bisa dimanfaatkan untuk membuat perencanaan kedepannya untuk mencari jalan keluar dari permasalahan tersebut.

Salah satu factor yang dapat memunculkan OCB yaitu kepuasan kerja, dimana kepuasan kerja yang akan diteliti difokuskan pada kepuasan yang bersumber dari keadilan organisasi. Selain itu dalam hal ini peneliti juga menemukan research gap mengacu pada hasil penelitian terdahulu dimana dari hasil penelitian terdahulu secara umum menunjukkan bahwa keadilan organisasi mempunyai pengaruh positif terhadap OCB (Organizational Citizenship Behavior), tetapi hasil dari pada penelitian terdahulu terdapat ketidak konsistenan, penelitian yang dilakukan oleh Ince & Gül, (2011) menunjukkan adanya pengaruh yang positive yang muncul dari keadilan distributif terhadap OCB, hal tersebut juga terjadi pada keadilan prosedural hanya saja pengaruh positive yang ditimbulkan lemah.

Sedangkan menurut 'Iqbal, 'Aziz, & Tasawar, (2012) dalam jurnalnya yang menunjukkan adanya efek yang positive dan kuat yang muncul dari keadilan prosedural terhadap OCB, sedangkan keadilan distributif memunculkan efek yang positive juga namun lemah. Peneliti bermaksud untuk menambahkan variable mediasi yaitu kepuasan kerja yang pada penelitian sebelumnya tidak diterapkan.

Berdasarkan latar belakang yang ditelah di uraikan diatas maka peneliti akan mengembangkan kembali keterbatasan serta ketidak konsistenan dari hasil penelitian terdahulu dengan menambahkan variabel mediasi dan mencoba studi kasus pada tempat penelitian yang berbeda. Maka peneliti mengangkat judul



**”Pengaruh Organizational Justice Terhadap Organizational Citizenship Behavior dimediasi oleh Kepuasan Kerja” Studi Pada pegawai Yayasan Adhi Guna Kencana SMK Farmasi Bhakti Kencana Soreang.**

**B. Identifikasi Masalah**

Mengacu pada latar belakang masalah yang telah dipaparkan, maka teridentifikasi masalah-masalah sebagai berikut:

1. Kurangnya pegawai di Yayasan Adhi Guna Kencana SMK Farmasi Bhakti Kencana Soreang akibat keterbatasannya SDM di daerah sekitar sehingga mengharuskan setiap pegawai melakukan tugas tambahan diluar tugas pokoknya.
2. Hanya beberapa pegawai Yayasan Adhi Guna Kencana SMK Farmasi Bhakti Kencana Soreang sudah menunjukkan rasa Organizational Citizenship Behavior (OCB) atau Perilaku Kewarganegaraan.
3. Adanya ketidakkonsistenan dari penelitian sebelumnya mengenai dampak keadilan organisasi terhadap OCB sehingga dicoba diterapkan variabel mediasi.

The logo of Universitas Islam Negeri Sunan Gunung Djati Bandung is a circular emblem with a green and blue geometric pattern. Below the emblem, the text 'UIN' is written in a large, stylized font, followed by 'UNIVERSITAS ISLAM NEGERI SUNAN GUNUNG DJATI BANDUNG' in a smaller, sans-serif font.

**C. Rumusan Masalah**

Mengacu terhadap identifikasi masalah penelitian, dan penjabaran keadilan organisasi yang memiliki tiga dimensi dengan adanya perbedaan teori diantara ketiga dimensi tersebut, maka peneliti memunculkan rumusan masalah sebagai berikut:

1. Apakah keadilan distributif berpengaruh terhadap *Organizational Citizenship Behavior* di Yayasan Adhi Guna Kencana SMK Farmasi Bhakti Kencana Soreang?



2. Apakah keadilan prosedural berpengaruh terhadap *Organizational Citizenship Behavior* di Yayasan Adhi Guna Kencana SMK Farmasi Bhakti Kencana Soreang?
3. Apakah keadilan interaksional berpengaruh terhadap *Organizational Citizenship Behavior* di Yayasan Adhi Guna Kencana SMK Farmasi Bhakti Kencana Soreang?
4. Apakah keadilan distributif berpengaruh terhadap kepuasan kerja di Yayasan Adhi Guna Kencana SMK Farmasi Bhakti Kencana Soreang?
5. Apakah keadilan prosedural berpengaruh terhadap kepuasan kerja di Yayasan Adhi Guna Kencana SMK Farmasi Bhakti Kencana Soreang?
6. Apakah keadilan interaksional berpengaruh terhadap kepuasan kerja di Yayasan Adhi Guna Kencana SMK Farmasi Bhakti Kencana Soreang?
7. Apakah kepuasan kerja berpengaruh terhadap *Organizational Citizenship Behavior* di Yayasan Adhi Guna Kencana SMK Farmasi Bhakti Kencana Soreang?
8. Apakah kepuasan kerja memediasi pengaruh keadilan distributif terhadap *Organizational Citizenship Behavior* di Yayasan Adhi Guna Kencana SMK Farmasi Bhakti Kencana Soreang?
9. Apakah kepuasan kerja memediasi pengaruh keadilan prosedural terhadap *Organizational Citizenship Behavior* di Yayasan Adhi Guna Kencana SMK Farmasi Bhakti Kencana Soreang?
10. Apakah kepuasan kerja memediasi pengaruh keadilan interaksional terhadap *Organizational Citizenship Behavior* di Yayasan Adhi Guna Kencana SMK Farmasi Bhakti Kencana Soreang?

#### **D. Tujuan Penelitian**

Tujuan penelitian ini adalah:

1. Untuk mengetahui apakah keadilan distributif berpengaruh terhadap *Organizational Citizenship Behavior* di Yayasan Adhi Guna Kencana SMK Farmasi Bhakti Kencana Soreang.

2. Untuk mengetahui apakah keadilan prosedural berpengaruh terhadap *Organizational Citizenship Behavior* di Yayasan Adhi Guna Kencana SMK Farmasi Bhakti Kencana Soreang.
3. Untuk mengetahui apakah keadilan interaksional berpengaruh terhadap *Organizational Citizenship Behavior* di Yayasan Adhi Guna Kencana SMK Farmasi Bhakti Kencana Soreang.
4. Untuk mengetahui apakah keadilan distributif berpengaruh terhadap kepuasan kerja di Yayasan Adhi Guna Kencana SMK Farmasi Bhakti Kencana Soreang.
5. Untuk mengetahui apakah keadilan prosedural berpengaruh terhadap kepuasan kerja di Yayasan Adhi Guna Kencana SMK Farmasi Bhakti Kencana Soreang.
6. Untuk mengetahui apakah keadilan interaksional berpengaruh terhadap kepuasan kerja di Yayasan Adhi Guna Kencana SMK Farmasi Bhakti Kencana Soreang.
7. Untuk mengetahui apakah kepuasan kerja berpengaruh terhadap *Organizational Citizenship Behavior* di Yayasan Adhi Guna Kencana SMK Farmasi Bhakti Kencana Soreang.
8. Untuk mengetahui apakah kepuasan kerja memediasi pengaruh keadilan distributif terhadap *Organizational Citizenship Behavior* di Yayasan Adhi Guna Kencana SMK Farmasi Bhakti Kencana Soreang.
9. Untuk mengetahui apakah kepuasan kerja memediasi pengaruh keadilan prosedural terhadap *Organizational Citizenship Behavior* di Yayasan Adhi Guna Kencana SMK Farmasi Bhakti Kencana Soreang.
10. Untuk mengetahui apakah kepuasan kerja memediasi pengaruh keadilan interaksional terhadap *Organizational Citizenship Behavior* di Yayasan Adhi Guna Kencana SMK Farmasi Bhakti Kencana Soreang.

## E. Manfaat Hasil Penelitian

Bagi peneliti:

1. Bertambahnya wawasan tentang variabel-variabel yang dibahas yang semoga nantinya akan bermanfaat bagi masa depan si peneliti atau peneliti ketika memasuki dunia kerja.
2. Bagi Perusahaan/instansi yang diteliti
3. Peneliti atau peneliti berharap penelitian ini bisa berguna bagi perusahaan atau instansi sebagai acuan ilmu pengetahuan ketika akan membahas topik-topik terkait yang dibahas peneliti atau peneliti sekarang.

Bagi Pihak Lain:

Bisa menjadi wawasan bagi pembaca yang nantinya bisa dijadikan juga sebagai referensi si pembaca ketika akan menulis suatu karya ilmiah.

## F. Kerangka Pemikiran

Kerangka pemikiran adalah peta pemikiran yang menggambarkan hubungan antar variabel-variabel yang akan diteliti dan diukur lewat penelitian yang akan dijalankan. Kerangka pemikiran memberikan landasan yang kuat terhadap topik yang akan dibahas dan disesuaikan dengan masalah yang terjadi. Agar konsep-konsep ini dapat diukur dan diteliti, maka dipaparkan ke dalam variabel-variabel yang disusun dalam sebuah model penelitian. Pada penelitian ini dilakukan pengukuran pengaruh variabel independen yaitu Keadilan Organisasi yang nantinya akan dirinci menjadi Keadilan Distributif (X1), Keadilan Prosedural (X2), dan Keadilan Interaksional (X3). Kemudian Kepuasan Kerja sebagai variabel mediasi (M), dan OCB sebagai variabel dependen (Y).

## **1. Penarikan Hipotesis**

### **a. Pengaruh Keadilan Distributif terhadap OCB**

Menurut Teori Pertukaran Sosial, interaksi manusia dapat dilihat sebagai transaksi dimana individu bertukar sumber daya dengan harapan mendapatkan manfaat tertentu. Begitupun perusahaan atau organisasi, perusahaan atau organisasi berusaha untuk memberi kepuasan kerja pada pegawainya dengan harapan para pegawai memberikan manfaat tertentu pada organisasi tersebut (Kabasakal, 2011). Oleh karena itu, ada bentuk timbal balik dalam proses transaksi yang terdapat pada interaksi yang saling menguntungkan antara pegawai dan perusahaan. Ketika, dalam situasi tertentu, pegawai yang tidak bisa membalas sumber daya yang diterima, seperti keadilan, dengan meningkatkan persyaratan peran resmi mereka, mereka membalas dengan meningkatkan perilaku extra-peran mereka dan terlibat dalam OCB (Elamin & Tlaiss, 2015).

Dalam penelitian selanjutnya dikatakan bahwa karyawan atau pegawai yang mendapat rasa adil dan mendapat kompensasi sesuai dengan apa yang mereka kerjakan mereka lebih mungkin untuk melakukan tindakan diskresi yang bermanfaat bagi organisasi (Lewis, 2013). Hasil penelitian ini mendukung pernyataan tentang adanya pengaruh keadilan distributif terhadap OCB. Dengan demikian hipotesis dapat diturunkan sebagai berikut:

H1: Keadilan Distributif berpengaruh positif dan terhadap OCB

### **b. Keadilan Prosedural berpengaruh terhadap OCB**

Teori Keadilan Prosedural menggambarkan disaat proses pengambilan keputusan mengenai penentuan aturan tentang luaran pekerjaan yang diambil harus dipandang rasional dan tepat. Dampak dari pendistribusian upah yang tepat akan berpengaruh terhadap perilaku dan sikap kerja karyawan atau pegawai. Karyawan atau pegawai yang diikutsertakan dalam proses pengambilan keputusan akan membuat para karyawan atau pegawai merasa memiliki informasi lebih baik tentang sistem upah dan 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).

Penelitian selanjutnya mengatakan bahwa persepsi karyawan atas keadilan terhadap prosedur distribusi upah akan memunculkan reaksi positif karyawan seperti kepercayaan terhadap manajemen dan organisasi, dan juga salahsatunya yaitu OCB (Elamin & Tlaiss, 2015).

Penelitian selanjutnya menyatakan bahwa saat organisasi atau perusahaan berhasil menciptakan rasa adil, baik itu procedural, distributive, dan interaksional dapat memunculkan kepuasan di hati pegawai atau karyawannya, yang selanjutnya perlu OCB terpancing untuk muncul baik secara disadari karyawan atau pegawai itu sendiri maupun tidak disadari lewat perilaku-perilaku mereka yang bekerja jauh melebihi harapan dari organisasi atau perusahaan (sri murwanti, SE. & Astuti, 2017). Hasil penelitian ini mendukung pernyataan tentang adanya pengaruh keadilan prosedural terhadap OCB. Dengan demikian hipotesis dapat diturunkan sebagai berikut:  
H2: Keadilan Prosedural berpengaruh positif terhadap OCB.

### **c. Keadilan Interaksional berpengaruh terhadap OCB**

*Interactional justice theory* mengasumsikan bahwa keadilan yang terjadi ketika perlakuan dalam implementasi atau pengalokasian tingkat upah dipandang adil. Keadilan interaksional mencakup truthfulness, respect, propriety, dan justification. Elemen ini diduga kuat menangkap esensi perlakuan interpersonal selama implementasi prosedur. Riset terkini juga menyarankan keadilan interaksional terdiri dari dua bentuk yang berbeda, yaitu keadilan interpersonal dan keadilan informasional (Judge, 2004).

Yang pertama, berlabel 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 salahsatunya yaitu OCB. Yang kedua, berlabel 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 bias memunculkan sikap positif dari pegawai terhadap organisasi yang salah satunya yaitu OCB (Colquitt, Wesson, Porter, Conlon, & Ng, 2001). Berdasarkan penelitian diatas dapat dibuat hipotesis sebagai berikut:  
H3: Keadilan Interaksional berpengaruh positif terhadap OCB

**d. Keadilan Distributif berpengaruh terhadap Kepuasan Kerja**

Keadilan distributif terjadi pada saat orang menerima apa yang mereka pikirkan mereka layak menerimanya dari pekerjaan mereka. 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. Ketidaksesuaian 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. Jika para manajer merancang upah dan kebijakan promosi sesuai pendidikan, kepakaran, dan kecakapan, serta kinerja para karyawan, mereka akan mendapatkan rasa puas (Lewis, 2013).

Hasil penelitian ini mendukung pernyataan bahwa keadilan distributif berpengaruh positif terhadap kepuasan kerja karyawan. Dengan demikian hipotesis dapat dirumuskan sebagai berikut.

H4: Keadilan Distributif berpengaruh positif terhadap Kepuasan Kerja.

**e. Keadilan Prosedural berpengaruh terhadap Kepuasan Kerja**

Keadilan prosedural berkaitan dengan keadilan proses atau kebijakan organisasional. Lewis, (2013) menyatakan bahwa 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). Penelitian selanjutnya Jika karyawan mempersepsikan keadilan pada proses pembuatan keputusan dalam mengalokasikan level upah, hal ini akan meningkatkan kepuasan kerja dan komitmen kerja karyawan (Elamin &

Tlaiss, 2015). Berdasarkan hasil penelitian-penelitian diatas dapat ditarik hipotesis sebagai berikut:

H5: Keadilan Prosedural berpengaruh positif terhadap Kepuasan Kerja

**f. Keadilan Interaksional berpengaruh terhadap Kepuasan Kerja**

Dalam penelitian yang ditemukan keadilan interaksional terdiri dari 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. Dan keadilan informasional, 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. Ketika keadilan interaksional terlaksana dan pegawai menerima keadilan tersebut, hal itu akan menimbulkan rasa puas bagi karyawan (Lewis, 2013).

Dalam penelitian selanjutnya Elamin & Tlaiss, (2015), mengatakan bahwa karyawan yang diperlakukan secara adil dan sopan oleh supervisor mereka lebih mungkin untuk melakukan tindakan diskresi yang bermanfaat bagi organisasi. Berdasarkan penelitian diatas dapat ditarik hipotesis sebagai berikut:

H6: Keadilan Interaksional berpengaruh positif terhadap Kepuasan Kerja.

**g. Kepuasan Kerja berpengaruh terhadap OCB**

Seseorang yang memiliki kepuasan dalam bekerja memiliki kesediaan untuk melakukan hal yang lebih diluar tanggung jawab formalnya. Kesediaan inilah yang kemudian dikenal sebagai *organizational citizenship behaviour* (OCB). Dalam sejumlah literatur menjelaskan bahwa OCB merupakan perilaku individu yang secara sukarela melaksanakan tugas-tugas di luar tanggung jawabnya dan berdampak positif bagi organisasi atau kepada anggota kelompoknya (A Charmiati & Surya, 2019).

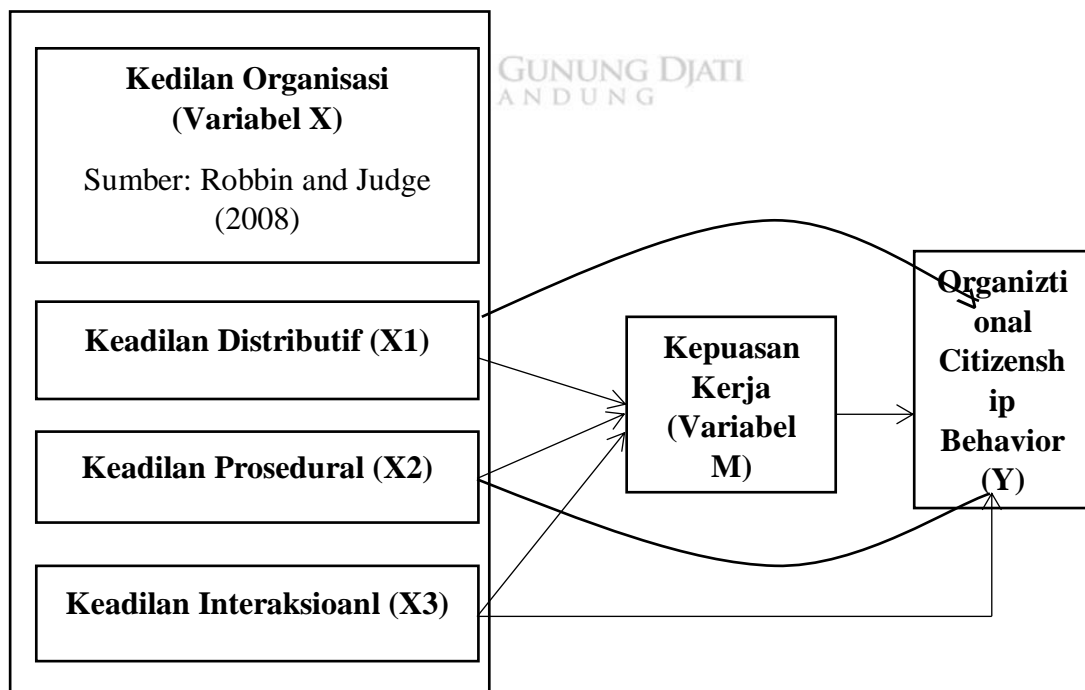


Secara sederhana dapat dipahami bahwa ketika individu merasa puas terhadap pekerjaannya maka perilaku OCB yang dihasilkan merupakan bentuk penghargaan individu terhadap organisasinya tempat individu tersebut bekerja. Hal ini telah memberikan rasa puas terhadap individu tersebut (Darmawati & Indartono, 2015). Berdasarkan hasil penelitian terdahulu di atas maka dapat ditarik hipotesis sebagai berikut:

H7: Kepuasan Kerja berpengaruh positif terhadap OCB

- h. Kepuasan Kerja berpengaruh memediasi Keadilan Distributif terhadap OCB.**
- i. Kepuasan Kerja berpengaruh memediasi Keadilan Prosedural terhadap OCB.**
- j. Kepuasan Kerja berpengaruh memediasi Keadilan Interaksional terhadap OCB.**

Dari semua penelitian terdahulu yang dicantumkan oleh peneliti menyatakan bahwa setiap keadilan organisasi akan memunculkan rasa puas untuk para pegawai, dan kepuasan kerja yang nantinya akan memunculkan sikap positif di pegawai yang salahsatunya adalah OCB. Maka dapat ditarik hipotesis sebagai berikut:



**Gambar 1. 1**  
**Kerangka Pemikiran**

**2. Penelitian Terdahulu**

Penelitian terdahulu merupakan kesimpulan hasil-hasil dari yang telah dilakukan oleh peneliti-peneliti terdahulu dan mempunyai kaitan dengan penelitian yang akan dilakukan. Berikut hasil-hasil penelitian yang berkaitan dengan pengaruh keadilan organisasi terhadap OCB ” (Organizational Citizenship Behavior)

**Tabel 1. 1**  
**Penelitian Terdahulu**

No	Nama Peneliti (Tahun)	Judul Penelitian	Variabel Penelitian	Hasil Penelitian
1	Iqbal Aziz dan Tasawar (2012)	Pengaruh Keadilan Organisasi terhadap OCB	1. Keadilan Organisasi (x) 2. OCB (y)	Dari hasil penelitian terdahulu yang berjudul “pengaruh keadilan organisasi terhadap OCB (Organizational Citizenship Behavior)” Menunjukkan bahwa keadilan prosedural memiliki pengaruh positif yang kuat tetapi keadilan distributif memiliki pengaruh

				positif lemah terhadap OCB
2	Ade Banani, dan Rela Pasca Prasasti	Pengaruh Keadilan Organisasi, Organizational silence dan kepuasan kerja terhadap OCB	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Keadilan Organisasi (x1)</li> <li>2. Organizational Silence (x2)</li> <li>3. Kepuasan Kerja (x3)</li> <li>4. OCB (y)</li> </ol>	<p>Hasil penelitian menunjukkan bahwa organizational silence tidak memediasi hubungan antara keadilan organisasi dan OCB, hal ini dikarenakan Organizational Silence tidak memiliki pengaruh terhadap OCB. Keadilan distributif berpengaruh positif terhadap OCB. Sedangkan keadilan interaksional tidak berpengaruh terhadap OCB</p>
3	Sukron Fran Setiawan Afifi Ulinuha	Analisis pengaruh keadilan organisasi terhadap kepuasan kerja dan komitmen organisasi serta implikasinya terhadap OCB	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Keadilan Organisasi (x)</li> <li>2. Kepuasan Kerja (Y1)</li> <li>3. Komitmen Organisasi (Y2)</li> <li>4. OCB (Z)</li> </ol>	<p>Hasil penelitian menunjukkan hasil bahwapada organizational justice dan Job Satisfaction berpengaruh positif dan signifikan terhadap Organizational Commitment, kedua</p>

		(Studi kasus pada Karyawan PT Warnatama Cemerlang di Cirebon		menyatakan bahwa Organizational Justice memiliki pengaruh positif yang signifikan terhadap Job Satisfaction, keiga menyatakan bahwa organizational justice, Job Satisfaction dan Organizational Commitment terhadap Organizational Citizenship Behaviour mempunyai pengaruh positif yang signifikan ,keempat menyatakan bahwa Organizational Justice memiliki pengaruh langsung terhadap Organizational Citizenship Behavior , sedangkan pengaruh tidak langsung melalui Job Satisfaction dan Organizational Commitment
4	Intan Nofik Mustikasari (2015)	Analisis pengaruh keadilan	1. Keadilan Organisasi (X1)	Dari hasil penelitian yang dilakukan pada PT PLN Persero

		<p>organisasi, kepuasan kerja, dan komitmen organisasi terhadap OCB</p>	<p>2. Kepuasan Kerja (X2) 3. Komitmen Organisasi (X3) 4. OCB (Y)</p>	<p>Distribusi Jawa Tengah dan DIY menunjukkan hasil bahwa keadilan organisasi, kepuasan kerja, dan komitmen organisasi secara parsial maupun simultan berpengaruh positif dan signifikan terhadap organizational citizenship behavior sedangkan variabel yang memiliki pengaruh langsung terbesar terhadap Organizational Citizenship Behavior adalah komitmen organisasi dan berdasarkan hasil analisis jalur diketahui bahwa variabel kepuasan kerja dan komitmen organisasi memiliki peran yang baik dan signifikan dalam memediasi pengaruh keadilan organisasi terhadap</p>
--	--	---	--	--

				Organizational Citizenship Behavior.
5	Adithiyo dan indri djastuti (2014)	Analisis Pengaruh Kepemimpinan Tranformasion al dan Kepuasan Kerja terhadap OCB di mediasi oleh Komitmen Organisasi	1. Kepemimpinan Transformasiona l (X1) 2. Kepuasan Kerja (X2) 3. OCB (Y) 4. Komitmen Organisasi (Z)	Kepemimpinan Transformasional dan Kepuasan Kerja terbukti berpengaruh positif dan signifikan terhadap OCB

Sumber: Data diolah Peneliti (2020)

### G. Hipotesis

Hipotesis adalah dugaan atau prasangka atau juga jawaban sementara terhadap rumusan masalah penelitian, di mana rumusan masalah penelitian telah dinyatakan dalam bentuk pertanyaan. Alasan mengapa hipotesis merupakan dugaan sementara karena hipotesis hanya didasarkan pada landasan teori bukan penelitian langsung. Hipotesis dirumuskan atas dasar kerangka pikir yang merupakan jawaban sementara atas masalah yang dirumuskan. (Sugiyono, 2009)

Dari uraian tersebut, dapat disimpulkan bahwa hipotesis adalah dugaan sementara yang harus dibuktikan kebenarannya dalam penelitian. Berdasarkan deskripsi teori dan kerangka pikir di atas, maka dapat dirumuskan hipotesis sebagai berikut :

H1: Keadilan Distributif berpengaruh positif dan terhadap OCB.

H2: Keadilan Prosedural berpengaruh positif terhadap OCB.

H3: Keadilan Interaksional berpengaruh positif terhadap OCB.

H4: Keadilan Distributif berpengaruh positif terhadap Kepuasan Kerja.

H5: Keadilan Prosedural berpengaruh positif terhadap Kepuasan Kerja

H6: Keadilan Interaksional berpengaruh positif terhadap Kepuasan Kerja.

H7: Kepuasan Kerja berpengaruh positif terhadap OCB

H8: Kepuasan Kerja berpengaruh memediasi Keadilan Distributif terhadap OCB

H9: Kepuasan Kerja berpengaruh memediasi Keadilan Prosedural terhadap OCB

H10: Kepuasan Kerja berpengaruh memediasi Keadilan Interaksional terhadap OCB.

