

# ANALISIS PENGARUH *DISTRIBUTIVE JUSTICE*, *PROCEDURAL JUSTICE*, DAN *INTERACTIONAL JUSTICE* TERHADAP *JOB SATISFACTION* DAN *ORGANIZATIONAL CITIZENSHIP BEHAVIOR* PADA DIVISI PRODUKSI DAN HRD PT KIEVIT INDONESIA DI SALATIGA

Yudha Wijaya Kusuma

Program Manajemen Bisnis, Program Studi Manajemen, Universitas Kristen Petra

Jl. Siwalankerto 121-131, Surabaya

E-mail: yudhawk7@gmail.com

**Abstrak**—Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui apakah terdapat pengaruh yang positif dari *distributive justice*, *procedural justice*, *interactional justice* terhadap *job satisfaction* dan *organizational citizenship behavior* pada divisi produksi dan HRD di PT Kievit Indonesia di Salatiga. Jenis penelitian ini menggunakan jenis penelitian kuantitatif. Sampel yang digunakan adalah sebanyak 104 responden yang adalah karyawan di bawah level manajer di PT Kievit Indonesia. Data dikumpulkan dengan menggunakan teknik *purposive sampling* dan dengan instrumen kuesioner. Pengolahan data dilakukan dengan menggunakan persamaan model struktural melalui teknik *Partial Least Square*. Hasil dari analisa data menunjukkan bukti yang kuat untuk mendukung keseluruhan hipotesa penelitian.

## Kata Kunci:

*Distributive Justice*, *Procedural Justice*, *Interactional Justice*, *Job Satisfaction*, *Organizational Citizenship Behavior*

## PENDAHULUAN

Latar belakang penelitian ini didasarkan pada temuan mengenai berbagai kejadian yang dinilai tidak adil di lingkungan PT Kievit Indonesia pada bagian produksi dan HRD. Divisi produksi dan HRD dipilih karena fenomena ini lebih sering terjadi pada dua bagian ini. Perusahaan ini bergerak di bidang manufaktur dengan memproduksi *creamers*. Secara struktural dalam perusahaan ini, jabatan paling dasar pada perusahaan ini adalah operasional dan satu jenjang di atasnya adalah *supervisor*. Ketika karyawan berada pada posisi *supervisor* maka satu jenjang jabatan di atasnya adalah kepala bagian atau manajer. Untuk mencapai jabatan kepala bagian maka *supervisor* adalah posisi paling dekat untuk dipromosikan pada jabatan ini. Kenyataannya, beberapa kali perusahaan ini untuk merekrut posisi kepala bagian tidak mempromosikan karyawan yang telah lama bekerja di perusahaan, tetapi merekrut dari karyawan luar terutama dari pesaing dengan harapan bisa menambah pengetahuan karyawan. Fenomena ini menggambarkan adanya perasaan ketidakadilan dalam perusahaan karena bagi karyawan yang telah lama bekerja seakan tidak dihargai kesetiiaannya dan pengabdianya.

Kondisi yang menggambarkan perasaan tidak adil lainnya yang ditemukan di PT Kievit Indonesia yaitu masalah penetapan gaji karyawan. Kebijakan perusahaan telah benar dalam menetapkan status gaji berdasarkan pada prestasi kerja. Pertimbangan manajemen

perusahaan adalah untuk memotivasi karyawan tetapi di sisi lain kebijakan tersebut juga mempengaruhi rasa ketidakadilan karyawan yang telah lama bekerja di perusahaan. Karyawan yang merasa telah setia pada perusahaan merasa seakan diabaikan.

Analisis kondisi perusahaan khususnya mengenai jenjang karir dan masalah gaji tersebut menggambarkan rasa ketidakadilan bagi karyawan. Sedangkan keadilan yang dirasakan karyawan memiliki pengaruh terhadap kepuasan kerja karyawan. Keadilan dalam sebuah organisasi layak mendapatkan perhatian bagi manajemen PT Kievit Indonesia karena persepsi karyawan terhadap keadilan yang diterimanya mempengaruhi kepuasan kerja khususnya dapat menghambat perilaku-perilaku ekstra di luar *jobdesk* yang justru bermanfaat bagi perusahaan (dikemas dengan istilah OCB).

Literatur terkait isu-isu seperti perilaku organisasi mengungkapkan bahwa keadilan distributif, keadilan prosedural, dan keadilan interaksional sangat berpengaruh terhadap kepuasan kerja dari karyawan. Perlakuan adil terhadap karyawan merupakan komponen yang sangat penting yang harus diperhatikan oleh organisasi baik itu profit maupun non-profit. PT Kievit Indonesia adalah organisasi *for profit* sehingga salah satu contoh keadilan yang harus dipenuhi adalah kesejahteraan karyawan yang tentunya harus berbanding lurus dengan hasil yang didapatkan oleh perusahaan atau organisasi.

Dalam setiap perusahaan, *Organizational Justice* mempunyai peran yang sangat penting bagi rasa adil yang dialami karyawan. Rasa adil yang difokuskan disini ada tiga dimensi yaitu *Distributive Justice* yang berfokus pada “cara-cara dalam memberikan kompensasi terhadap karyawan. Kompensasi yang dimaksud disini terkait dengan upah/gaji yang diterima karyawan ataupun bonus-bonus lain yang besaran jumlahnya tentu menyesuaikan kinerja dari karyawan tersebut” (Robbins dan Judge, 2012, p. 233). Yang kedua adalah *Procedural Justice* yang berfokus pada “cara pengambilan keputusan dari suatu permasalahan yang dapat berdampak pada rasa ketidak-adilan dibenak karyawan, terutama jika pada saat pengambilan keputusan, karyawan tidak mempunyai ruang untuk ketidak-setujuannya” (Robbins dan Judge, 2012, p. 233). Yang ketiga adalah *Interactional Justice* yang merujuk pada “interaksi para karyawan dengan karyawan lainnya maupun dengan atasan mereka dimana rasa hormat dan saling menghargai lebih ditekankan dalam membentuk keadilan” (Robbins dan Judge, 2012, p. 233). Ketiga dimensi *Organizational Justice* ini berdampak pada puas/tidaknya karyawan dalam bekerja.

Kepuasan kerja tentu saja berfokus pada kepuasan karyawan. Semakin tinggi kepuasan kerja dapat berdampak positif bagi

perusahaan dan juga berdampak positif kepada pelanggan. Kepuasan ini tercipta dari bagaimana perusahaan berlaku adil terhadap karyawannya, tanpa perlakuan adil kepada karyawan akan sangat sulit mewujudkan kepuasan kerja itu sendiri. Jadi disini kepuasan kerja sangat bergantung pada persepsi karyawan terhadap keadilan di perusahaan. Karyawan yang puas cenderung memiliki performa yang baik. Salah satu elemen performa tersebut adalah ketika karyawan melakukan tugas-tugas ekstra diluar *job description* formalnya yang dikenal dengan istilah sebagai *Organizational Citizenship Behavior* (OCB). OCB merupakan suatu perilaku individu atau karyawan dalam perusahaan yang dilakukan secara spontan karena individu ini melakukan pekerjaan yang tidak memberikannya *reward* tetapi dapat berdampak positif bagi perusahaan, dengan kata lain individu melakukan pekerjaan secara sukarela. Hal ini tidak akan terjadi jika individu atau karyawan tidak puas dengan pekerjaannya di perusahaan atau di organisasi tersebut (Najafi, Noruzy, Azar, Shirkouhi, dan Dalvand, 2011).

Fenomena *distributive justice* yang terjadi di PT Kievit Indonesia ini adalah kurangnya perhatian perusahaan kepada karyawan yang sudah bekerja cukup lama dan dikurangnya jumlah bonus untuk karyawan yang pensiun. Fenomena *procedural justice* yang terjadi adalah sebagian besar keputusan masih berada ditangan pemimpin tanpa ada proses berunding dengan karyawan. Fenomena *interactional justice* yang terjadi adalah masih adanya karyawan yang merasa kurang dihormati oleh perusahaan, seperti sudah bekerja untuk menaikkan tingkat produksi dan berhasil tetapi karena perusahaan menganggap terlalu dominan maka perusahaan memutuskan untuk mengambil hak untuk pengambilan keputusan dan diturunkan jabatannya.

Dengan demikian terlihat keterkaitan antara pengaruh keadilan, kepuasan kerja, dan OCB karyawan. Ketiga isu ini digunakan penulis sebagai variabel-variabel penelitian yang berangkat dari fenomena lapangan yang didukung literatur dalam dalam ranah perilaku organisasi.

Menurut Cropanzano et al. (2007) *Distributive Justice* dapat diukur melalui tiga indikator yaitu sebagai berikut:

- Keadilan
- Menghargai pegawai berdasarkan kontribusinya
- Persamaan
- Menyediakan kompensasi kepada setiap karyawannya secara rata
- Kebutuhan
- Menyediakan keuntungan (*benefit*) berdasarkan kebutuhan pribadi

Menurut Cropanzano et al. (2007) *procedural justice* dapat diukur melalui enam indikator berikut:

- Konsistensi
- Semua pegawai diperlakukan dengan cara yang sama
- Ketiadaan Bias
- Tidak ada seseorang ataupun kelompok yang didiskriminasi atau kurang diperhatikan
- Ketepatan
- Pengambilan keputusan berdasarkan keakuratan informasi.
- Representasi semua pihak
- *Stakeholder* dapat memberikan masukan terhadap keputusan

Menurut Cropanzano et al. (2007) *interactional justice* dapat diukur melalui dua indikator sebagai berikut:

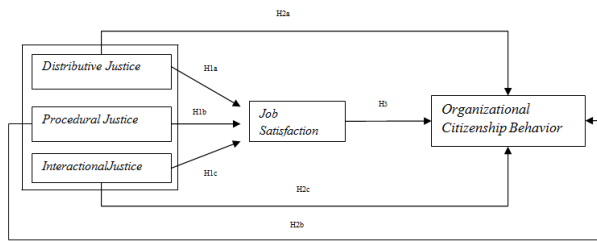
- *Interpersonal Justice*  
Memperlakukan karyawan dengan bermartabat, sopan, dan menghormati
- *Informational Justice*

Menurut Judge et al. (1998), indikator-indikator dari kepuasan kerja dilihat dari sisi karyawan meliputi beberapa aspek yaitu:

- Intensitas Kepuasan terhadap pekerjaan
- Antusias dalam bekerja

- Pekerjaan yang tidak pernah berhenti
  - Kebahagiaan nyata dalam bekerja
- Dimensi dari OCB menurut Organ (1988) dapat diukur melalui lima faktor sebagai berikut:

- *Altruism* - menjadi bermanfaat atau suka menolong.
  - a. Karyawan bersedia membantu rekan kerjanya yang sedang sibuk
  - b. Karyawan bersedia membantu rekan kerja di sekitarnya
  - c. Karyawan bersedia menggantikan tugas karyawan lainnya pada saat yang bersangkutan berhalangan
  - d. Karyawan bersedia membantu menyelesaikan masalah rekan kerjanya yang berkaitan dengan pekerjaan
  - e. Karyawan bersedia membantu rekan kerja yang baru
- *Courtesy* - menjadi sopan dan mencegah konflik.
  - a. Karyawan sadar akan pentingnya menjaga hubungan baik dengan atasan dan juga rekan kerja demi menghindari konflik interpersonal
  - b. Karyawan sadar akan hak-hak rekan kerja yang lainnya
  - c. Karyawan sadar atas tindakannya yang mungkin berdampak pada karyawan lain
  - d. Karyawan sadar bahwa harus menghindari masalah diluar pekerjaan dengan rekan kerjanya
  - e. Karyawan sadar atas tindakannya yang mungkin berdampak pada pekerjaan karyawan lain
- *Conscientiousness* - melakukan lebih dari apa yang diminta dan memperhatikan kepada detail
  - a. Karyawan rela bekerja melebihi waktu jam kerjanya
  - b. Karyawan mampu memanfaatkan waktu istirahatnya dengan baik
  - c. Karyawan tetap menjalankan peraturan karyawan meski tidak ada yang mengawasi
  - d. Karyawan mengintrospeksi diri atas apa saja kesalahan yang telah dibuat
  - e. Karyawan selalu sadar akan perilaku jujur dalam bekerja
- *Civic Virtue* - memperlihatkan minat dan keterlibatan dengan organisasi; membela kebijakan dan praktik organisasi.
  - a. Karyawan menghadiri pertemuan yang bukan menjadi tugasnya dan tetap menganggap penting
  - b. Karyawan tidak kaku dan selalu mengikuti perubahan yang terjadi
- *Sportmanship* - menerima perubahan dan melakukan permintaan tanpa keluhan.
  - a. Karyawan selalu berpikiran positif dalam bekerja
  - b. Karyawan tidak membesar-besarkan masalah yang bukan proporsinya
  - c. Karyawan tidak menghabiskan waktu dengan mengadukan hal-hal yang tidak penting atau hal yang sepele
  - d. Karyawan memiliki sikap tidak suka mencari kesalahan rekan kerja yang lainnya
  - e. Karyawan tetap berpikiran positif dalam melihat dan menghadapi masalah



**Gambar 1 Kerangka Penelitian**

Hipotesis yang akan dibuktikan dalam penelitian ini, yaitu:

- H<sub>1a</sub>: *Distributive Justice* berpengaruh positif terhadap *job satisfaction* karyawan di PT Kievit Indonesia
- H<sub>1b</sub>: *Procedural justice* berpengaruh positif terhadap *job satisfaction* karyawan di PT Kievit Indonesia
- H<sub>1c</sub>: *Interactional justice* berpengaruh positif terhadap *job satisfaction* karyawan di PT Kievit Indonesia
- H<sub>2a</sub>: *Distributive justice* berpengaruh positif terhadap *OCB* karyawan di PT Kievit Indonesia
- H<sub>2b</sub>: *Procedural justice* berpengaruh positif terhadap *OCB* karyawan di PT Kievit Indonesia
- H<sub>2c</sub>: *Interactional justice* berpengaruh positif terhadap *OCB* karyawan di PT Kievit Indonesia
- H<sub>3</sub>: *Job Satisfaction* berpengaruh positif terhadap *OCB* karyawan di PT Kievit Indonesia

**METODE PENELITIAN**

**Jenis Penelitian**

Jenis penelitian ini menggunakan analisa kuantitatif yang bersifat kausal karena mempunyai variabel terikat dan variabel bebas yang saling berhubungan. Menurut pendapat Sugiyono (2014) analisa kuantitatif yang bersifat kausal adalah “suatu hubungan yang bersifat sebab akibat yang memiliki variabel independen (variabel yang mempengaruhi) dan variabel dependen (variabel yang dipengaruhi)” (p. 37). Jadi penelitian kali ini menggunakan jenis penelitian korelasional dengan maksud agar mengetahui seberapa kuat pengaruh *organizational justice* yaitu *distributive justice*, *procedural justice*, dan *interactional justice* terhadap *job satisfaction* dan *organizational citizenship behavior* (OCB) pada PT Kievit Indonesia.

**Populasi dan Sampel**

Menurut Sugiyono (2014) mengartikan bahwa populasi adalah “wilayah dimana generalisasi yang terdiri atas obyek atau subyek yang mempunyai kualitas dan karakteristik yang ditetapkan oleh peneliti untuk dipelajari dan kemudian ditarik kesimpulannya” (p. 80). Pada penelitian kali ini populasi yang akan diteliti adalah 107 karyawan PT Kievit Indonesia yang berada dibagian produksi dan HRD kecuali level manajer ke atas. Alasan memilih bagian produksi dan HRD di PT Kievit Indonesia ini karena penulis menemukan fenomena ini sebagian besar pada bagian produksi dan HRD.

1. Menurut Sugiyono (2014) mengartikan bahwa sampel adalah “bagian dari jumlah dan karakteristik yang dimiliki oleh populasi tersebut” (p. 81). Penelitian yang dilakukan di PT Kievit Indonesia ini menggunakan jenis *purpose sampling* yang teknik penentuan sampelnya dengan menggunakan suatu pertimbangan tertentu dengan metode *non probability*.
2. Bagian produksi dan HRD PT Kievit Indonesia menjadi konteks pada penelitian ini, karena menjadi indikasi dimana ditemukan permasalahan penelitian. Sampel diambil secara sengaja (*purposive*) karena yang mendasari pengambilan sampel pada penelitian ini adalah kapabilitas karyawan pada bagian produksi dan HRD PT Kievit Indonesia terkait

- informasi-informasi yang dapat membantu mereka dalam menjawab pertanyaan-pertanyaan riset yang diajukan.
3. Pada pengambilan sampel kali ini sudah ditetapkan kriterianya, makadari itu jika data yang diperoleh tidak sesuai kriteria maka data yang diambil tidak sah atau tidak valid. Data yang diambil dari sampel akan diolah menggunakan teknik *structural equation modelling* (SEM) dengan pendekatan *partial least square* (PLS). Menurut Hair, Sarstedt, Hopkins, Kuppel wiser (2014) pedoman dalam menentukan jumlah sampel terkait SEM PLS adalah berdasarkan sepuluh kali jumlah maksimum jalur struktural (*10 times rule*) pada salah satu variable penelitian (variabel laten atau konstruk) dalam sebuah model riset. Jumlah panah structural maksimal adalah tiga karena melihat lagi model riset penelitian ini yang tertuju pada variable *job satisfaction*. Dengan demikian jumlah sampel minimal yang harus diambil adalah sebesar 10 x 3, yaitu 30 sampel. Namun, sampel yang akan diambil minimal sebanyak 100 responden sesuai dengan pernyataan Hair et al. (2014), karena presisi prediksi model terhadap data akan meningkat sejalan dengan peningkatan jumlah sampel.

**Metode dan Prosedur Pengumpulan Data**

Teknik pengumpulan data dalam penelitian ini menggunakan metode survei dengan alat berupa angket, yaitu dengan cara memberi seperangkat pernyataan tertulis kepada responden untuk dijawab. Kuesioner disebarikan secara langsung dengan membagikan kertas yang berisikan pertanyaan. Skala pengukuran data yang digunakan adalah skala likert. Masing-masing pernyataan diberi rentang skala 0,8 untuk skala *five point Likert scale*, maka skala linear numerik yang dipakai sebagai dasar adalah:

1,00–1,80	Sangat tidak setuju
1,81–2,60	Tidak setuju
2,61–3,40	Netral
3,41–4,20	Setuju
4,21–5,00	Sangat Setuju

Analisa statistik memberikan gambaran atau deskripsi suatu data yang dilihat dari nilai rata-rata (*mean*), standar deviasi, varian, dan lain-lain. Skala *five point likert scale* maka perhitungan masing-masing kategori skala interval sebagai berikut:

**Tabel 1**  
**Kategori Mean Berdasarkan Variabel Penelitian**

Variabel	Skala Mean	Kategori
<i>Distributive Justice</i> (X <sub>1</sub> )	1,00–1,80	Sangat tidak setuju
	1,81–2,60	Tidak Setuju
	2,61–3,40	Netral
	3,41–4,20	Setuju
	4,21–5,00	Sangat setuju
<i>Procedural Justice</i> (X <sub>2</sub> )	1,00–1,80	Sangat tidak setuju
	1,81–2,60	Tidak Setuju
	2,61–3,40	Netral
	3,41–4,20	Setuju
	4,21–5,00	Sangat setuju
<i>Interactional Justice</i> (X <sub>3</sub> )	1,00–1,80	Sangat tidak setuju
	1,81–2,60	Tidak Setuju
	2,61–3,40	Netral
	3,41–4,20	Setuju
	4,21–5,00	Sangat setuju
<i>Job Satisfaction</i> (Z)	1,00–1,80	Sangat tidak setuju
	1,81–2,60	Tidak Setuju
	2,61–3,40	Netral
	3,41–4,20	Setuju
	4,21–5,00	Sangat setuju

Variabel	Skala Mean	Kategori
Organizational	1,00–1,80	Sangat tidak setuju
Citizenship	1,81–2,60	Tidak Setuju
Behavior (Y)	2,61–3,40	Netral
	3,41–4,20	Setuju
	4,21–5,00	Sangat setuju

**Teknik Analisis Data**

Untuk menguji hipotesis dan menganalisis data dalam penelitian kali ini menggunakan teknik analisis *The Structural Equation Model* (SEM). *Partial Least Square* (PLS) digunakan untuk menjawab hipotesis dalam penelitian ini. Menurut Ghazali dan Latan (2012) “perhitungan dilakukan dengan menggunakan alat bantu *Smart Partial Least Square* (PLS), dikarenakan berbentuk multi jalur dan model yang digunakan berbentuk reflektif” (p. 41). Model perhitungan dilakukan dengan menggunakan alat bantu *Smart PLS* dikarenakan dalam penelitian ini memiliki hubungan multi jalur dan berbentuk formatif dan reflektif. Selain itu dikarenakan sampling kurang dari 100 responden. Model formatif adalah model yang menunjukkan arah hubungan dari indikator ke variable laten. Model reflektif adalah model yang menunjukkan hubungan dari variable laten ke indikatornya. Teknik analisis data menggunakan uji sebagai berikut:

1. Uji *Outer Model*

Uji *outer model* yang dilakukan adalah: (Latan & Ghazali, 2012, p. 71)

a. *Convergent Validity*

*Rule of thumb* yang biasanya dipakai untuk menilai validitas konvergen yaitu nilai *loading factor* lebih dari 0,70 dengan konstruk yang di ukur, dan nilai *average variance extracted* (AVE) harus lebih besar dari 0,5.

b. *Discriminant Validity*

*Rule of thumb* untuk menguji *discriminant validity* prinsip dari validitas diskriminan berhubungan dengan prinsip bahwa pengukur-pengukur konstruk yang berbeda seharusnya tidak berkorelasi dengan tinggi. Cara untuk menguji validitas diskriminan dengan indikator reflektif yaitu melihat nilai *cross loading* untuk setiap variabel harus lebih besar dari 0,7.

c. *Composite Reliability*

*Rule of thumb* Tingkat reliabilitas komposit ( $\rho_c$ ) yang baik adalah  $\geq 0,7$ , walaupun bukan merupakan standar absolut atau nilai *Cronbach’s Alpha* adalah lebih besar dari 0.6 (Ghozali dan Latan, 2012, p.81)

2. Uji *Inner Model*

yang kadang disebut juga dengan *inner relation, structural model* atau *substantive theory*, menggambarkan hubungan antar variabel laten berdasarkan pada *substantive theory*.

3. Uji Hipotesis

Uji Hipotesis untuk *outer model* dengan indikator reflektif dilakukan dengan melihat nilai T-statistik *outer loading* dan dibandingkan dengan nilai t-tabel = 1,65. Jika T-statistik > t-tabel maka indikator reflektif valid dan *reliable* sebagai pengukur konstruk.

Uji Hipotesis untuk *outer model* dengan indikator formatif dilakukan dengan melihat nilai T-statistik *outer weight* dan dibandingkan dengan nilai t-tabel = 1,65. Jika T-statistik > t-tabel maka indikator formatif valid.

Uji Hipotesis untuk *inner model* dilakukan dengan melihat nilai T-statistik, jika T-statistik > t-tabel maka dapat disimpulkan variabel eksogen memiliki pengaruh signifikan terhadap variabel endogen.

**HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN**

**Profil Responden**

Pada penelitian ini responden merupakan karyawan bagian produksi dan HRD PT Kievit Indonesia, Salatiga, yang dikelompokkan menurut beberapa karakteristik menurut usia, jenis kelamin, pendidikan, dan status. Berdasarkan 107 kuesioner yang disebarkan, hanya 104 kuisisioner yang diisi dengan lengkap dan jelas, sehingga jumlah sampel penelitian keseluruhan adalah 104 responden. Sampel diambil pada setiap pukul 1 siang dan 7 malam dalam kurun waktu 5 hari. Untuk melihat secara jelas uraian masing-masing karakteristik dari 104 responden penelitian maka dapat dilihat pada tabel berikut:

**Tabel 2**  
**Profil Responden Secara Umum**

Profil	Keterangan	F	%
Jenis Kelamin	Pria	101	97%
	Wanita	3	3%
Usia	18 - 25 th	14	13%
	26 - 35 th	36	35%
	36 - 45 th	33	32%
	46 - 55 th	18	17%
Pendidikan	SMU/Sederajat	24	23%
	Diploma	67	64%
	S1	13	13%
	S2/S3	0	0%
Lama Kerja	Lainnya	0	0%
	< 1 th	6	6%
	1 - 3 th	18	17%
	4 - 6 th	43	41%
	> 6 th	37	36%

**Analisis Statistik Deskriptif**

Untuk melakukan penilaian deskriptif atas masing-masing variabel penelitian dilakukan pengkategorian berdasarkan skala interval menurut nilai rata-ratanya. Perhitungan skala interval adalah sebagai berikut:

$$\text{Skala interval} = (\text{Skor tertinggi} - \text{Skor terendah}) / \text{Jumlah skala}$$

$$\text{Skala interval} = (5 - 1) / 5 = 0,8.$$

**Tabel 4**  
**Analisis Statistik Deskriptif**

Variabel	Item	Mean	Kategori
<i>Distributive Justice</i> (X1)	X1.1	3,59	Setuju
	X1.2	3,65	Setuju
	X1.3	3,51	Setuju
	X1.4	3,58	Setuju
	X1.5	3,66	Setuju
	X1.6	3,54	Setuju
<i>Procedural Justice</i> (X2)	Keseluruhan	3,59	Setuju
	X2.1	3,43	Setuju
	X2.2	3,42	Setuju
	X2.3	3,55	Setuju
	X2.4	3,51	Setuju
	X2.5	3,42	Setuju
	X2.6	3,56	Setuju
Keseluruhan	3,48	Setuju	

<i>Interactional Justice</i> ( $X_3$ )	$X_{3,1}$	3,51	Setuju
	$X_{3,2}$	3,57	Setuju
	$X_{3,3}$	3,50	Setuju
	$X_{3,4}$	3,49	Setuju
	$X_{3,5}$	3,64	Setuju
	$X_{3,6}$	3,77	Setuju
	$X_{3,7}$	3,63	Setuju
	$X_{3,8}$	3,62	Setuju
	$X_{3,9}$	3,72	Setuju
	$X_{3,10}$	3,52	Setuju
<i>Job Satisfaction</i> (Z)	Keseluruhan	3,60	Setuju
	$Z_1$	3,33	Netral
<i>Organizational Citizenship Behavior</i> (Y)	$Z_2$	3,31	Netral
	$Z_3$	3,22	Netral
	$Z_4$	3,46	Setuju
	Keseluruhan	3,33	Netral
<i>Organizational Citizenship Behavior</i> (Y)	$Y_1$	3,77	Setuju
	$Y_2$	3,57	Setuju
	$Y_3$	3,67	Setuju
	$Y_4$	3,66	Setuju
	$Y_5$	3,63	Setuju
	$Y_6$	3,70	Setuju
	$Y_7$	3,75	Setuju
	$Y_8$	3,71	Setuju
	$Y_9$	3,78	Setuju
	$Y_{10}$	3,73	Setuju
	$Y_{11}$	3,67	Setuju
	$Y_{12}$	3,80	Setuju
	$Y_{13}$	3,79	Setuju
	$Y_{14}$	3,75	Setuju
	$Y_{15}$	3,83	Setuju
	$Y_{16}$	3,88	Setuju
	$Y_{17}$	3,81	Setuju
	$Y_{18}$	3,85	Setuju
Keseluruhan	3,74	Setuju	

Berdasarkan Tabel 4 dapat dijelaskan bahwa indikator *distributive justice* yang memiliki indikasi peran paling akhir dalam menentukan *distributive justice* adalah dengan mempertimbangkan upaya-upaya yang dilakukan, karyawan merasa bahwa imbalan yang diberikan perusahaan adil, karena memiliki nilai rata-rata paling rendah, yaitu sebesar 3,5. Adapun indikator *distributive justice* yang memiliki indikasi peran paling utama dalam menentukan *distributive justice* adalah dengan mempertimbangkan tekanan yang dialami dari pekerjaan, karyawan merasa bahwa imbalan yang diberikan perusahaan adil, karena memiliki nilai rata-rata paling tinggi, yaitu sebesar 3,66. Rata-rata secara keseluruhan variabel *distributive justice* menunjukkan nilai sebesar 3,59, dimana hal ini menunjukkan bahwa *distributive justice* di dalam perusahaan di mata karyawan masuk dalam kategori baik.

Berdasarkan Tabel 4 dapat dijelaskan bahwa indikator *procedural justice* yang memiliki indikasi peran paling akhir dalam menentukan *procedural justice* adalah atasan mendengarkan orang lain dahulu sebelum mengambil keputusan dan keputusan-keputusan dari atasan saya dilaksanakan ke semua orang secara konsisten, karena memiliki nilai rata-rata paling rendah, yaitu sebesar 3,42. Adapun indikator *procedural justice* yang memiliki indikasi peran paling utama dalam menentukan *procedural justice* adalah karyawan diberikan hak untuk menolak atau menerima keputusan atasan, karena memiliki nilai rata-rata paling tinggi, yaitu sebesar 3,56. Rata-rata secara keseluruhan variabel *procedural justice* menunjukkan

nilai sebesar 3,48, dimana hal ini menunjukkan bahwa *procedural justice* di dalam perusahaan di mata karyawan masuk dalam kategori baik.

Berdasarkan Tabel 4 dapat dijelaskan bahwa indikator *interactional justice* yang memiliki indikasi peran paling akhir dalam menentukan *interactional justice* adalah atasan bersikap peduli terhadap keputusan-keputusan yang berhubungan dengan pekerjaan karyawan, karena memiliki nilai rata-rata paling rendah, yaitu sebesar 3,57. Adapun indikator *interactional justice* yang memiliki indikasi peran paling utama dalam menentukan *interactional justice* adalah atasan bersikap tulus terkait keputusan-keputusan yang berhubungan dengan pekerjaan karyawan, karena memiliki nilai rata-rata paling tinggi, yaitu sebesar 3,77. Rata-rata secara keseluruhan variabel *interactional justice* menunjukkan nilai sebesar 3,60, dimana hal ini menunjukkan bahwa *interactional justice* di dalam perusahaan di mata karyawan masuk dalam kategori baik.

Berdasarkan Tabel 4 dapat dijelaskan bahwa indikator *job satisfaction* yang memiliki indikasi peran paling akhir dalam menentukan *job satisfaction* adalah setiap hari bekerja terlihat tidak akan pernah berakhir, karena memiliki nilai rata-rata paling rendah, yaitu sebesar 3,22. Adapun indikator *job satisfaction* yang memiliki indikasi peran paling utama dalam menentukan *job satisfaction* adalah karyawan menemukan kesenangan yang nyata dalam pekerjaannya, karena memiliki nilai rata-rata paling tinggi, yaitu sebesar 3,46. Rata-rata secara keseluruhan variabel *job satisfaction* menunjukkan nilai sebesar 3,33, dimana hal ini menunjukkan bahwa *job satisfaction* di dalam perusahaan di mata karyawan masuk dalam kategori cukup memuaskan.

Berdasarkan Tabel 4 dapat dijelaskan bahwa indikator *OCB* yang memiliki indikasi peran paling akhir dalam menentukan *OCB* adalah bagi karyawan membantu karyawan-karyawan baru bukanlah sebuah tugas, karena memiliki nilai rata-rata paling rendah, yaitu sebesar 3,66. Adapun indikator *OCB* yang memiliki indikasi peran paling utama dalam menentukan *OCB* adalah karyawan terorganisir dengan baik dalam perusahaan, karena memiliki nilai rata-rata paling tinggi, yaitu sebesar 3,88.

### Analisis Partial Least Square

1. Uji *outer model*
  - a. Uji validitas

**Tabel 5**  
**Outer Loadings**

	$X_1$	$X_2$	$X_3$	Y	Z
$X_{1,1}$	<b>0,7243</b>	0,078	0,1363	0,2287	0,1948
$X_{1,2}$	<b>0,7264</b>	-0,006	0,031	0,2992	0,1362
$X_{1,3}$	<b>0,7462</b>	0,2467	0,3027	0,4243	0,3154
$X_{1,4}$	<b>0,7762</b>	0,1659	0,2289	0,3863	0,352
$X_{1,5}$	<b>0,8172</b>	0,3656	0,1569	0,5253	0,3386
$X_{1,6}$	<b>0,7872</b>	0,2503	0,1782	0,4013	0,2675
$X_{2,1}$	0,236	<b>0,7527</b>	0,2409	0,4243	0,269
$X_{2,2}$	0,2257	<b>0,7945</b>	0,179	0,326	0,2518
$X_{2,3}$	0,1791	<b>0,8019</b>	0,0984	0,2539	0,2621
$X_{2,4}$	0,2874	<b>0,893</b>	0,2017	0,453	0,3812
$X_{2,5}$	0,0393	<b>0,7223</b>	0,0907	0,1756	0,0906
$X_{2,6}$	0,2366	<b>0,8454</b>	0,1514	0,3963	0,4118
$X_{3,2}$	0,2488	0,2131	<b>0,7636</b>	0,4776	0,3212
$X_{3,5}$	0,1313	0,1914	<b>0,8015</b>	0,3658	0,3034
$X_{3,6}$	0,2033	0,1856	<b>0,7921</b>	0,2686	0,2404
$X_{3,7}$	0,2379	0,1803	<b>0,8215</b>	0,395	0,3322

X3,9	0,087	0,0164	<b>0,782</b>	0,2248	0,2594
Y3	0,4587	0,391	0,3748	<b>0,7337</b>	0,5156
Y4	0,3121	0,3433	0,428	<b>0,7489</b>	0,5684
Y7	0,3947	0,4055	0,3572	<b>0,7307</b>	0,4261
Y8	0,3673	0,3385	0,3227	<b>0,7196</b>	0,4744
Y13	0,3522	0,458	0,2545	<b>0,7541</b>	0,5393
Y15	0,335	0,2748	0,314	<b>0,7813</b>	0,347
Y16	0,3587	0,2648	0,3245	<b>0,7272</b>	0,4001
Y17	0,4495	0,2651	0,3394	<b>0,7662</b>	0,4109
Y18	0,4626	0,2555	0,3684	<b>0,7820</b>	0,3994
Z1	0,3703	0,4106	0,2798	0,5850	<b>0,8090</b>
Z2	0,2836	0,2814	0,3547	0,4035	<b>0,7792</b>
Z3	0,3049	0,2902	0,3797	0,4736	<b>0,8455</b>
Z4	0,2049	0,1981	0,1864	0,4872	<b>0,7785</b>

**Tabel 6**  
**Matriks Perbandingan Akar AVE dengan Latent Variable Correlations**

Variabel	(X <sub>1</sub> )	(X <sub>2</sub> )	(X <sub>3</sub> )	(Y)	(Z)
Distributive Justice (X <sub>1</sub> )	<b>0,7637</b>	0	0	0	0
Procedural Justice (X <sub>2</sub> )	0,2744	<b>0,8036</b>	0	0	0
Interactional Justice (X <sub>3</sub> )	0,2401	0,2112	<b>0,7924</b>	0	0
OCB (Y)	0,5197	0,4506	0,4598	<b>0,7496</b>	0
Job Satisfaction (Z)	0,3704	0,3782	0,3761	0,6133	<b>0,8035</b>

Hasil analisis menunjukkan bahwa akar AVE konstruk *distributive justice*(X<sub>1</sub>) sebesar 0,7637 lebih tinggi daripada korelasi antara konstruk *distributive justice*(X<sub>1</sub>) dengan *procedural justice*(X<sub>2</sub>), *interactional justice* (X<sub>3</sub>), *job satisfaction* (Z), dan *OCB*(Y). Nilai akar AVE konstruk *procedural justice*(X<sub>2</sub>) sebesar 0,8036 lebih tinggi daripada korelasi antara konstruk *procedural justice*(X<sub>2</sub>) dengan *distributive justice*(X<sub>1</sub>), *interactional justice* (X<sub>3</sub>), *job satisfaction* (Z), dan *OCB*(Y). Nilai akar AVE konstruk *interactional justice*(X<sub>3</sub>) sebesar 0,7924 lebih tinggi daripada korelasi antara konstruk *interactional justice*(X<sub>3</sub>) dengan *distributive justice*(X<sub>1</sub>), *procedural justice* (X<sub>2</sub>), *job satisfaction* (Z), dan *OCB*(Y). Nilai akar AVE konstruk *job satisfaction*(Z) sebesar 0,8035 lebih tinggi daripada korelasi antara konstruk *job satisfaction*(Z) dengan *distributive justice* (X<sub>1</sub>), *procedural justice* (X<sub>2</sub>), *interactional justice* (X<sub>3</sub>), dan *OCB*(Y). Nilai akar AVE konstruk *OCB*(Y) sebesar 0,7496 lebih tinggi daripada korelasi antara konstruk *OCB*(Y) dengan *distributive justice*(X<sub>1</sub>), *procedural justice* (X<sub>2</sub>), *interactional justice* (X<sub>3</sub>), dan *job satisfaction*(Z). Hal ini menunjukkan bahwa indikator masing-masing variabel telah tepat mengukur konstruk variabelnya.

**Tabel 7**  
**Cross Loadings**

Indikator	X <sub>1</sub>	X <sub>2</sub>	Z	Y	Ket.
X <sub>1,1</sub>	0,767	0,429	0,440	0,278	Valid
X <sub>1,2</sub>	0,745	0,389	0,487	0,287	Valid
X <sub>1,3</sub>	0,760	0,529	0,449	0,361	Valid
X <sub>1,4</sub>	0,798	0,468	0,417	0,307	Valid
X <sub>1,5</sub>	0,747	0,397	0,426	0,317	Valid
X <sub>1,6</sub>	0,730	0,539	0,419	0,290	Valid
X <sub>2,1</sub>	0,425	0,770	0,347	0,426	Valid
X <sub>2,2</sub>	0,535	0,801	0,495	0,403	Valid

X <sub>2,3</sub>	0,510	0,782	0,436	0,369	Valid
X <sub>2,4</sub>	0,470	0,713	0,431	0,332	Valid
X <sub>2,5</sub>	0,404	0,744	0,296	0,308	Valid
X <sub>2,6</sub>	0,416	0,779	0,447	0,381	Valid
Z <sub>1</sub>	0,535	0,435	0,911	0,501	Valid
Z <sub>2</sub>	0,521	0,553	0,917	0,525	Valid
Z <sub>3</sub>	0,484	0,443	0,818	0,537	Valid
Y <sub>1</sub>	0,353	0,363	0,429	0,812	Valid
Y <sub>2</sub>	0,376	0,494	0,517	0,911	Valid
Y <sub>3</sub>	0,319	0,388	0,564	0,852	Valid

Tabel 7 menunjukkan bahwa korelasi konstruk *distributive justice*(X<sub>1</sub>) dengan indikatornya lebih tinggi dibandingkan korelasi indikator *distributive justice*(X<sub>1</sub>) dengan konstruk *procedural justice*(X<sub>2</sub>), *interactional justice* (X<sub>3</sub>), *job satisfaction* (Z), dan *OCB*(Y). Hal ini juga berlaku untuk keempat variabel lainnya, yaitu *procedural justice*(X<sub>2</sub>), *interactional justice* (X<sub>3</sub>), *job satisfaction* (Z), dan *OCB*(Y). Maka berdasarkan hasil pengujian *cross loading* menunjukkan bahwa masing-masing konstruk laten memprediksi indikator bloknya lebih baik dibandingkan dengan indikator pada blok variabel lainnya.

**Tabel 8**  
**Hasil Analisis Composite Reliability dan Cronbach Alpha**

Variabel	Composite Reliability	Cronbach Alpha
Distributive Justice (X <sub>1</sub> )	<b>0,8934</b>	<b>0,8599</b>
Procedural Justice (X <sub>2</sub> )	<b>0,9158</b>	<b>0,8925</b>
Interactional Justice (X <sub>3</sub> )	<b>0,894</b>	<b>0,8542</b>
OCB (Y)	<b>0,9202</b>	<b>0,9026</b>
Job Satisfaction (Z)	<b>0,8792</b>	<b>0,8181</b>

Hasil analisis menunjukkan bahwa nilai *Composite Reliability* dan *Cronbach Alpha* untuk masing-masing variabel *distributive justice*(X<sub>1</sub>), *procedural justice* (X<sub>2</sub>), *interactional justice* (X<sub>3</sub>), *job satisfaction* (Z), dan *OCB*(Y) menunjukkan nilai di atas 0,70, sehingga dapat dinyatakan bahwa konstruk masing-masing variabel memiliki reliabilitas yang baik.

**Tabel 9**  
**Pengujian Kolineritas**

Variabel	Distributive Justice (X <sub>1</sub> )	Procedural Justice (X <sub>2</sub> )	Interactional Justice (X <sub>3</sub> )	Job Satisfaction (Z)
Job Satisfaction (Z)	1,124	1,108	1,088	
OCB (Y)	1,202	1,201	1,186	1,398

Sebelum melakukan penilaian hasil model struktural, harus dilakukan terlebih dahulu pengujian kolineritas atas model struktural. Hal ini dikarenakan estimasi koefisien jalur (*path*) pada variabel laten endogen yang diprediksi oleh konstruk prediktor dalam model struktural didasarkan pada regresi OLS (*Ordinary Least Squares*) (Hair et al., 2014). Seperti dalam regresi berganda, koefisien jalur (*path*) ada kemungkinan bias apabila dalam estimasi terjadi level kolineritas yang signifikan diantara konstruk prediktor. Untuk menilai kolineritas dapat dilihat dari nilai *tolerance* atau VIF. Apabila nilai *tolerance* dibawah 0,20 atau nilai VIF diatas 5,00 maka ada indikasi terjadinya kolineritas.

Hasil pengujian kolineritas menunjukkan bahwa nilai VIF seluruh konstruk prediktor masih dibawah nilai batas sebesar 5,00, maka dapat disimpulkan tidak terjadi kolineritas diantara konstruk prediktor dalam model struktural.

**Tabel 10**  
**Hasil Pengujian Signifikansi Koefisien Jalur (Path) Model**  
**Struktural**

Hubungan	Koefisien Jalur (Path)	tstatistics	Hipotesis
<i>Distributive Justice</i> → <i>Job Satisfaction</i>	0,2361	2,3324	Diterima
<i>Procedural Justice</i> → <i>Job Satisfaction</i>	0,2575	2,9004	Diterima
<i>Interactional Justice</i> → <i>Job Satisfaction</i>	0,2650	2,5746	Diterima
<i>Distributive Justice</i> → OCB	0,2834	3,6773	Diterima
<i>Procedural Justice</i> → OCB	0,1931	2,2676	Diterima
<i>Interactional Justice</i> → OCB	0,2181	3,3076	Diterima
<i>Job Satisfaction</i> → OCB	0,3533	4,4857	Diterima

Pengujian atas signifikansi koefisien jalur (path) melalui uji *t statistics* memperlihatkan hasil sebagai berikut:

1. Berdasarkan hasil analisis terlihat bahwa nilai koefisien jalur (path) pengaruh *distributive justice*( $X_1$ ) terhadap *job satisfaction*( $Z$ ) adalah positif sebesar 0,2361, dengan nilai *t statistics* sebesar 2,3324 > 1,96. Menunjukkan bahwa *distributive justice*( $X_1$ ) berpengaruh signifikan positif terhadap *job satisfaction*( $Z$ ).
2. Nilai koefisien jalur (path) pengaruh *procedural justice*( $X_2$ ) terhadap *job satisfaction*( $Z$ ) adalah positif sebesar 0,2575, dengan nilai *t statistics* sebesar 2,9004 > 1,96. Menunjukkan bahwa *procedural justice*( $X_2$ ) berpengaruh signifikan positif terhadap *job satisfaction*( $Z$ ).
3. Nilai koefisien jalur (path) pengaruh *interactional justice*( $X_3$ ) terhadap *job satisfaction*( $Z$ ) adalah positif sebesar 0,2650, dengan nilai *t statistics* sebesar 2,5746 > 1,96. Menunjukkan bahwa *interactional justice*( $X_3$ ) berpengaruh signifikan positif terhadap *job satisfaction*( $Z$ ).
4. Nilai koefisien jalur (path) pengaruh *distributive justice*( $X_1$ ) terhadap OCB( $Y$ ) adalah positif sebesar 0,2834, dengan nilai *t statistics* sebesar 3,6773 > 1,96. Menunjukkan bahwa *distributive justice*( $X_1$ ) berpengaruh signifikan positif terhadap OCB( $Y$ ).
5. Nilai koefisien jalur (path) pengaruh *procedural justice*( $X_2$ ) terhadap OCB( $Y$ ) adalah positif sebesar 0,1931, dengan nilai *t statistics* sebesar 2,2676 > 1,96. Menunjukkan bahwa *procedural justice*( $X_2$ ) berpengaruh signifikan positif terhadap OCB( $Y$ ).
6. Nilai koefisien jalur (path) pengaruh *interactional justice*( $X_3$ ) terhadap OCB( $Y$ ) adalah positif sebesar 0,2181, dengan nilai *t statistics* sebesar 3,3076 > 1,96. Menunjukkan bahwa *interactional justice*( $X_3$ ) berpengaruh signifikan positif terhadap OCB( $Y$ ).
7. Nilai koefisien jalur (path) pengaruh *job satisfaction*( $Z$ ) terhadap OCB( $Y$ ) adalah positif sebesar 0,3533, dengan nilai *t statistics* sebesar 4,4857 > 1,96. Menunjukkan bahwa *job satisfaction*( $Z$ ) berpengaruh signifikan positif terhadap OCB( $Y$ ).

**Tabel 11**  
**Nilai Koefisien Determinasi atau R Square ( $R^2$ ) dan Stone-Geisser ( $Q^2$ )**

Variabel Endogen	Nilai $R^2$	Nilai $Q^2$
<i>Job Satisfaction</i> ( $Z$ )	0,2845	0,1774
OCB ( $Y$ )	0,5513	0,3020

Berdasarkan Tabel 11 dapat dijelaskan bahwa:

1. Pengaruh *distributive justice*( $X_1$ ), *procedural justice*( $X_2$ ) dan *interactional justice*( $X_3$ ) terhadap *job satisfaction*( $Z$ )

memperlihatkan nilai *R-Square* sebesar 0,2845, dimana dapat diinterpretasikan bahwa variabilitas konstruk *job satisfaction*( $Z$ ) yang dapat dijelaskan oleh *distributive justice*( $X_1$ ), *procedural justice*( $X_2$ ) dan *interactional justice*( $X_3$ ) adalah sebesar 28,45%, sedangkan sisanya sebesar 71,55% masih dijelaskan oleh variabel-variabel lain yang tidak diteliti.

2. Pengaruh *distributive justice*( $X_1$ ), *procedural justice*( $X_2$ ), *interactional justice*( $X_3$ ) dan *job satisfaction*( $Z$ ) terhadap OCB ( $Y$ ) memperlihatkan nilai *R-Square* sebesar 0,5513, dimana dapat diinterpretasikan bahwa variabilitas konstruk OCB( $Y$ ) yang dapat dijelaskan oleh *distributive justice* ( $X_1$ ), *procedural justice*( $X_2$ ), *interactional justice*( $X_3$ ) dan *job satisfaction*( $Z$ ) adalah sebesar 55,13%, sedangkan sisanya sebesar 44,87% masih dijelaskan oleh variabel-variabel lain yang tidak diteliti.

### KESIMPULAN DAN SARAN

Berdasarkan hasil analisis yang telah dilakukan maka dapat diberikan beberapa kesimpulan sebagai berikut:

1. Hasil analisis menunjukkan bahwa keadilan distributif, prosedural, dan interaksional berpengaruh signifikan positif terhadap kepuasan kerja pada karyawan PT Kievit Indonesia di Salatiga. Semakin tinggi keadilan organisasional yang dirasakan karyawan maka kepuasan kerja karyawan juga akan semakin tinggi. Karyawan yang diperlakukan secara adil sesuai dengan tanggung jawab dan beban kerja mereka, dihormati hak-hak mereka dalam pengambilan keputusan dan diperlakukan secara manusiawi dan bermartabat oleh atasan mereka sebagai representasi perusahaan maka akan merasakan tingkat kepuasan kerja yang tinggi.
2. Hasil analisis juga menunjukkan bahwa keadilan distributif, prosedural, dan interaksional berpengaruh signifikan positif terhadap perilaku OCB pada karyawan PT Kievit Indonesia di Salatiga. Semakin tinggi keadilan organisasional yang dirasakan karyawan maka perilaku OCB karyawan juga akan semakin tinggi. Karyawan yang diperlakukan secara adil sesuai dengan tanggung jawab dan beban kerja mereka, dihormati hak-hak mereka dalam pengambilan keputusan dan diperlakukan secara manusiawi dan bermartabat oleh atasan mereka akan semakin loyal dan rela berkorban untuk kepentingan perusahaan tanpa mengharapkan imbalan, karena mereka memprioritaskan kepentingan perusahaan.
3. Hasil analisis juga menunjukkan bahwa kepuasan kerja berpengaruh signifikan positif terhadap OCB pada karyawan PT Kievit Indonesia di Salatiga. Semakin puas karyawan dalam pekerjaannya maka mereka akan menunjukkan perilaku OCB yang semakin kuat. Karyawan dengan tingkat kepuasan kerja tinggi memiliki inisiatif lebih tinggi untuk rela berkorban demi kemajuan perusahaan dan memberikan yang terbaik bagi perusahaannya.

Berdasarkan kesimpulan hasil penelitian maka dapat diberikan beberapa saran sebagai berikut:

1. Berdasarkan hasil penelitian berkaitan dengan keadilan distributif maka perusahaan harus lebih meningkatkan upaya-upaya seperti penyesuaian upah dan bonus sesuai durasi kerja agar karyawan dapat merasakan bahwa imbalan yang telah diberikan perusahaan telah dipersepsikan adil oleh karyawan. Imbalan yang diberikan harus dievaluasi lebih jauh apakah telah sesuai dengan tekanan yang dialami, tanggung jawab yang dibebankan, dan tingkat stres yang dialami karyawan.
2. Untuk keadilan prosedural maka atasan harus memberikan informasi tambahan tentang keadaan perusahaan dan bisnisnya kepada karyawannya, agar karyawan dapat tahu informasi lebih lanjut. Karyawan juga harus diberikan hak untuk menolak atau

menerima keputusan atasannya. Selain itu atasan harus mendapatkan informasi yang tepat terkait pengambilan keputusan terhadap suatu masalah atau isu di lingkungan kerja. Hal ini perlu dilakukan agar karyawan dapat merasakan keadilan procedural pada setiap keputusan yang telah diambil oleh perusahaan.

3. Berkaitan dengan keadilan interaksional maka atasan harus tetap mementingkan hak-hak pribadi karyawannya terkait dengan keputusan yang berhubungan dengan pekerjaan karyawan. Agar hak-hak pribadi karyawan tersaring dengan baik maka atasan harus sering berinteraksi dengan karyawan dan mungkin membuat suatu kegiatan, contoh sederhana adalah rapat dengan karyawan dengan tujuan mengetahui apa saja hak-hak karyawan yang belum terpenuhi. Atasan juga harus lebih peka terhadap kebutuhan pribadi karyawan terkait dengan keputusan yang berhubungan dengan pekerjaan. Maka dari itu atasan harus mempunyai data yang lengkap dari hasil observasi langsung dengan karyawan. Selain itu atasan harus bersikap halus kepada karyawan terkait dengan keputusannya. Karena hal ini merupakan hal yang sensitif bagi karyawan, agar karyawan dapat merasa selalu dihormati dan dihormati keberadaannya dan peran penting mereka dalam mencapai tujuan perusahaan. Agar karyawan dapat selalu setia dan loyal terhadap perusahaan.
4. Terkait dengan kepuasan kerja maka perusahaan harus lebih memperhatikan beban pekerjaan karyawan. Apakah telah benar-benar sesuai dengan kapasitas karyawan dan tidak menuntut mereka bekerja lebih keras untuk kepentingan perusahaan. Menentukan beban pekerjaan bisa dilakukan menggunakan sistem *grade*. Jadi terdapat penilaian dengan poin-poin sesuai standar masing-masing divisi produksi maupun HRD untuk menentukan *grade* atau peringkat karyawan tersebut pada bagian mana, agar memudahkan memberikan tanggung jawab dan beban. Jika telah melebihi dan melampaui batas kemampuan dan keahlian yang mereka miliki, hal ini perlu dievaluasi oleh perusahaan agar karyawan tidak mengalami kejenuhan kerja karena telah bekerja melampaui batas kemampuannya.
5. Terkait dengan perilaku OCB maka karyawan dalam setiap pertemuan yang diadakan harus mampu mengeluarkan pendapatnya, karena dengan mengeluarkan pendapat perusahaan jadi tahu apa yang dipikirkan karyawan. Untuk mendukung keaktifan karyawan dalam berpendapat maka sebaiknya perusahaan mengadakan pelatihan untuk meningkatkan kemampuan *soft skill*. Karyawan juga harus memberitahukan ketidakhadiran mereka diperusahaan kepada rekan kerjanya agar tugasnya bisa digantikan oleh yang lain. Selain itu karyawan harus sadar akan perubahan apa yang terjadi di perusahaan.

#### DAFTAR REFERENSI

- Al-Zu'bi, H. A. (2010). A Study of Relationship between Organizational Justice and Job Satisfaction. *International Journal of Business and Management*, 5(12), doi: 10.5539/ijbm.v5n12p102.
- Awang, R., & Ahmad, W. M. R. W. (2015). The Impact of Organizational Justice on Organizational Citizenship Behavior in Malaysian Higher Education. *Mediterranean Journal of Social Sciences*, 6(5), 674-678. doi:10.5901/mjss.2015.v6n5s2p674.
- Bungin, B. (2013). *Metode Penelitian Sosial dan Ekonomi: Format-Format Kuantitatif dan Kualitatif Untuk Studi Sosiologi, Kebijakan Publik, Komunikasi, Manajemendan Pemasaran*. Jakarta: Kencana Prenada Media Group.
- Clay-Warner, J., Reynolds, J., & Roman, P. (2005). Organizational Justice and Job Satisfaction: A Test of Three Competing Models. *Social Justice Research*, 18(4), 391-409. doi:10.1007/s11211-005-8567-5.
- Cole, M. S., Bernerth, J. B., Walter, F., & Holt, D. T. (2010). Organizational Justice and Individuals' Withdrawal: Unlocking the Influence of Emotional Exhaustion. *Journal of Management Studies*, 47(3), 367-390. doi: 10.1111/j.1467-6486.2009.00864.x.
- Colquitt, J. A., Conlon, D. E., Wesson, M. J., Porter, C. O. L. H., & Ng, K. Y. (2001). Justice at the millennium: A meta-analytic review of 25 years of organizational justice research. *Journal of Applied Psychology*, 86(3), 425-445. doi: 10.1037/0021-9010.86.3.425.
- Cropanzano, R., Bowen, D. E., & Gilliland, S. W. (2007). The Management of Organizational Justice. *Academy of Management Perspectives*, 21(4), 34-48. doi: 10.5465/amp.2007.27895338.
- Derakhshani, O. & Mahmudi, O. (2015). The Role of Organizational Justice in the Employees' Commitment, Job Satisfaction and Performance. *Journal of Applied Environmental and Biological Sciences*, 5(9S), 492-499.
- Elamin, A. M. & Alomaim, N. (2011). Does Organizational Justice Influence Job Satisfaction and Self-Perceived Performance in Saudi Arabia Work Environment?. *International Management Review*, 7(1), 38-49.
- Foote, D. A., & Tang, T. L.-P. (2008). Job Satisfaction and Organizational Citizenship Behavior (OCB). *Management Decision*, 46(6), 933-947. doi:10.1108/00251740810882680.
- Ghozali, I. (2008). *Structural Equation Modeling Metode Alternatif dengan Partial Least Square*. Edisi 2. Semarang: Badan Penerbit Universitas Diponegoro.
- Ghozali, I. & Latan, H. (2012). *Partial Least Square: Konsep, Teknik, dan Aplikasi Smart PLS 2.0 M3*. Semarang: Badan Penerbit Universitas Diponegoro.
- Hair, J.F., Hult, G.T.M., Ringle, C.M., and Sarstedt, M. (2014). *A Primer On Partial Least Squares Structural Equation Modeling (PLS-SEM)*. California: SAGE Publications, Inc.
- Hair Jr, J. F., Sarstedt, M., Hopkins, L., & Kuppelwieser, V. G. (2014). Partial Least Squares Structural Equation Modeling (PLS-SEM). *European Business Review*, 26(2), 106-121. doi: 10.1108/ebur-10-2013-0128.
- Jafari, P., & Bidarian, S. (2012). The Relationship Between Organizational Justice and Organizational Citizenship Behavior. *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, 47, 1815-1820. doi:10.1016/j.sbspro.2012.06.905.
- Jawad, M., Raja, S., Abraiz, A., & Tabassum, T.M. (2012). Role of Organizational Justice in Organizational Commitment with Moderating Effect of Employee Work Attitudes. *IOSR Journal of Business and Management (IOSR-JBM)*, 5(4), 39-45.
- Judge, T. A., Locke, E. A., Durham, C. C., & Kluger, A. N. (1998). Dispositional Effects on Job and Life Satisfaction: The Role of Core Evaluations. *Journal of Applied Psychology*, 83(1), 17-34. doi: 10.1037/0021-9010.83.1.17.
- Kuncoro, A., Engkos & Riduwan. (2008). *Cara Menggunakan dan Memakai Analisis Jalur*. Bandung: Alfabeta.
- Lin, C.-P., Hung, W.-T., & Chiu, C.-K. (2007). Being Good Citizens: Understanding a Mediating Mechanism of Organizational Commitment and Social Network Ties in OCBs. *Journal of Business Ethics*, 81(3), 561-578. doi: 10.1007/s10551-007-9528-8.
- Nadiri, H., & Tanova, C. (2010). An Investigation of The Role of Justice In Turnover Intentions, Job Satisfaction, and Organizational Citizenship Behavior in Hospitality Industry.



- International Journal of Hospitality Management*, 29(1), 33–41. doi: 10.1016/j.ijhm.2009.05.001.
- Najafi, S., Noruzy, A., Azar, H. K., Shirkouhi, S. N., & Dalvand, M. R. (2011). Investigating the Relationship between Organizational Justice, Psychological Empowerment, Job Satisfaction, Organizational Commitment and Organizational Citizenship Behavior: An Empirical Model. *African Journal of Business Management*, 5(13), 5241-5248.
- Nandan, D.T., & Azim, A.M. (2015). Organizational Justice and Organizational Citizenship Behavior: Mediating Role of Psychological Capital. *American International Journal of Social Science*, 4(6), 148-156.
- Organ, D. (2016). The Motivational Basis of Organizational Citizenship Behavior. In B. Shaw, & L. Cummings (Eds.), *Research in Organizational Behavior 1st ed* (pp. 43-72). Greenwich, CT: JAI Press.
- Organ, D. W. (1988). *Issues in organization and management series. Organizational citizenship behavior: The good soldier syndrome*. Lexington, MA, England: Lexington Books/D. C. Heath and Com.
- Podsakoff, P. M., MacKenzie, S. B., Paine, J. B., & Bachrach, D. G. (2000). Organizational Citizenship Behaviors: A Critical Review of the Theoretical and Empirical Literature and Suggestions for Future Research. *Journal of Management*, 26(3), 513–563. doi: 10.1177/014920630002600307.
- Poole, W. L. (2007). Organizational Justice As A Framework for Understanding Union-Management Relations in Education. *Canadian Journal of Education*, 30(3), 725-753.
- Robbins, S. P. & Judge, T. A. (2013). *Organizational Behaviour* (15<sup>th</sup>ed.). Upper Saddle River, New Jersey: Prentice hall.
- Skarlicki, D. P., & Latham, G. P. (1996). Increasing Citizenship Behavior Within A Labor Union: A Test of Organizational Justice Theory. *Journal of Applied Psychology*, 81(2), 161–169. doi: 10.1037/0021-9010.81.2.161.
- Sugiyono. (2014). *Metode Penelitian Pendidikan Pendekatan Kuantitatif, Kualitatif dan R&D*. Bandung: Alfabeta.
- Tabatabaei, S. A. N., Takapoo, F. & Leilaeyoun, A. (2015). The Effective of Job Satisfaction on Organizational Citizenship Behavior, *International Journal of Academic Research in Business and Social Sciences*, 5(1), 155-165. doi: 10.6007/IJARBS/v5-i1/1416.
- Umar, H. (2010). *Riset Pemasaran dan Bisnis*. Jakarta: Gramedia Pustaka Utama.
- Usmani, S. & Jamal, S. (2013). Impact of Distributive Justice, Procedural Justice, Interactional Justice, Temporal Justice, Spatial Justice on Job Satisfaction of Banking Employees. *Review of Integrative Business and Economics Research*, 2(1), 351-383.
- Wan, H. L. (2017). Relationship Between Organizational Justice and Organizational Citizenship Behaviour: Examining The Mediating Role of Job Satisfaction. In Illés, et. al. (Eds.), *Management and Organization: Concepts, Tools and Applications* (pp. 77-97). Harlow: Pearson. doi: 10.18515/DBEM.M2017.n02.ch07.
- Zeinabadi, H., & Salehi, K. (2011). Role of Procedural Justice, Trust, Job Satisfaction, and Organizational Commitment in Organizational Citizenship Behavior (OCB) of Teachers: Proposing A Modified Social Exchange Model. *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, 29, 1472–1481. doi: 10.1016/j.sbspro.2011.11.387.
- Zhang, D. (2011). *Organizational Citizenship Behavior*. PSYCH761 White paper (OCB) 4629332.
- Zikmund, W. G., Babin, B. J., Carr, J. C. & Griffin, M. (2013). *Business Research Methods* (9<sup>th</sup>ed.). Boston, USA: CENGAGE Learning Custom Publishing.