

# PERILAKU KEWARGAAN ORGANISASI (OCB): PERSPEKTIF KEADILAN PROSEDURAL

Izzah Sarirotun Nijwah

Annisya Lutfi Septanti

Program Studi Manajemen, Fakultas Ekonomi dan Bisnis, Universitas Muria Kudus

*izzah.sarirotun@umk.ac.id*

*annisya.septanti@umk.ac.id*

## ABSTRACT

*This research aims to provide conclusive findings and a detailed overview of the studied phenomenon using data gathered at a single point in time. Questionnaires were distributed among employees at a manufacturing company in Jepara Regency. A stratified random sampling technique based on employee positions was used to ensure representation of all employee groups, resulting in a sample size of 108 respondents. The authors ensured equal representation from each employee position in the analysis. The coded data were imported into SmartPLS 3 software for comprehensive analysis. The results indicate a positive and significant relationship between procedural justice and employee job satisfaction. Furthermore, job satisfaction significantly positively affects organizational citizenship behavior (OCB). Mediation analysis showed that job satisfaction fully mediates the relationship between procedural justice and OCB, as the direct path between procedural justice and OCB becomes insignificant when job satisfaction is considered as a mediator. The managerial implications suggest that companies should prioritize enhancing employee job satisfaction through effective procedural justice implementation to foster OCB. Academically, this study contributes to the understanding of the mediating role of job satisfaction in the relationship between procedural justice and OCB, reinforcing previous research that underscores the importance of organizational justice in improving job satisfaction.*

**Keywords:** *organizational citizenship behavior (OCB), procedural justice, job satisfaction, manufacturing company.*

## ABSTRAK

Penelitian ini bertujuan untuk memberikan temuan yang konklusif dan gambaran rinci tentang fenomena yang diteliti menggunakan data yang dikumpulkan pada satu titik waktu. Kuesioner didistribusikan di antara karyawan di sebuah perusahaan manufaktur di Kabupaten Jepara. Teknik pengambilan sampel acak bertingkat berdasarkan posisi karyawan digunakan untuk memastikan representasi dari semua kelompok karyawan, menghasilkan ukuran sampel sebesar 108 responden. Penulis memastikan representasi yang seimbang dari setiap posisi karyawan dalam analisis. Data yang telah dikodekan diimpor ke dalam perangkat lunak SmartPLS 3 untuk analisis yang komprehensif. Hasil penelitian menunjukkan bahwa terdapat hubungan positif dan signifikan antara keadilan prosedural dan kepuasan kerja karyawan. Selain itu, kepuasan kerja karyawan secara signifikan mempengaruhi perilaku kewargaan organisasi (OCB). Analisis mediasi menunjukkan bahwa kepuasan kerja sepenuhnya memediasi hubungan antara keadilan prosedural dan OCB, di mana jalur langsung antara keadilan prosedural dan OCB menjadi tidak signifikan ketika kepuasan kerja dipertimbangkan sebagai mediator.

---

*Perilaku Kewargaan Organisasi..... (Izzah Sarirotun Nijwah &*

*Annisya Lutfi Septanti)*

Implikasi manajerial dari temuan ini menunjukkan bahwa perusahaan harus memprioritaskan peningkatan kepuasan kerja karyawan melalui penerapan keadilan prosedural yang efektif untuk mendorong OCB. Secara akademis, studi ini berkontribusi pada pemahaman tentang peran mediasi kepuasan kerja dalam hubungan antara keadilan prosedural dan OCB, serta mendukung penelitian sebelumnya yang menekankan pentingnya keadilan organisasi dalam meningkatkan kepuasan kerja.

**Kata kunci:** perilaku kewargaan organisasi (OCB), keadilan prosedural, kepuasan kerja, perusahaan manufaktur.

## PENDAHULUAN

Organisasi modern saat ini menghadapi beberapa masalah terkait karyawan, seperti ketidakhadiran, pergantian karyawan, korupsi, penyakit yang berhubungan dengan stres, konflik, kelelahan, kekerasan, dan lain-lain (Dubey et al., 2022) tidak terkecuali perusahaan manufaktur. Pada era globalisasi ini, perusahaan manufaktur dihadapkan pada berbagai tantangan dalam menjaga stabilitas tenaga kerja. Retensi karyawan telah muncul sebagai salah satu tantangan paling kritis yang dihadapi oleh organisasi saat ini. Ini disebabkan oleh berbagai faktor, di antaranya perubahan ekspektasi karyawan, peningkatan mobilitas, serta semakin kompleks dan dinamisnya lingkungan kerja (O'Callaghan, 2024). Memastikan karyawan tetap tinggal dan puas dengan pekerjaan mereka merupakan tantangan penting bagi organisasi (Mustafa et al., 2023).

Para peneliti di bidang studi organisasi telah menyelidiki berbagai pendekatan untuk mencapai keberhasilan organisasi melalui peningkatan kinerja karyawan (Changaranchola & Samantara, 2024). Dalam konteks ini, perilaku kewargaan mendapat banyak perhatian karena tidak hanya memprediksi kinerja efisiensi tetapi juga meningkatkan banyak hasil organisasi lainnya seperti hasil kualitas, kreativitas, dan lain-lain (Yaakobi & Weisberg, 2020). *Organizational citizenship behavior* (OCB) atau perilaku kewargaan organisasi termasuk konsep penting dalam konteks ini yang berkaitan dengan tindakan sukarela dan diskresi yang dilakukan karyawan untuk berkontribusi

terhadap kesejahteraan organisasi mereka dengan melakukan lebih dari sekadar tugas pekerjaan formal mereka (Organ, 1998).

Menurut Dubey et al. (2022) OCB merujuk pada perilaku sukarela karyawan yang sangat penting untuk keberhasilan organisasi, walaupun tidak tercakup dalam deskripsi pekerjaan formal. Perilaku seperti membantu rekan kerja, menjadi sukarelawan untuk tugas tambahan, dan menunjukkan loyalitas terhadap perusahaan termasuk dalam kategori ini. Kepuasan kerja merupakan salah satu yang memengaruhi OCB (Dubey et al., 2022). Sejauh mana seorang karyawan merasa puas dengan pekerjaannya termasuk hal-hal seperti kondisi kerja, gaji, hubungan dengan rekan kerja, dan kesempatan untuk berkembang merupakan cerminan dari kepuasan kerja. Karyawan yang puas cenderung memiliki OCB yang lebih tinggi dan memiliki niat yang lebih rendah untuk meninggalkan perusahaan (Mustafa et al., 2023). Namun, banyak penelitian sebelumnya lebih fokus pada sektor jasa atau perusahaan teknologi tinggi, sementara studi di sektor manufaktur masih terbatas.

Selain kepuasan kerja, keadilan organisasi juga merupakan faktor penting yang mempengaruhi OCB (Changaranchola & Samantara, 2024; Mustafa et al., 2023). Persepsi karyawan terhadap keadilan organisasi bersifat subjektif dan sering dianggap sebagai produk kejadian organisasi, sistem dan interaksi antara pemimpin dan rekan kerja (Hollensbe et al., 2008). Ada tiga aspek keadilan organisasi: distribusional, prosedural, dan interaksional. (Bies &

Moag, 1986). Keadilan prosedural berkaitan dengan keadilan dalam proses pengambilan keputusan mengenai mekanisme, metode dan proses yang digunakan untuk mengambil keputusan; peneliti mulai mengajukan keadilan prosedural karena keterbatasan konsep keadilan distributif (Akoh & Amah, 2016; Folger & Cropanzano, 1998). Tanpa adanya keadilan prosedural, kemungkinan besar karyawan akan tidak puas dengan pekerjaan dan berhenti dari pekerjaannya (O'Callaghan, 2024). Karyawan yang merasa diperlakukan dengan adil cenderung lebih termotivasi untuk berkontribusi secara positif melalui OCB (Changaranchola & Samantara, 2024).

Elamin & Tlaiss (2015) mengungkapkan bahwa manajer di Arab Saudi melaporkan bahwa keadilan organisasi berpengaruh signifikan terhadap OCB. Studi Gupta et al. (2024) juga mengungkapkan bahwa dukungan untuk hubungan positif antara PFP (*pay-for-performance*) dan kinerja kerja serta untuk mediasi berurutan dari hubungan antara PFP dan kinerja kerja melalui keadilan prosedural dan OCB. Keadilan prosedural ditemukan berpengaruh signifikan terhadap OCB (Changaranchola & Samantara, 2024; Ertürk, 2007). Namun, hasil ini bertentangan dengan penelitian oleh Jehanzeb & Mohanty (2020) yang menyatakan bahwa terdapat hubungan yang tidak signifikan antara keadilan organisasi dan OCB (AlHammedi & Abu Elanain, 2024). Selain itu Obedgiu et al. (2020) juga melaporkan bahwa keadilan organisasi memiliki pengaruh positif yang signifikan terhadap komitmen organisasi, yang berdampak positif pada OCB pegawai negeri. Studi ini juga mengungkapkan mediasi tidak langsung di mana keadilan organisasi mempengaruhi OCB melalui komitmen organisasi. Studi ini membuktikan bahwa tidak ada hubungan langsung, melainkan hubungan tersebut diperkuat melalui komitmen organisasi.

Dalam literatur manajemen, terdapat banyak penelitian yang menunjukkan pentingnya keadilan prosedural dalam

meningkatkan kepuasan kerja dan OCB. Penelitian sebelumnya telah membuktikan bahwa keadilan prosedural berkontribusi signifikan terhadap kepuasan kerja karyawan dan pada gilirannya mempengaruhi OCB (Changaranchola & Samantara, 2024; Organ, 1998). Namun, sebagian besar penelitian ini dilakukan di negara-negara barat dan industri jasa, sehingga kurang memperhatikan konteks budaya dan industri manufaktur di negara berkembang, khususnya Indonesia. Selain itu, meskipun banyak penelitian yang telah mengeksplorasi hubungan antara keadilan prosedural dan kepuasan kerja, serta kepuasan kerja dan OCB, masih ada ketidakjelasan mengenai mekanisme mediasi yang mendasari hubungan tersebut. Sebagai contoh, beberapa penelitian menunjukkan bahwa kepuasan kerja sepenuhnya memediasi hubungan antara keadilan prosedural dan OCB, sementara penelitian lain menemukan hasil yang beragam tergantung pada konteks organisasi dan budaya.

Studi ini bertujuan untuk mengisi kekosongan tersebut dengan mengeksplorasi bagaimana keadilan prosedural mempengaruhi kepuasan kerja dan OCB di sektor manufaktur di Kabupaten Jepara, Indonesia. Penelitian ini menggunakan pendekatan stratified random sampling untuk memastikan representasi yang adil dari berbagai posisi karyawan, dari operator hingga manajerial. Dengan demikian, penelitian ini tidak hanya memberikan wawasan baru tentang hubungan antara keadilan prosedural, kepuasan kerja, dan OCB dalam konteks budaya dan industri yang berbeda, tetapi juga membantu praktik manajerial dalam meningkatkan kepuasan kerja dan OCB melalui implementasi keadilan prosedural yang efektif.

## **KAJIAN PUSTAKA DAN PENGEMBANGAN HIPOTESIS OCB**

Dennis Organ, yang dianggap sebagai bapak konsep OCB, mendefinisikan konsep

ini sebagai sesuatu yang tidak ditentukan oleh organisasi dan tidak langsung mengarah pada sistem penghargaan formal tetapi pada akhirnya mengarah pada efisiensi perusahaan secara keseluruhan (Organ, 1998). Changaranchola & Samantara (2024) mendefinisikan OCB sebagai perilaku yang melampaui spesifikasi pekerjaan atau kewajiban kontraktual dan meningkatkan kinerja atau efektivitas organisasi. OCB merujuk pada perilaku individu yang meningkatkan efektivitas dalam fungsi organisasi. OCB mencapai efektivitas ini dengan menyediakan lingkungan sosial dan psikologis yang positif di mana pekerjaan dapat berkembang. OCB penting bagi karyawan sejauh ia meningkatkan hubungan sosial yang memengaruhi kinerja pekerjaan (Obedgiu et al., 2020). Sehingga pada penelitian ini OCB didefinisikan sebagai perilaku yang tidak diatur oleh organisasi dan tidak mengarah pada penghargaan formal, tetapi meningkatkan efisiensi dan kinerja organisasi dengan menciptakan lingkungan sosial dan psikologis yang positif.

Pada penelitian ini, OCB diukur dengan sepenuhnya mengadopsi indikator penelitian dari DiPaola & Hoy (2005) yang terdiri dari 12 item pertanyaan untuk mengetahui sejauh mana karyawan melakukan lebih dari tugas pekerjaan formal mereka untuk berkontribusi terhadap kesejahteraan organisasi mereka melalui tindakan sukarela dan diskresi. Contoh itemnya adalah "Karyawan membantu bawahan pada waktu mereka sendiri".

### **Keadilan Prosedural**

Keadilan prosedural merupakan salah satu dimensi dari keadilan organisasi. Keadilan organisasi mengacu pada persepsi masyarakat tentang seberapa adil mereka diperlakukan oleh organisasi mereka (Levy & Norris-Watts, 2004). Teori-teori awal mencoba mendefinisikan dan memahami keadilan dalam tiga bentuk: distributif, prosedural, dan interaksional (Fortin et al., 2016). Keadilan prosedural adalah yang paling signifikan

dari tiga komponen keadilan yang dapat membantu organisasi membangun reputasi dan meningkatkan hubungan pemimpin-bawahan (Akoh & Amah, 2016). Selain itu, keadilan prosedural lebih signifikan dalam meningkatkan komitmen organisasi dibandingkan keadilan distributif (Clay-Warner et al., 2005). Russo et al. (2022) mendefinisikan keadilan prosedural sebagai kebijakan dan prosedur yang digunakan untuk memberikan hasil yang diinginkan, termasuk waktu, kecepatan dan fleksibilitas.

Enam item pertanyaan dari indikator keadilan prosedural Niehoff & Moorman (1993) dimodifikasi untuk menilai sejauh mana karyawan memandang bahwa organisasi mereka telah memberikan keadilan prosedural. Contoh itemnya adalah "Keputusan pekerjaan dibuat oleh manajer umum dengan cara yang tidak memihak".

Berbagai penelitian telah memberikan bukti yang mendukung teori pertukaran sosial dengan melaporkan korelasi positif antara keadilan organisasi dan OCB (Changaranchola & Samantara, 2024; Ertürk, 2007; Gupta et al., 2024; Jehanzeb & Mohanty, 2020; Moorman, 1990; Organ, 1998). Ketidakadilan yang dirasakan berdampak negatif terhadap organisasi karena karyawan menjadi enggan untuk terlibat dalam perilaku peran ekstra dan membatasi diri mereka pada pelaksanaan tugas kontrak dan dalam situasi terburuk, mereka mungkin terlibat dalam berbagai bentuk perilaku kontraproduktif di tempat kerja seperti penipuan, pencurian, ketidaktepatan waktu, dan lain-lain (Garg et al., 2013). Studi oleh Changaranchola & Samantara (2024) mengungkap bahwa keadilan organisasi dan OCB memiliki hubungan positif dan menetapkan bahwa kesejahteraan psikologi berfungsi sebagai faktor mediasi dalam hubungan antara persepsi tentang keadilan dan keterlibatan dalam OCB. Begitupun dengan Ghavifekr & Adewale (2019) menunjukkan bahwa OCB dipengaruhi oleh kekuatan pribadi, organisasi, sosial budaya dan ekonomi. Untuk

meningkatkan OCB staf di perguruan tinggi, perlu adanya pemimpin untuk menggunakan gaya berorientasi perubahan yang tepat dalam memimpin organisasinya. (Elamin & Tlaiss, 2015) menyatakan bahwa keadilan prosedural berpengaruh positif signifikan terhadap OCB (Ertürk, 2007; Gupta et al., 2024). Sehingga hipotesis pertama dalam penelitian ini dirumuskan:

H1. Keadilan prosedural memiliki pengaruh positif signifikan terhadap OCB.

### **Kepuasan Kerja**

Hubungan yang ada antara apa yang diharapkan seseorang dari pekerjaannya dan apa yang sebenarnya mereka lakukan di tempat kerja memengaruhi kepuasan atau ketidakpuasan kerja mereka (Armstrong, 2003). Istilah “kepuasan kerja” mengacu pada keadaan mental dan emosional menyenangkan yang muncul ketika seseorang menghargai karir dan pekerjaannya (Locke, 1983). Robbins (1998) mendefinisikan kepuasan kerja sebagai jumlah ketika seorang karyawan memiliki perasaan positif tentang pekerjaannya dan tempat kerjanya. Hal ini juga mencakup kesenangan yang diperoleh pekerja dari pekerjaan dan kehidupan kerjanya (Dubey et al., 2022).

Indikator yang digunakan untuk mengukur kepuasan kerja mengadaptasi 10 item dari skala kepuasan kerja oleh Macdonald & MacIntyre (1997) untuk menilai sejauh mana karyawan telah merasa puas dengan pekerjaan yang mereka lakukan saat ini. Contoh itemnya adalah “Saya menerima pengakuan atas pekerjaan yang dilakukan dengan baik”.

Evaluasi karyawan terhadap keputusan organisasi juga sangat dipengaruhi oleh keakuratan prosedur, konsistensi dan persepsi bias atau pendapat tentang perubahan (Colquitt et al., 2001). Karyawan yang merasa lebih adil mengenai bagaimana kinerja mereka dinilai dan tugas yang diberikan mungkin akan merasa lebih puas. Hal ini berasal dari respon emosional positif

terhadap hasil yang diterima sehubungan dengan pekerjaan aktual yang dilakukan (Narcisse & Harcourt, 2008). Ketika karyawan merasa diperlakukan dengan adil dan mempertimbangkan distribusi penghargaan, integritas prosedural, dan komunikasi, mereka mungkin akan merasakan kepuasan kerja yang lebih tinggi (Mustafa et al., 2023; Suifan et al., 2017). Sehingga hipotesis kedua dirumuskan:

H2. Keadilan prosedural memiliki pengaruh positif signifikan terhadap kepuasan kerja.

Beberapa akademisi telah membahas hubungan antara kepuasan kerja dan OCB. Mohamed (2016) menemukan bahwa kepuasan kerja, baik intrinsik maupun ekstrinsik, meningkatkan OCB. Menurut Unal (2013), empat elemen (kebijakan bisnis, pengawasan dan kemajuan, pekerjaan itu sendiri, remunerasi dan rekan kerja) terkait dengan OCB. Selain itu, tingkat kepuasan kerja karyawan sangat penting dalam mempengaruhi tingkat OCB mereka (Dubey et al., 2022). Orang-orang yang memiliki tingkat OCB yang tinggi akan membantu organisasi mencapai tujuannya selain meningkatkan kinerja dan efektivitas perusahaan (Organ, 2018). Kepuasan kerja dan OCB telah terbukti berkorelasi kuat dalam penelitian sebelumnya, pekerja yang sangat bahagia dan puas dengan pekerjaan memiliki OCB yang lebih tinggi daripada rekan kerja mereka (Organ, 2018; Pavalache-Ilie, 2014; Ruhana, 2020; Unal, 2013). Sehingga hipotesis ketiga dirumuskan:

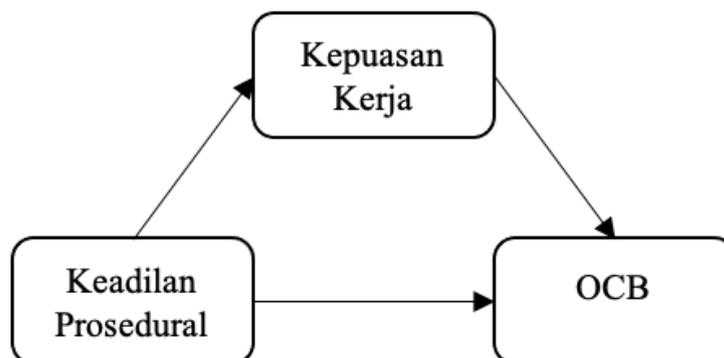
H3. Kepuasan kerja memiliki pengaruh positif signifikan terhadap OCB.

Penelitian yang dilakukan masih terbatas dengan menggunakan kepuasan kerja karyawan sebagai mediator dalam hubungan antara keadilan prosedural dan OCB. Namun penelitian yang menghubungkan variabel-variabel tersebut ditemukan menjelaskan hubungan yang signifikan. Hubungan dari keadilan prosedural (Changaranchola &

Samantara, 2024; Ghavifekr & Adewale, 2019; Jehanzeb & Mohanty, 2020) dan kepuasan kerja (Mustafa et al., 2023; Suifan et al., 2017) pada OCB (Dubey et al., 2022, 2023; Mohamed, 2016; Organ, 2018; Pavalache-Ilie, 2014; Ruhana, 2020; Unal, 2013) telah dicatat dalam beberapa penelitian. Terlihat bahwa karyawan yang merasa diperlakukan dengan adil dan mempertimbangkan distribusi penghargaan, integritas prosedural, dan komunikasi, mereka mungkin akan merasakan kepuasan kerja yang lebih tinggi sehingga cenderung lebih terlibat dalam pekerjaan yang bermakna, menunjukkan perilaku penuh kasih dan kesadaran, berusaha untuk mencapai transendensi di tempat kerja, dan berhubungan dengan karyawan lain untuk menyelesaikan pekerjaan dengan efisien, yang mendorong mereka untuk melakukan perilaku ekstra peran demi meningkatkan kinerja organisasi. Oleh karena itu, untuk tetap merasakan keadilan prosedural di tempat kerja, karyawan menghubungkan diri dengan kepuasan kerja mereka, yang selanjutnya mendorong mereka untuk melakukan OCB. Sehingga hipotesis keempat penelitian ini dirumuskan:

H4. Kepuasan kerja memediasi hubungan antara keadilan prosedural terhadap OCB.

Berdasarkan kajian pustaka dan pengembangan hipotesis dalam penelitian ini, maka model empirik yang terbentuk adalah sebagai berikut:



Gambar 1. Model Empirik Penelitian

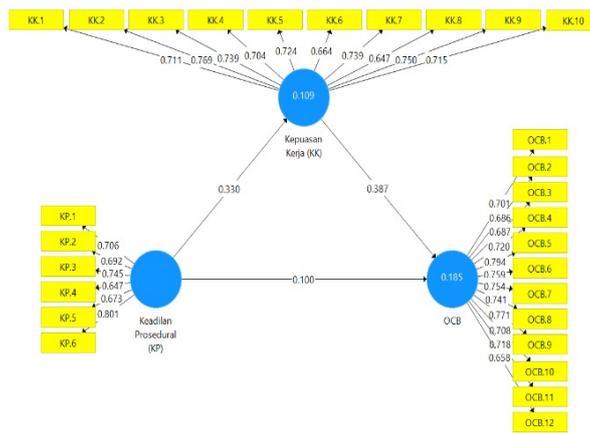
## METODE PENELITIAN

Penelitian ini bertujuan untuk menarik temuan konklusif dan memberikan gambaran rinci tentang fenomena yang diselidiki dengan menggunakan data yang dikumpulkan pada satu titik waktu. Survei penelitian dilakukan melalui distribusi Google forms pada karyawan yang bekerja pada sebuah perusahaan manufaktur di Kabupaten Jepara.

Teknik sampel menggunakan stratified random sampling berdasarkan jabatan karyawan untuk memastikan bahwa semua kelompok karyawan terwakili. Responden yang bekerja pada posisi operator sampai manajerial di perusahaan manufaktur di Kabupaten Jepara dipilih sebagai peserta penelitian ini. Penulis memastikan bahwa tanggapan yang diambil dari masing-masing posisi karyawan akan memiliki representasi yang setara/sesuai dalam analisis. Ukuran sampel penelitian adalah 108 orang, terdiri dari 22 laki-laki dan 64 perempuan. Microsoft Excel digunakan untuk mengubah data mentah yang diambil dari Google Forms ke dalam format yang mendukung analisis selanjutnya. Data yang dikodekan kemudian diimpor ke perangkat lunak SmartPLS 3 untuk analisis lebih lanjut yang komprehensif.

## HASIL DAN PEMBAHASAN

Hasil Pengujian Validitas dan Reliabilitas Validitas pengujian diukur melalui convergent validity dengan mengevaluasi setiap konstruk melalui Confirmatory Factor Analysis (CFA). Dikatakan memiliki tingkat



Gambar 2. Outer loading

Tabel 1. Hasil Uji Convergent Validity

	Keadilan Prosedural (KP)	Kepuasan Kerja (KK)	OCB
KP.1	0,706		
KP.2	0,692		
KP.3	0,745		
KP.4	0,647		
KP.5	0,673		
KP.6	0,801		
KK.1		0,711	
KK.2		0,769	
KK.3		0,739	
KK.4		0,704	
KK.5		0,724	
KK.6		0,664	
KK.7		0,739	
KK.8		0,647	
KK.9		0,750	
KK.10		0,715	
OCB.1			0,701
OCB.2			0,686
OCB.3			0,687
OCB.4			0,720
OCB.5			0,794
OCB.6			0,759
OCB.7			0,754
OCB.8			0,741
OCB.9			0,771
OCB.10			0,708
OCB.11			0,718
OCB.12			0,658

Sumber: Hasil olah data PLS 3 (2024)

validitas yang tinggi jika nilai factor loading melebihi 0,6 seperti yang dijelaskan oleh (Ghozali & Latan, 2015) (lihat Gambar 2 dan Tabel 2). Hasil pengujian menunjukkan bahwa semua indikator yang digunakan untuk mengukur variabel dependen dan independen tergolong dalam kategori valid.

Setelah melakukan CFA (*confirmatory factor analysis*) untuk setiap ukuran, reliabilitas dan validitas diperiksa (Byrne, 2010). Untuk menilai reliabilitas dan validitas, koefisien cronbach's alpha, composite reliability (CR), dan average variance extracted (AVE) dihitung. Reliabilitas konstruk diperiksa dengan mempertimbangkan nilai CFA dan cronbach's alpha. Nilai cronbach's alpha di bawah 0,50 dianggap tidak dapat diterima, nilai antara 0,50 dan 0,60 dianggap buruk tetapi dapat diterima, sedangkan nilai di atas 0,70 dianggap sesuai dengan baik. Dalam rentang yang dapat diterima, semua nilai  $\alpha$  ditemukan sesuai dengan baik. Nilai untuk AVE dan CR dihitung sebagaimana disarankan oleh (Fornell & Larcker, 1981). Nilai AVE harus  $\geq 0,50$ , dan nilai CR harus  $\geq 0,60$  (Hair et al., 2010). Nilai-nilai yang diperoleh menunjukkan bahwa konstruk memiliki validitas konvergen (lihat Tabel 3). Diajukan bahwa untuk validitas konvergen, nilai koefisien korelasi harus kurang dari 0,85 (Kline, 2010) (lihat Gambar 2). Oleh karena itu, hasilnya memberikan nilai-nilai yang dapat diterima untuk validitas konvergen.

Tabel 2. Hasil Pengujian Construct Reliability and Validity

Variabel	Cronbach's $\alpha$	rho_A	CR	AVE
Keadilan Prosedural (KP)	0,810	0,843	0,860	0,508
Kepuasan Kerja (KK)	0,895	0,901	0,913	0,514
OCB	0,919	0,934	0,930	0,527

Sumber: Hasil olah data PLS 3 (2024)

### Hasil dan Pembahasan Hubungan Langsung

Penelitian ini menggunakan metode bootstrapping dengan menguji koefisien parameter dan signifikansi t-statistik dalam laporan algoritma bootstrapping. Hipotesis akan diterima jika nilai signifikansi t-statistik lebih besar dari 1,96 (batas signifikan untuk tingkat kepercayaan 95%) dan nilai P-Values kurang dari 0,05 ( $\alpha$ ) (Ghozali & Latan, 2015) (lihat Tabel 4).

diajukan ditolak. Karena OCB berada di luar deskripsi pekerjaan formal, maka tidak perlu bagi karyawan untuk menunjukkan perilaku pro-sosial.

Hasil penelitian ini konsisten dengan studi Jehanzeb & Mohanty (2020) yang melaporkan hubungan yang tidak signifikan antara keadilan organisasi (distributif, prosedural, dan interaksional) dan OCB dalam konteks karyawan perbankan di Pakistan. Selain itu, hasil studi Obedgiu et al. (2020) juga

Tabel 3. Hasil Uji Hipotesis Pengaruh Langsung

<i>Predicted Relationship</i>	<i>Original Sample (O)</i>	<i>Sample Mean (M)</i>	<i>Standard Deviation (STDEV)</i>	<i>T Statistics ( O/STDEV )</i>	<i>P Values</i>	<b>Hasil</b>
KP -> OCB	0,100	0,121	0,092	1,088	0,277	H1 ditolak
KP -> KK	0,330	0,367	0,084	3,934	0,000	H2 diterima
KK -> OCB	0,387	0,402	0,101	3,829	0,000	H3 diterima

Sumber: Hasil olah data PLS 3 (2024)

Berdasarkan pada Tabel 4 diatas maka hasil pengujian hipotesis demukan bahwa tidak semua hipotesis dalam penelitian ini diterima.

H1. Pengaruh Keadilan Prosedural terhadap OCB.

H1 menunjukkan bahwa terdapat hubungan positif signifikan antara keadilan prosedural dan OCB. Hasil uji hipotesis dengan skor rata-rata dari masing-masing indikator menunjukkan bahwa, meskipun tidak signifikan, hubungan antara keadilan prosedural dan OCB positif ( $\beta = 0,100$ ; t-statistik = 1,088 < 1,96 dan P Values = 0,277 > 0,05, lihat Tabel 4). Hipotesis yang

menemukan bahwa komitmen organisasi sangat dipengaruhi oleh keadilan organisasi, yang berdampak positif pada perilaku kewargaan organisasi pegawai negeri sipil. Penelitian ini juga mengungkapkan adanya mediasi tidak langsung, di mana keadilan organisasi memengaruhi OCB melalui komitmen organisasi. Penelitian ini membuktikan bahwa tidak ada hubungan langsung; hubungan tersebut diperkuat melalui komitmen organisasi.

Secara mengejutkan, keadilan prosedural tidak banyak berpengaruh dalam mendorong perilaku kewargaan organisasi (OCB) pada sampel ini. Sementara sebagian besar

penelitian melaporkan dampak positif dan signifikan pada hubungan antara keadilan prosedural dan proses yang adil terhadap OCB (Changranchola & Samantara, 2024; Garg et al., 2013; Moorman, 1990). Tetapi seperti yang dikemukakan oleh (Organ, 1998) bahwa OCB bersifat sukarela dan berada di luar deskripsi pekerjaan formal, hal ini mungkin tidak selalu tercermin dalam perilaku dan sikap formal di tempat kerja seperti kebijakan organisasi dan sistem penghargaan. Dengan demikian, persepsi karyawan tentang adanya prosedur yang adil di organisasi dapat menjadi faktor kepuasan kerja (Suifan et al., 2017). Namun, hal ini mungkin tidak selalu memaksa karyawan untuk terlibat dalam OCB, karena OCB merupakan hasil dari hubungan kerja yang lebih baik serta iklim organisasi yang positif dan mendukung (Jehanzeb & Mohanty, 2020). Meskipun asumsi pada hubungan ini dapat didukung dalam beberapa studi sebelumnya, namun tidak mendapatkan dukungan dari responden dalam penelitian ini. Dapat diasumsikan bahwa di sektor perusahaan manufaktur di Kabupaten Jepara, adanya praktik prosedural yang adil tidak memiliki dampak signifikan dalam meningkatkan perilaku kewargaan karyawan.

H2. Pengaruh keadilan prosedural terhadap kepuasan kerja karyawan.

H2 mengajukan bahwa ada hubungan positif yang signifikan antara keadilan prosedural dan kepuasan kerja karyawan. Hipotesis ini diuji menggunakan skor rata-rata dari setiap indikator. Hasil penelitian menunjukkan bahwa terdapat hubungan positif dan signifikan antara keadilan prosedural dengan kepuasan kerja karyawan. ( $\beta = 0,330$ ;  $t$ -statistik =  $3,934 > 1,96$  dan  $P$  Values =  $0,000 < 0,05$ , lihat Tabel 4). Hipotesis yang diajukan diterima.

Hasil penelitian ini sejalan dengan studi Sembiring et al. (2020) yang menunjukkan bahwa kepuasan kerja anggota Reserse Kriminal di Direktorat Reserse Kriminal Polda Metro Jaya dan Satuan Reserse Kriminal Polres di Indonesia terkait dengan

keadilan organisasi (distributif, prosedural, dan interaksional). Selain itu hasil studi dari Hao et al. (2016) yang menunjukkan bahwa keadilan interaksional, prosedural, dan distributif berkorelasi positif signifikan dengan kepuasan kerja (Crow et al., 2012; Gollagari et al., 2024; Suifan et al., 2017). Selain itu, hasil yang sama ditemukan di kalangan karyawan perusahaan swasta dan BUMN China. Terakhir, penelitian menunjukkan bahwa hanya keadilan distributif yang berhubungan dengan kepuasan kerja karyawan paruh waktu, sedangkan ketiga jenis keadilan tersebut memiliki korelasi positif dengan kepuasan kerja karyawan penuh waktu (Hao et al., 2016).

Sehingga berdasarkan hasil penelitian ini, manajemen harus memastikan bahwa prosedur dan kebijakan yang digunakan dalam pengambilan keputusan organisasi transparan dan adil. Karyawan harus memahami bagaimana keputusan diambil dan merasa bahwa mereka diperlakukan secara adil. Manajer dan pemimpin tim harus dilatih untuk menerapkan prinsip-prinsip keadilan prosedural dalam setiap aspek manajemen, termasuk penilaian kinerja, promosi, dan pemberian penghargaan. Selain itu, mendorong karyawan untuk berpartisipasi dalam proses pengambilan keputusan dapat membantu mereka merasa lebih puas dengan prosedur, yang pada gilirannya dapat meningkatkan kepuasan kerja mereka. Penelitian ini menambah bukti empiris yang mendukung teori keadilan organisasi, khususnya dalam konteks keadilan prosedural dan kepuasan kerja. Ini menunjukkan bahwa keadilan prosedural adalah komponen penting dalam tingkat kepuasan karyawan dengan pekerjaan mereka. Hasilnya sejalan dengan temuan penelitian sebelumnya (Hao et al., 2016; Sembiring et al., 2020), yang menunjukkan korelasi positif yang signifikan antara kepuasan kerja dan keadilan prosedural. Ini memperkuat validitas temuan ini dalam konteks yang berbeda dan populasi yang beragam.

H3. Pengaruh kepuasan kerja karyawan terhadap OCB.

H3 mengajukan bahwa ada hubungan positif yang signifikan antara kepuasan kerja karyawan dan OCB. Hipotesis ini diuji menggunakan skor rata-rata dari setiap indikator. Hasil penelitian menunjukkan bahwa terdapat hubungan positif dan signifikan antara kepuasan kerja karyawan dengan OCB ( $\beta = 0,387$ ;  $t$ -statistik = 3,829 > 1,96 dan  $P$  Values = 0,000 < 0,05, lihat Tabel 4). Hipotesis yang diajukan diterima.

Hasil penelitian ini konsisten dengan penelitian dari Dubey et al. (2022) yang menemukan adanya hubungan yang positif dan signifikan pada kepuasan kerja karyawan di perusahaan manufaktur swasta di Chhattisgarh terhadap perilaku kewargaan organisasi. Ini berarti bahwa ketika kepuasan kerja karyawan meningkat, perilaku kewargaan organisasi mereka juga cenderung meningkat secara signifikan (Dubey et al., 2023; Mohamed, 2016; Narzary & Palo, 2020; Pio & Tampi, 2018). Jika karyawan merasa puas dengan pekerjaan mereka, mereka lebih cenderung untuk melakukan hal-hal di luar tugas dan tanggung jawab formal mereka, seperti membantu rekan kerja, mengambil inisiatif tambahan, dan menunjukkan sikap positif di tempat kerja. Pengaruh ini signifikan secara statistik, menunjukkan bahwa temuan ini tidak terjadi secara kebetulan dan ada hubungan yang dapat diandalkan antara kepuasan kerja dan OCB.

Manajer harus fokus pada strategi untuk meningkatkan kepuasan kerja

karyawan, seperti melalui pengembangan karir, pengakuan, dan penghargaan, serta menciptakan lingkungan kerja yang mendukung (Dubey et al., 2022, 2023). Program pelatihan dan pengembangan yang tepat dapat membantu meningkatkan kemampuan dan pengetahuan karyawan, yang pada gilirannya dapat meningkatkan kepuasan kerja dan OCB. Penelitian ini menambah literatur tentang hubungan antara kepuasan kerja dan OCB, khususnya dalam konteks perusahaan manufaktur atau perusahaan padat karya. Hasil ini dapat digunakan sebagai dasar untuk penelitian lebih lanjut tentang faktor-faktor lain yang mempengaruhi OCB, seperti dimensi keadilan organisasi lainnya (keadilan distributif dan interaksional), kepercayaan organisasi, dan budaya perusahaan. Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa kepuasan kerja adalah faktor penting yang mempengaruhi OCB. Oleh karena itu, perusahaan harus mempertimbangkan hal-hal yang dapat meningkatkan kepuasan kerja karyawan untuk mendorong perilaku karyawan yang lebih baik di tempat kerja.

#### Analisis Hubungan Tidak Langsung

Hipotesis mediasi diuji dengan melakukan SEM menggunakan SmartPLS 3. Uji mediasi dalam SEM digunakan untuk memahami bagaimana variabel mediator menjelaskan hubungan antara variabel independen dan dependen (Jehanzeb & Mohanty, 2020).

H4 mengusulkan bahwa kepuasan kerja akan memediasi hubungan antara keadilan

Tabel 4. Hasil Uji Hipotesis Pengaruh Tidak Langsung (Mediasi)

<i>Predicted Relationship</i>	<i>Original Sample (O)</i>	<i>Sample Mean (M)</i>	<i>Standard Deviation (STDEV)</i>	<i>T Statistics ( O/STDEV )</i>	<i>P Values</i>	<i>Hasil</i>
KP -> KK -> OCB	0,128	0,146	0,048	2,668	0,008	H4 diterima

Sumber: Hasil olah data PLS 3 (2024)

prosedural dan OCB. Keadilan prosedural berfungsi sebagai variabel prediktor, kepuasan kerja sebagai mediator, sementara OCB sebagai variabel kriteria. Hasil model mediasi dirangkum dalam Tabel 5 di bawah ini.

Pada hasil pengujian pengaruh tidak langsung, hasilnya menunjukkan kepuasan kerja memainkan peran mediasi yang signifikan dalam memperkuat pengaruh keadilan prosedural terhadap perilaku kewargaan organisasi ( $\beta = 0.128$ ,  $p = 0.008 < 0.05$ , lihat Tabel 5). Sehingga hipotesis keempat (H4) diterima. Berdasarkan hasil uji mediasi yang dilakukan menggunakan SmartPLS 3, ditemukan bahwa kepuasan kerja karyawan sepenuhnya memediasi hubungan antara keadilan prosedural dan perilaku kewargaan organisasi (OCB). Dengan kata lain, keadilan prosedural tidak memiliki pengaruh langsung yang signifikan terhadap OCB (lihat Tabel 4), tetapi mempengaruhi OCB melalui peningkatan kepuasan kerja karyawan (lihat Tabel 5).

Organisasi harus fokus pada strategi untuk meningkatkan kepuasan kerja karyawan sebagai cara untuk meningkatkan OCB. Hal ini dapat dicapai dengan memastikan keadilan prosedural dalam semua aspek operasional. Implementasi prosedur yang transparan dan adil dalam pengambilan keputusan sangat penting untuk meningkatkan persepsi karyawan terhadap keadilan yang pada akhirnya akan meningkatkan kepuasan kerja mereka. Hasil ini memberikan bukti empiris tambahan yang mendukung peran mediasi kepuasan kerja dalam hubungan antara keadilan prosedural dan OCB, yang dapat digunakan untuk mengembangkan model teoretis lebih lanjut.

## KESIMPULAN

Hasil penelitian melaporkan bahwa meskipun terdapat hubungan yang positif, namun tidak ada dampak signifikan dari keadilan prosedural terhadap perilaku kewargaan karyawan di perusahaan manufaktur di Kabupaten Jepara. Akan tetapi,

hubungan antara keadilan prosedural dan kepuasan karyawan dilaporkan memiliki hubungan yang positif signifikan. Selain itu, hubungan antara kepuasan karyawan dan OCB juga dilaporkan memiliki hubungan yang positif signifikan. Analisis juga mengungkapkan bahwa kepuasan karyawan sepenuhnya memediasi hubungan antara keadilan prosedural dan OCB.

Meskipun beberapa hasil yang diperoleh dari penelitian ini mengejutkan dan bertentangan dengan asumsi awal, secara umum penelitian ini berhasil mencapai tujuannya untuk menetapkan hubungan sebab akibat antara beberapa variabel organisasi. Sebagai kesimpulan, penulis merekomendasikan para praktisi dan pembuat kebijakan untuk memperhatikan masalah perilaku yang muncul dari kompleksitas interaksi individu dan organisasi. Memastikan proses yang adil dan transparan dalam menangani masalah individu dan organisasi dapat meningkatkan kepuasan kerja karyawan terhadap sistem dan proses organisasi.

## KETERBATASAN DAN AGENDA PENELITIAN MENDATANG

Penelitian ini memiliki beberapa keterbatasan individu dan lingkungan. Keterbatasan ini memberikan banyak ruang untuk penelitian di masa depan. Keterbatasan pertama adalah ukuran sampel. Penelitian ini hanya mencakup satu perusahaan manufaktur di Kabupaten Jepara, sementara sampel yang lebih besar dapat menambah validitas dan penerimaan yang lebih baik oleh para praktisi. Keterbatasan kedua adalah penerapan hasil dalam konteks lain. Sampel yang diambil dari populasi yang lebih beragam dapat meningkatkan penerapan temuan. Hasil sering dipengaruhi oleh jenis organisasi, sikap karyawan, dan peringkat dalam organisasi. Ketiga, penelitian ini mengasumsikan keseragaman di antara karyawan. Namun, karyawan berasal dari berbagai usia, jenis kelamin, jabatan, dan lama bekerja dalam organisasi. Variabel

demografis ini dapat berdampak signifikan pada hasil.

Akhirnya, penelitian dapat dilakukan untuk menguji efek moderasi variabel budaya (misalnya kolektivisme dan tradisionalitas) atau atribut karyawan (misalnya keterlibatan, kesesuaian orang-organisasi, dan kesesuaian orang-pekerjaan) antara keadilan organisasi dan kepuasan.

#### **ACKNOWLEDGEMENT**

Kami menyampaikan rasa terima kasih

yang mendalam kepada semua pihak yang telah memberikan dukungan dan bantuan secara langsung maupun tidak langsung dalam penyelesaian penelitian ini. Kami juga berterima kasih kepada para responden yang telah meluangkan waktu dan memberikan data yang sangat berharga. Tanpa partisipasi mereka, penelitian ini tidak akan dapat terlaksana dengan baik. Semoga penelitian ini dapat memberikan kontribusi positif bagi pengembangan ilmu pengetahuan dan praktik di bidang terkait.

#### **REFERENSI**

Akoh, A., & Amah, E. (2016). Procedural justice and employees' commitment to supervisor in Nigerian health sector. *International Journal of Management Science and Business Administration*, 2(12), 28–36.

AlHammadi, A., & Abu Elanain, H. M. (2024). Enhancing organizational citizenship behavior in a non-western context of the UAE: the role of organizational justice, leadership and psychological empowerment. *Journal of Asia Business Studies*, 18(3), 666–687. <https://doi.org/10.1108/JABS-08-2023-0310>

Armstrong, M. (2003). *A Handbook of Human Resource Management Practice* (9th ed.). Kogan Page.

Bies, R. J., & Moag, J. S. (1986). Interactional justice: communication criteria of fairness. *Research on Negotiation in Organizations*, 51(1), 43–55.

Byrne, B. M. (2010). *Structural Equation Modeling with AMOS: Basic Concepts, Applications, and Programming* (2nd Ed.). Taylor and Francis Group.

Changaranchola, M. N., & Samantara, R. (2024). Organizational justice and organizational citizenship behavior: exploring the mediating role of psychological well-being at work. *Rajagiri Management Journal*. <https://doi.org/10.1108/ramj-07-2023-0199>

Clay-Warner, J., Hegtvedt, K. A., & Roman, P. (2005). Procedural justice, distributive justice: How experiences with downsizing condition their impact on organizational commitment. *Social Psychology Quarterly*, 68(1), 89–102.

Colquitt, J. A., Conlon, D. E., Wesson, M. J., Porter, C. O., & 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.

Crow, M. M., Lee, C. B., & Joo, J. J. (2012). Organizational justice and organizational commitment among South Korean police officers: An investigation of job satisfaction as a mediator. *Policing*, 35(2), 402–423. <https://doi.org/10.1108/13639511211230156>

DiPaola, M. F., & Hoy, W. K. (2005). School characteristics that foster organizational citizenship behavior. *Journal of School Leadership*, 15(4), 387–406.

Dubey, P., Pathak, A. K., & Sahu, K. K. (2022). Analysing workplace spirituality as a mediator in the link between job satisfaction and organisational citizenship behaviour. *Management Matters*, 19(2), 109–128. <https://doi.org/10.1108/manm-12-2021-0003>

Dubey, P., Pathak, A. K., & Sahu, K. K. (2023). Assessing the influence of effective leadership on job satisfaction and organisational citizenship behaviour. *Rajagiri Management Journal*,

17(3), 221–237. <https://doi.org/10.1108/ramj-07-2022-0108>

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(1), 2–29.

Ertürk, A. (2007). Increasing organizational citizenship behaviors of Turkish academicians: Mediating role of trust in supervisor on the relationship between organizational justice and citizenship behaviors. *Journal of Managerial Psychology*, 22(3), 257–270. <https://doi.org/10.1108/02683940710733089>

Folger, R., & Cropanzano, R. (1998). *Organizational justice and human resources management* (Vol. 7). Sage.

Fornell, C., & Larcker, D. F. (1981). Evaluating structural equations with unobservable variables and measurement error. *Journal of Marketing Research*, 18(2), 39–50.

Fortin, M., Cojuharenco, I., Patient, D., & German, H. (2016). It is time for justice: How time changes what we know about justice judgments and justice effects. *Journal of Organizational Behavior*, 37(1), 30–56.

Garg, P., Rastogi, R., & Kataria, A. (2013). Promoting citizenship behaviors in workplace: the relevance of organizational justice and psychological well-being of employees. *Jindal Journal of Business Research*, 2(2), 67–84.

Ghavifekr, S., & Adewale, A. S. (2019). Can change leadership impact on staff organizational citizenship behavior? A scenario from Malaysia. *Higher Education Evaluation and Development*, 13(2), 65–81. <https://doi.org/10.1108/heed-08-2019-0040>

Ghozali, I., & Latan, H. (2015). *Partial least squares: Konsep, teknik, dan aplikasi menggunakan program smart PLS 3.0* (2nd ed.). Universitas Diponegoro.

Gollagari, R., Birega, T., & Mishra, S. S. (2024). Organizational justice, job satisfaction and academic rank: a moderating mediation study on employee commitment in Ethiopian public universities. *African Journal of Economic and Management Studies*. <https://doi.org/10.1108/AJEMS-02-2023-0047>

Gupta, V., Mittal, S., Ilavarasan, P. V., & Budhwar, P. (2024). Pay-for-performance, procedural justice, OCB and job performance: a sequential mediation model. *Gupta, V., Mittal, S., Ilavarasan, P.V. and Budhwar, P.*, 53(1), 136–154.

Hair, J. F., Black, W. C., Babin, B. J., & Anderson, R. E. (2010). *Multivariate Data Analysis: A Global Perspective* (7th ed.). Pearson Prentice Hall.

Hao, Y., Hao, J., & Wang, X. (2016). The relationship between organizational justice and job satisfaction: Evidence from China. *Journal of Chinese Human Resource Management*, 7(2), 115–128. <https://doi.org/10.1108/JCHRM-07-2016-0012>

Hollensbe, E. C., Khazanchi, S., & Masterson, S. S. (2008). How do I assess if my supervisor and organization are fair? Identifying the rules underlying entity-based justice perceptions. *Academy of Management Journal*, 51(6), 1099–1116.

Jehanzeb, K., & Mohanty, J. (2020). The mediating role of organizational commitment between organizational justice and organizational citizenship behavior: Power distance as moderator. *Personnel Review*, 49(2), 445–468. <https://doi.org/10.1108/PR-09-2018-0327>

Kline, R. B. (2010). *Principles and Practice of Structural Equation Modeling* (3rd ed.). Guilford Press.

Levy, P. E., & Norris-Watts, C. (2004). *Organizational justice* (in C. D. Spielberger). Elsevier.

Locke, E. (1983). The nature and causes of job satisfaction (*Handbook of Industrial and Organizational Psychology* (M.D. (Ed.)). Rand McNally.

macdonald, S., & MacIntyre, P. (1997). The generic job satisfaction scale: scale development and its correlate. *Employee Assistance Quarterly*, 13(2), 1–16.

Mohamed, W. S. E. D. (2016). Investigating the relationship between job satisfaction and organizational citizenship behavior among Beni Suef cement company employees. *Arabian Journal of Business and Management Review*, 6(5), 1–7.

Moorman, R. H. (1990). Relationship between organizational justice and organizational citizenship behaviors: do fairness perceptions influence employee citizenship? *Journal of Applied Psychology*, 76(6), 845–855.

Mustafa, M. J., Vinsent, C., & Badri, S. K. Z. (2023). Emotional intelligence, organizational justice and work outcomes. *Organization Management Journal*, 20(1), 30–42. <https://doi.org/10.1108/OMJ-08-2021-1322>

Narcisse, S., & Harcourt, M. (2008). Employee fairness perceptions of performance appraisal: a Saint Lucian case study. *The International Journal of Human Resource Management*, 19(6), 1152–1169.

Narzary, G., & Palo, S. (2020). Structural empowerment and organisational citizenship behaviour: The mediating–moderating effect of job satisfaction. *Personnel Review*, 49(7), 1435–1449.

Niehoff, B. P., & Moorman, R. H. (1993). Justice as a mediator of the relationship between methods of monitoring and organizational citizenship behavior. *Academy of Management Journal*, 36(3), 527–556.

Obedgiu, V., Nkurunziza, G., Simiyu, G., & Lubogoyi, B. (2020). An investigation of key predictors of organizational citizenship behavior of civil servants: Empirical evidence from Uganda. *International Journal of Organization Theory and Behavior*, 23(2), 101–119. <https://doi.org/10.1108/IJOTB-03-2019-0041>

O'Callaghan, M. (2024). The impact of procedural justice on employee turnover intentions and the role of two mediators. *Organization Management Journal*, 21(2), 75–87. <https://doi.org/10.1108/OMJ-03-2023-1822>

Organ, D. W. (1998). *Organizational Citizenship Behavior: the Good Soldier Syndrome*. Lexington Books.

Organ, D. W. (2018). Organizational citizenship behavior: recent trends and developments. *Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior*, 5, 295–306.

Pavalache-Ilie, M. (2014). Organizational citizenship behaviour, work satisfaction and employees' personality. *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, 127, 489–493.

Pio, R. J., & Tampi, J. R. E. (2018). The influence of spiritual leadership on quality of work life, job satisfaction and organizational citizenship behavior. *International Journal of Law and Management*, 60(2), 757–767.

Robbins, S. (1998). *Organizational Behavior* (8th ed.). Prentice-Hall.

Ruhana, I. (2020). The effect of Quality of Work Life (QWL) on job satisfaction and Organization Citizenship Behavior (OCB): a study of nurse at numerous hospitals in Malang, Indonesia. *JPAS (Journal of Public Administration Studies)*, 4(1), 51–58.

Russo, I., Masorgo, N., & Gligor, D. M. (2022). Examining the impact of service recovery resilience in the context of product replacement: the roles of perceived procedural and interactional justice. *International Journal of Physical Distribution and Logistics Management*, 52(8), 638–672. <https://doi.org/10.1108/IJPDLM-07-2021-0301>

Sembinging, N., Nimran, U., Astuti, E. S., & Utami, H. N. (2020). The effects of emotional intelligence and organizational justice on job satisfaction, caring climate, and criminal investigation officers' performance. *International Journal of Organizational Analysis*, 28(5), 1113–1130. <https://doi.org/10.1108/IJOA-10-2019-1908>

Suifan, T. S., Diab, H., & Abdallah, A. B. (2017). Does organizational justice affect turnover-intention in a developing country? The mediating role of job satisfaction and organizational

commitment. *Journal of Management Development*, 36(9), 1137–1148.

Unal, A. P. O. F. (2013). Relationship between the facets of job satisfaction and the dimensions of organizational citizenship behavior: mediating role of organizational commitment. *The Journal of Faculty of Economics and Administrative Sciences*, 18(1), 1–10.

Yaakobi, E., & Weisberg, J. (2020). Organizational citizenship behavior predicts quality, creativity, and efficiency performance: the roles of occupational and collective efficacies. *Frontiers in Psychology*, 11, 758.

#### Lampiran Kuesioner

Variabel dan Referensi	Indikator
OCB (DiPaola & Hoy, 2005)	<p>Saya membantu bawahan pada waktu mereka sendiri</p> <p>Saya membuang banyak waktu kerja untuk membantu rekan kerja</p> <p>Saya dengan sukarela membantu karyawan baru</p> <p>Saya secara sukarela melayani dalam kelompok baru saya</p> <p>Saya tiba untuk bekerja dan bertemu tepat waktu</p> <p>Saya mengambil inisiatif untuk memperkenalkan diri kepada pengganti saya dan membantu mereka</p> <p>Saya mulai bekerja dengan segera dan menggunakan waktu kerja secara efektif</p> <p>Saya memberi tahu kolega saya terlebih dahulu mengenai perubahan jadwal atau rutinitas</p> <p>Saya memberikan terlalu banyak kesibukan kerja</p> <p>Kelompok saya dalam organisasi bekerja secara efektif</p> <p>Saya menyediakan waktu pribadi untuk menyelesaikan pekerjaan secara sukarela</p> <p>Saya memberikan saran inovatif untuk meningkatkan keseluruhan kualitas produk organisasi</p>
Keadilan Prosedural (KP) (Niehoff & Moorman, 1993)	<p>Keputusan pekerjaan dibuat oleh manajer umum dengan cara yang tidak memihak</p> <p>Manajer umum saya memastikan bahwa semua kekhawatiran karyawan didengarkan sebelum keputusan pekerjaan dibuat</p> <p>Untuk membuat keputusan pekerjaan, manajer umum saya mengumpulkan informasi yang akurat dan lengkap</p> <p>Manajer umum saya mengklarifikasi keputusan dan memberikan informasi tambahan ketika diminta oleh karyawan</p> <p>Semua keputusan pekerjaan diterapkan secara konsisten pada seluruh karyawan yang terkena dampak</p> <p>Karyawan diperbolehkan untuk menantang, atau mengajukan banding atas keputusan pekerjaan yang dibuat oleh manajer umum</p>
Kepuasan Kerja (KK) (macdonald & MacIntyre, 1997)	<p>Saya menerima pengakuan atas pekerjaan yang dilakukan dengan baik</p> <p>Saya merasa dekat dengan orang-orang di tempat kerja</p> <p>Saya merasa senang bekerja di perusahaan ini</p> <p>Saya merasa aman dengan pekerjaan saya</p> <p>Saya yakin manajemen mengkhawatirkan saya</p> <p>Secara keseluruhan, saya yakin bekerja baik untuk kesehatan fisik saya</p> <p>Gaji saya bagus</p> <p>Semua bakat dan keterampilan saya digunakan di tempat kerja</p> <p>Saya bergaul dengan atasan saya</p> <p>Saya merasa nyaman dengan pekerjaan saya</p>