

**PERAN KEPUASAN KERJA MEMEDIASI PENGARUH  
ORGANIZATIONAL JUSTICE TERHADAP ORGANIZATIONAL  
CITIZENSHIP BEHAVIOR KARYAWAN GREEN KUBU CAFÉ**

**Ni Made Maya Indra Pratiwi<sup>1</sup>**

**I Gusti Ayu Manuati Dewi<sup>2</sup>**

<sup>1,2</sup>Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Udayana, Bali, Indonesia

Email: [mayaindrapra@gmail.com](mailto:mayaindrapra@gmail.com)

**ABSTRAK**

Perusahaan yang mampu bertahan ditengah banyaknya pesaing merupakan hasil dari sumber daya manusia yang berperan penting didalamnya. Penelitian ini bertujuan untuk menjelaskan peran mediasi kepuasan kerja pada pengaruh *organizational justice* terhadap *organizational citizenship behavior*. Penelitian ini dilakukan di Green Kubu Café. Populasi dalam penelitian ini adalah karyawan Green Kubu Café yang berjumlah 61 karyawan. Metode penentuan sampel menggunakan teknik *Non-Probability Sampling* dengan metode sampling jenuh dimana seluruh anggota populasi dipilih untuk dijadikan sampel. Metode pengumpulan data dilakukan dengan wawancara dan penyebaran kuesioner yang diukur dengan 49 indikator menggunakan Skala *Likert*. Teknik analisis yang digunakan adalah analisis jalur (*path analysis*) dan uji *sobel*. Hasil penelitian menunjukkan bahwa *organizational justice* berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja, *organizational justice* berpengaruh positif dan signifikan terhadap *organizational citizenship behavior*, kepuasan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap *organizational citizenship behavior*, serta kepuasan kerja secara parsial memediasi pengaruh *organizational justice* terhadap *organizational citizenship behavior*. Meningkatnya *organizational justice* yang dirasakan oleh karyawan Green Kubu Café maka akan timbul kepuasan kerja dalam diri karyawan yang akan mendorong timbulnya OCB karyawan Green Kubu Café.

**Kata Kunci:** Kepuasan Kerja; Organizational Justice; Organizational Citizenship Behavior

### **ABSTRACT**

*Companies that manage to survive in the midst of many competitors are the result of human resources who play an important role in it. This study aims to explain the mediating role of job satisfaction in the influence of organizational justice on organizational citizenship behavior. The study in this research was conducted in Green Kubu Cafe. The population in this study were 61 Green Kubu Cafe employees. The method of determining the sample in this study uses Non-Probability Sampling with the census method where the entire population will be selected to be used as a sample. The data collection method was carried out by interviewing and distributing questionnaires as measured by 49 indicators using a Likert scale. The data analysis technique used is path analysis and sobel test. The results showed that organizational justice had a positive and significant effect on job satisfaction, organizational justice had a positive and significant effect on organizational citizenship behavior, job satisfaction had a positive and significant effect on organizational citizenship behavior, and job satisfaction was partially able to mediate the effect of organizational justice on organizational citizenship behavior. If the organizational justice of Green Kubu Café employees increases, job satisfaction will arise and will encourage the emergence of OCB of Green Kubu Café employees.*

**Keywords:** *Job Satisfaction; Organizational Justice; Organizational Citizenship Behavior*

## PENDAHULUAN

Sumber daya manusia menjadi hal yang sangat penting di dalam sebuah organisasi atau perusahaan sebagai salah satu elemen utama dalam membantu perusahaan untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan. Perusahaan yang mampu bertahan ditengah banyaknya pesaing merupakan hasil dari sumber daya manusia yang berperan penting didalamnya. Sumber daya manusia yang baik dan berkualitas menjadi sebuah modal dan sebagai kunci agar dapat bersaing dengan perusahaan lain yang lebih maju. Perusahaan pastinya membutuhkan tenaga kerja untuk lebih dari sekedar melaksanakan tugas atau tanggung jawab mereka sehari-hari. Perusahaan pastinya membutuhkan tenaga kerja untuk lebih dari sekedar melaksanakan tugas atau tanggung jawab mereka sehari-hari. Perusahaan akan membutuhkan tenaga kerja atau karyawan yang dapat menunjukkan perilaku keanggotaan yang baik di dalam perusahaan, seperti membantu antar sesama karyawan lain dalam tim, secara sukarela untuk melakukan pekerjaan ekstra, menghindari pertikaian atau konflik yang tidak perlu, menghargai semangat dan menghormati setiap isi dari peraturan, dan juga dengan murah hati dapat menoleransi kerugian maupun hambatan dari setiap pekerjaan yang terjadi.

Kinerja setiap karyawan yang tinggi akan mendorong munculnya *organizational citizenship behavior* (OCB), yaitu perilaku yang melebihi standar perusahaan. *Organizational citizenship behavior* digambarkan sebagai perilaku individu yang menghargai pekerjaan dan melampaui persyaratan dasar pekerjaannya dalam organisasi dan memberikan manfaat bagi organisasinya (Thiruvenskadam & Durairaj, 2017). OCB merupakan perilaku individu yang melakukan pekerjaan di luar peran dan deskripsi pekerjaannya, mereka melakukannya tanpa imbalan, dan tanpa hukuman jika tidak melakukannya, tetapi memiliki manfaat bagi kinerja dan efisiensi organisasi (Prasetio *et al.*, 2015). OCB merupakan tindakan secara sukarela yang dilakukan seorang individu yang tidak termasuk dalam uraian jabatan mereka, perilaku ini bersifat monolog dan muncul spontan tanpa adanya dorongan atau perintah dari siapapun (Dewi & Suwandana, 2016). OCB tercermin dalam perilaku karyawan yang senang membantu orang lain, mereka secara senang hati melakukan tugas-tugas tambahan, dan mengikuti aturan dan prosedur yang ada di tempat kerja (Robbins & Judge, 2015:84). Untuk mewujudkan hal tersebut, karyawan sebagai sumber daya manusia harus termotivasi untuk dapat bekerja dengan efektif dan efisien dan puas dengan pekerjaannya, oleh karena itu perusahaan harus mendukung kebutuhan dan keinginan karyawan

Perilaku OCB pada karyawan dipengaruhi oleh beberapa faktor, salah satunya adalah faktor yang berkaitan dengan *organizational justice*. *Organizational justice* merupakan suatu konsep mengenai persepsi karyawan tentang sejauh mana mereka diperlakukan secara adil dalam organisasi (Nandan & Azim, 2015). *Organizational justice* adalah suatu tindakan oleh sebuah perusahaan atau organisasi kepada karyawan berupa perlakuan yang sama tanpa membedakan pangkat atau status setiap individu (Nurwadi & Ardana, 2019). Ketika karyawan ragu dengan *organizational justice* yang diberikan oleh perusahaan, mereka cenderung kehilangan minat pada perusahaan dan menunjukkan keengganan untuk mengejar tujuan perusahaan dan berpengaruh pada semangat kerja mereka yang

menurun (Ibrahim & Perez, 2014). Perlakuan adil tersebut dapat diukur dengan imbalan yang diberikan berdasarkan rasa tanggung jawab dan jumlah kontribusi yang diberikan karyawan untuk kepentingan organisasi atau perusahaan, dan tingkat keberhasilan pekerjaan yang dilakukan dengan baik. Keadilan organisasi sangat penting dalam menumbuhkan kepuasan kerja karyawan. Jika karyawan yang telah memberikan kontribusi terbaik kepada perusahaan tidak menerima penghargaan atau imbalan yang adil sesuai dengan kontribusi yang diberikan, maka kemungkinan besar karyawan tersebut akan meninggalkan perusahaan. Menurut (Kristanto, 2015) indikator *organizational justice* yaitu keadilan distributif, keadilan prosedural dan keadilan interaksional.

Perlakuan yang adil di tempat kerja dapat meningkatkan kepuasan kerja karyawan. Keadilan organisasi sangat penting dalam menumbuhkan kepuasan kerja karyawan. Jika karyawan yang telah memberikan kontribusi terbaik kepada perusahaan tidak menerima penghargaan atau imbalan yang adil sesuai dengan kontribusi yang diberikan, maka kemungkinan besar karyawan tersebut akan meninggalkan perusahaan. Kepuasan kerja merupakan suatu perasaan positif tentang pekerjaan seseorang yang merupakan hasil dari evaluasi karakteristiknya (Robbins & Judge, 2015:79). Kepuasan kerja adalah suatu evaluasi yang menggambarkan kondisi seseorang atas perasaan sikapnya, senang atau tidak senang, puas atau tidak puasnya mereka dalam bekerja (Rivai & Mulyadi, 2011). Kepuasan kerja karyawan juga akan mendorong karyawan untuk lebih patuh dalam menjalankan tugas dan kewajibannya karena timbul perasaan ingin mengulang pengalaman positif yang sudah dirasakan karena karyawan yang puas lebih cenderung berbicara positif tentang organisasi mereka, membantu sesama rekan kerja mereka, dan akan menunjukkan kinerja melebihi harapan normal. Menurut Robbins & Judge (2015:50) indikator dari kepuasan kerja yaitu pekerjaan itu sendiri, gaji, kesempatan promosi, pengawasan, dan rekan kerja.

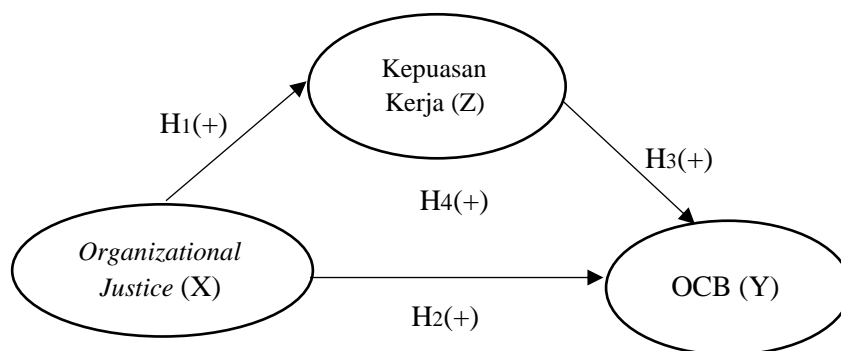
Teori pertukaran sosial digunakan sebagai acuan dalam penelitian ini. Miles (2012) memberikan definisi bahwa teori pertukaran sosial (*social exchange theory*) adalah sebuah hubungan antara satu orang dengan orang lain yang mengharapkan imbalan yang diterima oleh setiap pihak dimana imbalan yang diterima sebanding dengan pengorbanan yang dikeluarkan. Teori pertukaran sosial menunjukkan bahwa karyawan yang diperlakukan dengan baik oleh perusahaan akan meningkatkan kepuasan kerja karyawan dan memotivasi karyawan tersebut untuk memberikan balasan berupa perilaku atau tindakan positif dan kinerja yang baik. Dalam hubungannya dengan penelitian ini ketika keadilan organisasi yang dirasakan karyawan meningkat maka akan timbul kepuasan kerja dalam diri karyawan yang akan mendorong timbulnya perilaku OCB.

Penelitian ini dilakukan di Green Kubu Café yang berlokasi di dikawasan Tegallalang, tepatnya di Jl. Cinta, Br. Pejengaji, Kecamatan Tegallalang, Kabupaten Gianyar, Bali. Green Kubu Café merupakan salah satu restoran atau tempat wisata kuliner yang menawarkan sensasi kuliner di hamparan persawahan yang menghadirkan berbagai makanan dan minuman dalam negeri maupun luar negeri. Indikasi rendahnya *organizational justice* yang perlu diperhatikan adalah jadwal kerja yang diterapkan oleh perusahaan, karyawan yang mengambil *double shift* karena rekan kerja yang berhalangan untuk masuk kerja, juga jadwal kerja

lembur yang kadang berlebihan. Sedangkan indikasi rendahnya kepuasan kerja yaitu kurang puas atas bonus yang diberikan atas keterlibatannya untuk berpartisipasi dalam tugas dan situasi yang berhubungan dengan pekerjaan mereka. Indikasi rendahnya OCB yaitu, pada indikator *altruisme*, inisiatif untuk membantu rekan kerja ketika membutuhkan bantuan atau membantu pekerjaan rekan kerja yang tidak masuk kerja masih rendah. Pada indikator *conscientiousness*, beberapa karyawan tidak memiliki rencana kerja yang terstruktur sehingga sering kewalahan dalam menentukan mana pekerjaan yang *urgent*. Sehingga beberapa pekerjaan sering terbengkalai. Pada indikator *sportsmanship*, beberapa karyawan baru masih mengeluh mengenai tugas tambahan atau tugas rekan kerja yang mereka kerjakan selama rekan kerja mereka berhalangan untuk masuk kerja. Pada indikator *courtesy*, kurangnya inisiatif dalam memperhatikan atau mencari tahu kondisi sesama rekan kerja. Pada indikator *civic virtue*, kurangnya partisipasi karyawan dalam mengikuti kegiatan di luar jam kerja atau kegiatan tidak wajib yang diadakan perusahaan.

Perusahaan yang sukses membutuhkan karyawan yang mau memberikan kinerja melebihi harapan perusahaan, khususnya perusahaan yang bergerak di bidang *Food & Beverage* kepuasan pelanggan menjadi prioritas utama sehingga diperlukan karyawan yang memiliki perilaku OCB yang tinggi yang dengan sukarela dan senang hati dalam melakukan pekerjaan tanpa dikendalikan oleh perusahaan untuk mendukung tercapainya tujuan perusahaan. Oleh karena itu, penting untuk menguji peran mediasi kepuasan kerja pada pengaruh *organizational justice* terhadap *organizational citizenship behavior* karyawan. Penelitian ini berfokus pada faktor internal yaitu *organizational justice* dan kepuasan kerja sebagai variabel yang akan dianalisis. Keduanya diduga dapat mempengaruhi OCB pada karyawan dan berdasarkan penelitian terdahulu dapat diasumsikan bahwa kepuasan kerja memediasi pengaruh *organizational justice* terhadap *organizational citizenship behavior* dan *organizational justice* diperlukan oleh perusahaan dalam meningkatkan perilaku OCB pada karyawan Green Kubu Café.

Berdasarkan latar belakang yang telah diuraikan, untuk mempermudah memahami gambaran dan arah penelitian tentang pengaruh antar variabel dalam penelitian maka, dapat digambarkan suatu jalur pemikiran yang diterjemahkan dalam kerangka konseptual pada Gambar 1.



**Gambar 1. Kerangka Konseptual**

*Sumber :*

- H1 : Nurwadi & Ardana (2019), Harumi & Riana (2019), Praditya & Putra (2016), Indrayani & Suwandana (2016), Afridi & Baloch (2018), Akram et al. (2015).
- H2 : Nurwadi & Ardana (2019), Harumi & Riana (2019), Prameswari & Suwandana (2017), Srimulyani et al. (2017), Zadeh et al. (2015).
- H3 : Nurwadi & Ardana (2019), Harumi & Riana (2019), Prameswari & Suwandana (2017), Sengkey et al. (2018),
- H4 : Harumi & Riana (2019), Saifi & Shahzad (2017), Zadeh et al. (2015), Rauf (2015).

Penelitian Harumi & Riana (2019) menyatakan bahwa *organizational justice* berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja. Apabila semua keputusan kerja seperti beban kerja dan jadwal kerja dapat diterapkan secara adil dan konsisten oleh perusahaan kepada semua karyawan maka hal tersebut akan mempengaruhi kepuasan kerja karyawan. Penelitian Indrayani & Suwandana (2016) juga menunjukkan bahwa *organizational justice* berpengaruh positif terhadap kepuasan kerja. Penelitian Praditya & Putra (2016) menyatakan bahwa *organizational justice* berpengaruh positif terhadap kepuasan kerja. Penelitian Krisnayanti & Riana (2015) menyatakan bahwa *organizational justice* berpengaruh positif terhadap kepuasan kerja karyawan. Hal ini berarti semakin tinggi tingkat keadilan yaitu keadilan distributif seperti gaji, beban kerja, penilaian kinerja dan penghargaan kemudian pada keadilan prosedural seperti keputusan kerja dan aturan yang konsisten kemudian pada keadilan interaksional seperti hubungan baik dan kepedulian terhadap karyawan, maka hal tersebut akan meningkatkan kepuasan kerja karyawan sehingga hal tersebut dapat meningkatkan kinerja karyawan dan mendorong karyawan untuk bekerja lebih produktif.

H1: *Organizational justice* berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja karyawan.

Penelitian Nurwadi & Ardana (2019) menyatakan bahwa *organizational justice* berpengaruh positif dan signifikan terhadap OCB. Keadilan dalam penerapan jadwal kerja, beban kerja yang diberikan dan keadilan perihal gaji yang diterima sudah sesuai dengan jabatan karyawan maka hal tersebut akan mendorong timbulnya perilaku OCB yang dimiliki oleh karyawan. Semakin tinggi *organizational justice* yang dirasakan karyawan maka perilaku OCB karyawan akan semakin meningkat. Hasil penelitian Srimulyani *et al.* (2017) juga menunjukkan bahwa *organizational justice* berpengaruh positif signifikan terhadap OCB. Penelitian Auwdinata (2018) menyatakan bahwa *organizational justice* berpengaruh positif terhadap OCB. Pernyataan tersebut juga didukung oleh penelitian Harumi & Riana (2019) yang menyatakan bahwa *organizational justice* berpengaruh positif dan signifikan terhadap OCB. Perusahaan yang mampu bersikap adil kepada semua karyawan baik dari segi aturan atau hasil yang diterima, maka akan menimbulkan perilaku OCB pada karyawan.

H2: *Organizational justice* berpengaruh positif dan signifikan terhadap *organizational citizenship behavior* karyawan.

Penelitian Sengkey *et al.* (2018) menyatakan bahwa kepuasan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap OCB. Jika karyawan sudah memiliki

kepuasan dalam dirinya puas terhadap pekerjaan yang mereka lakukan, gaji yang mereka terima sudah sesuai dengan beban kerjanya, dan hubungan antar rekan kerja yang terjalin dengan baik maka hal tersebut akan mendorong timbulnya OCB dalam diri karyawan. Penelitian Raditya & Rahardja (2018) juga menyatakan bahwa kepuasan kerja berpengaruh positif signifikan terhadap OCB. Penelitian Dewi & Suwandana (2016) menunjukkan bahwa kepuasan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap OCB. Penelitian Putra & Turangan (2020) juga menunjukkan bahwa kepuasan kerja memiliki pengaruh yang positif dan signifikan terhadap OCB. Pernyataan tersebut didukung oleh penelitian Darmawan & Satrya (2018) yang menyatakan bahwa kepuasan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap OCB. Hal ini berarti semakin baik kepuasan kerja didalam perusahaan, maka OCB pada karyawan akan meningkat.

H3: Kepuasan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap *organizational citizenship behavior* karyawan.

Penelitian Harumi & Riana (2019) menyatakan bahwa kepuasan kerja mampu memediasi *organizational justice* terhadap *organizational citizenship behavior*. Hal ini berarti *organizational justice* berpengaruh secara tidak langsung terhadap OCB melalui kepuasan kerja. Hubungan ini didukung oleh teori pertukaran sosial, ketika perusahaan dapat menerapkan *organizational justice* maka hal tersebut akan menimbulkan rasa puas atau kepuasan kerja dalam diri karyawan dan dengan sendirinya akan mendorong timbulnya perilaku OCB dalam diri karyawan. Hal tersebut juga didukung oleh hasil penelitian Saifi dan Shahzad (2017) yang menyatakan bahwa kepuasan kerja memediasi pengaruh *organizational justice* terhadap OCB. Penelitian Zadeh *et al.* (2015) menyatakan bahwa kepuasan kerja memediasi pengaruh *organizational justice* terhadap *organizational citizenship behavior*. Karyawan yang diperlakukan adil oleh perusahaan akan meningkatkan kepuasan kerja karyawan dan memotivasi karyawan tersebut untuk memberikan balasan berupa perilaku atau tindakan positif dan kinerja yang baik. Hasil tersebut didukung oleh penelitian Pareke (2019) yang menyimpulkan bahwa kepuasan kerja menjadi variabel pemediasi dalam pengaruh keadilan organisasional terhadap OCB. Karyawan yang mempersepsikan bahwa organisasinya telah berlaku adil, bersedia memerankan OCB karena ia merasakan semakin meningkatnya kepuasan yang ia rasakan dari pekerjaannya.

H4: Kepuasan kerja memediasi pengaruh *organizational justice* terhadap *organizational citizenship behavior* karyawan.

## **METODE PENELITIAN**

Penelitian ini menggunakan pendekatan kuantitatif yang berbentuk asosiatif kausalitas (sebab akibat) yang bertujuan untuk mengetahui hubungan kausal suatu variabel melalui pengujian dengan perhitungan statistik untuk mendapatkan pembuktian yang menunjukkan hipotesis ditolak atau diterima. Penelitian ini dilakukan di Green Kubu Café, salah satu restoran sekaligus tempat wisata yang menawarkan sensasi kuliner di hamparan persawahan yang berlokasi di Jl. Cinta, Br. Pejengaji, Kecamatan Tegallalang, Kabupaten Gianyar, Bali. Lokasi ini dipilih karena terdapat masalah pada perilaku OCB karyawan Green Kubu Café. Metode penentuan sampel dalam penelitian ini menggunakan teknik *Non-Probability*

*Sampling* dengan metode sampling jenuh (metode sensus) dimana seluruh anggota populasi akan dipilih untuk dijadikan sampel. Dalam penelitian ini, seluruh anggota populasi dipilih untuk dijadikan sampel yaitu sebanyak 61 karyawan. Metode pengumpulan data pada penelitian ini adalah wawancara dan kuisioner. Kuisioner disebar secara langsung kepada karyawan Green Kubu Café, pengukuran atas jawaban dari responden diukur dengan menggunakan Skala *Likert* melalui uji validitas serta uji reliabilitas. Teknik analisis data dalam penelitian ini menggunakan analisis statistik deskriptif, uji asumsi klasik dan analisis statistic inferensial yang meliputi analisis jalur (*path analysis*) dan pengujian mediasi (uji sobel).

Hasil uji validitas menunjukkan bahwa seluruh variabel memiliki nilai koefisien dengan skor total seluruh butir pernyataan lebih besar dari 0,30. Hal ini menunjukkan bahwa butir-butir pernyataan dalam instrumen penelitian tersebut *valid*. Hasil uji validitas dirangkum dalam Tabel 1.

**Tabel 1.**  
**Hasil Uji Validitas**

No.	Variabel	Indikator	Korelasi Butir Total	Keterangan				
1	<i>Organizational justice</i> (X)	Keadilan Distributif	X1.1	0,723	Valid			
			X1.2	0,741	Valid			
			X1.3	0,414	Valid			
			X1.4	0,760	Valid			
		Keadilan Prosedural	X2.1	0,862	Valid			
			X2.2	0,456	Valid			
			X2.3	0,613	Valid			
			X2.4	0,714	Valid			
		Keadilan Interaksional	X3.1	0,838	Valid			
			X3.2	0,768	Valid			
			X3.3	0,565	Valid			
			X3.4	0,833	Valid			
			2	Kepuasan kerja (Z)	Pekerjaan itu sendiri	Z1.1	0,579	Valid
						Z1.2	0,748	Valid
Z1.3	0,365	Valid						
Z1.4	0,427	Valid						
Gaji	Z2.1	0,860			Valid			
	Z2.2	0,772			Valid			
	Z2.3	0,787			Valid			
	Z2.4	0,868			Valid			
Kesempatan promosi	Z3.1	0,557	Valid					
	Z3.2	0,416	Valid					
	Z3.3	0,447	Valid					
	Z3.4	0,381	Valid					
Pengawasan	Z4.1	0,576	Valid					
	Z4.2	0,525	Valid					
	Z4.3	0,518	Valid					
	Z4.4	0,490	Valid					

*Bersambung...*



Lanjutan Tabel 1...

No.	Variabel	Indikator	Korelasi Butir Total	Keterangan
		Z4.5	0,667	Valid
		Z5.1	0,637	Valid
		Z5.2	0,504	Valid
	Rekan kerja	Z5.3	0,435	Valid
		Z5.4	0,392	Valid
		Z5.5	0,645	Valid
		Y1.1	0,592	Valid
	Altruisme	Y1.2	0,826	Valid
		Y1.3	0,872	Valid
		Y2.1	0,728	Valid
	Conscientiousness	Y2.2	0,696	Valid
		Y2.3	0,582	Valid
		Y3.1	0,784	Valid
	Sportsmanship	Y3.2	0,645	Valid
		Y3.3	0,816	Valid
		Y4.1	0,785	Valid
	Courtesy	Y4.2	0,543	Valid
		Y4.3	0,377	Valid
		Y5.1	0,728	Valid
	Civic virtue	Y5.2	0,619	Valid
		Y5.3	0,713	Valid

Sumber: data primer diolah, 2023

**Tabel 2.**  
**Hasil Uji Reliabilitas**

No.	Variabel	Cronbach's Alpha	Keterangan
1	<i>Organizational justice</i> (X)	0,922	Reliabel
2	Kepuasan kerja (Z)	0,839	Reliabel
3	<i>Organizational citizenship behavior</i> (Y)	0,708	Reliabel

Sumber: data primer diolah, 2023

Tabel 2 menunjukkan hasil uji reliabilitas ketiga instrumen penelitian yaitu *organizational citizenship behavior*, *organizational justice* dan kepuasan kerja memiliki koefisien *Cronbach's Alpha* lebih besar dari 0,60. Hal ini menunjukkan bahwa semua instrumen reliabel sehingga dapat digunakan untuk melakukan penelitian.

**HASIL DAN PEMBAHASAN**

**Tabel 3.**  
**Data Karakteristik Responden**

<b>Variabel</b>	<b>Klasifikasi</b>	<b>Jumlah (orang)</b>	<b>Persentase</b>
Jenis Kelamin	Laki-Laki	35	57,4
	Perempuan	26	42,6
<b>Jumlah</b>		<b>61</b>	<b>100,0</b>
Umur (Tahun)	21-30 Tahun	29	47,5
	31-40 Tahun	16	26,2
	41-50 Tahun	12	19,7
	> 50 Tahun	4	6,6
<b>Jumlah</b>		<b>61</b>	<b>100,0</b>
Tingkat Pendidikan	SMA / SMK	21	34,4
	Diploma	24	39,3
	S1	12	19,7
	S2	4	6,6
<b>Jumlah</b>		<b>61</b>	<b>100,0</b>
Lama Bekerja	1-2 Tahun	11	18,0
	>2-3 Tahun	16	26,2
	>3-4 Tahun	14	23,0
	> 4 Tahun	20	32,8
<b>Jumlah</b>		<b>61</b>	<b>100,0</b>

*Sumber: Data primer diolah, 2023*

Tabel 3 pada karakteristik jenis kelamin menunjukkan mayoritas responden adalah laki-laki. Hal ini disebabkan karena mayoritas karyawan di Green Kubu Cafe memiliki tenaga masak atau karyawan yang bekerja bagian *kitchen* adalah laki-laki. Karakteristik umur menunjukkan responden terendah yaitu pada usia lebih dari 50 tahun, hal ini karena responden pada rentang usia lebih dari 50 tahun cenderung memiliki produktivitas yang rendah sehingga tidak banyak karyawan di Green Kubu Cafe yang berusia lebih dari 50 tahun. Responden tertinggi adalah pada usia 20-30 tahun, hal ini berarti responden dengan rentang usia muda cenderung memiliki produktivitas yang tinggi, selain itu responden dengan usia 20-30 tahun merupakan karyawan yang cenderung memiliki semangat kerja tinggi. Karakteristik pendidikan menunjukkan bahwa mayoritas karyawan di Green Kubu Cafe memiliki jenjang pendidikan akhir pada tingkat Diploma yaitu dengan sebanyak 24 orang atau sebesar 39,3 persen, yang berarti bahwa Green Kubu Cafe lebih banyak merekrut karyawan lulusan kejuruan diposisi atau bidang tertentu yang sudah siap kerja dengan harapan memiliki kinerja yang lebih maksimal dan memiliki talenta maupun kreativitas yang tinggi untuk bekerja di Green Kubu Cafe. Karakteristik responden berdasarkan lama bekerja menunjukkan bahwa persentase tertinggi adalah responden dengan masa kerja lebih dari 4 tahun. Hal ini mengindikasikan bahwa karyawan Green Kubu Cafe mayoritas mempunyai sikap loyalitas yang tinggi karna bersedia dan bertahan dari awal didirikannya Green Kubu Cafe.

**Tabel 4.**  
**Hasil Deskripsi Variabel *Organizational justice***

No	Pernyataan	Frekuensi Jawaban					Total Skor	Rata rata	Kriteria
		STS	TS	CS	S	SS			
1	Jadwal kerja yang diberlakukan diperusahaan adil.	0	0	6	33	22	260	4,26	Sangat Tinggi
2	Gaji yang diberikan sudah sesuai dengan jabatan saya.	0	0	6	29	26	264	4,33	Sangat Tinggi
3	Beban kerja yang diberikan kepada saya adil.	0	1	2	37	21	261	4,28	Sangat Tinggi
4	Penghargaan yang diberikan cukup adil.	0	0	3	37	21	262	4,30	Sangat Tinggi
<b><i>Keadilan Distributif</i></b>								<b>4,29</b>	<b>Sangat Tinggi</b>
5	Pimpinan mendengarkan semua masalah saya sebelum membuat keputusan.	0	0	0	31	30	274	4,49	Sangat Tinggi
6	Pimpinan selalu mencari informasi yang akurat ketika ingin membuat suatu keputusan.	0	0	1	30	30	273	4,48	Sangat Tinggi
7	Semua keputusan kerja diterapkan secara konsisten kepada semua karyawan.	0	0	3	33	25	266	4,36	Sangat Tinggi
8	Karyawan diperbolehkan untuk berpendapat terhadap keputusan yang dibuat oleh pimpinan.	0	0	0	32	29	273	4,48	Sangat Tinggi
<b><i>Keadilan Prosedural</i></b>								<b>4,45</b>	<b>Sangat Tinggi</b>
9	Pimpinan memperlakukan saya dengan baik.	0	0	0	31	30	274	4,49	Sangat Tinggi
10	Pimpinan memperlakukan saya dengan hormat pada saat membuat keputusan pekerjaan.	0	0	1	25	35	278	4,56	Sangat Tinggi
11	Pimpinan peka terhadap kebutuhan pribadi saya pada saat memberi keputusan terkait dengan pekerjaan.	0	0	0	27	34	278	4,56	Sangat Tinggi
12	Pimpinan menunjukkan kepedulian kepada karyawan pada saat membuat keputusan.	0	0	0	21	40	284	4,66	Sangat Tinggi
<b><i>Keadilan Interaksional</i></b>								<b>4,57</b>	<b>Sangat Tinggi</b>
<b>Rata-rata keseluruhan variabel <i>organizational justice</i></b>								<b>4,44</b>	<b>Sangat Tinggi</b>

Sumber: Hasil olahan data, 2023

Tabel 4 menunjukkan hasil deskripsi variabel *organizational justice* secara keseluruhan memperoleh nilai rata-rata sebesar 4,44 sehingga masuk dalam kriteria sangat baik, yang berarti bahwa secara umum responden merasakan *organizational justice* yang sangat baik dari Green Kubu Cafe. Indikator yang memiliki nilai rata-rata paling tinggi yaitu indikator keadilan interaksional dengan nilai rata-rata

sebesar 4,57. Hal tersebut menunjukkan bahwa responden dalam penelitian ini sudah mendapatkan keadilan interaksional yang sangat baik dari Green Kubu Cafe. Indikator yang memiliki nilai rata-rata terendah terdapat pada indikator keadilan distributif khususnya pada pernyataan “Jadwal kerja yang diberlakukan diperusahaan adil.”, dengan nilai rata-rata sebesar 4,26. Hal ini memberikan informasi bahwa masih ada beberapa karyawan yang merasa bahwa jadwal kerja yang diberlakukan di Green Kubu Cafe tersebut kurang adil.

**Tabel 5.**  
**Deskripsi Variabel Kepuasan Kerja**

No	Pernyataan	Frekuensi Jawaban					Total Skor	Ratarata	Kriteria
		STS	TS	CS	S	SS			
1	Pekerjaan yang saya lakukan sudah sesuai dengan kemampuan saya.	0	0	19	35	7	232	3,80	Tinggi
2	Saya bisa menyelesaikan pekerjaan karena sesuai dengan kompetensi yang saya miliki.	0	0	10	39	12	246	4,03	Tinggi
3	Saya mengerjakan pekerjaan dengan mementingkan kualitas daripada hasil pekerjaan.	0	0	7	40	14	251	4,11	Tinggi
4	Saya senang karena mendapatkan pengalaman baru dari pekerjaan saya saat ini.	0	0	0	33	28	272	4,46	Sangat Tinggi
<b>Pekerjaan itu sendiri</b>								<b>4,10</b>	<b>Tinggi</b>
5	Gaji yang saya terima sudah sesuai dengan pekerjaan yang telah saya lakukan.	0	1	0	38	22	264	4,33	Sangat Tinggi
6	Saya merasa puas dengan tunjangan yang diberikan oleh perusahaan.	0	4	6	28	23	253	4,15	Tinggi
7	Gaji yang saya terima cukup untuk memenuhi kebutuhan keluarga.	0	5	10	33	13	237	3,89	Tinggi
8	Gaji yang saya terima cukup untuk memenuhi kebutuhan saya sehari-hari.	0	0	2	28	31	273	4,48	Sangat Tinggi
<b>Gaji</b>								<b>4,21</b>	<b>Sangat Tinggi</b>
9	Saya merasa puas atas promosi jabatan yang ada di perusahaan ini.	0	0	0	29	32	276	4,52	Sangat Tinggi

*Bersambung...*

Lanjutan Tabel 5...

No	Pernyataan	Frekuensi Jawaban					Total Skor	Rata-rata	Kriteria
		STS	TS	CS	S	SS			
		0	0	9	33	19			
		0	0	22	22	17			
	<b>Kesempatan promosi</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>36</b>	<b>25</b>		<b>4,25</b>	<b>Sangat Tinggi</b>
13	Atasan mampu memberikan arahan kepada saya dalam setiap pekerjaan.	0	0	0	38	23	267	4,38	Sangat Tinggi
14	Atasan memberikan penghargaan terhadap keberhasilan saya dalam mengerjakan tugas.	0	0	0	33	28	272	4,46	Sangat Tinggi
15	Saya merasa sikap atasan adil terhadap semua karyawan.	0	0	0	31	30	274	4,49	Sangat Tinggi
16	Atasan bersikap baik dalam membina karyawan bekerja.	0	0	0	36	25	269	4,41	Sangat Tinggi
17	Atasan bersedia mendengarkan saran yang diajukan oleh karyawan.	0	0	0	32	29	273	4,48	Sangat Tinggi
	<b>Pengawasan</b>							<b>4,44</b>	<b>Sangat Tinggi</b>
18	Hubungan antar rekan kerja terjalin dengan baik.	0	0	0	30	31	275	4,51	Sangat Tinggi
19	Hubungan komunikasi antar sesama rekan kerja terjalin dengan baik.	0	0	0	35	26	270	4,43	Sangat Tinggi
20	Saya senang bekerja dengan rekan kerja saya di perusahaan ini.	0	0	0	39	22	266	4,36	Sangat Tinggi
21	Rekan kerja memberikan dukungan yang positif kepada saya.	0	0	0	28	33	277	4,54	Sangat Tinggi
22	Rekan kerja dapat memberikan solusi ketika saya menghadapi masalah dalam pekerjaan.	0	0	0	30	31	275	4,51	Sangat Tinggi
	<b>Rekan kerja</b>							<b>4,47</b>	<b>Sangat Tinggi</b>
	<b>Rata-rata keseluruhan variabel kepuasan kerja</b>							<b>4,29</b>	<b>Sangat Tinggi</b>

Sumber: Hasil olahan data, 2023

Tabel 5 menunjukkan hasil deskripsi variabel kepuasan kerja secara keseluruhan memperoleh nilai rata-rata sebesar 4,29 sehingga masuk dalam kriteria sangat tinggi, yang berarti bahwa secara umum karyawan memiliki rasa kepuasan kerja yang sangat tinggi ketika bekerja di Green Kubu Cafe. Indikator yang memiliki nilai tertinggi yaitu indikator rekan kerja, dengan nilai rata-rata sebesar 4,47. Hal tersebut menunjukkan bahwa mayoritas karyawan memiliki hubungan yang baik dengan rekan kerjanya sehingga membentuk kepuasan kerja yang sangat

tinggi. Indikator yang memiliki nilai rata-rata terendah terdapat pada indikator pekerjaan itu sendiri khususnya pada pernyataan “Pekerjaan yang saya lakukan sudah sesuai dengan kemampuan saya” dengan nilai rata-rata sebesar 3,80. Hal ini memberikan informasi bahwa masih ada beberapa karyawan yang merasa kurang puas dengan pekerjaan yang dilakukan karena menurutnya kurang sesuai dengan kemampuan yang dimiliki.

**Tabel 6.**  
**Deskripsi Variabel *Organizational Citizenship Behavior***

No	Pernyataan	Frekuensi Jawaban					Total Skor	Ratarata	Kriteria
		STS	TS	CS	S	SS			
1	Saya senang membantu rekan kerja yang membutuhkan bantuan.	0	0	2	39	20	262	4,30	Sangat Tinggi
2	Saya bersedia memberikan orientasi pada karyawan baru meskipun bukan tanggung jawab saya.	0	5	16	28	12	230	3,77	Tinggi
3	Saya akan meluangkan waktu untuk membantu tugas rekan kerja yang belum diselesaikan.	0	7	20	23	11	221	3,62	Tinggi
<b><i>Altruisme</i></b>								<b>3,90</b>	<b>Tinggi</b>
4	Saya akan menyelesaikan pekerjaan berdasarkan prosedur perusahaan.	0	0	13	34	14	245	4,02	Tinggi
5	Saya selalu membuat rencana kerja terlebih dahulu agar pekerjaan lebih terstruktur.	0	0	14	31	16	246	4,03	Tinggi
6	Saya bersedia menyelesaikan pekerjaan lebih dari waktu yang ditentukan.	0	0	5	42	14	253	4,15	Tinggi
<b><i>Conscientiousness</i></b>								<b>4,07</b>	<b>Tinggi</b>
7	Saya bersungguh-sungguh menyelesaikan pekerjaan tambahan yang diberikan.	0	0	1	26	34	277	4,54	Sangat Tinggi
8	Saya menghindari sikap mengeluh dalam bekerja.	0	0	0	28	33	277	4,54	Sangat Tinggi
9	Saya tidak menghabiskan waktu untuk interupsi (mengadu) tentang masalah yang tidak penting.	0	0	0	22	39	283	4,64	Sangat Tinggi
<b><i>Sportsmanship</i></b>								<b>4,57</b>	<b>Sangat Tinggi</b>
10	Saya selalu mengingatkan rekan kerja mengenai tugasnya.	0	0	10	39	12	246	4,03	Tinggi

No	Pernyataan	Frekuensi Jawaban					Total Skor	Ratarata	Kriteria
		STS	TS	CS	S	SS			
11	Saya peduli terhadap kondisi pekerjaan rekan kerja.	0	0	7	40	14	251	4,11	Tinggi

*Bersambung...*

*Lanjutan Tabel 6...*

No	Pernyataan	Frekuensi Jawaban					Total Skor	Ratarata	Kriteria
		STS	TS	CS	S	SS			
		0	0	0	33	28			
<i>Courtesy</i>							<b>4,20</b>	<b>Tinggi</b>	
13	Saya senang mengikuti kegiatan yang diadakan diluar jam kerja.	0	0	6	30	25	263	4,31	Tinggi
14	Saya hadir dalam kegiatan perusahaanmeskipun tidak penting, tetapi membantu meningkatkan nama baik perusahaan.	0	1	2	38	20	260	4,26	Sangat Tinggi
15	Saya tertarik mencari informasi penting yang bermanfaat bagi perusahaan.	0	0	7	41	13	250	4,10	Tinggi
<i>Civic virtue</i>							<b>4,22</b>	<b>Sangat Tinggi</b>	
<b>Rata-rata keseluruhan variabel <i>organizational citizenship behavior</i></b>							<b>4,19</b>	<b>Tinggi</b>	

Sumber: Hasil olahan data, 2023

Tabel 6 menunjukkan hasil deskripsi variabel *organizational citizenship behavior* secara keseluruhan memperoleh nilai rata-rata sebesar 4,19 sehingga masuk dalam kriteria tinggi, yang berarti bahwa secara umum karyawan sudah memiliki *organizational citizenship behavior* yang tinggi pada Green Kubu Café. Indikator yang memiliki nilai tertinggi yaitu indikator *sportsmanship*, dengan nilai rata-rata sebesar 4,57. Hal tersebut menunjukkan bahwa mayoritas karyawan memiliki rasa bersungguh-sungguh dalam menyelesaikan pekerjaan tambahan yang diberikan. Indikator yang memiliki nilai rata-rata terendah terdapat pada indikator *altruisme* khususnya pada pernyataan “Saya akan meluangkan waktu untuk membantu tugas rekan kerja yang belum diselesaikan” dengan nilai rata-rata sebesar 3,62. Hal ini memberikan informasi bahwa masih ada beberapa karyawan yang merasa kurang dapat meluangkan waktu untuk membantu tugas rekan kerja yang belum diselesaikan.

**Tabel 7.**  
**Hasil Uji Normalitas**

	<i>Unstandardized Residual</i>	
	<b>Struktur 1</b>	<b>Struktur 2</b>
N	61	61
<i>Kolmogorov-Smirnov Z</i>	0,109	0,056
<i>Asymp.Sig.(2-tailed)</i>	0,068	0,200

Sumber: Data diolah, 2023

Tabel 7 menunjukkan nilai *Kolmogorov Sminarnov* (K-S) pada struktur 1 sebesar 0,109 dengan nilai *Asymp. Sig. (2-tailed)* sebesar 0,068 dan pada struktur 2 sebesar 0,056, dengan nilai *Asymp. Sig. (2-tailed)* sebesar 0,200. Hasil tersebut mengindikasikan bahwa model persamaan regresi struktur 1 dan struktur 2 berdistribusi normal karena nilai *Asymp. Sig. (2-tailed)* lebih besar dari nilai *Cronbach's Alpha* 0,05.

**Tabel 8.**  
**Hasil Uji Multikoleniaritas**

<b>Persamaan</b>	<b>Variabel</b>	<b>Tolerance</b>	<b>VIF</b>
Struktur 1	<i>Organizational justice</i> (X)	1,000	1,000
Struktur 2	<i>Organizational justice</i> (X)	0,814	1,229
	Kepuasan kerja (Z)	0,814	1,229

Sumber: Data diolah, 2023

Tabel 8 menunjukkan nilai *tolerance* dan VIF dari variabel *organizational justice* dan kepuasan kerja pada persamaan regresi struktur 1 dan 2 menunjukkan nilai *tolerance* untuk setiap variabel lebih besar dari 10 persen dan nilai VIF lebih kecil dari 10 yang berarti model persamaan regresi bebas dari multikoleniaritas.

**Tabel 9.**  
**Hasil Uji Heteroskedastisitas**

<i>Persamaan</i>	<i>Coefficients</i>	
	<i>Model</i>	<i>Sig.</i>
<i>Struktur 1</i>	<i>Organizational justice</i>	0,163
<i>Struktur 2</i>	<i>Organizational justice</i>	0,818
	<i>Kepuasan kerja</i>	0,270

Sumber: Data diolah, 2023

Tabel 9 menunjukkan nilai signifikansi dari variabel *organizational justice* pada persamaan struktur 1 diperoleh sebesar 0,163. Nilai tersebut lebih besar dari 0,05 yang berarti tidak terdapat pengaruh antara variabel bebas terhadap *absolute residual*. Sedangkan pada struktur 2, nilai signifikansi dari variabel *organizational justice* sebesar 0,818 dan nilai signifikansi dari variabel kepuasan kerja sebesar 0,270. Nilai tersebut lebih besar dari 0,05 yang berarti tidak terdapat pengaruh antara variabel bebas terhadap *absolute residual*. Dengan demikian, model yang dibuat tidak mengandung gejala heteroskedastisitas.



**Tabel 10.**  
**Hasil Analisis Jalur 1**

	<i>Unstandardized Coefficient</i>		<i>Standardized Coefficients</i>	<i>T</i>	<i>Sig.</i>
	<i>B</i>	<i>Std. Error</i>	<i>Beta</i>		
<i>(Constant)</i>	2,833	0,399		7,108	0,000
<i>Organizational Justice</i>	0,329	0,090	0,431	3,674	0,001
<i>R Square</i>	0,186				
<i>F Statistik</i>	13,496				
<i>Signifikansi uji F</i>	0,001				

Sumber: Hasil olahan data, 2023

Tabel 10 menunjukkan nilai koefisien regresi variabel *organizational justice* bernilai positif dengan nilai signifikan uji t kurang dari 0,05. Hal ini menunjukkan bahwa variabel *organizational justice* memiliki pengaruh positif yang signifikan terhadap variabel kepuasan kerja. Besarnya pengaruh variabel bebas terhadap variabel terikat yang ditunjukkan oleh nilai determinasi total (*R Square*) sebesar 0,186 mempunyai arti bahwa sebesar 18,6 persen variasi kepuasan kerja dipengaruhi oleh variasi *organizational justice*, sedangkan sisanya sebesar 81,4 persen dijelaskan oleh faktor lain yang tidak dimasukkan ke dalam model, sehingga diperoleh persamaan struktural sebagai berikut.

$$M = \beta_1 X + e_1$$

$$M = 0,329 X$$

**Tabel 11.**  
**Hasil Analisis Jalur 2**

	<i>Unstandardized Coefficient</i>		<i>Standardized Coefficients</i>	<i>T</i>	<i>Sig.</i>
	<i>B</i>	<i>Std. Error</i>	<i>Beta</i>		
<i>(Constant)</i>	-0,420	0,482		-0,872	0,387
<i>Organizational Justice</i>	0,348	0,088	0,357	3,947	0,000
Kepuasan Kerja	0,715	0,115	0,560	6,191	0,000
<i>R Square</i>	0,614				
<i>F Statistik</i>	46,073				
<i>Signifikansi uji F</i>	0,000				

Sumber: Hasil olahan data, 2023

Tabel 11 menunjukkan nilai koefisien regresi masing-masing variabel bebas bernilai positif dengan nilai signifikansi uji t kurang dari 0,050. Hal ini menunjukkan bahwa variabel *organizational justice* dan kepuasan kerja memiliki pengaruh positif yang signifikan terhadap variabel *organizational citizenship behavior*. Besarnya pengaruh variabel bebas terhadap variabel terikat yang ditunjukkan oleh nilai determinasi total (*R Square*) sebesar 0,614 mempunyai arti bahwa sebesar 61,4 persen variasi *organizational citizenship behavior* dipengaruhi oleh variasi *organizational justice* dan kepuasan kerja, sedangkan sisanya sebesar 38,6 persen dijelaskan oleh faktor lain yang tidak dimasukkan ke dalam model. Berdasarkan model substruktur 1 dan substruktur 2, didapatkan hasil koefisien determinasi total yaitu sebesar 0,686 mempunyai arti bahwa sebesar 68,6 persen

variasi *organizational citizenship behavior* dipengaruhi oleh variasi *organizational justice* dan kepuasan kerja, sedangkan sisanya sebesar 31,4 persen dijelaskan oleh faktor lain yang tidak dimasukkan ke dalam model, sehingga diperoleh peramaan struktural sebagai berikut.

$$Y = \beta_1 X + \beta_3 M + e_2$$

$$Y = 0,348 X + 0,715 M$$

Perhitungan pengaruh *error* ( $Pe_i$ ), didapatkan hasil pengaruh *error* ( $Pe_1$ ) sebesar 0,902 dan pengaruh *error* ( $Pe_2$ ) sebesar 0,621. Nilai determinasi total diperoleh sebesar 0,686 mempunyai arti bahwa sebesar 68,6 persen variasi *organizational citizenship behavior* dipengaruhi oleh variasi *organizational justice* dan kepuasan kerja, sedangkan sisanya sebesar 31,4 persen dijelaskan oleh faktor lain yang tidak dimasukkan ke dalam model.

**Tabel 12.**  
**Pengaruh Langsung, Pengaruh Tidak Langsung dan Pengaruh Total**

Pengaruh Variabel	Pengaruh Langsung	Pengaruh Tidak Langsung Melalui Kepuasan kerja ( $Y_1$ ) ( $\beta_1 \times \beta_3$ )	Pengaruh Total
X → Z	0,329	-	0,329
X → Y	0,348	0,235	0,583
Z → Y	0,715	-	0,715

Sumber: Hasil olahan data, 2023

$$Z = \frac{ab}{Sab} = \frac{(0,329)(0,715)}{0,074649} = 3,1512$$

Hasil analisis pengaruh *organizational justice* terhadap kepuasan kerja diperoleh nilai koefisien Beta sebesar 0,329. Hal ini mengindikasikan bahwa  $H_1$  diterima. Hasil ini mempunyai arti bahwa *organizational justice* berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja karyawan Green Kubu Café. Hasil ini sesuai dengan penelitian terdahulu Harumi & Riana (2019) yang menyatakan bahwa *organizational justice* berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja. Apabila semua keputusan kerja seperti beban kerja dan jadwal kerja dapat diterapkan secara adil dan konsisten oleh perusahaan kepada semua karyawan maka hal tersebut akan mempengaruhi kepuasan kerja karyawan. Hal ini berarti semakin tinggi tingkat keadilan yang diberikan oleh perusahaan maka kepuasan kerja karyawan akan semakin meningkat. Penelitian Indrayani & Suwandana (2016) juga menunjukkan bahwa *organizational justice* berpengaruh positif terhadap kepuasan kerja. Penelitian Praditya & Putra (2016) menyatakan bahwa *organizational justice* berpengaruh positif terhadap kepuasan kerja. Penelitian Krisnayanti & Riana (2015) menyatakan bahwa *organizational justice* berpengaruh positif terhadap kepuasan kerja karyawan. Hal ini berarti semakin tinggi tingkat keadilan yaitu keadilan distirbutif seperti gaji, beban kerja, penilaian kinerja dan penghargaan kemudian pada keadilan prosedural seperti keputusan

kerja dan aturan yang konsisten kemudian pada keadilan interaksional seperti hubungan baik dan kepedulian terhadap karyawan, maka hal tersebut akan meningkatkan kepuasan kerja karyawan sehingga hal tersebut dapat meningkatkan kinerja karyawan dan mendorong karyawan untuk bekerja lebih produktif

Hasil analisis pengaruh *organizational justice* terhadap *organizational citizenship behavior* diperoleh nilai koefisien Beta sebesar 0,348. Hal ini mengindikasikan bahwa  $H_2$  diterima. Hasil ini mempunyai arti bahwa *organizational justice* berpengaruh positif dan signifikan terhadap *organizational citizenship behavior* karyawan Green Kubu Café. Hasil ini sesuai dengan penelitian terdahulu Nurwadi dan Ardana (2017) yang menyatakan bahwa *organizational justice* berpengaruh positif dan signifikan terhadap OCB. Keadilan dalam penerapan jadwal kerja, beban kerja yang diberikan dan keadilan perihal gaji yang diterima sudah sesuai dengan jabatan karyawan maka hal tersebut akan mendorong timbulnya perilaku OCB yang dimiliki oleh karyawan. Semakin tinggi *organizational justice* yang dirasakan karyawan maka perilaku OCB karyawan akan semakin meningkat. Hasil penelitian Srimulyani *et al.* (2017) juga menunjukkan bahwa *organizational justice* berpengaruh positif signifikan terhadap OCB. Penelitian Auwdinata (2018) menyatakan bahwa *organizational justice* berpengaruh positif terhadap OCB. Pernyataan tersebut juga didukung oleh penelitian Harumi & Riana (2019) yang menyatakan bahwa *organizational justice* berpengaruh positif dan signifikan terhadap OCB. Perusahaan yang mampu bersikap adil kepada semua karyawan baik dari segi aturan atau hasil yang diterima, maka akan menimbulkan perilaku OCB pada karyawan.

Hasil analisis pengaruh kepuasan kerja terhadap *organizational citizenship behavior* diperoleh nilai koefisien Beta sebesar 0,715. Hal ini mengindikasikan bahwa  $H_3$  diterima. Hasil ini mempunyai arti bahwa kepuasan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap *organizational citizenship behavior* karyawan Green Kubu Café. Hasil ini sesuai dengan penelitian terdahulu Sengkey *et al.* (2018) yang menyatakan bahwa kepuasan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap OCB. Jika karyawan sudah memiliki kepuasan dalam dirinya, baik itu puas terhadap pekerjaan dimana pekerjaan yang mereka lakukan sudah sesuai dengan kemampuan yang mereka miliki, gaji yang mereka terima sudah sesuai dengan pekerjaan yang mereka kerjakan dan hubungan antar rekan kerja yang terjalin dengan baik maka hal tersebut akan mendorong timbulnya perilaku OCB dalam diri karyawan. Penelitian Raditya & Rahardja (2018) juga menyatakan bahwa kepuasan kerja berpengaruh positif signifikan terhadap OCB. Penelitian Dewi & Suwandana (2016) menunjukkan bahwa kepuasan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap OCB. Penelitian Putra & Turangan (2020) juga menunjukkan bahwa kepuasan kerja memiliki pengaruh yang positif dan signifikan terhadap OCB. Pernyataan tersebut didukung oleh penelitian Darmawan & Satrya (2018) yang menyatakan bahwa kepuasan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap OCB. Hal ini berarti semakin baik kepuasan kerja didalam perusahaan, maka OCB pada karyawan akan meningkat.

Hasil Uji Sobel diperoleh nilai  $Z$  hitung sebesar  $3,1512 > 1,96$ . Hal ini berarti kepuasan kerja merupakan variabel yang dapat memediasi pengaruh *organizational justice* terhadap *organizational citizenship behavior* karyawan pada Green Kubu

Café. *Organizational justice* berpengaruh secara tidak langsung terhadap *organizational citizenship behavior* melalui kepuasan kerja. Dengan kata lain, kepuasan kerja secara parsial memediasi pengaruh *organizational justice* terhadap *organizational citizenship behavior*. Hasil ini sesuai dengan penelitian terdahulu Harumi dan Riana (2019) yang menyatakan bahwa kepuasan kerja mampu memediasi *organizational justice* terhadap OCB. Hal ini berarti *organizational justice* berpengaruh secara tidak langsung terhadap OCB melalui kepuasan kerja. Hubungan ini didukung oleh teori pertukaran sosial, ketika perusahaan dapat menerapkan *organizational justice* maka hal tersebut akan menimbulkan rasa puas atau kepuasan kerja dalam diri karyawan dan dengan sendirinya akan mendorong timbulnya perilaku OCB dalam diri karyawan. Hasil tersebut juga didukung oleh hasil penelitian Saifi & Shahzad (2017) yang menyatakan bahwa kepuasan kerja memediasi pengaruh *organizational justice* terhadap OCB. Penelitian (Zadeh *et al.* 2015) menyatakan bahwa kepuasan kerja memediasi pengaruh *organizational justice* terhadap OCB. Karyawan yang diperlakukan adil oleh perusahaan akan meningkatkan kepuasan kerja karyawan dan memotivasi karyawan tersebut untuk memberikan balasan berupa perilaku atau tindakan positif dan kinerja yang baik. Keadilan organisasi yang tinggi akan meningkatkan kepuasan kerja dalam diri karyawan yang akan mendorong timbulnya perilaku OCB. Hasil tersebut sejalan dengan penelitian Pareke (2019) yang menyatakan bahwa kepuasan kerja menjadi variabel pemediasi dalam pengaruh keadilan organisasional terhadap OCB. Karyawan yang mempersepsikan bahwa organisasinya telah berlaku adil, bersedia memerankan OCB karena ia merasakan semakin meningkatnya kepuasan yang ia rasakan dari pekerjaannya.

*Organizational justice* dan kepuasan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap *organizational citizenship behavior*, hal tersebut membuktikan bahwa hasil ini mendukung teori pertukaran sosial (*social exchange theory*), dimana teori pertukaran sosial menunjukkan bahwa karyawan yang diperlakukan dengan baik oleh perusahaan akan meningkatkan kepuasan kerja karyawan dan memotivasi karyawan tersebut untuk memberikan balasan berupa perilaku atau tindakan positif dan kinerja yang baik. Keinginan karyawan untuk mencapai keadilan antara apa yang diterima dari perusahaan dengan apa yang diberikan oleh karyawan dapat dijelaskan dengan teori pertukaran sosial. Pertukaran sosial yang meningkat akan memperkuat kontribusi karyawan melalui *organizational justice* yang akan menimbulkan tingkat kepuasan kerja yang lebih tinggi yang akan mendorong timbulnya perilaku OCB karyawan. Ketika keadilan organisasi yang dirasakan karyawan Green Kubu Café meningkat maka akan timbul kepuasan kerja dalam diri karyawan yang akan mendorong timbulnya perilaku OCB, sebaliknya apabila *organizational justice* yang dirasakan oleh karyawan cenderung rendah maka kepuasan kerja karyawan akan menurun, maka itu tidak akan mendorong timbulnya OCB dalam diri karyawan Green Kubu Café.

## **SIMPULAN DAN SARAN**

Hasil analisis dan pembahasan mengenai pengaruh masing-masing variabel yaitu, *Organizational justice* berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja. Hal ini berarti bahwa semakin tinggi *organizational justice* yang diterima

karyawan, maka tingkat kepuasan kerja karyawan Green Kubu Café akan semakin meningkat. Kepuasan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap *organizational citizenship behavior*. Hal ini berarti bahwa semakin tinggi kepuasan kerja karyawan, maka *organizational citizenship behavior* karyawan pada Green Kubu Café akan semakin meningkat. *Organizational justice* berpengaruh positif dan signifikan terhadap *organizational citizenship behavior*. Hal ini berarti bahwa semakin tinggi *organizational justice* yang diterima karyawan, maka *organizational citizenship behavior* karyawan akan semakin meningkat. Kepuasan kerja secara parsial mampu memediasi pengaruh *organizational justice* terhadap *organizational citizenship behavior*. Hal ini menunjukkan bahwa semakin tinggi *organizational justice*, maka kepuasan kerja akan semakin meningkat, dengan adanya kepuasan kerja dapat memberikan dorongan terhadap karyawan untuk meningkatkan *organizational citizenship behavior*.

Disarankan bagi manajemen Green Kubu Café untuk dapat melakukan evaluasi dan memperbaiki jadwal kerja agar lebih merata bagi seluruh karyawan dengan membuat pembagian jadwal kerja yang adil, sesuai dengan kemampuan karyawan dan lakukan rotasi kerja secara berkala. Disarankan bagi manajemen Green Kubu Café untuk memberikan pendidikan dan pelatihan bagi seluruh karyawan agar dapat meningkatkan keterampilan dan pengetahuan karyawannya. Disarankan bagi manajemen Green Kubu Café untuk dapat meningkatkan kerjasama team dengan rutin melakukan acara *gathering* karyawan untuk meningkatkan kemampuan kerjasama seluruh karyawannya. Disarankan bagi manajemen Green Kubu Café untuk tetap memperhatikan keadilan dalam perusahaan. *Organizational justice* yang baik akan menimbulkan tingkat kepuasan kerja yang lebih tinggi yang akan mendorong timbulnya perilaku OCB karyawan Green Kubu Café.

## REFERENSI

- Afridi, A. A., & Baloch, Q. B. (2018). The effect of organizational justice on job satisfaction: A comparative study of public and private universities of khyber pakhtunkhwa. *Abasyn Journal of Social Sciences*, 11(1), 237–253.
- Akram, M. U., Hashim, M., & Akram, Z. (2015). Impact of organizational justice on job satisfaction of employees in banking sector of Pakistan. *Proceedings of the Ninth International Conference on Management Science and Engineering Management*, 771–779.
- Al-Mahasneh, Dr. M. A. (2015). The impact of Organizational Citizenship Behavior on Job Performance at Greater Amman Municipality. *European Journal of Business and Management*, 7 (36), pp. 108-118.
- Auwadinata, N. Y. P. (2018). Pengaruh Organizational Justice terhadap Organizational Citizenship Behaviour dengan Organizational Commitment sebagai Variabel Intervening pada PT Sunindo Gapura Prima. *Agora*, 6(1).
- Darmawan, K. A., & Satrya, I. G. B. H. (2018). *Pengaruh Komitmen Organisasional, Kepuasan Kerja dan Budaya Organisasional terhadap Ocb Karyawan pada Taman Wana Villa And Spa di Melaya, Jembrana*. Udayana University.

- Dewi, N. L. P. Y. A., & Suwandana, I. G. M. (2016). *Pengaruh kepuasan kerja terhadap organizational citizenship behavior (ocb) dengan komitmen organisasional sebagai variabel mediasi*. Udayana University.
- Fitrioa, T., Apriansyahb, R., Utamic, S., & Yaspit, H. (2019). The Effect of Job Satisfaction to Organizational Citizenship Behavior (OCB) Mediated by Organizational Commitment. *International Journal of Scientific Research and Management (IJSRM)*, 7 (9), pp. 1300-1310.
- Harumi, T. A. M., & Riana, I. G. (2019). Peran Mediasi Kepuasan Kerja Pada Pengaruh Keadilan Organisasional Terhadap Organizational Citizenship Behavior (OCB). *Distribusi-Journal of Management and Business*, 7(1), 93–108.
- Ibrahim, M. E., & Perez, A. O. (2014). Effects of organizational justice, employee satisfaction, and gender on employees' commitment: Evidence from the UAE. *International Journal of Business and Management*, 9(2), 45.
- Indrayani, L. P. C., & Suwandana, I. G. M. (2016). *Pengaruh keadilan organisasional terhadap kepuasan kerja dan komitmen organisasional pada karyawan*. Udayana University.
- Kaur, T. & Sayeeduzzafar, Q. (2017). Impact of Organizational Culture on Job Satisfaction among the University Faculty Members- An Empirical Study. *International Journal of Business and Sosial Science*, 8 (3), pp. 171-178
- Krisnayanti, G. A., & Riana, I. G. (2015). *Pengaruh Keadilan Organisasional Terhadap Kepuasan Kerja Karyawan (Studi Kasus Pada BPR Lestari)*. Udayana University.
- Kristanto, H. (2015). Keadilan organisasional, komitmen organisasional, dan kinerja karyawan. *Jurnal Manajemen Dan Kewirausahaan*, 17(1), 86–98.
- Miles, J. A. (2012). *Management and Organization Theory: A Josey-Bass Reader/ Jeffrey A. Miles-First Edition. P. CM. United States Of America*.
- Nandan, T., & Azim, A. M. M. (2015). Organizational justice and organizational citizenship behavior: Mediating role of psychological capital. *American International Journal of Social Science*, 4(6), 148–156.
- Nurwadi, V. K., & Ardana, I. K. (2019). Peran Komitmen Organisasi Dalam Memediasi Pengaruh Organizational Justice Terhadap Organizational Citizenship Behavior (Studi Pada Sopir Taksi Blue Bird Group Jimbaran). *E-Jurnal Manajemen*, 8(10), 6219–6241.
- Pareke, F. J. (n.d.). *KEADILAN ORGANISASIONAL, KEPUASAN KERJA, DAN ORGANIZATIONAL CITIZENSHIP BEHAVIOR: INVESTIGASI EMPIRIS PERAN MEDIASI KEPUASAN KERJA*.
- Praditya, I. M. D. I., & Putra, M. S. (2016). *Pengaruh Keadilan Organisasional Terhadap Kepuasan Kerja Dan Komitmen Organisasional Karyawan Di Wina Holiday Villa*. Udayana University.
- Prameswari, N. K. S., & Suwandana, I. G. M. (2017). Pengaruh Keadilan Organisasional, Komitmen Organisasional, Dan Kepuasan Kerja Terhadap Organizational Citizenship Behavior. *E-Jurnal Manajemen Unud*, 6(3), 1368–1397.

- Prasetio, A. P., Siregar, S., & Luturlean, B. S. (2015). The effects of job satisfaction and organizational commitment on organizational citizenship behavior. *Jurnal Siasat Bisnis*, 19(2), 99–108.
- Putra, R. H., & Turangan, J. A. (2020). Pengaruh Job Satisfaction Dan Organizational Commitment Terhadap Organizational Citizenship Behavior Pada Karyawan PT. Indec Diagnostics Jakarta. *Jurnal Manajerial Dan Kewirausahaan*, 2(4), 1070–1078.
- Raditya, I. H., & Rahardja, E. (2018). Pengaruh Kepuasan Kerja Dan Komitmen Organisasional Terhadap Organizational Citizenship Behavior (Ocb) Di Pt X. *Diponegoro Journal of Management*, 7(4), 359–368.
- Rauf, F. H. A. (2015). What role does job satisfaction play on the relationship between organizational justice perception and organizational citizenship behavior? Empirical evidence from Sri Lankan employees. *European Journal of Business and Management*, 7(15), 149–162.
- Rivai, V., & Mulyadi, D. (2011). Kepemimpinan dan Prilaku Organisasi, Edisi Ke-3, PT. Raja Grafindo Persada, Jakarta.
- Robbins, S. P., & Judge, T. A. (2015). Organizational Behavior. Edisi 12. *United State America: Pearson*.
- Saifi, I. A., & Shahzad, K. (2017). The mediating role of job satisfaction in the relationship between organizational justice and organizational citizenship behavior. *Pakistan Journal of Commerce and Social Sciences (PJCSS)*, 11(1), 126–146.
- Shah. (2012). The Impact Of Employee Job Satisfaction On The Organizational Commitment: A Study of Faculty Members of Public Sector Universities of Pakistan. *Interdisciplinary Journal Of Contemporary Research In Business*, 3 (10), pp. 161-170.
- Sengkey, Y. M., Tewal, B., & Lintong, D. C. (2018). Pengaruh kepuasan kerja dan komitmen organisasi terhadap Organizational citizenship behavior (OCB) pegawai pada kantor Sekretariat Daerah Kabupaten Minahasa Tenggara. *Jurnal EMBA: Jurnal Riset Ekonomi, Manajemen, Bisnis Dan Akuntansi*, 6(4).
- Singh, R., & Nayak, J. K. (2015). Mediating Role Of Stress Betwen Work-Family Conflict And Job Satisfaction Among The Police Officials Moderating Role Of Sosial Support. *Policing: An International Journal of Police Strategies & Management*, 38(4), pp. 738-753
- Srimulyani, V. A., Kurniawati, D., & Rustiyaningsih, S. (2017). Analisis Pengaruh Organizational Justice Terhadap Organizational Citizenship Behavior. *Jurnal Riset Ekonomi Dan Manajemen*, 17(2), 253–271.
- Thiruvankadam, T., & Durairaj, I. Y. A. (2017). Organizational citizenship behavior: Its definitions and dimensions. *GE-International Journal of Management Research*, 5(5), 46–55.
- Winarsih, T., & Fariz, F. (2021). The Effect of Job Satisfaction on Organizational Commitment and Work Discipline. *Budapest International Research and Critics Institute-Journal (BIRCI-Journal)*, 4 (1), pp. 1328-1339.

Zadeh, M. H., Esmaili, M. R., Tojari, F., & Zarei, A. (2015). Relationship between job satisfaction, organizational commitment and organizational justice with organizational citizenship behavior in physical educators. *MAGNTR* *Research Report*, 3(2), 199–210.