

**PENGARUH KEADILAN ORGANISASI TERHADAP KEPUASAN  
KERJA DAN ORGANIZATIONAL CITIZENSHIP BEHAVIOR PADA  
KARYAWAN TOKO NYOMAN**

**Putu Astri Suyesmi Cahayu<sup>(1)</sup>**

**I Gusti Ayu Dewi Adnyani<sup>(2)</sup>**

<sup>(1),(2)</sup>Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Udayana (Unud), Bali, Indonesia  
*e-mail:* [astrisuyesmicahayu@gmail.com](mailto:astrisuyesmicahayu@gmail.com)/ tlp : 087861551994

**ABSTRAK**

Toko Nyoman mampu melebarkan sayapnya hingga menjadi satu-satunya perusahaan *textile* terbesar, hal ini tidak terlepas dari kinerja karyawannya yang mampu memberikan kontribusi yang menguntungkan bagi perusahaan. Tujuan dari penelitian ini adalah menganalisis dan menjelaskan pengaruh keadilan organisasi terhadap kepuasan kerja dan *organizational citizenship behaviour* pada Toko Nyoman Kediri-Tabanan. Lokasi dalam penelitian ini adalah pada Toko Nyoman Kediri-Tabanan. Teknik sampel jenuh digunakan, dengan jumlah responden sebanyak 70 orang. Metode Pengumpulan data menggunakan kuesioner, dan diukur dengan skala *Likert*. Teknik analisis data yang digunakan adalah path analisis. Hasil penelitian menunjukkan bahwa keadilan organisasi memiliki pengaruh positif signifikan terhadap kepuasan kerja dan *organizational citizenship behaviour*, dan juga variabel kepuasan kerja memiliki pengaruh positif signifikan terhadap *organizational citizenship behaviour*. Dengan penelitian ini diharapkan kepada pimpinan perusahaan untuk memberikan *reward* yang sesuai dengan beban kerja karyawan, tanggung jawab yang diberikan hendaknya sesuai dengan hasil yang diperoleh dan karyawan hendaknya bersedia membantu rekan yang memiliki masalah.

**Kata kunci:** Keadilan Organisasi, Kepuasan Kerja dan *Organizational Citizenship Behaviour*

**ABSTRACT**

Nyoman store Kediri Tabanan able to spread its wings to become the only company that sells a variety of the largest textile located in Tabanan. The company's development is inseparable from the performance of employees who are able to contribute positive and profitable for the company. The purpose of this study is to analyze and explain the effect of organizational justice on job satisfaction and organizational citizenship behavior (OCB) in Stores Nyoman Kediri Tabanan. The location of this research is in store Nyoman Kediri Tabanan. Saturated sample technique is used, the number of respondents as many as 70 people. Data collection methods using questionnaires, and measured with Likert scale. Data analysis technique used is path analysis. The results showed that variable of organizational justice has a significant positive effect on job satisfaction and organizational citizenship behavior (OCB), and job satisfaction variables also have a significant positive effect on organizational citizenship behavior (OCB). With this research is expected to the leadership of the company to provide customized rewards with employee work time and workload given, responsibility should be given in accordance with the results obtained and the employees should be willing to help colleagues who have problems when needed.

**Keywords:** *Organizational Justice, Job Satisfaction, Organizational Citizenship Behaviour*

## PENDAHULUAN

Sumber daya manusia adalah harta atau aset yang paling berharga dan paling penting dimiliki oleh organisasi atau perusahaan, karena keberhasilan organisasi ditentukan oleh unsur manusia (Ardana dkk., 2012:3). Sumber daya manusia merupakan hal yang sangat penting dalam suatu organisasi atau perusahaan karena keefektifan dan keberhasilan suatu organisasi atau perusahaan sangat tergantung pada kualitas dan kinerja sumber daya manusia yang ada pada organisasi atau perusahaan tersebut (Darmawati dkk., 2013).

Perilaku yang menjadi tuntutan saat ini tidak hanya perilaku *in-role* tetapi juga perilaku *extra-role* dimana karyawan mau bekerja melebihi dari yang seharusnya dilakukan atau diluar tugas formal mereka (Rini dkk., 2013). Hubungan yang seimbang perlu diwujudkan agar perusahaan mampu bertahan dalam era yang semakin maju ini dan perusahaan mampu untuk menyediakan kebutuhan-kebutuhan yang dibutuhkan karyawannya. Apabila kebutuhannya telah dipenuhi oleh organisasi, maka para karyawan secara langsung memberikan kontribusi positif kepada perusahaan. Perilaku yang dapat meningkatkan produktivitas karyawan di dalam perusahaan salah satunya yang disebutkan dalam penelitian (Perdana, 2010) yaitu perilaku *extra-role* atau disebut juga perilaku *Organizational Citizenship Behaviour* (OCB). *Organizational Citizenship Behaviour* (OCB) merupakan perilaku yang tampak dan dapat diamati. *Organizational Citizenship Behaviour* (OCB) menjadi perhatian penting dalam membangun perusahaan.

Kepuasan kerja merupakan variabel sikap (*attitude*), yang berkaitan dengan perasaan karyawan terhadap pekerjaannya (Widyaningrum, 2010). Kepuasan kerja seseorang ditentukan oleh perbedaan antara semua yang diharapkan dengan semua yang dirasakan dari pekerjaan yang diterimanya secara aktual (Pareke dan Suryana, 2009). Dalam elemen *Organizational Citizenship Behaviour* (OCB), apabila karyawan diajak untuk ikut berpartisipasi dalam kegiatan perusahaan akan membuat karyawan merasa bangga dan timbul perasaan positif tentang kontribusi yang mereka lakukan sehingga menyebabkan kepuasan kerja pada karyawan (Amin dan Munir, 2014). Karyawan yang puas akan berbicara positif tentang organisasinya, membantu individu lain, dan jauh melebihi harapan normal dalam pekerjaan mereka, sehingga karyawan menjadi bangga melebihi tuntutan tugas karena karyawan ingin membalas pengalaman positif mereka.

Proses pengembangan perilaku yang adil, penting untuk memahami bagaimana mempengaruhi berdasarkan skala keadilan, kepuasan, motivasi staf dan komitmen (Ghaziani *et al.*, 2012). Ketika atasan dapat berlaku adil dan konsisten kepada setiap bawahan, maka bawahan akan memiliki persepsi yang positif terhadap dimensi dari keadilan organisasi dan itu akan meningkatkan kepuasan, komitmen serta *involvement* mereka (Tang dan Linda, 1996). Robbins dan Judge (2015:53) mengasumsikan kepuasan kerja seharusnya menjadi suatu penentu utama dari perilaku *Organizational Citizenship Behaviour* (OCB) pekerja. Swaminathan dan Jawahar (2013) membuktikan bahwa kepuasan kerja mempunyai korelasi yang sangat erat dengan

*Organizational Citizenship Behaviour* (OCB), sehingga orang-orang yang lebih puas dengan pekerjaannya lebih mungkin terlibat dalam *Organizational Citizenship Behaviour* (OCB).

Penelitian ini dilakukan pada karyawan Toko Nyoman Kediri-Tabanan. Perusahaan ini bergerak dalam bidang *textile* dan *fashion*. Toko Nyoman Kediri-Tabanan mampu melebarkan sayapnya hingga menjadi satu-satunya perusahaan yang menjual bermacam-macam *textile* yang terbesar yang bertempat di Tabanan. Perkembangan perusahaan ini tidak terlepas dari kinerja karyawannya yang mampu memberikan kontribusi positif dan menguntungkan bagi perusahaan.

Pengamatan secara langsung yang dilakukan peneliti pada Toko Nyoman Kediri-Tabanan, memperoleh data bahwa pada tahun 2014 sebanyak 55 persen karyawan pada Toko Nyoman Kediri-Tabanan adalah masyarakat lokal dan sanak saudara dari pemilik perusahaan sehingga beberapa karyawan yaitu sebanyak 45 persen yang berasal dari luar keluarga merasa diperlakukan tidak adil terutama dalam hal waktu kerja. Waktu kerja yang seharusnya adalah 9 jam tidak terlaksana sesuai dengan aturan yang telah dibuat. Karyawan yang merasa memiliki kedekatan dengan pemilik perusahaan seringkali ijin pulang mendahului jam pulang yang telah ditentukan. Hal ini mengakibatkan timbulnya rasa iri antar karyawan sehingga berpengaruh terhadap penurunan kepuasan kerja. Penurunan kepuasan kerja karyawan juga dirasakan dari ketidaksesuaian gaji yang diberikan, seharusnya pemberian gaji karyawan sesuai dengan beban kerja dan tanggung jawab karyawan tersebut.

Pembagian gaji karyawan pada Toko Nyoman Kediri-Tabanan dapat dilihat pada Tabel 1.1 sebagai berikut.

**Tabel 1**  
**Daftar Gaji Karyawan Pada Toko Nyoman Tahun 2015**

Unit Kerja	Jumlah Karyawan (Orang)	Gaji Karyawan (Rupiah)
Direktris	1	4.000.000 – 5.000.000
Badan Pengawas	1	2.500.000 – 3.000.000
Manajer Operasional	1	2.500.000 – 3.000.000
Personalia	1	2.000.000 – 2.500.000
SPP Penjualan	1	2.000.000 – 2.500.000
SPP Accounting	1	2.000.000 – 2.500.000
SPP Gudang	1	2.000.000 – 2.500.000
SPP Produksi	1	2.000.000 – 2.500.000
Koordinator	4	2.000.000 – 2.500.000
Staff	56	2.000.000 – 2.500.000
Keamanan	2	2.000.000 – 2.500.000
<b>Jumlah</b>	<b>70</b>	

*Sumber : Toko Nyoman, 2015*

Permasalahan mengenai ketidakpuasan karyawan juga dapat dilihat dari cara karyawan memberikan pelayanan kepada pelanggan. Terlihat jelas bahwa tidak banyak karyawan yang mau memberikan pelayanan prima kepada pelanggan. Kepuasan berasal dari konsep mengenai hasil dan prosedur yang adil, ketika karyawan menganggap proses dan hasil yang diterapkan organisasi tidak adil maka karyawan tidak akan bersedia secara sukarela melakukan perilaku-perilaku yang melampaui kewajiban pekerjaan formalnya (Yuniar dkk, 2011). Permasalahan lain yang muncul akibat ketidakadilan dalam organisasi yaitu munculnya ketidakcocokan antar rekan kerja yang menyebabkan karyawan cenderung bersifat apatis, sehingga kurangnya kerjasama antar karyawan dimana hal ini menyulitkannya untuk menunjukkan perilaku OCB.

Permasalahan lain terkait dengan OCB pada Toko Nyoman Kediri sering terjadi ketika tingkat permintaan produksi meningkat, sehingga beberapa beban pekerjaan karyawan pada bagian produksi meningkat. Karyawan yang bekerja pada divisi lain merasa hal tersebut bukan tanggung jawabnya, sehingga tidak adanya kesadaran dan inisiatif dalam membantu sesama rekan kerjanya, misalnya membantu merapikan, melipat, membungkus seragam dan pekerjaan lain yang memungkinkan untuk dikerjakan oleh karyawan pada divisi lain.

Faktor-faktor internal dan eksternal individu perlu dipertimbangkan dalam meneliti penyebab sebuah perilaku (Triningsih dan Wahyuni, 2003). Berbagai uraian sebelumnya telah menjelaskan bahwa keadilan organisasi dapat mempengaruhi kepuasan kerja dan *Organizational Citizenship Behaviour* (OCB). Oleh karena itu peneliti memilih tiga variabel ini, yaitu keadilan organisasi, kepuasan kerja dan *Organizational Citizenship Behavior* (OCB). Variabel tersebut dipilih karena pada Toko Nyoman Kediri-Tabanan terdapat permasalahan yang berkaitan dengan ketiga variabel yang disebutkan di atas, untuk memperjelas kondisi tersebut maka dilakukan penelitian dengan judul “Pengaruh Keadilan Organisasi terhadap Kepuasan Kerja dan *Organizational Citizenship Behaviour* (OCB) pada Toko Nyoman Kediri-Tabanan?”

Berdasarkan masalah yang telah dijabarkan, tujuan dari karya ilmiah ini yang hendak dicapai adalah (1) untuk mengetahui pengaruh keadilan organisasi terhadap kepuasan kerja, (2) untuk mengetahui pengaruh keadilan organisasi terhadap *Organizational Citizenship Behaviour* (OCB), (3) untuk

mengetahui pengaruh kepuasan kerja terhadap *Organizational Citizenship Behaviour* (OCB).

#### *Organizational Citizenship Behaviour* (OCB)

*Organizational Citizenship Behaviour* (OCB) merupakan perilaku individu yang bebas, yang tidak secara langsung atau eksplisit diakui oleh sistem pemberian penghargaan dan dalam mempromosikan fungsi efektif organisasi (Soegandhi dkk., 2013). *Organizational Citizenship Behaviour* (OCB) atau peraturan ‘ekstra’ yang tidak dapat dijelaskan secara formal, tetapi ada dan berakar dalam suatu organisasi (Rini dkk., 2013). Menurut Luthan (2006:251) dasar kepribadian untuk *Organizational Citizenship Behaviour* (OCB) merefleksikan ciri karyawan yang kooperatif, suka menolong, perhatian, dan bersungguh-sungguh. Dasar sikap mengindikasikan bahwa karyawan terlibat dalam *Organizational Citizenship Behaviour* (OCB) untuk membalas tindakan organisasi.

Faktor-faktor yang mempengaruhi timbulnya *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) yang disebutkan dalam penelitian yang dilakukan (Andriani, dkk., 2012) cukup kompleks dan saling terkait satu sama lain, faktor-faktor tersebut antara lain :

- (1) kepuasan kerja, budaya dan iklim organisasi
- (2) kepribadian dan suasana hati (*mood*)
- (3) persepsi terhadap dukungan organisasi
- (4) persepsi terhadap kualitas interaksi atasan bawahan
- (5) masa kerja dan jenis kelamin

## Kepuasan kerja

Kepuasan kerja adalah sikap emosional yang menyenangkan dan mencintai pekerjaannya (Hasibuan, 2003:202). Pendapat lain mengenai kepuasan kerja yaitu menurut Handoko (2001:193) kepuasan kerja adalah pandangan karyawan yang menyenangkan atau tidak menyenangkan terhadap pekerjaan mereka. Perasaan tersebut akan tampak dari sikap positif karyawan terhadap pekerjaan dan segala sesuatu yang dihadapi di lingkungan kerjanya.

Rini dkk., (2013) dalam penelitiannya menyatakan kepuasan kerja adalah suatu perasaan menyenangkan merupakan hasil dari persepsi individu dalam rangka menyelesaikan tugas atau memenuhi kebutuhannya untuk memperoleh nilai-nilai kerja yang penting bagi dirinya. Kepuasan kerja mewakili perasaan negatif dan positif dari persepsi karyawan terhadap pekerjaan yang dihadapinya, yaitu suatu perasaan untuk berprestasi dan meraih kesuksesan di dalam pekerjaannya (Aziri, 2011). Hasibuan (2002:203) mengemukakan bahwa kepuasan kerja karyawan dipengaruhi oleh:

- (1) balas jasa yang adil dan layak
- (2) penempatan yang tepat sesuai dengan keahlian
- (3) berat ringannya pekerjaan
- (4) suasana dan lingkungan pekerjaan
- (5) peralatan yang menunjang pelaksanaan pekerjaan
- (6) sikap pimpinan dalam kepemimpinannya
- (7) sifat pekerjaan monoton atau tidak

## Keadilan organisasi

Menurut Robbins, (2015:114) keadilan organisasi memusatkan perhatian lebih luas pada bagaimana para pekerja merasa para otoritas dan pengambilan keputusan di tempat kerja dalam memperlakukan mereka, bagi sebagian besar para pekerja mengevaluasi seberapa adil mereka diperlakukan.

Konsep keadilan digunakan untuk menjelaskan mengapa karyawan dapat menilai wajar atau tidaknya keputusan yang dibuat oleh pihak yang berwenang (Roohi dan Feizi, 2013). Teori Keadilan (*Equity Theory*) menurut Zaenal dkk., (2014:621) yaitu setiap karyawan akan membandingkan rasio *input* hasil dirinya dengan rasio *input* hasil orang lain. Bila perbandingan itu dianggap cukup adil, maka karyawan akan merasa puas, bila perbandingan itu tidak seimbang tetapi menguntungkan bias menimbulkan kepuasan, tetapi bias pula tidak. Tetapi bila perbandingan itu tidak seimbang akan timbul ketidakpuasan.

Menurut teori keadilan, para pekerja membandingkan apa yang mereka peroleh dari pekerjaan mereka pada apa yang mereka masukkan ke dalamnya Robbins dan Judge (2015:143), yaitu:

- (1) hasil mereka, misalnya gaji, promosi, pengakuan, atau mendapat tempat di sudut kantor.
- (2) input mereka, misalnya usaha, pengalaman, dan pendidikan

Penelitian yang dilakukan oleh Yasadiputra (2014) pada PT. Wico Interna, Singaraja-Bali, menyatakan bahwa *organizational justice* memiliki pengaruh yang positif dan signifikan terhadap *job satisfaction* karyawan.

Penelitian yang dilakukan oleh Widyaningrum (2010) menyatakan bahwa, keadilan organisasi secara langsung berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja dan komitmen pegawai. Berdasarkan landasan teori dan berbagai penelitian sebelumnya dapat dikemukakan hipotesis sebagai berikut.

**H1:** Keadilan organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja

Penelitian yang dilakukan oleh Nwibere (2014) membuktikan bahwa keadilan organisasi memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap *Organizational Citizenship Behavior* (OCB). Berdasarkan landasan teori dan berbagai penelitian sebelumnya dapat dikemukakan hipotesis sebagai berikut.

**H2:** Keadilan organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap *Organizational Citizanship Behaviour* (OCB).

Penelitian yang dilakukan oleh Rini (2013) dalam penelitiannya pada karyawan PT. Plasa Simpanglima Semarang menyatakan bahwa, kepuasan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap *Organizational Citizanship Behaviour* (OCB). Berdasarkan penelitian yang dilakukan oleh Yuniar, dkk. (2011) menyatakan bahwa terdapat hubungan positif dan signifikan antara kepuasan kerja Dengan *Organizational Citizanship Behaviour* (OCB). Berdasarkan penelitian yang dilakukan oleh Sharma *et al.* (2011) menyatakan bahwa kepuasan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap *Organizational Citizenship Behavior* (OCB). Berdasarkan landasan teori dan penelitian sebelumnya dapat dikemukakan hipotesis sebagai berikut.

**H3:** Kepuasan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap *Organizational Citizenship Behaviour* (OCB).

## **METODE PENELITIAN**

Penelitian ini berbentuk asosiatif. Lokasi penelitian dilakukan pada Toko Nyoman Kediri-Tabanan. Alasan peneliti melakukan penelitian pada Toko Nyoman Kediri-Tabanan yaitu karena terdapat permasalahan yang berkaitan dengan judul penelitian. Hasil observasi dan wawancara karyawan menyimpulkan rendahnya kepuasan kerja karyawan yang disebabkan karena kurangnya keadilan yang diberikan oleh perusahaan terhadap karyawan sehingga menyebabkan karyawan enggan untuk menunjukkan perilaku kewarganegaraan atau *Organizational Citizenship Behaviour* (OCB).

Klasifikasi variabel dan indikator dari variabel dalam penelitian ini dapat dilihat dalam Tabel 2.

**Tabel 2.**  
**Klasifikasi Variabel dan Indikator Variabel**

Klasifikasi Variabel	Variabel	Indikator	Sumber
Variabel Eksogen	Keadilan Organisasi (X)	<u>Keadilan distributif</u>	Robbins dan Judge (2015:145)
		<u>Keadilan prosedural</u>	
		<u>Keadilan interaksional</u>	
Variabel Endogen	Kepuasan kerja (Y1)	<u>Pekerjaan itu sendiri</u>	Luthan, 2006
		<u>Gaji</u>	
		<u>Promosi</u>	
		<u>Pengawasan</u>	
		<u>Kelompok kerja</u>	
	OCB (Y2)	<u>Altruism</u>	Organ <i>et al.</i> (2006)
		<u>Conscientiousness</u>	
		<u>Sportmanship</u>	
		<u>Courtesy</u>	
		<u>Civic Virtue</u>	

Objek penelitian yaitu, keadilan organisasi, kepuasan kerja dan *Organizational Citizenship Behaviour* (OCB) pada Karyawan Toko Nyoman Kediri-Tabanan. Teknik sampel jenuh atau sensus digunakan karena jumlah populasinya yang relatif kecil yaitu 70 orang. Metode pengumpulan data menggunakan metode observasi dan wawancara. Pengumpulan data dengan kuesioner dilakukan dengan menyebarkan daftar berupa pertanyaan kepada responden mengenai variabel dalam penelitian ini. Hasil jawaban kuesioner kemudian diukur dengan menggunakan skala *Likert*. Skala *Likert* yang digunakan rentang nilai 5 sampai 1.

Uji validitas dan uji reliabilitas digunakan sebagai alat uji instrumen penelitian dan uji asumsi klasik digunakan untuk memperoleh model analisis

yang tepat. Uji asumsi klasik yang digunakan adalah uji normalitas dan uji heteroskedastisitas. Teknik analisis data yang digunakan adalah path analisis.

## **HASIL DAN PEMBAHASAN**

### **Sejarah singkat terbentuknya Toko Nyoman**

Pemilik perusahaan Ibu Nyoman Suki yang memiliki latar belakang keluarga yang kurang mampu. Pada mulanya Ibu Nyoman berjualan pisang goreng di depan rumahnya pada ketika sudah pulang sekolah saat beliau masih sekolah dasar, beliau putus sekolah saat beliau masih duduk pada bangku kelas 4 sekolah dasar karena tidak mampu untuk membayar biaya sekolah. Ibu Nyoman diajak oleh ibunya untuk membantu berjualan jajan di pasar, lalu beliau melihat pedagang kain di pasar kediri dan tertarik untuk bekerja sebagai penjaga toko disana.

Toko ditempat Ibu Nyoman bekerja menjadi sangat laris tak seperti sebelum beliau bekerja disana, pada akhirnya Ibu Nyoman diberi kepercayaan oleh pemilik toko itu untuk mengelola tokonya. Dibelakang tempat beliau bekerja ada pesaing toko tersebut, pemiliknya bernama Bapak Gusti Made Ariadi. Melihat Bu Nyoman pandai berjualan Bapak Gusti Made Ariadi tersebut menawarkan pada Bu Nyoman untuk meminjamkan dagangannya kepada Ibu Nyoman dan Ibu Nyoman membuka toko kecil-kecilan di dekat Pura Melanting, jadi selain bekerja pada toko orang, Bu Nyoman juga mengelola tokonya sendiri. Toko kecil yang Bu Nyoman buka juga sangat laris. Setelah lama melakukan hal tersebut, akhirnya Bu Nyoman memiliki modal sendiri. Selain itu Bu Nyoman juga berjualan keliling, setiap hari Bu Nyoman habiskan

waktunya untuk berjualan. Bu Nyoman mendapatkan ilmu dasar tentang cara berjualan dan mengelola toko dari pengalaman tersebut.

Modal yang dimiliki Bu Nyoman semakin bertambah banyak, akhirnya beliau membeli lapak yang sekarang sudah sukses dan menjadi toko yang besar dan satu-satunya di Kabupaten Tabanan khususnya daerah Kediri. Toko Nyoman buka setiap hari dari pukul 08.00-17.00. Toko Nyoman mempunyai jumlah karyawan sebanyak 70 orang yang dapat dilihat pada Tabel 3 yang sudah terbagi berdasarkan tugas dan ketrampilan masing-masing karyawan.

Berikut adalah data mengenai jumlah karyawan yang bekerja di Toko Nyoman, Kediri-Tabanan yang dapat dilihat pada Tabel 3 sebagai berikut.

**Tabel 3.**  
**Jumlah Karyawan Toko Nyoman Tahun 2015**

<b>Unit Kerja</b>	<b>Jumlah Karyawan (orang)</b>
Direktris	1
Badan Pengawas	1
Manajer Operasional	1
Personalia	1
SPP Penjualan	1
SPP Accounting	1
SPP Gudang	1
SPP Produksi	1
Koordinator	4
Staff	56
Keamanan	2
<b>Jumlah</b>	<b>70</b>

*Sumber :Toko Nyoman, Kediri-Tabanan Tahun 2015*

Tabel 3 menunjukkan Toko Nyoman, Kediri-Tabanan memiliki jumlah karyawan sebanyak 70 orang yang sudah terbagi berdasarkan tugas dan ketrampilan masing-masing karyawan. Permintaan pasar yang semakin

meningkat mengharuskan perusahaan untuk memproduksi pakaian dan menambah koleksi *textile* dan *fashion* yang lebih modern dan beragam

Toko Nyoman juga memproduksi sendiri pakaian maupun seragam dengan mempekerjakan sumber daya manusia yang sudah ahli dalam bidangnya, sehingga perusahaan ini mampu berkembang dan akan bersaing dalam merebut pasar dalam negeri.

### Karakteristik Responden

Dari hasil penelitian yang dilakukan terhadap karyawan Toko Nyoman, Kediri-Tabanan, dapat diketahui gambaran tentang karakteristik responden yang meliputi usia, jenis kelamin dan lama bekerja.

#### 1) Umur

Adapun distribusi responden menurut umur dapat dilihat pada Tabel 4.

**Tabel 4.**  
**Distribusi Responden Menurut Umur Pada Toko Nyoman**

No.	Umur ( tahun )	Jumlah	
		Orang	Persentase (%)
1.	20 – 25	5	7,1
2.	>25 – 30	30	42,9
3.	>30 – 35	25	35,7
4.	> 35	10	14,3
<b>Jumlah</b>		70	100,00

Sumber : Hasil Penelitian (Data Diolah) 2015

Berdasarkan Tabel 4, responden sebagian besar berumur antara >30 – 35 tahun yang berjumlah 25 orang dengan persentase sebesar 35,7 persen.

## 2) Jenis Kelamin

Adapun gambaran mengenai jenis kelamin responden dapat dilihat pada Tabel 5.

**Tabel 5.****Distribusi Responden Menurut Jenis Kelamin Pada Toko Nyoman**

No.	Jenis Kelamin	Jumlah	
		Orang	Persentase (%)
1.	Laki – laki	30	42,9
2.	Perempuan	40	57,1
<b>Jumlah</b>		70	100,00

Sumber : Hasil Penelitian (Data Diolah) 2015

Berdasarkan Tabel 5, sebagian besar responden adalah perempuan, hal ini menunjukkan bahwa, sebagian besar karyawan pada Toko Nyoman adalah perempuan, karena lebih diperlukan dan dianggap lebih memiliki kemampuan dalam menjalankan pekerjaannya daripada karyawan laki-laki.

## 3) Masa Kerja

Adapun distribusi responden menurut masa kerja responden dapat dilihat pada Tabel 6.

**Tabel 6.****Distribusi Responden Menurut Masa Kerja Pada Toko Nyoman**

No.	Masa Kerja ( tahun )	Jumlah	
		Orang	Persentase
1.	1 – 5	10	14,3
2.	6 – 10	45	64,3
3.	> 10	15	21,4
<b>Jumlah</b>		70	100,00

Sumber : Hasil Penelitian (Data Diolah) 2015

Berdasarkan Tabel 6, sebagian besar responden yaitu sebanyak 45 orang dari 70 responden dengan persentase 64,3 persen memiliki masa kerja antara 6-10 tahun. Hal ini menunjukkan bahwa, responden atau karyawan pada Toko Nyoman, Kediri-Tabanan sebagian besar telah memiliki masa kerja selama 6 – 10 tahun.

### Hasil Uji Validitas Instrumen

Uji validitas dapat dilakukan dengan mengkorelasikan antara skor item instrumen dengan skor total seluruh item pernyataan, seperti yang ditunjukkan oleh Tabel 7.

**Tabel 7.**  
**Hasil Uji Validitas Instrumen Penelitian**

Variabel	Kode Instrumen	Koefisien Korelasi	Keterangan
Keadilan organisasi (X)	X.1	0,804	Valid
	X.2	0,828	Valid
	X.3	0,843	Valid
Kepuasan Kerja (Y1)	Y1.1	0,837	Valid
	Y1.2	0,627	Valid
	Y1.3	0,908	Valid
	Y1.4	0,842	Valid
	Y1.5	0,872	Valid
OCB (Y2)	Y2.1	0,750	Valid
	Y2.2	0,758	Valid
	Y2.3	0,549	Valid
	Y2.4	0,826	Valid
	Y2.5	0,734	Valid

*Sumber : Hasil pengolahan data penelitian*

Pada Tabel 7 diketahui bahwa hasil uji validitas instrumen dalam penelitian ini menghasilkan nilai koefisien korelasi terkecil adalah 0,549 hingga

yang terbesar adalah 0,908, dimana hasil tersebut menunjukkan nilai koefisien korelasi lebih besar dari 0,3 yang berarti hasil tersebut dinyatakan valid.

### Hasil Uji Reliabilitas Instrumen

Instrumen yang reliabel adalah instrumen yang digunakan beberapa kali untuk mengukur objek yang sama akan menghasilkan data atau jawaban yang sama pula. Adapun hasil uji reliabilitas instrumen ditunjukkan pada tabel 8.

**Tabel 8.**  
**Hasil Uji Reliabilitas Instrumen Penelitian**

No	Variabel	<i>Cronbach Alpha</i>	Keterangan
1	Keadilan organisasi	0,760	Reliabel
2	Kepuasan kerja	0,876	Reliabel
3	OCB	0,766	Reliabel

*Sumber : Hasil pengolahan data penelitian*

Pada Tabel 8 diketahui bahwa hasil uji reliabilitas dalam penelitian ini menghasilkan nilai *cronbach alpha* seluruh variabel berada diatas 0,6 yaitu 0,760 hingga 0,876, dimana hasil ini dinyatakan reliabel.

### Hasil Analisis Jalur

- 1) Hasil analisis untuk mengetahui pengaruh variabel keadilan organisasi (X) terhadap kepuasan kerja (Y1) dilaporkan dalam Tabel 9.

**Tabel 9.**  
**Hasil Analisis Jalur Pengaruh Keadilan Organisasi (X) Terhadap**  
**Kepuasan Kerja (Y1)**

Model	Standardized Coefficients Beta	T	Sig.
(Constant)	0.000	0.000	1.000
Keadilan Organisasi	0.460	4.273	0.000
R <sup>2</sup>	: 0,212		
F Statistik	: 18,258		
Sig. F	: 0,000		

*Sumber : Hasil pengolahan data penelitian*

Pada Tabel 9 diketahui nilai sig t sebesar  $0,000 < 0,05$ , ini berarti  $H_0$  ditolak dan  $H_1$  diterima. Berdasarkan hal tersebut berarti variabel keadilan organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja, dengan besarnya pengaruh diketahui dari *standardized coefficients beta* sebesar 0,460 (46%).

- 2) Hasil analisis untuk mengetahui pengaruh variabel keadilan organisasi (X) terhadap *Organizational Citizenship Behaviour* (OCB) (Y2) dilaporkan dalam Tabel 10.

**Tabel 10.**  
**Hasil Analisis Jalur Pengaruh Keadilan Organisasi (X) Terhadap**  
**Kepuasan Kerja (Y1) dan OCB (Y2)**

Model	Standardized Coefficients Beta	T	Sig.
(Constant)	0.000	0.000	1.000
Keadilan Organisasi	0.476	6.842	0.000
Kepuasan Kerja	0.534	7.674	0.000

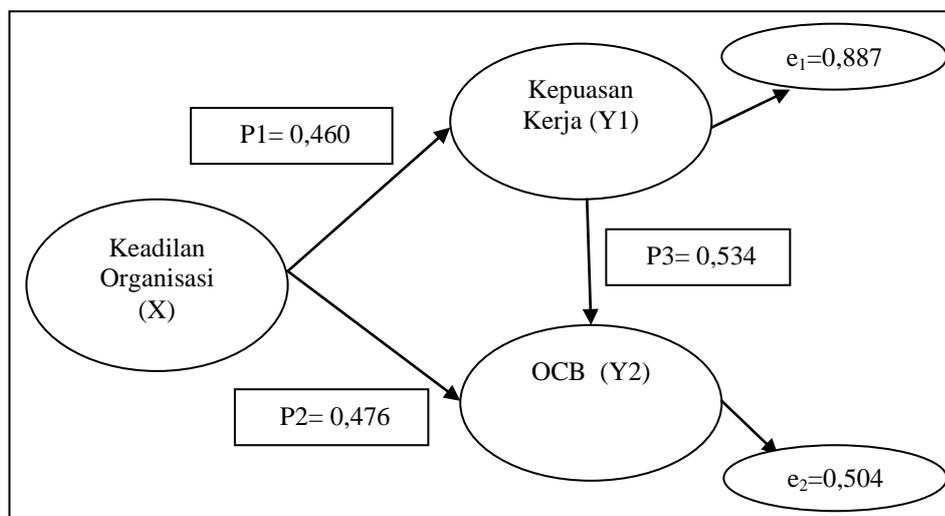
R<sup>2</sup> : 0,745  
 F Statistik : 97,686  
 Sig. F : 0,000

*Sumber : Hasil pengolahan data penelitian*

Pada Tabel 10 diketahui nilai sig t sebesar  $0,000 < 0,05$ , ini berarti  $H_0$  ditolak dan  $H_1$  diterima. Berdasarkan hal tersebut berarti variabel keadilan organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap *Organizational Citizenship Behaviour (OCB)*, dengan besarnya pengaruh diketahui dari *standardized coefficients beta* sebesar 0,476 (47,6%).

- 3) Hasil analisis untuk mengetahui pengaruh variabel kepuasan kerja (Y1) terhadap *Organizational Citizenship Behaviour (OCB)* (Y2) dilaporkan dalam Gambar 1.

**Gambar 1.**  
**Model Diagram Jalur Akhir**



Sumber : Hasil pengolahan data penelitian

Gambar 1. menggambarkan diagram jalur pada model pengaruh keadilan organisasi terhadap kepuasan kerja dan *Organizational Citizenship Behaviour* (OCB). Hasil analisis seperti pada Gambar 1 dan juga pada Tabel 10 menunjukkan bahwa koefisien jalur pengaruh kepuasan kerja (Y1) terhadap *Organizational Citizenship Behaviour* (OCB) (Y2) adalah berpengaruh signifikan dengan nilai *Standardized Coefficients Beta* sebesar 0,534 (53,4%) dan nilai sig t sebesar  $0,000 < 0,05$ .

#### **Hasil uji nilai koefisien determinasi ( $R^2$ )**

Berdasarkan perhitungan pengaruh *error* ( $Pe_i$ ), didapatkan hasil pengaruh *error* ( $Pe_1$ ) sebesar 0,887 dan pengaruh *error* ( $Pe_2$ ) sebesar 0,504. Nilai determinasi total sebesar 0,8004 mempunyai arti bahwa sebesar 80,04 persen dari variasi kepuasan kerja dan *Organizational Citizenship Behaviour* (OCB) dipengaruhi oleh variasi dari keadilan organisasi, sedangkan sisanya

sebesar 19,96 persen dijelaskan oleh faktor lain yang tidak dimasukkan ke dalam model.

### Pembahasan Hasil Penelitian

Berdasarkan hasil dari koefisien jalur pada hipotesis penelitian, maka dapat digambarkan hubungan kausal antar variabel keadilan organisasi (X), kepuasan kerja (Y1) terhadap *organizational citizenship behavior* (OCB) (Y2). Perhitungan pengaruh antar variabel dirangkum dalam Tabel 11. sebagai berikut.

**Tabel 11.**  
**Pengaruh Langsung dan Pengaruh Tidak Langsung serta Pengaruh Total Keadilan Organisasi (X), Kepuasan Kerja (Y1), dan *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) (Y2)**

	Pengaruh Variabel	Pengaruh Langsung	Pengaruh Tidak Langsung M (p1 x p3)	Pengaruh Total
P1	X → Y1	0,460	-	0,460
P2	X → Y2	0,460	0,534	0,994
P3	Y1 → Y2	0,534	-	0,534

Sumber : Hasil pengolahan data penelitian

#### 1) Pengaruh keadilan organisasi terhadap kepuasan kerja

Berdasarkan hasil perhitungan diperoleh taraf signifikansi penelitian untuk variabel keadilan organisasi sebesar  $0,000 < 0,05$ , sehingga H0 ditolak dan H1 diterima, dengan kata lain terdapat pengaruh signifikan keadilan organisasi terhadap kepuasan kerja. Temuan dalam penelitian ini diperkuat oleh Teori keadilan oleh Adam (Retnaningsih, 2007)

menyebutkan, dalam organisasi, peran keadilan yang diterima pegawai sangatlah besar dalam menjaga kepuasan kerja mereka. Penelitian yang dilakukan oleh Yasadiputra (2014) pada PT. Wico Interna, Singaraja-Bali, menyatakan bahwa *organizational justice* memiliki pengaruh yang positif dan signifikan terhadap *job satisfaction* karyawan. Penelitian yang dilakukan Pareke dan Suryana (2009), mengatakan bahwa keadilan organisasi secara positif berpengaruh terhadap kepuasan kerja. Penelitian yang dilakukan oleh Whisenant dan Smucker (2009) membuktikan bahwa keadilan organisasi berpengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja. Penelitian yang dilakukan oleh Widyaningrum (2010) menyatakan bahwa, keadilan organisasi secara langsung berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja dan komitmen pegawai.

2) Pengaruh keadilan organisasi terhadap *Organizational Citizenship Behaviour* (OCB)

Berdasarkan hasil perhitungan diperoleh taraf signifikansi penelitian untuk variabel keadilan organisasi sebesar  $0,00 < 0,05$ , sehingga  $H_0$  ditolak, dengan kata lain terdapat pengaruh signifikan keadilan organisasi terhadap OCB.

Berdasarkan penjelasan teori pertukaran social dan teori identitas sosial, dapat diproporsikan bahwa keadilan organisasi (keadilan distributif, keadilan prosedural, dan keadilan interaksional) menurut persepsi karyawan, dapat berpengaruh positif terhadap kepuasan kerja, komitmen karyawan pada organisasi dan *Organizational Citizenship Behaviour*

(OCB). Penelitian yang dilakukan oleh Nwibere (2014) membuktikan bahwa keadilan organisasi memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap *Organizational Citizenship Behavior* (OCB).

3) Pengaruh Kepuasan Kerja Terhadap *Organizational Citizenship Behaviour* (OCB)

Berdasarkan hasil perhitungan diperoleh taraf signifikansi penelitian untuk variabel kepuasan kerja sebesar  $0,00 < 0,05$ , sehingga H0 ditolak dan H1 diterima, dengan kata lain terdapat pengaruh positif dan signifikan kepuasan kerja terhadap OCB.

Lee *et al.* (2013) yang melakukan penelitiannya pada 30 perusahaan di Korea berpendapat bahwa kepuasan kerja memiliki efek positif pada *Organizational Citizenship Behaviour* (OCB). Penelitian yang dilakukan oleh Rini (2013) dalam penelitiannya pada karyawan PT. Plasa Simpanglima Semarang menyatakan bahwa, kepuasan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap *Organizational Citizenship Behaviour* (OCB). Berdasarkan penelitian yang dilakukan oleh Yuniar, dkk. (2011) menyatakan bahwa terdapat hubungan positif dan signifikan antara kepuasan kerja Dengan *Organizational Citizenship Behaviour* (OCB). Berdasarkan penelitian yang dilakukan oleh Sharma *et al.* (2011) menyatakan bahwa kepuasan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap *Organizational Citizenship Behavior* (OCB).

## **SIMPULAN DAN SARAN**

Berdasarkan hasil analisis data dan pembahasan yang telah dilakukan, maka kesimpulan dari penelitian ini adalah sebagai berikut; 1) variabel keadilan organisasi memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja, 2) variabel keadilan organisasi memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap *Organizational Citizenship Behaviour* (OCB), 3) variabel kepuasan kerja memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap *Organizational Citizenship Behaviour* (OCB).

Berdasarkan simpulan yang telah diuraikan, maka saran yang dapat disampaikan antara lain sebagai berikut; 1) Perusahaan hendaknya memberikan *reward* kepada karyawannya agar disesuaikan dengan waktu kerja karyawan serta beban kerja yang diberikan, 2) Tanggung jawab yang diberikan hendaknya sesuai dengan hasil yang diperoleh. Serta kesempatan promosi perlu diberikan pada karyawan yang memiliki prestasi kerja dan disiplin kerja yang tinggi, 3) Karyawan hendaknya bersedia membantu rekan yang memiliki masalah bila diperlukan.

## **REFERENSI**

- Amin, Rashidah Moh. Ibrahim Aziz dan Munir Salleh. 2014. The Link Between Leader-Member Exchange, Organizational Citizenship Behaviour and Job Satisfaction: A Case Study on Local Government. *International Journal of Academic Research in Business and Social Sciences*, 4 (5), pp: 313-325.
- Andriani, Gita., dkk. 2012. *Organizational Citizenship Behavior* dan Kepuasan Kerja Pada Karyawan. Fakultas Psikologi Universitas 17 Agustus 1945 Surabaya. *Jurnal Penelitian Psikologi*, 03 (1), pp: 341-345.
- Ardana, I Komang., Ni Wayan Mujiati dan I Wayan Mudiarta Utama. 2012. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Yogyakarta : Graha Ilmu.

- Aziri, B. 2011. Job Satisfaction: A Literature Review. *Managemen Research and Practice*. 3 (4), pp: 77-86.
- Darmawati, Arum., Lina Nur Hidayati dan Dyna Herlina S. 2013. Pengaruh Kepuasan Kerja dan Komitmen Organisasi Terhadap Organizational Citizenship Behavior. *Jurnal Ekonomia*, 9 (1).
- Ghaziani, Fatemeh Ghorbanalizadeh, Alimohammad Safania, dan Seyed Morteza Tayebi. 2012. Impact of Organizational Justice Perception on Job Satisfaction and Organizational Commitment: the Iran's Ministry of Sport Perspective. *Australian Journal of Basic and Applied Sciences*, 6 (7), pp: 179-188.
- Handoko, T. Hani. 2001. *Manajemen Personalia & Sumberdaya Manusia Cetakan ke-15*, Yogyakarta : BPFE-Yogyakarta.
- Handoko, T. H. 2008. *Manajemen Personalia dan Sumber Daya Manusia*. Yogyakarta: BPFE.
- Hasibuan, Malayu S.P. 2002. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: Bumi Aksara.
- Hasibuan, Malayu S.P. 2003. *Manajemen Sumber Daya Manusia*, Jakarta: Bumi Aksara.
- Lee, U. H., Kim, H. K. and Kim, Y. H. 2013. Determinants of organizational citizenship behavior and its outcomes. *Global Business and Management Research: An International Journal*, 5 (1), pp: 54-65.
- Nwibere, B. M. 2014. Organizational Justice As a Determinant of Organizational Citizenship Behaviour in the Nigerian in the Niger Delta Region. *International Journal of Business and Management*, 9 (4).
- Pareke, Fahrudin Js dan Popo Suryana. 2009. Hubungan Kausalitas antara Keadilan Organisasional, Kepuasan Kerja, dan Komitmen Organisasi. *Trikonomika*, 8 (2).
- Perdana, Adam M.P. 2010. Pengaruh Persepsi Gaya Kepemimpinan dan Kepuasan Kerja terhadap OCB pada Karyawan PT Bumi Serpong Damai Tbk. Tangerang. *Skripsi Sarjana Jurusan Psikologi Pada Fakultas Psikologi Universitas Islam Negri, Syarif Hidayatullah, Jakarta*.
- Retnaningsih, Sudarwati. 2007. Analisis Pengaruh Keadilan Kompensasi, Peran Kepemimpinan, dan Kepuasan Kerja Terhadap Komitmen Organisasi Dalam Meningkatkan Kinerja Karyawan (Studi Kasus: Pada Sentral Pengolahan Pos Semarang). *Thesis Jurusan Manajemen Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Diponegoro, Semarang*.

- Rini, Dyah P., Rusdarti dan Suparjo. 2013. Pengaruh Komitmen Organisasi, Kepuasan Kerja dan Budaya Organisasi Terhadap *Organizational Citizenship Behaviour* (OCB) (Studi Pada PT. Plasa Simpanglima Semarang). *Jurnal Ilmiah Dinamika Ekonomi dan Bisnis*, 1(1), pp: 2337-6082 69.
- Robbins, Stephen P. dan Timothy A. Judge. (Ratna Saraswati dan Febriella Sirait, Penerjemah). 2015. *Perilaku Organisasi “Organizational Behaviour”*, 16<sup>th</sup> Edition. Jakarta: Salemba Empat.
- Roohi, Mohammad dan Mohammad Feizi. 2013. Organizational Justice and Organizational Citizenship Behaviour In Islamic Azad University. *International Journal of Management Research and Review*, 3(3), pp: 2513-2521.
- Sharma, Jai Prakash., Naval Bajpai and Umesh Holani. 2011. Organizational Citizenship Behaviour in Public and Private Sector and It’s impac on Job Satisfaction: A Comparative Study in Indian Perspective. *International Journal of Business and Management*, 6(1), pp: 67-75.
- Soegandhi, Vannecia Marchelle, Eddy M. Sutanto, M.Sc dan Roy Setiawan, S.Kom.,MM.,MSM. 2013. Pengaruh Kepuasan Kerja dan Loyalitas Kerja Terhadap *Organizational Citizenship Behaviour* Pada Karyawan PT. Surya Timur Sakti Jatim. *Agora*, 1(1).
- Swaminathan, Samanvitha dan P. David Jawahar. 2013. Job Satisfaction as a Predictor of Organizational citizenship Behaviour: An Empirical Study. *Global Journal of Business Research*, 7 (1), pp: 71-80.
- Tang, Thomas Li-Ping dan Linda J. 1996. *Distributive and Procedural Justice As Related to Satisfaction and Commitment*. S.A.M. *Advanced Management Journal*, 61 (3), pp: 25-50.
- Triningsih, E., dan S. Wahyuni. 2003. Pengaruh Atribut Kepribadian terhadap *Organizational Citizenship Behaviour* (Studi Pada Karyawan PT. Pondok Solo Permai, Solo Baru, Sukoharjo). *Jurnal Fokus Manajerial*, 1 (2), pp: 89-101.
- Whisenant, Warren dan Michael Smucker. 2009. Organizational Justice and Job Satisfaction in Coaching. *Springer Science Business Media*, pp: 157-167.
- Widyaningrum, Mahmudah Enny. 2010. Pengaruh Keadilan Organisasi Terhadap Kepuasan Kerja, Komitmen dan *Organizational Citizenship Behaviour* Pegawai (Studi Kasus Di Rumah Sakit Bersalin Pura Raharja Surabaya) Tahun 2009. *Majalah Ekonomi*, pp : 100-118

- Yasadiputra, Komang Aris. 2014. Pengaruh *Organizational Justice* Serta *Job Insecurity* Terhadap *Job Satisfaction* Pegawai Kontrak Pada PT. Wico Interna, Singaraja-Bali. *Jurnal Manajemen Strategi Bisnis dan Kewirausahaan*, 8 (1).
- Yuniar, I Gusti Ayu Agung Yesika, Harlina Nurtjahjanti, dan Diana Rusmawati. 2011. Hubungan Antara Kepuasan Kerja dan Resiliensi dengan *Organizational Citizenship Behavior (OCB)* Pada Karyawan Kantor Pusat PT. BPD Bali. *Jurnal Psikologi Undip*, 9 (1).
- Zainal, Veithzal Rivai., H. Mansyur Ramly, Thoby Mutis dan Willy Arafah. 2014. *Manajemen Sumber Daya Manusia untuk Perusahaan*. Jakarta : Rajawali Pers