

KEADILAN ORGANISASIONAL, KEPUASAN KERJA, DAN ORGANIZATIONAL CITIZENSHIP BEHAVIOR: INVESTIGASI EMPIRIS PERAN MEDIASI KEPUASAN KERJA

Fahrudin Js Pareke

Fakultas Ekonomi dan Bisnis, Universitas Bengkulu
pareke@unib.ac.id

ABSTRACT

The current research intend to test the effect of organizational justice on Organizational Citizenship Behavior (OCB), as well as to test the mediating role of job satisfaction on the relationship between organizational justice and OCB. Survey methods adopted for getting primary data from the respondents who are the employees of formal organization, both public and private, located in Bengkulu Province. Two-hundred-and-fifty-four respondents are participated in the study. Following Van Dyne et al. (1994), Mediated Regression Analyses employed to test the research hypotheses. The results met the predictions, organizational justice positively affects OCB, job satisfaction mediated the effect of organizational justice on OCB.

Key words: *job satisfaction; organizational justice; organizational citizenship behavior*

PENDAHULUAN

Untuk menjaga kelangsungan hidup organisasi dalam jangka panjang, setiap organisasi sangat membutuhkan karyawan-karyawan yang menunjukkan perilaku positif di luar peran resmi pekerjaannya seperti yang dituntut oleh deskripsi pekerjaan. Perilaku karyawan di luar peran resmi pekerjaannya ini dalam literatur perilaku organisasional dirujuk sebagai *extra-role behavior*, salah satunya adalah *organizational citizenship behavior* (OCB). OCB didefinisikan sebagai perilaku individual yang bersifat pilihan/bebas (*discretionary*), yang tidak secara langsung dan eksplisit mendapat penghargaan dari sistem imbalan formal, dan yang secara keseluruhan mendorong keefektifan fungsi-fungsi organisasi. Bersifat bebas dan sukarela, karena perilaku tersebut tidak diharuskan oleh persyaratan peran atau deskripsi jabatan, yang secara jelas dituntut berdasarkan kontrak kerja dengan organisasi; melainkan sebagai pilihan personal (Podsakoff et al., 2000).

Keadilan organisasional merupakan determinan utama OCB (Podsakoff et al., 2000). Keadilan Organisasional didefinisikan sebagai persepsi seorang individu tentang kelayakan pendistribusian sumberdaya-sumberdaya organisasi dan kelayakan prosedur-prosedur yang digunakan untuk mengalokasikan keputusan-keputusan dalam organisasi (Aquino, 1997). Aspek keadilan sangat penting artinya dalam kehidupan organisasi, karena akibat-akibat yang dapat terjadi jika keadilan dipersepsikan tidak ada dalam kehidupan organisasi. Sebagai contoh, persepsi jika sebuah organisasi atau yang merepresentasikannya berlaku tidak adil diasosiasikan dengan tingkat komitmen organisasional dan OCB yang rendah, demikian juga tingkat kejahatan di lingkungan kerja serta keinginan untuk melakukan protes (Skitka dan Bravo, 2005).

Konsep keadilan pertama kali dikembangkan dalam bidang kajian filsafat dan kemudian diperkenalkan ke dalam literatur psikologi sosial. Greenberg (2001) berpendapat bahwa setiap orang meyakini bahwa untuk menjadi adil tergantung pada pendapat-pendapat yang telah disepakati secara umum tentang cara-cara yang tepat untuk mendistribusikan hasil-hasil dan cara-cara memperlakukan orang lain.

Kesepakatan umum ini merupakan asal mula ekspektasi yang menjadi basis untuk memperkirakan perlakuan adil. Perilaku yang memenuhi ekspektasi tersebut diinterpretasikan sebagai tindakan adil, sedangkan yang melanggar ekspektasi-ekspektasi dianggap tidak adil.

Perdebatan tentang keadilan organisasional semula lebih menekankan pada aspek keadilan distributif, namun akhir-akhir ini perspektif keadilan prosedural semakin banyak mendapat perhatian para peneliti (Folger dan Konovsky, 1989). Menurut Chan (2000) keadilan distributif dapat didefinisikan sebagai persepsi keadilan mengenai hasil atau alokasi yang diterima individu. Mereka menunjukkan bahwa ketidakadilan dapat menimbulkan konsekuensi negatif seperti penurunan kinerja, kurang kooperatif dengan rekan kerja, penurunan kualitas pekerjaan, stress, dan pencurian. Aspek keadilan prosedural berkaitan dengan prosedur-prosedur yang digunakan organisasi untuk mendistribusikan hasil-hasil dan sumberdaya-sumberdaya organisasi kepada para anggotanya. Keadilan prosedural berkaitan dengan isu-isu tentang metode-metode, mekanisme-mekanisme, dan proses-proses yang digunakan untuk menentukan hasil (Chan, 2000).

Pada penelitian-penelitian terakhir, konsep keadilan organisasional telah mengalami perkembangan yang sangat pesat. Konsep awal keadilan organisasional, yaitu keadilan distributif yang berfokus pada pendistribusian hasil-hasil organisasi kepada para anggotanya telah melahirkan konsep keadilan prosedural yang lebih menyoroti aspek-aspek prosedur dalam pengalokasian hasil-hasil organisasional tersebut. Pada perkembangan selanjutnya, ditemukan dimensi baru keadilan organisasional yaitu keadilan interaksional, aspek mana yang berkaitan dengan bagaimana interaksi antara sesama anggota organisasi. Perkembangan terakhir adalah munculnya konseptualisasi dimensi keempat, yaitu keadilan informasional yang berkaitan dengan akses dan transparansi informasi dalam organisasi. Karenanya, dalam literatur tentang keadilan organisasional dikenal dengan keadilan satu-faktor (hanya terdiri dari keadilan distributif), keadilan dua-faktor (keadilan distributif dan prosedural), keadilan tiga-faktor (keadilan distributif, prosedural, dan interaksional), dan keadilan empat-faktor (keadilan distributif, prosedural, interaksional, dan informasional).

Literatur di bidang Perilaku Organisasional juga mencatat bahwa OCB ditentukan oleh beberapa hal, di antaranya adalah sikap seseorang. Torlak dan Cok (2007) mengemukakan bahwa sikap (*attitudes*) merupakan determinan penting OCB. Greenberg dan Baron (2000: 170) mendefinisikan sikap sebagai kluster perasaan, keyakinan dan kecenderungan perilaku yang relatif stabil (misalnya kecenderungan terhadap beberapa objek tertentu). Sikap seseorang dalam kehidupan kerja, dalam literatur perilaku organisasi disebut *work-related attitudes*, yang termasuk di dalamnya kepuasan kerja (sikap seseorang terhadap pekerjaannya). Definisi yang lebih awal tentang kepuasan kerja adalah sebagai suatu derajat di mana karyawan memiliki sebuah orientasi afektif yang positif terhadap tugas-tugas yang diberikan oleh perusahaan (Price, 1997). Sementara menurut Hwang dan Kuo (2006) kepuasan kerja adalah sejauh mana seorang karyawan menyukai pekerjaannya. Menurut Farr-Wharton dan Brunetto (2007), kepuasan kerja merujuk pada sejauh mana karyawan mendapat kesenangan dari usahanya di tempat kerja dan sikap yang dimiliki oleh seorang individu terhadap pekerjaannya.

Kepuasan kerja seseorang merepleksikan level kumulatif yang memenuhi ekspektasi seorang pekerja (Hwang dan Kuo, 2006). Karenanya, kepuasan kerja

merupakan tingkat ekspektasi karyawan bahwa pekerjaan mereka akan memberikan seperangkat ciri-ciri (seperti gaji, promosi dan otonomi), dan dalam hal mana setiap karyawan memiliki nilai-nilai tertentu yang lebih disukai. Rentang dan kepentingan preferensi ini bervariasi antar individu, namun ketika akumulasinya tidak terpenuhi maka ekspektasi menjadi cukup besar, sehingga lebih rendah kepuasan kerja dan lebih tinggi kemungkinan munculnya sikap enggan (Hwang dan Kuo, 2006).

Kepuasan kerja seseorang ditentukan oleh perbedaan antara semua yang diharapkan dengan semua yang dirasakan dari pekerjaan atau semua yang diterimanya secara aktual. Kepuasan kerja ditemukan menjadi variabel intervening dalam hubungan antara karakteristik lingkungan dan pribadi dengan komitmen organisasional (Lum et al., 1998), dan diyakini sebagai salah satu determinan utama tingkat perputaran karyawan dalam organisasi (Good et al., 1996). Menurut Podsakoff et al. (2000), kepuasan kerja karyawan merupakan determinan penting yang mendorong seseorang memperlihatkan perilaku OCB. Individu-individu yang mendapatkan kepuasan dalam pekerjaannya, akan cenderung memaknai pekerjaan dan tugas-tugas yang ia laksanakan dengan penuh tanggung-jawab dan dedikasi.

Kepuasan kerja, dalam banyak penelitian empiris, ditemukan berpengaruh secara kuat terhadap OCB (di antaranya Podsakoff et al., 2000; Parnell dan Crandall, 2003; Murphy et al., 2002; Wagner dan Rush, 2000; Kuehn dan Al-Busaidi, 2002). Sementara beberapa penelitian penelitian lainnya telah membuktikan tentang adanya pengaruh persepsi keadilan organisasional terhadap kepuasan kerja karyawan (di antaranya Fields et al., 2000; Lam et al., 2002; Samad, 2006; Martinez-tur et al., 2006; Pillai et al., 2001; Pareke, 2003). Dari perspektif *substantive validity*, bukti-bukti empiris di atas masih meninggalkan pertanyaan penelitian yang memerlukan pembuktian lebih lanjut. Diantaranya adalah, apakah ada variabel penjelas dalam pengaruh keadilan organisasional terhadap OCB? Apakah kepuasan kerja menjadi variabel penjelas tersebut?

METODE

Penelitian ini menggunakan pendekatan survei dengan menggunakan kuesioner sebagai instrumen pengumpulan data (Cooper dan Schindler, 2001: 295). Penelitian ini bertujuan untuk melakukan pengujian hipotesis-hipotesis (*Hypotheses Testing*) yang menerangkan hubungan sebab-akibat (kausalitas) antara keadilan organisasional, kepuasan kerja, dan OCB. Pengujian hipotesis ini dilakukan untuk menjelaskan varians yang terdapat pada variabel dependen atau hasil-hasil organisasional (Sekaran, 2000: 127).

Untuk memperoleh bukti bahwa ada hubungan sebab-akibat (kausalitas) antara keadilan organisasional, kepuasan kerja, dan OCB, metode yang digunakan dalam penelitian ini adalah *explanatory*, yaitu dengan menjelaskan gejala yang timbul pada objek penelitian. Metode penelitian *explanatory* merupakan salah satu metode yang digunakan pada jenis penelitian *verification explanation research* yang memverifikasi hubungan variabel-variabel yang diteliti. Hubungan sebab-akibat, menurut (Cooper dan Schindler, 2001: 148-152) juga termasuk penelitian yang bertujuan untuk menguji model hubungan sebab-akibat.

Pengukuran Variabel

Kepuasan kerja dalam penelitian terdiri dari 5 dimensi, yaitu gaji, promosi, rekan kerja, atasan, dan pekerjaan itu sendiri. Diukur dengan 20 item pernyataan menggunakan

Skala Likert (Sekaran, 2000: 198), skor 1 = sangat tidak setuju, hingga 5 = sangat setuju. Beberapa item akan menggunakan *reverse scores* atau skor terbalik pada instrumen penelitian, di mana skor 1 diberikan untuk tanggapan sangat tidak setuju hingga skor 5 untuk tanggapan sangat setuju. Keseluruhan item pengukuran variabel ini diadopsi dari penelitian Celluni dan DeVries (Mas'ud, 2004).

Variabel keadilan organisasional bersumber pada koseptualisasi yang dikemukakan oleh Colquitt (2001) yang terdiri 4 dimensi, yaitu keadilan distributif, keadilan prosedural, keadilan interaksional, dan keadilan informasional. Item-item yang digunakan dalam penelitian ini mengacu pada penelitian Pareke (2017). Diukur dengan menggunakan *Semantic Differential Scale* (Sekaran, 2000: 198-199), skor 1 untuk tanggapan tidak pernah hingga 5 untuk skor tanggapan selalu.

Variabel OCB terdiri dari 5 dimensi, yaitu *altruism, courtesy, sportmanship, conscientiousness, dan civic virtue*. Variabel ini diukur dengan 20 item pernyataan (masing-masing 4 item untuk setiap dimensinya) dengan menggunakan *Semantic Differential Scale 5 point* (Sekaran, 2000: 198-199), skor 1 untuk tanggapan tidak pernah hingga 5 untuk skor tanggapan selalu. Beberapa item akan menggunakan *reverse scores* atau skor terbalik pada instrumen penelitian, di mana skor 1 diberikan untuk tanggapan selalu hingga skor 5 untuk tanggapan tidak pernah. Keseluruhan item pengukuran variabel ini diadopsi dari Konovsky dan Organ (1996).

Pengumpulan Data

Data yang digunakan dalam penelitian ini adalah data primer. Data primer diperoleh secara langsung dari para responden, berupa tanggapan-tanggapan mereka terhadap item-item instrumen penelitian. Pengumpulan data menggunakan teknik survei, dengan menyebarkan angket penelitian. Responden untuk metode pengumpulan data dengan teknik penyebaran angket adalah sampel yang diambil dari para karyawan swasta dan PNS yang sedang mengambil program pascasarjana di lingkungan FEB Universitas Bengkulu, yaitu Program Magister Manajemen (MM), Program Magister Ekonomi Terapan (MET), dan Program Magister Akuntansi (MAKSI).

Sampel untuk penelitian ini akan dipilih dengan metode *Stratified Random Sampling*, di mana populasi akan dikelompokkan berdasarkan asal program studi, lalu dari masing-masing kelompok akan diambil beberapa sampel secara acak (Sekaran, 2000: 283). Menurut Hair et al. (1998: 605), jumlah sampel yang direkomendasikan untuk analisis *Multivariate Analysis* berkisar antara 200 sampai dengan 400 responden. Tabel 1 menyajikan distribusi sampel berdasarkan program pascasarjana.

Tabel 1. Populasi dan Sampel Penelitian

No.	Program Pascasarjana	Populasi	Sampel
1.	Program Magister Manajemen	362	107
2.	Program Magister Ekonomi Terapan	319	96
3.	Program Magister Akuntansi	171	51
	Jumlah	852	254

Analisis Data

Teknik analisis data menggunakan pendekatan tiga langkah regresi termediasi (*Mediated Regression Approach*). Teknik analisis yang sama telah digunakan oleh van Dyne et al. (1994), untuk menguji peran hubungan perjanjian dua-arah (*two-way covenantal relationships*) sebagai variable pemediasi dalam pengaruh faktor-faktor pribadi, situasional, dan posisional terhadap OCB. Metode analisis yang sama juga

digunakan oleh Pareke et al. (2003) untuk peran mediasi kepuasan kerja dalam pengaruh keadilan distributif dan prosedural terhadap keinginan berpindah. Pareke (2003) juga menggunakan teknik analisis ini untuk menguji peran komitmen organisasional sebagai variabel pemediasi dalam pengaruh keadilan organisasional terhadap keinginan berpindah.

Pada langkah pertama, keadilan organisasional sebagai variabel independen diregres terhadap kepuasan kerja sebagai variabel pemediasi. Langkah kedua, keadilan organisasional diregres terhadap OCB. Dan pada langkah ketiga, keadilan organisasional dan kepuasan kerja secara simultan diregres terhadap OCB. Peran mediasi terindikasi apabila terpenuhi kondisi-kondisi berikut: 1) variabel independen harus mempengaruhi variabel pemediasi pada persamaan pertama; 2) variabel independen harus mempengaruhi variabel dependen pada persamaan kedua; 3) variabel pemediasi harus mempengaruhi variabel dependen pada persamaan ketiga; dan 4) pengaruh variabel independen pada persamaan ketiga harus lebih rendah dibandingkan pada persamaan kedua. Mediasi secara penuh terindikasi apabila variabel independen tidak berpengaruh terhadap variabel dependen pada persamaan ketiga (Van Dyne et al., 1994).

HASIL PENELITIAN

Pengaruh Keadilan Organisasional Terhadap OCB

Tabel 2 menunjukkan hasil analisis regresi pengaruh keadilan organisasional terhadap OCB. Analisis dilakukan dalam 2 langkah. Pada langkah pertama, variabel-variabel kontrol (Jenis Kelamin, usia, masa kerja, status organisasi, dan level jabatan) dimasukkan ke dalam analisis. Tujuannya adalah membersihkan pengaruh variabel-variabel kontrol tersebut terhadap OCB sebagai variabel dependent.

Tabel 2. Hasil Regresi Berganda Keadilan Organisasional Terhadap OCB

VARIABEL	VARIABEL DEPENDEN: OCB			
	Beta (β)	Nilai <i>t</i>	Nilai F	Tingkat Signifikan
a. Variabel Kontrol				
1. Jenis Kelamin	-.015	-.230	-	.819
2. Usia Responden	-.059	-.379	-	.705
3. Masa Kerja	.117	.775	-	.439
4. Satus Organisasi	-.039	-.566	-	.572
5. Tingkat Jabatan	.024	.318	-	.750
b. Variabel Independen				
Keadilan Organisasional	.331	4.999	-	.000
c. Model	-	-	5.716	.000

Seperti yang terlihat pada tabel 2, semua variabel kontrol yang digunakan dalam penelitian ini tidak menunjukkan pengaruh yang signifikan terhadap perilaku *citizenship*. Artinya, seseorang bisa saja memperlihatkan OCB, tanpa memandang apakah dia berjenis kelamin laki-laki atau perempuan, karyawan junior atau senior, status organisasi maupun level jabatannya dalam organisasi. Dengan menetralkan pengaruh variabel-variabel kontrol tersebut, maka kita bisa secara yakin menyimpulkan bahwa yang berpengaruh terhadap variabel dependent adalah variabel

independentnya. Langkah kedua, adalah memasukkan keadilan organisasional sebagai variabel independent ke dalam analisis.

Hasil analisis pada tabel 2 memperlihatkan nilai beta, nilai t, nilai F, dan tingkat signifikansinya. Model regresi pengaruh keadilan organisasional terhadap OCB sangat bagus, ditandai dengan nilai $F = 4.991$, signifikan pada level 0.001. Keadilan organisasional secara signifikan berpengaruh terhadap OCB behavior, dengan nilai beta = .331, signifikan pada level 0.001. Nilai R^2 untuk model ini adalah .183, artinya variabel keadilan organisasional mampu menjelaskan 18.3% variasi data yang terdapat pada perilaku citizenhsip, selebihnya dijelaskan oleh variabel-variabel lainnya yang tidak dimasukkan ke dalam model ini.

Kepuasan Kerja Sebagai Pemediiasi

Hasil Analisis Regresi Termediasi (*Mediated Regression Analysis/MRA*) pada tabel 3, menyediakan dukungan terhadap hipotesis 2. Kepuasan kerja memediiasi pengaruh keadilan organisasional terhadap OCB. Hasil ini diperoleh melalui 3 tahapan analisis. Seperti yang diperlihatkan tabel 3, keadilan organisasional berpengaruh terhadap kepuasan kerja ($\beta = .637$) pada persamaan pertama, keadilan organisasional juga berpengaruh terhadap OCB pada persamaan kedua ($\beta = .306$), kepuasan kerja berpengaruh terhadap perilaku citizenhsip pada persamaan ketiga ($\beta = .197$), dan pengaruh keadilan organisasional terhadap perilaku citizenhsip pada persamaan ketiga ($\beta = .180$) lebih rendah dibandingkan pada persamaan kedua ($\beta = .306$).

Tabel 3. Hasil MRA atas Peran Kepuasan Kerja Dalam Pengaruh Keadilan Organisasional Terhadap OCB

Varibel Independen	Variabel Pemediiasi (β)	Variabel Dependen (β)
Langkah 1 (Keadilan Organisasional)	.637***	—
R ²	.405	—
F	143.827***	—
Langkah 2 (Keadilan Organisasional)	—	.306***
R ²	—	.094
F	—	21.769***
Langkah 3 (Keadilan Organisasional)	—	.180*
Langkah 3 (Kepuasan Kerja)	—	.197*
R ²	—	.117
F	—	13.873***

Tabel 3 juga memperlihatkan nilai *coefficient of determinant* (R^2) untuk masing-masing persamaan. R^2 untuk persamaan pertama adalah .405, yang berarti bahwa variasi data yang terdapat pada variabel kepuasan kerja sebanyak 40.5% mampu dijelaskan oleh keadilan organisasional, selebihnya dijelaskan oleh variabel-variabel lainnya. Model tergolong bagus, ditandai dengan nilai $F = 143.817$ yang signifikan pada level < 0.001 . Persamaan kedua memiliki R^2 sebesar .094 yang berarti bahwa variasi data yang terdapat pada variabel OCB sebanyak 9.4% mampu dijelaskan oleh keadilan organisasional, selebihnya dijelaskan oleh variabel-variabel lainnya. Model tergolong bagus, ditandai dengan nilai $F = 21.769$ yang signifikan pada level < 0.001 . R^2 untuk persamaan ketiga adalah .117, yang berarti bahwa keadilan organisasional dan kepuasan kerja mampu menjelaskan sebanyak 11.7% variasi data yang terdapat pada variabel OCB, selebihnya dijelaskan oleh variabel-variabel lainnya. Model tergolong bagus, ditandai dengan nilai $F = 13.873$ yang signifikan pada level < 0.001 .

PEMBAHASAN

Penelitian ini menyimpulkan bahwa persepsi keadilan organisasional merupakan determinan utama OCB. Pertanyaan yang menarik tentu saja bagaimana persepsi adil dapat mendorong seseorang memerankan OCB, yang pada dasarnya merupakan perilaku yang bersifat bebas (*descretionary*) dan sukarela (*voluntarily*), sedangkan dengan memerankan perilaku tersebut seseorang tidak mendapat imbalan secara langsung (khususnya imbalan finansial) dari organisasi, atasan atau rekan kerjanya. Dengan terbuktinya peran mediasi kepuasan kerja dan komitmen organisasional dalam pengaruh tersebut, menjadi salah satu penjelasan atas pertanyaan di atas. Artinya seorang karyawan yang mempersepsikan bahwa organisasinya telah berlaku adil, bersedia memerankan OCB karena ia merasakan semakin meningkatnya kepuasan yang ia rasakan dari pekerjaannya.

Sebagaimana yang dijelaskan oleh Wat dan Shaffer (2005), karyawan pada dasarnya berhasrat untuk memaksimalkan imbalan dan meminimalkan kerugian yang mendukung interaksi antara mereka dan organisasi atau yang merepresentasikannya (misalnya supervisor). Premisnya adalah pada kepercayaan tentang konteks sosial organisasi, termasuk hubungan yang didasarkan pada kepercayaan dan interaksi yang saling menguntungkan, mensyaratkan/membawa kewajiban yang tidak spesifik (Wat dan Shaffer, 2005). Kewajiban-kewajiban ini dapat berbentuk OCB. Karyawan memerankan perilaku ini untuk mempertahankan hubungan yang saling bermanfaat dengan organisasi, yang timbul karena ia menilai bahwa hubungannya dengan organisasi sangat berarti, misalnya karena ia merasa senang dengan pekerjaannya.

Menurut Lambert (2000), OCB didorong oleh kondisi-kondisi di mana seseorang merasakan adanya kewajiban untuk membalas atau menjadi bermanfaat bagi orang lain, atau tindakan-tindakan lainnya. Kewajiban-kewajiban tersebut secara bebas didefinisikan dan menghasilkan "neraca" yang tidak dengan mudah diperbaiki, dengan demikian akuntansi bagi hubungan yang menahan waktu ketidakseimbangan dalam manfaat terjadi pada mitra pertukaran. Karenanya, OCB pada umumnya dianggap sebagai "balas budi" kepada organisasi atau orang-orang di dalamnya, bukan sebagai investasi agar mendapat sesuatu dari organisasi.

Individu-individu mengidentifikasi pihak yang bertanggungjawab atas persepsi adil atau tidak adil yang terjadi dan memodifikasi tindakan-tindakan mereka berdasarkan persepsi tersebut. Pada saat pihak yang bertanggungjawab teridentifikasi, individu-individu mengembangkan hasrat untuk memberikan umpan balik, yang menggiring pada penciptaan kewajiban bersama dalam sebuah hubungan (Murphy et al., 2003). Karena persepsi keadilan dapat mempengaruhi sifat hubungan pertukaran sosial, maka dapat dianggap bahwa persepsi keadilan juga secara positif berhubungan dengan kualitas hubungan yang seseorang kembangkan dengan pihak-pihak lain dalam organisasi.

Moideenkutty (2006) menyimpulkan bahwa banyak asosiasi sosial, termasuk hubungan yang dikembangkan di tempat kerja, dapat dianggap sebagai hubungan-hubungan pertukaran. Dalam pertukaran-pertukaran ekonomis, istilah pertukaran sangat jelas, umumnya melalui kontrak formal. Dalam pertukaran sosial, terdapat suatu ekspektasi akan adanya hasil di masa yang akan datang atas semua kebaikan yang diberikan, namun sifat dan waktu hasil tidak ditetapkan di awal. Sifat dan waktu hasil diserahkan pada seseorang yang melakukannya. Dalam pertukaran sosial, yang kontras dengan pertukaran ekonomis, tidak ada mekanisme formal untuk memastikan hasil yang tepat. Karena tidak adanya mekanisme formal, pihak-pihak yang melakukan

pertukaran sosial harus saling mempercayai pihak lain untuk pelaksanaan kewajiban-kewajiban bersama mereka. Hubungan itu sendiri menciptakan nilai intrinsik di luar nilai yang dipertukarkan. Karenanya pertukaran sosial menggiring pada pengembangan perasaan wajib, terima kasih, dan kepercayaan pribadi. Hubungan yang dikembangkan di tempat kerja dapat mempunyai baik elemen pertukaran ekonomis maupun sosial. Karyawan akan lebih cenderung memerankan OCB jika hubungan-hubungan ini mulai mengarah pada pertukaran-pertukaran sosial. Hubungan utama yang dikembangkan para karyawan di tempat kerja dengan organisasi, supervisor, dan rekan-rekan kerja mereka (Moideenkutty, 2006).

KESIMPULAN DAN SARAN

Penelitian ini menyimpulkan bahwa keadilan organisasional berpengaruh terhadap OCB. Artinya, semakin adil persepsi seorang karyawan tentang kehidupan dalam organisasinya, maka akan semakin sering pula ia memerankan perilaku-perilaku OCB. Persepsi tentang adil atau tidak adilnya organisasi menjadi salah satu penyebab atau pendorong utama karyawan untuk melakukan perilaku-perilaku OCB.

Penelitian ini juga menyimpulkan bahwa kepuasan kerja menjadi variabel pemediasi dalam pengaruh keadilan organisasional terhadap OCB. Kesimpulan ini memberikan sebuah penjelasan empiris atas pertanyaan bagaimana persepsi adil dapat mendorong seseorang memerankan OCB, yang pada dasarnya merupakan perilaku yang bersifat bebas (*descretionary*) dan sukarela (*voluntarily*), sedangkan dengan memerankan perilaku tersebut seseorang tidak mendapat imbalan secara langsung (khususnya imbalan finansial) dari organisasi, atasan atau rekan kerjanya. Artinya seorang karyawan yang mempersepsikan bahwa organisasinya telah berlaku adil, bersedia memerankan OCB karena ia merasakan semakin meningkatnya kepuasan yang ia rasakan dari pekerjaannya.

Penelitian ini menyimpulkan bahwa kepuasan kerja menjadi faktor penjelas mengapa persepsi adil mendorong seseorang memerankan OCB. Secara praktis, kesimpulan penelitian ini berimplikasi praktik-praktik MSDM. Organisasi saat ini semakin memerlukan para good soldier, karena sangat bermanfaat untuk kinerja jangka panjang organisasi. Untuk itu perlu dibangun persepsi adil para karyawan, yang pada gilirannya memfasilitasi kepuasan mereka. Dengan kata lain, upaya memberikan kepuasan kerja kepada karyawan, mutlak memerlukan upaya-upaya membangun persepsi adil dalam organisasi, baik dalam aspek distribusi, prosedural, interaksional, maupun informasional.

DAFTAR PUSTAKA

- Aquino, K., Griffeth, R. W., Allen, D. G., & Hom, P. W. 1997. Integrating justice constructs into turnover process: a test of referent cognitions model. *Academy of Management Journal*, 40 (5): 1208-1227.
- Chan, M. 2000. Organizational justice theories and landmark cases. *International Journal of Organizational Analysis*, 8 (1): 68-88.
- Chiaburu, D. S., & Marinova, S. V. 2006. Employee role enlargement: Interactions of trust and organizational fairness. *Leadership & Organization Development Journal*, 27 (3): 168-182.
- Colquitt, J. A. 2001. On dimensionality of organizational justice: a construct validation of a measure. *Journal of Applied Psychology*, 86 (3): 386-400.

- Cooper, D. R., & Schindler, P. S. 2001. *Business Research Methods*, 7th Edition. McGraw-Hill, Singapore.
- Cropanzano, R., Bowen, D. E., & Gilliland, S. W. 2007. The management of organizational justice. *Academy of Management Perspective*, (?): 34-48.
- Díaz-Gracia, L., Barbaranelli, C., & Moreno-Jiménez, B. 2014. Spanish version of Colquitt's organizational justice scale. *Psicothema*, 26 (4): 538-544.
- Farh, J., Zhong, C., & Organ, D. W. 2004. Organizational citizenship behavior in the People's Republic of China. *Organization Science*, 15 (2): 241-253
- Farr-Wharton, R., & Brunetto, Y. 2007. Organizational relationship quality and service employee acceptance of change in SMEs: A social exchange perspective. *Journal of Management & Organization*, 13: 114-125.
- Fields, D., Fang, M., & Chiu, C. 2000. Distributive and procedural justice as predictor of employee outcomes in Hong Kong. *Journal of Organizational Behavior*, 21: 547-562
- Folger, R., & Konovsky, M. A. 1989. Effects of distributive and procedural justice on reaction to pay raise decisions. *Academy of Management Journal*, 32 (1): 115-130.
- Gilliland, S. W. 1993. The perceived of fairness of selection system: and organizational justice perspective. *Academy of Management Review*, 18 (4): 694-794.
- Good, L. K., Page, T. J., & Young, C. E. 1996. Assessing hierarchical differences in job related attitudes and turnover among retail managers. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 24 (2): 148-165
- Graham, J. W. 1991. An essay on organizational citizenship behavior. *Employee Responsibilities and Rights Journal*, 4: 249-270
- Greenberg, J. 2001. Studying organizational justice cross-culturally: Fundamental challenges. *The International Journal of Conflict*, 12 (4): 365-375.
- Greenberg, J., and Baron, R.A. 2000. *Behavior in Organization: Understanding and Managing the Human Side of Work*. Prentice Hall International, New Jersey.
- Hair, Jr. J. F, Aderson, R. E., Tatham, R. L., & Black, W. C. 1998. *Multivariate Data Analysis*. Prentice-Hall International, Inc. United States.
- Hwang, I., & Kuo, J. 2006. Effects of job satisfaction and perceived alternative employment opportunities on turnover intention: an examination of public sector organizations. *Journal of American Academy of Business*, Cambridge, 8 (2): 254-258.
- Konovsky, M. A., & Organ, D. W. 1996. Dispositional and contextual determinants of organizational citizenship behavior. *Journal of Organizational Behavior*. 37 (3): 656-669.
- Kovačević, I., Zunić, P., & Mihailović, D. 2013. Concept of organizational justice in the context of academic achievement. *Journal for Theory and Practice Management*, 63: 37-46.
- Kuehn, K. W., & Al-Busaidi, Y. 2002. Citizenship behavior in a non-western context: An examination of the role of satisfaction, commitment and job characteristics on self-reported OCB. *International Journal of Commerce & Management*, 12 (2): 107-125
- Lam, S. S. K., Schabroeck, J., & Aryee, S. 2002. Relationship between organizational justice and employee work outcomes: a cross-national study. *Journal of Organizational Behavior*, 23: 1-18.

- Lum, L., Kervin, J., Clark, K., Reid, F., & Sirola, W. 1998. Explaining nursing turnover intent: job satisfaction, pay satisfaction or organizational commitment. *Journal of Organizational Behavior*, 19: 305-320.
- Martinez-Tur, V., Peiro, J. M., Ramos, J., & Moliner, C. 2006. Justice perception as predictors of customer satisfaction: The impact of distributive, procedural, and interactional justice. *Journal of Applied Social Psychology*, 36 (1): 100-119.
- Mas'ud, F. 2004. *Survai Diagnosis Organisasional: Konsep dan Aplikasi*. Badan Penerbit Universitas Diponegoro. Semarang.
- Muhammad, A. H. 2004. Procedural justice as mediator between participation in decision-making and organizational citizenship behavior. *International Journal of Commerce & Management*, 14 (3/4): 58-68.
- Murphy, G., Athanasou, J., & King, N. 2002. Job satisfaction and organizational citizenship behavior: A study of Australian human service professionals. *Journal of Managerial Psychology*, 17 (4): 287-297.
- Pareke, F. Js. 2017. The multidimensional constructs of organizational justice and organizational commitment: empiricall evidence from public and private organizations in Indonesia. *AFEBI Management and Business Review*, 2 (2): 59-71
- _____. 2013. Investigasi Empiris Konsep Kepribadian Lima-Faktor dan Pemodelan Hubungannya dengan Kepuasan Kerja, Komitmen Organisasional, dan Perilaku *Citizenship*. *Laporan Penelitian Fundamental, Program Penelitian Desentralisasi*, Lembaga Penelitian Universitas Bengkulu.
- _____. 2012. Rekonseptualisasi Konstruk Perilaku *Citizenship* dan Persepsi Keadilan serta Pengujian Peran Mediasi Kepuasan Kerja dan komitmen Organisasional. *Laporan Penelitian Fundamental, DP2M Ditjen Dikti, Kementerian Pendidikan Nasional Republik Indonesia*.
- _____. 2004. Hubungan keadilan dan kepuasan dengan keinginan berpindah: peran komitmen organisasional sebagai variable pemediasi. *Jurnal Siasat Bisnis*, 9 (2): 157-177.
- _____. 2003. Pengaruh keadilan distributif dan prosedural terhadap komitmen organisasional. *Media Ekonomi dan Bisnis*, 15 (1): 40-53.
- Pareke, F. Js., dan Hayu, R. S. 2016. Empirical investigation of five-factor model of personality. *AFEBI Management and Business Review*, 1 (1): 29-41.
- Pareke, F.J.S., dan Hayu, R.S. 2014. Investigasi Empiris Konsep Kepribadian Lima-Faktor dan Pemodelan Hubungannya dengan Kepuasan Kerja, Komitmen Organisasional, dan Perilaku *Citizenship*. *Laporan Penelitian Fundamental, DP2M Ditjen Dikti, Kementerian Pendidikan Nasional Republik Indonesia*.
- Pareke, F.J.S., & Susetyo, S. 2011. Modelling The Causal Relationship of Organizational Justice, Job Satisfaction, and Organizational Citizenship Behavior. ***Malaysia-Indonesia International Conference on Economics, Management, and Accounting***. Bengkulu-Indonesia, 13-14 Oktober 2011.
- Pareke, F. Js., Nasution, & Praningrum. 2011. Peran Kepuasan Kerja Sebagai Variabel Pemediasi Dalam Pengaruh Kepribadian Terhadap Organizational Citizenship Behavior. *Laporan Penelitian Program Penelitian Magister Manajemen FE Unib*.
- Pareke, F. Js., Widodo, S., & Fachruzzaman. 2004. *Konseptualisasi Kepemimpinan Transformasional dan Pemodelan Hubungannya dengan Kepuasan Kerja, Organizational Citizenship Behavior, Komitmen Organisasional, dan Keinginan Berpindah*. Laporan Penelitian Proyek Riset Unggulan Kemanusiaan dan Kemasyarakatan, Departemen Riset dan Teknologi.

- Pareke, F. Js., Bachri, S., & Astuti, S. D. 2003. Kepuasan kerja sebagai variabel pemediasi pengaruh persepsi keadilan organisasional terhadap keinginan berpindah. *Jurnal Bisnis dan Ekonomi*, 10 (2): 148-161.
- Parnell, J. A., & Crandall, W. 2003. Propensity for participative decision-making, job satisfaction, organizational commitment, organizational citizenship behavior, and intention to leave among Egyptian managers. *Multinational Business Review*, 11 (1): 45.
- Pillai, R., Williams, E. S., & Tan, J. J. 2001. Are the scales tipped in favor of procedural or distributive justice? An investigation of the U.S., India, Germany, and Hong Kong (China). *The International Journal of Conflict Management*, 12 (4): 312-332.
- Podsakoff, P. M., MacKenzie, S. B., Paine, J. B., & Bachrach, D. G. 2000. Organizational citizenship behavior: A critical review of the theoretical and empirical literature and suggestions for future research. *Journal of Management*, 26: 513-563
- Price, J. L. 1997. Handbook of organizational measurement. *International Journal of Manpower*, 18 (4/5/6): 305-558.
- Salehi, M., Aslani, F., Moradi, M., Moradi, M., Makii, S., & Karimi, G. 2014. The relationship between organizational justice and job satisfaction: a case study in the organization of education Sanandaj City. *Asian Journal of Management Sciences & Education*, 3 (3): 109-115.
- Samad, S. 2006. Procedural and distributive justice: Differential effects on employees' work outcome. *The Business Review*, 5 (2): 212-218.
- Sekaran, U. 2000. *Research Methods for Business: A Skill-Building Approach*. John Willey & Sons, Inc. United Staed of America.
- Shibaoka, M., Takada, M., Watanabe, M., Kojima, R., Kakinuma, M., Tanaka, K., & Kawakami, N. 2010. Development and validity of the Japanese version of the organizational justice scale. *Industrial Health*, 48: 66-73.
- Sjahrudin, H., Armanu., Sudiro., & Normijati. 2013. Organizational justice, organizational commitment and trust in manager as predictor of organizational citizenship behavior. *Interdisciplinary Journal of Contemporary Research in Business*, 4 (12): 133-141.
- Skitka, L. J., & Bravo, J. 2005. An Accessible identity approach to understanding Fairness in Organizational Settings. What Motivates Fairness in Organizations? 105-128. diakses dari situs www.tigger.uic.edu pada tanggal 20 Mei 2007.
- Srivastava, U. R. 2015. Multiple dimensions of organizational justice and work-related outcomes among health-care professionals. *American Journal of Industrial and Business Management*, 5: 666-685.
- Taylor, M. S., Tarcy, K. B., Reanard, M. K., Harrison, J. K., & Carroll, S. J. 1995. Due process in performance appraisal: a quasi-experimental in procedural justice. *Administrative Science Quarterly*, 40: 495-523.
- Torlak, O., & Koc, U. 2007. Materialistic attitude as an antecedent of organizational citizenship behavior. *Management Research News*, 30 (8): 581-596.
- Van Dyne, L., Graham, J. W., & Dienesch, R. M. 1994. Organizational citizenship behavior: construct redefinition, measurement, and validation. *Academy of Management Journal*. 37 (4): 765-802.
- Wagner, S. L., & Rush, M. C. 2000. Altruistic organizational citizenship behavior: Context, disposition, and age. *The Journal of Social Psychology*, 140 (3): 379-391.

Williams, S., Pitre, R., & Zainuba, M. 2002. Justice and organizational citizenship behavior intentions: fair rewards versus fair treatment. *The Journal of Social Psychology*, 142 (1): 33-44