

## HUBUNGAN ANTARA KEADILAN ORGANISASI DENGAN ORGANIZATIONAL CITIZENSHIP BEHAVIOR PADA KARYAWAN PT. X CABANG SURABAYA

Widya Astika

Jurusan Psikologi, Fakultas Ilmu Pendidikan, UNESA, email: widyaastika@mhs.unesa.ac.id

Dra. Hermien Laksmiwati, M.Psi

Jurusan Psikologi, Fakultas Ilmu Pendidikan, UNESA, email: hermienlaksmiwati@unesa.ac.id

### Abstrak

Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui hubungan antara keadilan organisasi dengan *organizational citizenship behavior* pada karyawan PT. X cabang Surabaya. Penelitian ini menggunakan metode penelitian kuantitatif dengan teknik sampling jenuh, sampel terdiri dari 121 karyawan tetap karyawan PT. X cabang Surabaya. Instrumen penelitian yang digunakan adalah skala keadilan organisasi dan skala *organizational citizenship behavior*, dalam menganalisis data yang terkumpul menggunakan teknik korelasi *product moment*. Hasil penelitian yang dilakukan menunjukkan nilai koefisien korelasi  $r=0,416$  dengan taraf signifikansi 0,000 ( $p<0,05$ ), berdasarkan hasil analisis hipotesis tersebut dapat disimpulkan bahwa terdapat hubungan antara keadilan organisasi dengan *organizational citizenship behavior* pada karyawan PT. X cabang Surabaya.

**Kata Kunci:** keadilan organisasi, *organizational citizenship behavior*, karyawan

### Abstract

*This study was aimed to determine the relationship between organizational justice and organizational citizenship behavior in employees of PT. X Surabaya branch. This study used quantitative research methods with saturated sampling technique, which consisted of 121 permanent employees of PT. X Surabaya branch. The research instrument used were organizational justice and organizational citizenship behavior scale, while the collected data was analyzed using product moment correlation technique. The results of the study showed that the correlation coefficient was  $r = 0.416$  with a significance level of 0.000 ( $p < 0.05$ ). Based on the results of the hypothesis analysis, Thus, it was concluded that there was a relationship between organizational justice and organizational citizenship behavior in employees of PT. X Surabaya branch.*

**Keywords:** organizational justice, organizational citizenship behavior, employees

### PENDAHULUAN

Organisasi di seluruh dunia berusaha untuk mencari dan mengembangkan perilaku yang dapat meningkatkan fungsi dan keefektivitasan suatu organisasi (Saifi & Shahzad, 2017). Salah satu perilaku organisasi yang dapat meningkatkan fungsi dan keefektivitasan adalah *organizational citizenship behaviour* (Titisari, 2014).

*Organizational citizenship behavior* adalah suatu tindakan sukarela yang tidak tercantum dalam deskripsi pekerjaan formal yang berfungsi untuk meningkatkan efektivitas organisasi (Organ, Podsakoff, & MacKenzie, 2006). *Organizational citizenship behavior* dapat mengubah suasana organisasi yang formal menjadi sedikit lebih santai dan penuh kerja sama sehingga ketegangan diantara para karyawan dapat dikurangi sehingga mendukung tercapainya keefektivitasan organisasi (Titisari, 2014). *Organizational citizenship behavior* memiliki dampak terhadap organisasi antara lain adalah meningkatkan produktivitas rekan kerja, meningkatkan produktivitas manajer, menghemat sumber daya yang

dimiliki manajemen dan organisasi secara keseluruhan, membantu menghemat energi sumber daya yang langka untuk memelihara fungsi kelompok, menarik dan mempertahankan karyawan terbaik, meningkatkan stabilitas kinerja dan meningkatkan kemampuan organisasi untuk beradaptasi dengan perubahan lingkungan (Titisari, 2014).

*Organizational citizenship behavior* juga disebut dengan perilaku diluar kewajiban, yaitu perilaku yang tidak terdapat pada deskripsi kerja formal tetapi sangat dihargai apabila ditampilkan oleh karyawan karena meningkatkan efektivitas dan kelangsungan organisasi, sedangkan perilaku di dalam adalah perilaku atau tindakan yang dilakukan berdasarkan deskripsi pekerjaan yang telah ditentukan (Sunarto & Lubis, 2010). Markozy (dalam Titisari, 2014) menjelaskan bahwa karyawan yang baik adalah karyawan yang cenderung menampilkan *organizational citizenship behavior* di lingkungan kerjanya, sehingga organisasi akan lebih baik dengan karyawan yang menampilkan *organizational citizenship behavior*.

Karyawan yang memiliki *organizational citizenship behavior* yang tinggi dikarakteristikan oleh Robbins & Judges (2016) sebagai karyawan yang menampilkan perilaku menolong rekan kerja, sukarela membantu pekerjaan di luar pekerjaan mereka, menghindari konflik yang tidak diperlukan, menghormati sesama karyawan, mentaati peraturan dan regulasi organisasi dan memiliki toleransi terhadap gangguan dalam pekerjaannya.

PT. X cabang Surabaya adalah organisasi yang bergerak dalam bidang pergudangan dan ekspedisi barang. Organisasi ini memiliki karyawan sejumlah 151 orang yang dikepalai oleh manajer umum, memiliki pergudangan yang tersebar diseluruh Jawa Timur dengan cabang utama di Surabaya. PT. X cabang Surabaya ini memiliki karyawan yang berada di kantor sebanyak 65 dan sisa karyawan lain berada di gudang, terdiri dari 5 divisi antara lain adalah logistik, pergudangan, SDM umum, keuangan akuntansi, dan pemasaran. Karyawan yang ada di setiap gudang memiliki 4-6 anggota, setiap gudang setidaknya terdiri dari karyawan administrasi, akuntansi dan pemeriksa gudang.

Karyawan yang berjumlah 151 ini membuat organisasi memiliki berbagai dinamika yang seringkali terjadi, berdasarkan wawancara studi pendahuluan yang dilakukan dengan kepala divisi HRD PT.X cabang Surabaya mendapatkan hasil bahwa karyawan pada dasarnya memiliki perilaku tolong menolong yang baik dimana mereka dapat mengerjakan pekerjaan teman mereka yang tidak masuk saat diminta, namun, memang ada karyawan sebanyak 35% memilih untuk bermain telepon genggam ataupun bermain internet daripada membantu pekerjaan rekan kerjanya yang kelebihan beban. Saat pekerjaan karyawan di PT. X selesai mereka akan bersantai, berjalan-jalan disekitar kantor, bercakap cakap dengan sesama rekan kerja, ataupun memilih bermain komputer. Fenomena yang dijelaskan oleh narasumber merujuk kepada aspek *altruism* dalam *organizational citizenship behavior*.

Wawancara yang dilakukan dengan delapan karyawan PT.X yang terdiri dari karyawan HRD, keuangan, logistik dan pemasaran juga menjelaskan bahwa tugas rekan kerja yang terbengkalai akan dikerjakan apabila ada perintah dari atasan, sepanjang tugas tidak dikeluarkan maka karyawan tidak akan melakukan apa-apa. Narasumber juga menjelaskan bahwa dalam lingkungan kerja tidak ada masalah yang terlalu serius yang dapat merusak pekerjaan karyawan, hanya saja kadangkala karyawan yang bertikai akan *memposting* kekesalan atau sindiran di sosial media sebagai bentuk ketidaksukaan mereka, selain itu narasumber juga menjelaskan bahwa mereka sering terlambat bekerja karena alasan yang sepele seperti mengantri kamar mandi

di kontrakan atau sarapan terlebih dahulu di luar kantor padahal mereka tahu akan menyebabkan terlambat kerja. Fenomena yang ada menunjukkan aspek *altruism*, *courtesy*, dan *conscientiousness*.

Wawancara yang dilakukan dengan empat karyawan yang terdiri dari karyawan HRD dan akuntansi keuangan menyebutkan bahwa walaupun mereka kurang nyaman dengan kondisi tempat mereka bekerja mereka tidak berani untuk menyampaikannya kepada atasan mereka karena enggan untuk bicara, selain itu narasumber juga menyatakan bahwa adanya senioritas yang tinggi membuat mereka tidak berani untuk menyampaikan pendapat, berbeda dengan karyawan pergudangan yang mengaku akan menyampaikan kekurangan-kekurangan apa saja yang dibutuhkan untuk pekerjaan mereka karena mereka menganggap bahwa barang yang dikirim dengan tepat waktu akan semakin baik. Fenomena berdasarkan wawancara tersebut dapat menggambarkan aspek *sportsmanship organizational citizenship behavior*.

Observasi yang dilakukan pada suatu pelatihan di PT.X, peneliti juga mendapati bahwa ada empat karyawan yang datang lebih cepat, membantu mempersiapkan jalannya pelatihan dengan menatakan bangku tanpa diminta dan diakhir acara juga dengan sukarela mengundur kepulauan untuk membantu membersihkan sampah yang berserakan, namun ada setidaknya lima karyawan yang tidak memperlihatkan perilaku *organizational citizenship behavior* dengan datang terlambat, tidak memberikan ide atau tanggapan dalam jalannya pelatihan dan tidak terlibat aktif dalam acara. Fenomena yang ditangkap melalui observasi tersebut dapat dikategorikan dalam aspek *altruism*, *conscientiousness*, dan *civic virtue*.

Perilaku yang ditampilkan oleh karyawan PT.X menurut karakteristik yang diberikan Robbins & Judges (2016) belum memperlihatkan adanya *organizational citizenship behavior* yang tinggi diantara para karyawan, hal ini ditandai dengan munculnya perilaku datang terlambat, menyidur rekan kerja di media sosial, kurang melibatkan diri dalam acara organisasi, dan tidak memberikan bantuan di luar deskripsi pekerjaan mereka. Faktor yang mempengaruhi rendah tingginya *organizational citizenship behavior* bermacam-macam, Muchinsky (2006) menyebutkan bahwa faktor penyebab munculnya perilaku *organizational citizenship behavior* dapat muncul dikarenakan karakteristik yang dimiliki oleh individu seperti sifat maupun keadilan yang diberikan oleh organisasi.

Keadilan organisasi merupakan konsep dalam perilaku organisasi yang terus mengalami perkembangan, dari berbagai kajian dan hasil empiris menunjukkan bahwa keadilan organisasi memiliki peran yang penting dalam menentukan berbagai sikap dan perilaku individu

termasuk *organizational citizenship behavior* (Srimulyani, Kurniawati, & Rustiyaningsih, 2017). Keadilan organisasi menurut Robbins & Judges (2016) adalah keseluruhan persepsi mengenai keadilan yang terdapat di tempat kerja yang terdiri dari distribusi, prosedural, interpersonal dan informasional. Saat karyawan merasa diperlakukan adil mereka akan merespon dengan cara yang positif (Moorman & Byrne, 2005).

Robbins & Judge (2016) menyebutkan tiga dimensi dalam keadilan organisasi, yakni keadilan distributif, prosedural dan interaksional. Keadilan distributif berkaitan dengan persepsi karyawan mengenai alokasi jumlah yang diberikan karyawan atas kontribusinya kepada perusahaan, keadilan prosedural mempersepsi sebagaimana adil perusahaan memberikan kejelasan mengenai proses penentuan distribusi imbalan, terakhir keadilan interaksional melihat bagaimana karyawan diperlakukan oleh lingkungan sekitar (Robbins & Judges, 2016). Dimensi organisasi yang ada memiliki hubungan yang tinggi terhadap performa kerja dan *organizational citizenship behavior* seperti menolong rekan kerja dan turunya pelanggaran kerja (Robbins & Judge, 2016). Menurut (Colquitt, Lepine, & Wesson, 2015) organisasi yang adil adalah organisasi yang mampu mengalokasikan pengeluaran dengan adil, membuat keputusan dengan konsisten, tidak bias dan akurat, mampu mengkomunikasikan keputusan yang dibuat dengan baik, komprehensif dan jujur.

Robbins & Judge (2016) menyebutkan bahwa karyawan yang merasa diperlakukan tidak adil akan melakukan satu dari enam pilihan yaitu pertama, mengubah masukan, memberikan masukan atau usaha yang lebih sedikit, kedua, mengubah keluaran, karyawan akan menaikkan jumlah keluaran namun dengan kualitas yang buruk, ketiga, distorsi persepsi tentang diri sendiri, merasa bahwa diri sendiri bekerja lebih keras dibanding orang lain, keempat, distorsi persepsi terhadap orang lain, memandang pekerjaan orang lain lebih baik atau lebih buruk, kelima, memilih referensi yang lain, menguatkan diri sendiri dengan membandingkan orang lain, terakhir karyawan akan memilih keluar dari pekerjaan.

Menurut studi pendahuluan yang dilakukan kepada kepala HRD PT. X, narasumber menyatakan bahwa karyawan memiliki persebaran pelatihan yang tidak seimbang dimana ada 20 karyawan yang sudah melakukan pelatihan hingga 3-4 kali pelatihan dan setidaknya terdapat 17 karyawan bahkan sama sekali belum melakukan pelatihan yang berkaitan dengan upaya peningkatan efektivitas pekerjaan mereka. Hal ini dikarenakan pelatihan yang ada tidak bisa menjangkau semua karyawan.

Berdasarkan wawancara studi pendahuluan yang dilakukan kepada sepuluh karyawan PT.X, karyawan

menyatakan bahwa mereka merasa gaji yang diberikan tidak sesuai dengan apa yang mereka kerjakan, hal ini dikarenakan pekerjaan yang mereka kerjakan memaksa mereka hingga lembur, padahal jam lembur yang mereka lakukan tidak mendapat kompensasi. Permasalahan ini membuat para karyawan kadang membuat lelucon tentang gaji mereka. Gaji yang setiap karyawan diperoleh berdasarkan tingkat gaji yang dimiliki karyawan. Tingkat gaji terdiri 1 sampai 12 yang ditentukan berdasarkan jenjang pendidikan, beban kerja dan lamanya bekerja, namun pada kenyataannya tingkat gaji tidak menentukan beban kerja, contohnya pada karyawan HRD tidak ada spesialisasi pekerjaan khusus antara tingkat gaji empat dan lima dimana kedua karyawan sama-sama bekerja untuk membantu kepala divisi menyelesaikan tugasnya. Karyawan dengan tingkat gaji yang lebih rendah, dengan gaji yang lebih sedikit dan beban kerja yang sama merasa kurang puas dengan gaji yang mereka terima, selain itu mereka juga sering membandingkan dengan beban kerja dan gaji dari luar organisasi lain yang mereka rasa lebih baik. Fenomena ini dikategorikan kedalam aspek keadilan distributif dimana karyawan mempersepsikan ketidakseimbangan antara beban kerja dan persebaran pelatihan.

Berdasarkan wawancara tersebut juga ditemukan bahwa dari sepuluh orang tujuh diantaranya belum pernah melakukan pelatihan sama sekali, narasumber mengaku bahwa keahlian yang didapat berdasarkan pengalaman bekerja atas supervisi atasan maupun bantuan rekan kerja, mereka juga menyatakan bahwa dipilihnya karyawan untuk mengikuti sebuah pelatihan atau tidak berdasarkan pilihan pemimpin, namun, ada karyawan yang memilih untuk mengikuti pelatihan diluar organisasi untuk menambah kemampuannya dalam bekerja dan keterampilan kerjanya, berdasarkan wawancara tersebut dapat diambil kesimpulan bahwa fenomena ini termasuk kedalam aspek keadilan prosedural.

Keadilan organisasi yang dilakukan organisasi sangat mempengaruhi efektivitas dalam organisasi sendiri, dimana karyawan merasakan bahwa keputusan dibuat dapat mempengaruhi perilaku karyawan dalam bekerja, bahkan terkadang karyawan memilih untuk keluar dari organisasi sebagai jalan pintas dari ketidakadilan yang mereka rasakan (Naiemah et al., 2017). Saat karyawan merasa mereka diperlakukan secara adil mereka akan memiliki peluang yang lebih tinggi untuk menampilkan *organizational citizenship behavior* (Cropanzano, Rupp, Thornton, & Shao, 2018). Berdasarkan uraian dan fenomena di atas peneliti tertarik untuk melakukan penelitian hubungan antara keadilan organisasi dengan *organizational citizenship behavior* pada karyawan PT.X.



## METODE

Penelitian ini menggunakan jenis penelitian kuantitatif, seperti yang dijelaskan oleh (Arikunto, 2013) bahwa jenis penelitian kuantitatif adalah penelitian yang menggunakan angka sebagai dasarnya dari mulai mengumpulkan, menafsirkan hingga hasil penelitian. Penelitian ini lebih mengutamakan data-data berbentuk angka sebagai analisis data dan memerlukan sampel besar yang biasanya lebih dari tiga puluh subjek penelitian (Azwar, 2015).

Penelitian ini menggunakan analisis korelasional yang digunakan untuk menguji hubungan antara keadilan organisasi dengan *organizational citizenship behavior*. Teknik analisis yang digunakan berguna untuk mengetahui seberapa besar hubungan antara dua variabel yang memiliki hubungan yang searah (linear) (Santoso, 2010).

Tujuan dari penelitian korelasional ini untuk mengetahui hubungan antara keadilan organisasi dengan *organizational citizenship behavior*. Partisipan dalam penelitian ini berjumlah 121 karyawan tetap. Pengumpulan data menggunakan kuisioner yang dibuat berdasarkan aspek dari Organ (2006) tentang *organizational citizenship behavior*, skala keadilan organisasi dibuat berdasarkan aspek dari Robbins & Judges (2016). Teknik analisis data yang digunakan pada penelitian ini adalah uji korelasi *product moment*.

## HASIL DAN PEMBAHASAN

Data penelitian yang telah didapatkan kemudian diolah dengan menggunakan *descriptive statistics*. Data statistik tersebut dapat dilihat pada tabel berikut:

**Tabel 1. Descriptive statistics**

	N	Min	Max	Mean	Std. Deviation
Keadilan organisasi	121	67	85	76,89	3,810
<i>Organizational citizenship behavior</i>	121	64	85	74,85	5,256

Melalui hasil analisis statistik deskriptif yang telah dilakukan, diketahui bahwa nilai rata-rata untuk skala keadilan organisasi adalah 76,89 dengan nilai minimum 67 sedangkan nilai maksimum sebesar 85, dan standar deviasi 3,810. Kemudian untuk rata-rata skala *organizational citizenship behavior* sebesar 74,85, dengan nilai minimum 64 dan maksimum 85, sedangkan standar deviasi skala *organizational citizenship behavior* yaitu sebesar 5,256.

### A. Analisis Data

#### 1. Hasil Uji Asumsi

##### a. Uji Normalitas

Uji Normalitas dalam penelitian ini bertujuan melihat apakah penyebaran data pada variabel keadilan

organisasi dan *organizational citizenship behavior* berdistribusi normal atau tidak normal. Data yang baik adalah data yang mempunyai pola distribusi normal, yakni distribusi data tersebut tidak melenceng ke kiri atau ke kanan (Santoso, 2010).

Penelitian ini menggunakan uji normalitas Kolmogorov-Smirnov dengan menggunakan bantuan *IBM SPSS Statistics 24 for windows*. Sebaran data dikatakan normal apabila nilai signifikansinya lebih dari 0,05 ( $p > 0,05$ ) dan apabila nilai signifikansi dibawah 0,05 ( $p < 0,05$ ) maka sebaran data disebut tidak normal (Priyatno, 2013).

**Tabel 2. Ketentuan Distribusi Normalitas Data**

Nilai Signifikansi	Keterangan
Sig > 0,05	Distribusi data normal
Sig < 0,05	Distribusi data tidak normal

Adapun hasil uji normalitas data dengan menggunakan Kolmogorov-Smirnov terhadap kedua variabel penelitian sebagai berikut:

**Tabel 3. Hasil Uji Normalitas Data**

Variabel	Nilai Signifikansi	Keterangan
Keadilan organisasi	0,163	Data berdistribusi normal
<i>Organizational citizenship behavior</i>	0,168	Data berdistribusi normal

Hasil uji normalitas kedua variabel pada tabel tersebut menunjukkan bahwa nilai signifikansi keadilan organisasi sebesar 0,163 dan nilai signifikansi *organizational citizenship behavior* sebesar 0,168. Berdasarkan hasil tersebut dapat diambil kesimpulan bahwa variabel keadilan organisasi dan *organizational citizenship behavior* memiliki sebaran data yang normal karena memiliki signifikansi yang lebih dari 0,05 ( $p > 0,05$ ).

##### b. Uji Linearitas

Uji linearitas dalam penelitian ini bertujuan untuk mengetahui apakah hubungan kedua variabel yang diteliti memiliki hubungan yang linear (garis lurus) (Santoso, 2010). Penelitian ini menggunakan bantuan *software IBM Statistics 24 for windows* untuk menguji linearitas data. Berikut adalah kriteria dalam uji linearitas:

**Tabel 4. Ketentuan Distribusi Linearitas Data**

Nilai Signifikansi	Keterangan
Sig > 0,05	Non Linear
Sig < 0,05	Linear

Kriteria dalam pengujian linearitas yaitu jika linearitas memiliki nilai signifikansi kurang dari 0,05 ( $p < 0,05$ ) maka data dikatakan berhubungan linear, jika

nilai signifikansi lebih besar daripada 0,05 ( $p > 0,05$ ) maka variabel tidak memiliki hubungan yang linear (Priyatno, 2014). Berikut merupakan hasil uji linearitas kedua variabel yang digunakan.

**Tabel 5. Hasil Uji Linearitas Data**

Variabel	Nilai Signifikansi	Keterangan
<i>Organizational citizenship behavior</i> * keadilan organisasi	0,000	Linear

Berdasarkan tabel diatas menunjukkan bahwa nilai signifikansi variabel keadilan organisasi dengan *organizational citizenship behavior* sebesar 0,000, hal ini menunjukkan bahwa nilai signifikansi lebih kecil daripada 0,05 ( $p < 0,05$ ). Hasil tersebut dapat disimpulkan bahwa variabel keadilan organisasi dengan *organizational citizenship behavior* memiliki hubungan yang linear.

## 1. Hasil Uji Hipotesis

Uji hipotesis dilakukan setelah selesai melakukan uji asumsi yang bertujuan untuk mengetahui bahwa data dari hasil pengukuran memiliki asumsi parametrik. Langkah selanjutnya adalah melakukan uji hipotesis, karena data berdistribusi normal dan memiliki hubungan yang linear maka uji hipotesis dapat menggunakan korelasi *product moment* untuk menjawab hipotesis penelitian (Bluman, 2007).

Taraf signifikansi (tingkat kesalahan) yang digunakan sebesar 5%, hubungan antar variabel akan dinyatakan signifikan apabila nilai signifikansi kurang dari 0,05 ( $p < 0,05$ ), sebaliknya apabila nilai signifikansi lebih dari 0,05 ( $p > 0,05$ ) maka hubungan antar variabel dinyatakan tidak signifikan (Sugiyono, 2015). Menurut Muhidin & Abdurahman (2007) tingkat keeratan hubungan antara dua variabel dapat menggunakan pedoman seperti berikut :

**Tabel 6. Tingkat Keeratan Hubungan**

Nilai Koefisien	Keterangan
0,00-0,20	Hubungan sangat lemah
0,20-0,40	Hubungan rendah
0,40-0,70	Hubungan Cukup / Sedang
0,70-0,90	Hubungan Kuat / Tinggi
0,90-1,00	Hubungan Sangat Kuat

Hasil korelasi *product moment* dalam uji hipotesis sebagai berikut:

**Tabel 7. Hasil Uji Hipotesis**

	Keadilan organisasi	<i>Organizational citizenship behavior</i>
Keadilan organisasi	Pearson correlation	1
	Sig. (2-tailed)	.416**
	N	121
<i>Organizational citizenship behavior</i>	Pearson correlation	.416**
	Sig. (2-tailed)	.000
	N	121

\*\*Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

Berdasarkan hasil uji hipotesis nilai signifikansi menunjukkan angka sebesar 0,000 sehingga nilai  $p$  kurang dari 0,05 ( $p < 0,05$ ), dengan demikian maka dapat disimpulkan bahwa terdapat hubungan antara keadilan organisasi dengan *organizational citizenship behavior* pada karyawan PT.X cabang Surabaya. Nilai  $r$  menunjukkan nilai sebesar 0,416 sehingga menunjukkan keadilan organisasi memiliki hubungan yang sedang dengan *organizational citizenship behavior*.

Hasil analisis korelasi menunjukkan koefisien korelasi antara keadilan organisasi dan *organizational citizenship behavior* yaitu  $r$  sebesar 0,416. Arah hubungan ditunjukkan dengan tanda negatif (-) maupun (+) pada koefisien korelasi (Cronk, 2001). Tanda positif menunjukkan hubungan yang searah antara kedua variabel, hal ini menunjukkan bahwa kenaikan variabel bebas akan meningkatkan variabel terikat hal ini berlaku berkebalikan pula saat variabel bebas menurun maka variabel terikat akan cenderung mengalami penurunan pula.

Koefisien korelasi pada penelitian ini memiliki arah hubungan yang positif. Hal ini menunjukkan melalui besarnya koefisien korelasi yaitu 0,416 pada hasil uji hipotesis tersebut. Tanda positif menunjukkan bahwa semakin meningkatnya keadilan organisasi yang terjadi dalam organisasi maka akan membuat *organizational citizenship behavior* akan meningkat pula.

## PEMBAHASAN

Tujuan penelitian ini adalah untuk mengetahui hubungan antara keadilan organisasi dengan *organizational citizenship behavior* pada karyawan PT. X cabang Surabaya. Penelitian ini menggunakan korelasi *product moment* untuk menguji hipotesis penelitian, dalam menggunakan korelasi ini memerlukan data yang berdistribusi normal dan hubungan antara dua variabel

harus linear (Bluman, 2007). Berdasarkan hasil uji normalitas keadilan organisasi memiliki signifikansi sebesar 0,163 dan *organizational citizenship behavior* sebesar 0,168 keduanya memiliki signifikansi  $>0,05$  sehingga dapat dianggap memiliki distribusi normal. Uji linearitas antara kedua variabel memiliki signifikansi 0,000 yang berarti  $<0,05$  dan dianggap memiliki hubungan linearitas, karena uji asumsi terpenuhi maka selanjutnya akan dilakukan uji hipotesis penelitian. Hipotesis penelitian yang diajukan akan diterima apabila taraf signifikansi kurang dari 0,05 (Priyatno, 2014). Berdasarkan uji hipotesis pada tabel 4.7 Hasil menunjukkan bahwa taraf signifikansi sebesar 0,000 lebih kecil daripada 0,05 sehingga dapat disimpulkan bahwa terdapat hubungan antara keadilan organisasi dan *organizational citizenship behavior*. Hubungan yang signifikan dari hasil uji hipotesis dapat membuktikan bahwa hipotesis yang diajukan yaitu “terdapat hubungan antara keadilan organisasi dengan *organizational citizenship behavior* pada karyawan di PT. X cabang Surabaya” dapat diterima.

Hubungan antara keadilan organisasi dan *organizational citizenship behavior* memiliki signifikansi sebesar 0,416, tanda positif yang terdapat pada hasil korelasi menunjukkan bahwa hubungan antara kedua variabel adalah searah, yang artinya semakin tinggi keadilan organisasi yang dirasakan karyawan maka semakin tinggi pula perilaku *organizational citizenship behavior* yang ditunjukkan oleh karyawan. Berdasarkan tingkat keeratan antara dua variabel dapat disimpulkan bahwa hubungan antara keadilan organisasi dan *organizational citizenship behavior* termasuk sedang. Hasil koefisien korelasi yang menunjukkan  $r=0,416$  menunjukkan kontribusi variabel keadilan organisasi memiliki pengaruh sebesar 41,6% terhadap *organizational citizenship behavior* sedangkan 58,4% lainnya di pengaruhi oleh faktor lain yang dapat mempengaruhi variabel terikat. Faktor faktor lain yang dapat mempengaruhi *organizational citizenship behavior* antara lain adalah kejelasan peran yang mengacu pada perbedaan antara tugas dan tanggung jawab, kepemimpinan, bagaimana peran seorang pemimpin dalam organisasi mengarahkan tujuan dan memberikan dukungan pada karyawan, dorongan motivasi yang dimiliki karyawan baik dari dalam maupun luar individu, komitmen organisasi yang berkaitan dengan sejauh mana karyawan merasakan pekerjaan sebagai bagian dari diri, maupun karakteristik individu yang melekat sejak lahir seperti kepribadian dan emosi (Chahal & Mehta, 2011).

Hasil penelitian ini sesuai dengan yang dilakukan oleh Srimulyani et al., (2017) yang memperoleh hasil bahwa keadilan organisasi memiliki pengaruh positif yang signifikan terhadap *organizational citizenship behavior*.

Apabila karyawan mempersepsikan keadilan organisasi yang diterimanya tinggi maka semakin baik pula perilaku kerja yang ditampakkan oleh karyawan dalam bekerja, seperti perilaku menolong, menjaga hubungan yang baik antara rekan kerja, menerima kekurangan yang ada dalam organisasi, memberikan hal yang terbaik untuk karyawan dan mentaati peraturan yang ada dalam organisasi (Srimulyani et al., 2017). Penilaian positif yang dirasakan oleh karyawan terhadap keadilan yang ada akan membuat karyawan memberikan perilaku diluar pekerjaannya yang dapat menguntungkan organisasi itu sendiri.

Penelitian lain yang menunjukkan hasil yang sama dilakukan oleh Lai & Chan (2016) bahwa keadilan organisasi memiliki hubungan yang positif terhadap *organizational citizenship behavior*. Hubungan yang menguntungkan antara karyawan dan organisasi melalui perilaku adil yang ditunjukkan organisasi terhadap karyawan membuat karyawan berbuat lebih terhadap organisasi melalui perilaku *organizational citizenship behavior*, saat karyawan menganggap dirinya sebagai salah satu bagian dari organisasi perlakuan adil yang diberikan organisasi dapat membuat karyawan dihargai sebagai salah satu bagian dari organisasi (Moorman & Byrne, 2005). Karyawan yang merasakan ketidakadilan akan menurunkan perilaku *organizational citizenship behavior* dan menjalankan tugasnya sebagai kewajiban saja.

Karyawan yang merasa diperlakukan kurang adil dalam organisasinya termasuk persebaran sumber-sumber organisasi yang tidak merata seperti gaji dan pelatihan akan menyebabkan karyawan memiliki perasaan yang negatif terhadap organisasi. Karyawan yang merasa diperlakukan tidak adil akan melakukan beberapa hal seperti memberikan usaha yang sedikit untuk berkerja, memberikan keluaran yang tidak seperti biasanya, memberikan kualitas kerja yang buruk, memandang pekerjaan tidak baik hingga mengundurkan diri (Robbins & Judge, 2016), padahal apabila organisasi memberi rasa adil kepada karyawan mereka akan memiliki peluang yang lebih tinggi untuk menunjukkan *organizational citizenship behavior* (Cropanzano et al., 2018). Karyawan yang memiliki *organizational citizenship behavior* tinggi akan memberikan banyak manfaat untuk organisasinya.

Moorman & Bryne (2005) menyebutkan bahwa karyawan akan terikat terhadap *organizational citizenship behavior* disaat mereka merasa bahwa organisasi mereka adil sepenuhnya baik prosedural, distributif, maupun interaksional. Sehingga ketiga keadilan ini dibutuhkan dalam menumbuhkan *organizational citizenship behavior* dalam karyawan. Penelitian yang dilakukan oleh (Sudarma & Ardi, 2015) juga menunjukkan pengaruh positif keadilan organisasi terhadap *organizational citizenship behavior* dalam organisasi, dalam



penelitiannya tersebut didapat kesimpulan bahwa salah satu faktor yang membentuk *perilaku organizational citizenship behavior* adalah keadilan organisasi yang dirasakan oleh karyawan. Penting bagi organisasi untuk memberikan rasa adil kepada setiap karyawan sehingga karyawan menumbuhkan sikap positif terhadap organisasi, dari perasaan adil yang diterima karyawan akan menumbuhkan perilaku positif lainnya yang pada akhirnya akan meningkatkan produktivitas organisasi, dilain pihak rasa ketidakadilan akan membuat karyawan akan menumbuhkan perasaan negatif.

Tansky (dalam Podsakoff, Podsakoff, & MacKenzie, 2018) melakukan survey terhadap 75 karyawan dalam 100 perusahaan yang berbeda, salah satu hasilnya menyebutkan bahwa karyawan yang merasa diperlakukan adil akan memprediksi perilaku *organizational citizenship behavior*, karyawan akan meningkatkan kapasitas kerjanya, terlibat dalam acara organisasi yang bukan pekerjaan utamanya seperti membersihkan lingkungan organisasi secara sukarela dan memiliki hubungan yang akrab dengan sesama rekan kerja. Keadilan dapat mempengaruhi perilaku *organizational citizenship behavior* karyawan dengan melihat hubungan timbal balik yang dimiliki antara karyawan dan organisasi, sebagai balasan atas perlakuan adil yang diterima karyawan akan terlibat dalam perilaku yang mampu meningkatkan efektivitas organisasi (Organ et al., 2006). Hubungan yang tidak adil akan membuat karyawan cenderung untuk memberikan usaha minimal dan memberikan kontribusi yang secukupnya (Muchinsky, 2006).

## PENUTUP

### Simpulan

Hasil uji hipotesis pada penelitian ini menunjukkan angka signifikansi sebesar 0,000 ( $p < 0,05$ ) dengan angka korelasi sebesar 0,416. Hasil uji korelasi *product moment* ini menandakan adanya hubungan antara keadilan organisasi dengan *organizational citizenship behavior* pada karyawan PT. X. Hubungan antara keadilan organisasi dengan *organizational citizenship behavior* bersifat positif, yang artinya apabila keadilan organisasi yang terjadi dalam organisasi cenderung tinggi maka *organizational citizenship behavior* juga akan cenderung tinggi, hal ini juga terjadi sebaliknya apabila keadilan organisasi cenderung rendah maka *organizational citizenship behavior* yang ditunjukkan karyawan juga akan rendah.

Efektivitas organisasi yang penuh akan diperoleh saat organisasi saling bersinergi dalam mewujudkan tujuan yang ingin dicapai, salah satu untuk meningkatkan efektivitas organisasi dapat ditempuh melalui *organizational citizenship behavior*. Perilaku *organizational citizenship behavior* yang ditunjukkan oleh

karyawan dapat ditingkatkan melalui keadilan organisasi yang ada dalam suatu organisasi. Keadilan mengenai prosedur, keadilan pembagian sumber-sumber organisasi, hingga keadilan hubungan antara karyawan dan informasi dapat meningkatkan efektivitas organisasi. *Organizational citizenship behavior* merupakan perilaku yang terlepas dari sistem imbalan dan hukuman dan tidak terikat oleh sistem kerja formal, namun perilaku ini dapat menjadi prediktor kondisi karyawan dan mampu meningkatkan kemampuan organisasi karena karyawan yang memberikan usaha lebih dari apa yang dituntut oleh organisasi. *Organizational citizenship behavior* tidak dibentuk oleh satu faktor penentu saja, perilaku ini terbentuk dari berbagai faktor kondisi dalam organisasi, *organizational citizenship behavior* yang mampu menjadi bagian dalam diri organisasi mampu menjadikan bukti bahwa organisasi memiliki kualitas yang baik.

### Saran

Berdasarkan hasil penelitian yang telah diperoleh, maka peneliti memberikan saran kepada beberapa pihak terkait yang diharapkan dapat memberikan manfaat dan bisa dijadikan bahan pertimbangan bagi yang membutuhkan hasil peneliti ini, adapun saran tersebut antara lain:

#### 1. PT. X Cabang Surabaya

Penelitian ini dapat memberikan informasi mengenai hubungan antara keadilan organisasi dan *organizational citizenship behavior* yang dimiliki oleh karyawan PT.X cabang Surabaya. Perusahaan mampu meningkatkan perilaku *organizational citizenship behavior* yang dimiliki karyawan dengan meningkatkan keadilan organisasi dalam perusahaan. Keadilan organisasi dapat ditingkatkan melalui karakteristik keadilan organisasi yaitu dengan mengalokasikan pengeluaran dengan adil, membuat keputusan dengan konsisten, tidak bias dan akurat, mampu mengkomunikasikan keputusan yang dibuat dengan baik, komprehensif dan jujur.

#### 2. Peneliti selanjutnya

Penelitian ini hanya membahas hubungan antara keadilan organisasi dan *organizational citizenship behavior*, variabel yang mempengaruhi *organizational citizenship behavior* dapat diteliti lebih jauh agar memperluas hasil penelitian. Beberapa variabel yang dapat digunakan antara lain tipe kepribadian, iklim organisasi, komitmen organisasi, dukungan organisasi, budaya organisasi, hubungan atasan dan bawahan, dll.

### DAFTAR PUSTAKA

Arikunto, S. (2013). *Prosedur Penelitian suatu pendekatan praktik*. Yogyakarta: Rineka Cipta.

- Azwar, S. (2015). *Reliabilitas Dan Validitas*. Yogyakarta: Pustaka Pelajar.
- Bluman, A. G. (2007). *Elementary Statistics: A Step by Step Approach*. New York: McGraw-Hill.
- Chahal, H., & Mehta, S. (2011). Antecedent and consequences of organizational citizenship behavior (ocb) a conceptual framework in reference to health care sector. *Journal of Service Research*, 10(2), 25-44.
- Colquitt, J. A., Lepine, J. A., & Wesson, M. J. (2015). *Organizational behavior: improving performance and commitment in the workplace*. New York: McGraw-Hill.
- Cronk, B. C. (2001). *How to Use SPSS* Glendale: Pyczak Publishing.
- Cropanzano, R. S., Rupp, D. E., Thornton, M. A., & Shao, R. (2018). Organizational justice and organizational citizenship. In P. M. Podsakoff, S. B. MacKenzie, & N. P. Podsakoff (Eds.), *The oxford handbook of organizational citizenship behavior*. New York: Oxford University Press.
- Lai, H. Y. I., & Chan, S. H. J. S. (2016). Understanding the link between communication satisfaction, perceived justice and organizational citizenship behavior. *Journal of Business Research*, 30(60), 1-10.
- Moorman, R. H., & Byrne, Z. S. (2005). How does organizational justice affect organizational citizenship behavior. In J. Greenberg & J. A. Colquitt (Eds.), *Handbook of organizational justice*. New Jersey: Lawrence Erlbaum Associates.
- Muchinsky, P. M. (2006). *Psychology applied to work*. Belmont: Thomson Wadsworth.
- Muhidin, S. A., & Abdurahman, M. (2007). *Analisis Korelasi, Regresi, Dan Jalur Dalam Penelitian*. Bandung: Pustaka Setia.
- Naiemah, S. U., Aris, A. Z. Z., Karim, K. M., Samah, I. H. A., Syahira, S. a., & Suhana, A. M. (2017). Relationship between organizational commitment, OCB, organizational justice, and turnover intention: evidence from educational institution in malaysia. *Review of Integrative Business and Economics Research*, 6(2), 64-77.
- Organ, D. W., Podsakoff, P. M., & MacKenzie, S. B. (2006). *Organizational citizenship behavior: Its nature, antecedents, and consequences*. USA: Sage Publications.
- Podsakoff, P. M., Podsakoff, N. P., & MacKenzie, S. B. (2018). *The Oxford Handbook of Organizational Citizenship Behavior*. New York: Oxford University Press.
- Priyatno, D. (2013). *Analisis Korelasi, Regresi dan Multivariat dengan SPSS*. Yogyakarta: Gava Media.
- Priyatno, D. (2014). *SPSS 22 Pengolahan Data Terpraktis*. Yogyakarta: Andi.
- Robbins, S. P., & Judge, T. A. (2016). *Organizational behavior*. England: Pearson Education.
- 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*, 11(1), 125-145.
- Santoso, S. (2010). *Statistik Multivariat*. Jakarta: Elex Media Komputindo.
- Srimulyani, V. A., Kurniawati, D., & Rustiyaningsih, S. (2017). Keadilan organisasi dan konsekuensinya terhadap organizational citizenship behavior guru SMA dan SMK Kota Madiun. *Jurnal Manajemen Indonesia*, 17(2), 79-91.
- Sudarma, K., & Ardi, R. T. B. (2015). Pengaruh persepsi dukungan dan keadilan organisasi terhadap organizational citizenship behavior dengan komitmen organisasional sebagai variabel intervening. *Management Analysis Journal*, 4(2), 142-153.
- Sunarto, & Lubis, R. (2010). Hubungan antara budaya perusahaan dan komitmen organisasi dengan organizational citizenship behavior (OCB) pada LPP TVRI Sumatera Utara. *Jurnal Magister Psikologi UMA*, 2(2), 108-117.
- Titisari, P. (2014). *Peranan organizational citizenship behavior (OCB) dalam meningkatkan kinerja karyawan*. Jakarta: Mitra Wacana Media.