

# **PENGARUH *DISTRIBUTIVE JUSTICE* TERHADAP *ORGANIZATIONAL CITIZENSHIP BEHAVIOR* YANG DI MEDIASI OLEH *TRUST IN ORGANIZATION* DI PT INDOPORLEN**

**Lucy Warsindah**

**Novi Ayu Wulandari**

Fakultas Ekonomi dan Bisnis, Universitas Trisakti

lucy.sonata@yahoo.com

noviayuw@rocketmail.com

## **ABSTRACT**

*This study aims to analyze the impact of distributive justice on organizational citizenship behavior mediated by trust in organization at PT Indoporlen, Bekasi. The purposive sampling method is used to spread the sampling questionnaire to 145 permanent employees in PT. Indoporlen. Data analysis method used by using descriptive statistical analysis with SPSS 22 and structural equation method (SEM) with AMOS 6.0. Based on the result of hypothesis testing, it can be concluded that distributive justice to organizational citizenship behavior has a  $\beta$  value of 0.451 with a significant value of  $0.006 < 0.05$ , then H1 supported which means that distributive justice has positive influence on organizational citizenship behavior. While the results of distributive justice on organizational citizenship behavior mediated by trust in organization has a  $\beta$  value of 0.586 with a significant value of  $0.000 < 0.05$ , then H2 is also supported which means there is an impact of distributive justice on organizational citizenship behavior mediated by trust in organization then with trust in organization as a mediator, it will increase the significant influence of distributive justice on organizational citizenship behavior. Implication managerial in this research that is can managers improve the delivery of wages in accordance with the performance of produced employees as well as the division of the working fair according to what has been agreed with company employees, can managers increase attitude fair with give equality in treating employees, honest in providing information on to an employee, and true in treating employees, and manager also had to check and control employees at regular intervals in order to do the work which in accordance with the procedures which have been determined.*

**Keywords:** *Distributive Justice, Organizational Citizenship Behavior, and Trust in Organization*

## **PENDAHULUAN**

Perusahaan manufaktur merupakan industri yang sangat penting karena industri manufaktur merupakan sektor utama pendorong pertumbuhan ekonomi dan menempati urutan teratas dalam penyerapan tenaga kerja ([www.kemenkeu.go.id](http://www.kemenkeu.go.id)). Salah satu bentuk industri manufaktur yaitu industri bata tahan api. Berdasarkan data kemenperin jumlah industri bata tahan api yang terdaftar hingga tahun 2014 adalah

sebanyak 11 perusahaan, sehingga tingkat persaingan antar industri bata tahan api tidak dapat dihindarkan. Untuk dapat bersaing dengan perusahaan lain, perusahaan harus meningkatkan kualitas pelayanan serta meningkatkan produksi dan menghasilkan produk yang berkualitas agar dapat memenuhi kebutuhan para konsumen. Salah satu perusahaan yang memproduksi bata tahan api adalah PT Indoporlen yang berlokasi di Bekasi, Jawa Barat.

**Tabel 1**  
**Laporan Hasil Produksi Bata Tahan Api dan Sejenisnya**  
**PT. Indoporlen, Bekasi, Jawa Barat**  
**Tahun 2010-2014**

<b>Tahun</b>	<b>Hasil Produksi (ribuan/unit)</b>
2010	17.291.519
2011	19.826.233
2012	20.374.599
2013	19.084.161
2014	18.834.918
<b>Total</b>	<b>95.411.430</b>

Sumber: PT. Indoporlen

Berdasarkan data produksi PT Indoporlen, hasil produksi tahun 2014 sebesar 18.834.918 ribuan/unit. Hal tersebut mengalami penurunan dibandingkan tahun-tahun sebelumnya, produksi pada tahun 2013 yaitu sebesar 19.084.161 ribuan/unit. Penurunan hasil produksi ini disebabkan oleh rendahnya tingkat kinerja yang dimiliki karyawan, sehingga akan mempengaruhi keefektifan dan keefisienan suatu organisasi karena menurut Kritner dan Kinicki (2004) tingginya kinerja karyawan akan mendorong timbulnya *organizational citizenship behavior*.

Menurut Konovsky dan Pugh (1994) *organizational citizenship behavior* berperan penting bagi perusahaan karena karyawan akan berusaha untuk membagi perhatiannya untuk membantu meningkatkan kinerja dan keberhasilan organisasi. Organ et al., (2006) juga menyebutkan peran *organizational citizenship behavior* dapat membantu dalam meningkatkan kesuksesan dan keefektifan suatu organisasi dan juga dapat meningkatkan loyalitas karyawan terhadap organisasinya.

Guh et al., (2013) menyatakan bahwa *organizational citizenship behavior* merupakan efek dari *distributive justice* dan *trust in organization*. Dengan *distributive justice* perusahaan dapat meningkatkan perasaan adil terhadap hasil akhir yang akan meningkatkan kepuasan dan kinerja karyawan (McFarlin dan Sweeney, 1992). Selain itu, menurut Banerjee dan Banerjee (2013) dengan

adanya *distributive justice* akan membuat karyawan merasa bahwa organisasi telah bersikap suportif dengan memberikan imbalan yang sesuai dengan apa yang telah karyawan berikan terhadap organisasi yang akan meningkatkan kepercayaan. Hal ini sejalan dengan yang dikemukakan oleh Gilbert dan Tang (1998) bahwa dengan adanya *trust in organization* akan meningkatkan keyakinan karyawan untuk mencapai tujuan organisasi dan keyakinan bahwa tindakan organisasi akan memberikan manfaat. Selain itu *trust in organization* juga dapat memediasi hubungan antara *distributive justice* dan *organizational citizenship behavior* (Aryee et al., 2002). Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis pengaruh *distributive justice* terhadap *organizational citizenship behavior* yang di mediasi oleh *trust in organization* pada karyawan.

## TINJAUAN LITERATUR

### *Distributive Justice*

Menurut Robbins dan Judge (2013) *distributive justice* adalah keadilan atas jumlah dan pemberian penghargaan yang dirasakan di antara karyawan, dimana karyawan menganggap adil sebuah organisasi ketika yakin akan hasil-hasil yang diterima telah sesuai dengan apa yang telah karyawan berikan kepada organisasi tersebut. Chiang et al., (2013) juga mendefinisikan *distributive justice* sebagai perasaan adil

dan keseimbangan akan hasil yang diterima oleh karyawan. Sedangkan Ismail (2014) mendefinisikan *distributive justice* sebagai keadilan yang dirasakan atas hasil yang diterima karyawan dimana penghargaan, imbalan, dan kompensasi dapat bermanfaat bagi karyawan dalam upaya organisasi untuk membagikan hasil yang adil.

Menurut Forsyth (2006) terdapat lima tipe *distributive justice* yaitu sebagai berikut: 1) *Equity*, 2) *Equality*, 3) *Power*, 4) *Need*, 5) *Responsibility*.

Selain itu Budiarto dan Wardani (2005) menyatakan terdapat faktor-faktor yang mempengaruhi *distributive justice* adalah sebagai berikut: 1) Kesetaraan 2) Kontribusi, 3) Kompensasi pemberian reward

### **Trust In Organization**

Al Abrow et al., (2013) mengartikan *trust in organization* sebagai keyakinan terhadap organisasi, perhatian terhadap rekan kerja, jujur, dan harapan positif terhadap organisasi. Sedangkan menurut Guh et al., (2013) *trust* merupakan perasaan karyawan akan kejujuran serta keadilan atas keuntungan yang diberikan organisasi. Selanjutnya Ismail (2014) mendefinisikan *trust in organization* sebagai rasa percaya diri dan dukungan dari atasan yang mengacu pada keyakinan karyawan untuk mencapai tujuan perusahaan dan manajer, serta keyakinan bahwa tindakan organisasi akan memberikan manfaat bagi karyawan.

Para ahli mengemukakan bahwa terdapat beberapa dimensi *trust in organization*, salah satunya dikemukakan oleh Robbins dan Coulter (2010) yaitu: 1) Integritas, 2) Kompetensi, 3) Konsistensi, 4) Loyalitas, 5) Keterbukaan

Menurut Faza dan Handoyo (2013) terdapat faktor-faktor yang dapat mempengaruhi *trust in organization* yaitu: 1) Pengambilan keputusan, 2) Komunikasi, 3) Kolaborasi.

### **Organizational Citizenship Behavior**

Jahangir et al., (2004) mengartikan *organizational citizenship behavior* sebagai perilaku kerja yang melebihi persyaratan pekerjaan dasar seseorang. Menurut Rob-

bins dan Judge (2013) *organizational citizenship behavior* adalah perilaku yang tidak menjadi bagian dari kewajiban kerja formal seorang karyawan, namun mendukung berfungsinya organisasi tersebut secara efektif. Ismail (2014) juga mendefinisikan *organizational citizenship behavior* sebagai perilaku karyawan yang tidak dijelaskan dalam deskripsi pekerjaan namun dapat meningkatkan efisiensi dan efektivitas fungsi-fungsi organisasi.

Podsakoff et al., (2000) mengemukakan bahwa terdapat tujuh dimensi *organizational citizenship behavior* yaitu: 1) *Helping behavior*, 2) *Sportmanship*, 3) *Organizational loyalty*, 4) *Organizational compliance*, 5) *Individual initiative*, 6) *Civic Virtue*, 7) *Self development*.

Menurut Podsakoff et al., (2000) terdapat 4 faktor yang dapat mempengaruhi *organizational citizenship behavior* yaitu: 1) *Employee characteristics*, 2) *Task characteristics*, 3) *Organizational characteristics*, 4) *Leadership behavior*.

### **Rerangka Konseptual**

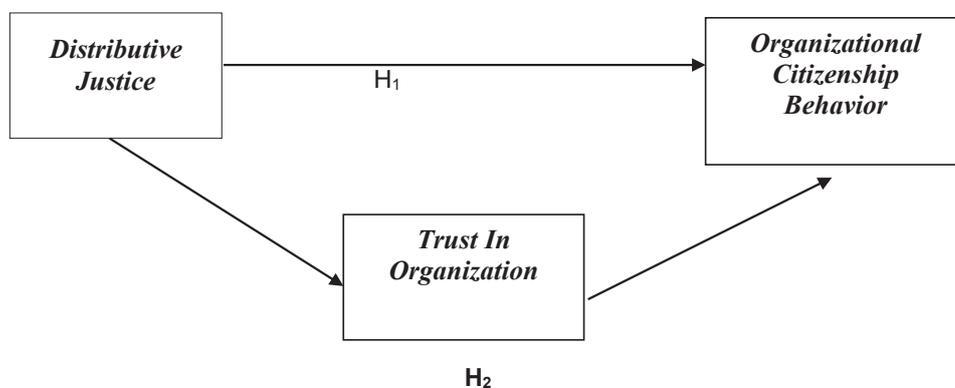
Meningkatnya jumlah persaingan pada industri manufacture mengharuskan perusahaan untuk meningkatkan kualitas pelayanan serta meningkatkan kinerja para karyawan, tentunya hal tersebut akan mempengaruhi keefektifan dan keefisienan suatu organisasi karena menurut Kritner dan Kinicki (2004) tingginya kinerja karyawan akan mendorong timbulnya *organizational citizenship behavior*.

Guh et al., (2013) mengemukakan bahwa *organizational citizenship behavior* merupakan efek dari *distributive justice* dan *trust in organization*. Menurut Aryee et al., (2002) dengan adanya *distributive justice* akan membantu meningkatkan persepsi karyawan akan keadilan yang akan memperkuat kepercayaan karyawan terhadap organisasi. Gilbert dan Tang (1998) menjelaskan bahwa dengan adanya *trust in organization* akan membantu meningkatkan keyakinan karyawan untuk mencapai tujuan organisasi dan keyakinan bahwa tindakan organisasi akan memberikan manfaat. Selanjutnya Aryee et al., (2002) menyatakan

bahwa *trust in organization* dapat memediasi hubungan antara *distributive justice* dan *organizational citizenship behavior* karena dengan melalui *trust in organization* maka akan membantu meningkatkan *distributive justice* dan *organizational citizenship behavior* karyawan di dalam organisasi (Ismail, 2014). Selanjutnya dalam penelitian Chiang et al., 2013, menghasilkan bahwa ada pengaruh positif antara *organizational justice* terhadap *Organizational Citizenship Behavior* yang di mediasi oleh *Trust In Organization*. Namun dalam penelitian Chiang et al., 2013, menemukan bahwa *distribu-*

*tive Justice* dan *Perceived psychological contract breach* tidak mempunyai pengaruh langsung terhadap *Organizational Citizenship Behavior*. *Distributive Justice* sebagai perasaan adil dan keseimbangan terhadap hasil yang diterima oleh karyawan sehingga *Distributive Justice* yang dirasakan oleh karyawan tidak adil maka akan mempengaruhi perilaku karyawan yang positif (*Organizational Citizenship Behavior*).

Berdasarkan uraian diatas, maka kerangka penelitian dapat digambarkan sebagai berikut:



Gambar 1. Rerangka Konseptual

## Pengembangan Hipotesis

Ince dan Gul (2011); Banerjee dan Banerjee (2013) menemukan bahwa *distributive justice* mempengaruhi *organizational citizenship behavior*. Iqbal et al., (2012) juga menemukan dalam penelitiannya bahwa *distributive justice* mempengaruhi *organizational citizenship behavior* karena ketika keadilan tercapai hal tersebut akan meningkatkan kinerja yang akan berpengaruh terhadap *organizational citizenship behavior*. Selain itu, Ismail (2014) juga sependapat bahwa *distributive justice* akan meningkatkan *organizational citizenship behavior*. Sehingga hipotesis pertama dalam penelitian ini adalah:

H1: Terdapat pengaruh *distributive justice* terhadap *organizational citizenship behavior*.

Berdasarkan penelitian Aryee et al., (2002) terhadap karyawan sektor publik di

India menunjukkan bahwa *trust in organization* dapat memediasi hubungan antara *distributive justice* dan *organizational citizenship behavior*. Hal ini didukung oleh pernyataan Ismail (2014) bahwa pengaruh *distributive justice* terhadap *organizational citizenship behavior* akan lebih meningkat jika di mediasi oleh *trust in organization*. Sehingga hipotesis kedua dalam penelitian ini adalah:

H2: Terdapat pengaruh *distributive justice* terhadap *organizational citizenship behavior* yang di mediasi oleh *trust in organization*.

## METODOLOGI PENELITIAN

Penelitian ini mengacu pada penelitian sebelumnya, yaitu penelitian yang dilakukan oleh Chiang et al., (2013) "*Antecedents of Organizational Citizenship for Information Technology Personnel*". Ran-

cangan penelitian yang digunakan dalam penelitian ini adalah *testing hypothesis* (uji hipotesis). *Testing hypothesis* yaitu pengujian hipotesis yang umumnya menjelaskan hubungan-hubungan tertentu atau perbedaan-perbedaan antar kelompok atau independensi dari dua faktor atau lebih dalam satu situasi (Sekaran, 2010). Penelitian ini juga menggunakan metode penelitian deskriptif yaitu menjelaskan karakteristik variabel yang diteliti dalam suatu situasi seperti menggambarkan karakteristik seseorang (Sekaran, 2010).

## Variabel dan Pengukuran

### Variabel Bebas (*Independent Variable*)

Menurut Sekaran (2010) *independent variable* adalah variabel yang mempengaruhi variabel terikat, baik secara positif ataupun negatif. *Independent variable* pada penelitian ini adalah *distributive justice*. Terdapat 5 item pernyataan mengenai *distributive justice* yang diadaptasi dari Niehoff dan Moorman (1993), sebagai berikut:

**Tabel 2**  
**Item Pernyataan *Distributive Justice***

No.	Daftar Pernyataan
1.	Jadwal kerja saya adil.
2.	Saya merasa bahwa tingkat upah yang saya terima adil.
3.	Saya merasa beban kerja yang saya terima cukup adil.
4.	Secara keseluruhan, penghargaan yang saya terima di dalam organisasi ini cukup adil.
5.	Saya merasa bahwa tanggung jawab yang saya dapat atas pekerjaan saya adil.

### Variabel Antara (*Intervening Variable*)

Hermawan (2013) menyatakan *intervening variable* sebagai variabel yang terdapat diantara variabel bebas dan variabel terikat sehingga, sebelum variabel bebas mempengaruhi variabel terikat, terlebih da-

hulu akan melalui variabel *intervening*. *Intervening variable* pada penelitian ini adalah *trust in organization*. Terdapat 7 item pernyataan mengenai *trust in organization* yang diadaptasi dari Chiang et al., (2013) sebagai berikut:

**Tabel 3**  
**Item Pernyataan *Trust In Organization***

No.	Daftar Pernyataan
1.	Saya percaya atasan saya memiliki integritas yang tinggi.
2.	Saya bisa mengharapkan atasan saya untuk memperlakukan saya secara konsisten.
3.	Atasan saya selalu bersikap jujur dan benar.
4.	Saya percaya pada tujuan dan niat baik atasan saya.
5.	Saya berpikir atasan saya memperlakukan saya dengan adil.
6.	Atasan saya bersikap terbuka dan jujur terhadap saya.
7.	Saya yakin bahwa saya mempercayai atasan saya sepenuhnya.

### Variabel Terikat (*Dependent Variable*)

*Dependent variable* adalah variabel yang dipengaruhi variabel bebas (Hermawan, 2013). *Dependent variable* pada penelitian

ini adalah *organizational citizenship behavior*. Terdapat 6 pernyataan mengenai *organizational citizenship behavior* yang diadaptasi dari Tsui et al., (1997) sebagai berikut:

**Tabel 4**  
**Item Pernyataan *Organizational Citizenship Behavior***

No.	Daftar Pernyataan
1.	Saya membuat saran untuk meningkatkan prosedur kerja.
2.	Saya membuat saran untuk meningkatkan organisasi.
3.	Saya memberitahu atasan apabila ada aktivitas yang tidak sesuai dengan prosedur yang ada.
4.	Saya membuat saran inovatif untuk meningkatkan kinerja organisasi.
5.	Saya berbicara ketika kebijakan yang ada tidak membantu organisasi mencapai tujuan.
6.	Saya menyarankan perbaikan dalam pekerjaan untuk mencapai tujuan organisasi.

Semua variabel dalam penelitian ini diukur menggunakan skala interval, dimana masing-masing item diukur menggunakan skala likert dimana skala tersebut mengukur kesetujuan dan ketidak setujuan responden terhadap serangkaian pernyataan yang berkaitan dengan keyakinan atau perilaku mengenai suatu objek tertentu (Hermawan, 2013).

#### **Teknik Pengumpulan Data**

Dalam melakukan penelitian ini diperlukan data yang berhubungan dengan masalah yang akan di teliti untuk selanjutnya data tersebut dapat diolah dan kemudian dapat diambil kesimpulan. Adapun sumber data diperoleh dari:

1. Penelitian lapangan yaitu penelitian yang dilakukan untuk mendapatkan data primer berupa informasi dan keterangan lain yang diperlukan dalam penelitian. Penelitian ini terdiri dari beberapa metode yaitu:
  - 1) Wawancara tidak terstruktur.
  - 2) Wawancara terstruktur.
  - 3) Kuesioner.
2. Penelitian kepustakaan yaitu teknik pengumpulan data sekunder yang berhubungan dengan masalah yang akan diteliti melalui buku-buku literatur dan data yang telah dipublikasikan oleh perusahaan.

Metode pengumpulan sampel yang digunakan dalam penelitian ini adalah den-

gan *non-probability sampling* dan pengambilan sampel dengan menggunakan teknik *purposive sampling*, sampel yang digunakan sebanyak 145 karyawan.

#### **Uji Instrumen Penelitian**

##### **Uji Validitas**

Pengujian validitas dalam kuesioner bertujuan untuk mengetahui apakah item pernyataan benar-benar mengukur konsep-konsep yang dimaksud dalam penelitian ini dengan tepat (*valid*) untuk mengukur variabel yang diteliti. Pengujian validitas dilakukan dengan *Content validity* dan *Construct validity*. Alat analisis yang digunakan dalam uji validitas ini adalah analisis faktor dengan melihat *factor loading* dalam *structural equation model* (SEM) dengan menggunakan software AMOS 6.0. Jumlah sampel yang digunakan sebanyak 145 dengan *factor loading* sebesar  $> 0.45$  agar dapat dinyatakan valid (Hair et al., 2010).

Dari hasil pengujian validitas terhadap seluruh item pernyataan dari masing-masing variabel penelitian menunjukkan bahwa seluruh item pernyataan pada variabel *distributive justice*, *trust in organization*, dan *organizational citizenship behavior* memiliki nilai *factor loading*  $> 0.45$  dan seluruh item pernyataan tersebut tepat digunakan untuk mengukur masing-masing variabel.

### Uji Reliabilitas

Reliabilitas adalah istilah yang digunakan untuk menunjukkan sejauh mana hasil pengukuran relatif konsisten dan merupakan prediktabilitas suatu alat ukur (Hermawan, 2013). Metode yang digunakan adalah *Internal Consistency Reliability*. Untuk melihat kriteria pengujian reliabilitas dengan melihat hasil Cronbach's Coeficien Alpha. Skala pengukuran reliabilitas dapat diterima apabila batas cornbach alpha > 0.60.

Berdasarkan hasil uji reliabilitas, nilai cronbach alpha pada masing-masing variabel yang digunakan dalam penelitian ini adalah 0.9159, 0.8819, dan 0.9253. Artinya ketiga variabel memenuhi kriteria dari reliabilitas yaitu > 0.60, maka item-item pernyataan yang digunakan untuk mengukur masing-masing variabel konsisten antara satu pernyataan dengan pernyataan lainnya.

### Uji Kesesuaian Model

Sebelum menganalisis hipotesis, kesesuaian model secara keseluruhan (*overall fit models*) harus dinilai terlebih dahulu untuk menjamin bahwa model tersebut dapat menggambarkan pengaruh sebab dan akibat. Berdasarkan pengujian nilai *goodness of fit*, kriteria berdasarkan *parsimonious fit measure* dengan melihat nilai *normed chi-square* sebesar 3.021 (memenuhi syarat batas bawah 1 dan batas atas 5). Sehingga secara keseluruhan dapat disimpulkan bahwa model ini dinyatakan layak (*goodness of fit*) pada *parsimonious fit measure* untuk dipergunakan sebagai alat dalam mengkon-

firiasi teori yang telah dibangun berdasarkan data observasi yang ada atau dapat dikatakan model ini *goodness of fit*.

## HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

### Profil Responden

Responden didalam penelitian ini adalah 145 responden dengan menggunakan metode pengumpulan sampel dengan *non-probability sampling* dan pengambilan sampel dengan menggunakan teknik *purposive sampling*. Profil responden berdasarkan karakteristik-karakteristik seperti jenis kelamin diperoleh jumlah responden pria sebanyak 101 orang (69,7%) sedangkan jumlah responden wanita sebanyak 44 orang (30,3%). Berdasarkan usia responden menunjukkan bahwa mayoritas responden adalah berusia 20 – 29 tahun yaitu sebanyak 78 orang (53,8%) termasuk dalam usia produktif. Berdasarkan data responden, yang mempunyai tingkat pendidikan terakhir adalah SMU/SMK paling banyak dengan jumlah sebanyak 67 orang (46,2%), sedangkan jika dilihat dari masa kerja yang dimiliki responden adalah 1-10,9 tahun dengan jumlah responden paling banyak sebanyak 93 orang, dengan nilai presentase sebesar 64,13%.

### Pengujian Hipotesis

Analisis pengaruh *distributive justice* terhadap *organizational citizenship behavior*.

Tabel 5  
Hasil Pengujian Hipotesa 1

Hipotesis	Estimate ( $\beta$ )	p-value	Keputusan
H <sub>1</sub> : Terdapat pengaruh <i>distributive justice</i> terhadap <i>organizational citizenship behavior</i> .	0.451	0.006	Ho di tolak

Sumber: Pengolahan data, 2015

Dari hasil pengujian hipotesa dapat diketahui bahwa nilai signifikan (p-value) untuk pengujian pengaruh dari variabel *dis-*

*tributive justice* terhadap variabel *organizational citizenship behavior* sebesar 0.006 < 0.05 dengan nilai estimasi sebesar 0.451.

Sehingga keputusannya  $H_0$  ditolak atau  $H_a$  diterima, maka dapat disimpulkan bahwa *distributive justice* berpengaruh secara positif dan signifikan terhadap *organizational citizenship behavior*.

Hasil pengujian hipotesis pengaruh *distributive justice* terhadap *organizational citizenship behavior* yang di mediasi oleh *trust in organization*

Pengaruh mediasi diperoleh dengan

membandingkan pengaruh langsung dan pengaruh tidak langsung dari masing-masing jalur dari model penelitian. Dalam hal ini pengaruh langsung dari *distributive justice* terhadap *organizational citizenship behavior* dan pengaruh tidak langsung dari *distributive justice* terhadap *organizational citizenship behavior* yang di mediasi oleh *trust in organization* dimana hasil dari uji masing-masing jalur adalah sebagai berikut:

**Tabel 6**  
**Hasil Pengujian Hipotesa 2**

Jalur	Estimate ( $\beta$ )	Nilai Pengaruh	p-value
Direct effect: jalur <i>distributive justice</i> terhadap <i>organizational citizenship behavior</i> .	0.451	0.451	0.006
Indirect effect: jalur <i>distributive justice</i> terhadap <i>trust in organization</i> X jalur <i>trust in organization</i> terhadap <i>organizational citizenship behavior</i>	0.866 X 0.677	0.586	0.000

Dari hasil pengujian hipotesa dapat diketahui bahwa nilai signifikan (*p-value*) untuk pengujian pengaruh dari variabel *distributive justice* terhadap variabel *organizational citizenship behavior* yang di mediasi oleh *trust in organization* sebesar  $0.000 < 0.05$  dan nilai estimasi sebesar 0.586. Sehingga keputusannya  $H_0$  ditolak atau  $H_a$  diterima, sehingga kesimpulannya terdapat pengaruh *distributive justice* terhadap *organizational citizenship behavior* yang di mediasi oleh *trust in organization*.

### Pembahasan

1. Berdasarkan hasil statistik deskriptif *distributive justice*, dapat diketahui bahwa karyawan di PT. Indoporlen cukup setuju hal ini ditunjukkan dengan nilai rata-rata dari rata-rata sebesar 3.4166. Nilai terkecil pada item pernyataan yaitu 3.26 dan 3.28 dimana karyawan cukup setuju atas adilnya tingkat upah yang diterima dan cukup setuju atas adilnya jadwal kerja yang diberikan. Sedangkan item pernyataan dengan jawaban responden yang terbesar yaitu 3.65 ada pada pernyataan

yataan tanggung jawab yang dilakukan oleh para karyawan dirasakan adil. Hasil ini tidak mendukung penelitian Chiang et al., (2013) dimana dalam penelitiannya item pernyataan pembagian beban pekerjaan memiliki nilai rata-rata tertinggi.

2. Berdasarkan hasil statistik deskriptif *trust in organization*, dapat diketahui bahwa karyawan PT. Indoporlen cukup setuju hal ini dapat dilihat dari nilai rata-rata dari rata-rata sebesar 3.4463. Nilai terkecil pada item pernyataan yaitu sebesar 3.35 dan 3.39 dimana karyawan cukup setuju atas perlakuan adil yang diberikan atasan dan cukup setuju atas sikap atasan yang selalu bersikap jujur dan benar. Sedangkan item pernyataan dengan jawaban responden yang terbesar yaitu 3.55 ada pada pernyataan sikap terbuka dan jujur atasan kepada karyawan. Hasil ini tidak mendukung penelitian Chiang et al., (2013) dimana dalam penelitiannya item pernyataan dengan nilai rata-rata tertinggi merupakan tingginya integritas yang dimiliki oleh manajer.

3. Berdasarkan hasil statistik *organizational citizenship behavior*, dapat diketahui bahwa karyawan PT. Indoporlen memiliki cukup setuju hal ini dapat dilihat nilai rata-rata dari rata-rata sebesar 3.6149. Dimana nilai terkecil pada item pernyataan yaitu sebesar 3.37 dimana karyawan cukup setuju dalam membuat saran untuk meningkatkan prosedur kerja. Sedangkan item pernyataan dengan jawaban responden yang terbesar yaitu 3.82 ada pada pernyataan dimana karyawan menyarankan perbaikan dalam pekerjaan untuk mencapai tujuan organisasi. Hasil ini tidak didukung dalam penelitian Chiang et al., (2013) dimana item pernyataan dengan nilai rata-rata tertinggi adalah kepedulian karyawan untuk melakukan perbaikan organisasi.
4. Hasil dari pengujian hipotesa pertama menunjukkan bahwa terdapat pengaruh dari *distributive justice* terhadap *organizational citizenship behavior* sebesar  $0.006 < 0.05$  yang menunjukkan bahwa  $H_0$  diterima dan  $H_a$  ditolak, dengan nilai estimate ( $\beta$ ) sebesar 0.451. Hal ini menunjukkan bahwa semakin tinggi *distributive justice* yang diberikan oleh perusahaan terhadap karyawan maka akan semakin tinggi *organizational citizenship behavior* karyawan terhadap organisasi.
5. Hipotesa kedua menguji variabel *trust in organization* sebagai mediator dari *distributive justice* terhadap *organizational citizenship behavior* dari hasil analisa dapat diketahui bahwa variabel *trust in organization* terbukti dapat menjadi mediator dari *distributive justice* terhadap *organizational citizenship behavior*. Hasil ini mendukung penelitian Ismail (2013) yang menemukan pengaruh *distributive justice* terhadap *organizational citizenship behavior* yang di mediasi oleh *trust in organization*.

## SIMPULAN DAN SARAN

Berdasarkan hasil penelitian dan pembahasan, dapat disimpulkan bahwa hasil statistik deskriptif menunjukkan kar-

yawan PT Indoporlen cukup mendapatkan *distributive justice* serta memiliki *trust in organization* dan *organizational citizenship behavior*. Hasil pengujian pengaruh *distributive justice* terhadap *organizational citizenship behavior* juga menunjukkan semakin tinggi *distributive justice* yang diterima karyawan akan meningkatkan *organizational citizenship behavior* dalam diri karyawan. Namun, hasil pengujian pengaruh *distributive justice* terhadap *organizational citizenship behavior* melalui *trust in organization* menunjukkan bahwa dengan *trust in organization* sebagai mediator akan meningkatkan pengaruh *distributive justice* terhadap *organizational citizenship behavior* secara lebih signifikan.

## Implikasi Manajerial

Hasil penelitian ini diharapkan dapat menjadi sumber informasi dan diterapkan oleh PT Indoporlen, Bekasi, Jawa Barat. Implikasi manajerial dalam penelitian ini yaitu manajer dapat meningkatkan pemberian upah sesuai dengan kinerja yang dihasilkan karyawan serta pembagian jadwal kerja yang adil sesuai dengan apa yang telah karyawan sepakati dengan perusahaan, manajer dapat meningkatkan sikap adil dengan memberikan kesetaraan dalam memperlakukan karyawan, jujur dalam memberikan informasi kepada karyawan, dan benar dalam memperlakukan karyawan, dan manajer juga harus melakukan pengecekan dan mengontrol karyawan secara berkala agar dapat melakukan pekerjaan yang sesuai dengan prosedur yang telah ditentukan.

## Keterbatasan Penelitian

Dalam penelitian ini terdapat beberapa keterbatasan yaitu penelitian ini hanya dilakukan pada salah satu industri manufaktur bata tahan api yaitu PT. Indoporlen, Bekasi, Jawa Barat, penelitian hanya difokuskan pada PT. Indoporlen, Bekasi, Jawa Barat dengan menggunakan metode sampel dengan jumlah responden yang ikut berpartisipasi sebanyak 145 responden, dan variabel dalam penelitian ini hanya menggunakan salah satu dimensi dari *organizational jus-*

tice yaitu *distributive justice*, serta variabel lainnya yaitu *trust in organization* dan *organizational citizenship behavior*.

### Saran untuk Penelitian Selanjutnya

Saran yang diberikan untuk penelitian selanjutnya agar dapat memperbaiki kekurangan ataupun keterbatasan yang ada pada penelitian ini yaitu penelitian selanjutnya diharapkan tidak hanya memfokuskan penelitian pada perusahaan manufaktur saja, tetapi dapat dilakukan pada perusahaan selain perusahaan manufaktur, dapat menggunakan ataupun menambah variabel lainnya yang dapat mempengaruhi *organizational citizenship behavior*, dan dalam penelitian selanjutnya diharapkan menggunakan keseluruhan dari dimensi *organizational justice*.

### DAFTAR RUJUKAN

- Aryee, S., Budhwar, P.S. and Chen, Z.X. (2002), "Trust As a Mediator of The Relationship Between Organizational Justice and Work Outcomes: Test of A Social Exchange Model", *Journal of Organizational Behavior*, Vol. 23 No. 3, pp. 267-285.
- Asep Hermawan, (2013). *Penelitian Bisnis: Pendekatan Kuantitatif, Kualitatif, dan Metode Campuran*. Jakarta: Penerbit Universitas Trisakti.
- Chiang, J. Ching-Ching; Yang, Ming-Hsien; Klein, Gary; and Jiang, J. Jiunn-Yih. (2013). Antecedents of Organizational Citizenship for Information Technology Personnel.
- Banerjee, Richa, and Banerjee, Subeer. (2013). A Study Perceived Organizational Justice, Trust, and Organizational Citizenship Behavior, *Journal of Business and Management*, Vol. 12 No. 4, pp. 36-43.
- Beugré, C.D. (2002). Understanding Organizational Justice and Its Impacts on Managing Employees: An African Perspective. *International Journal of Human Resource Management*, Vol. 13 No. 7 1091-1104.
- Byrne, Z.S.; Rupp, D.E.; and Eurich, Tasha. (2003). Effect Of Discrete Emotions On Distributive, Procedural, and Interactional Justice, *Journal of Society for Industrial and Organizational Psychology*. Vol. 18.
- Cohen-Charash, Y., & Spector, P. E. (2001). The Role of Justice In Organizations: A Meta-analysis. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 86, 278 –321.
- Faza, dan Handoyo. (2013). Kepercayaan Organisasi pada Karyawan Kebun Binatang Surabaya. *Jurnal Psikologi Industri dan Organisasi*. Vol. 2 No.3.
- Forsyth, D. R. (2006). Conflict. In Forsyth, D. R. , *Group Dynamics (5th Ed.)* (P. 388 - 389) Belmont: CA, Wadsworth, Cengage Learning.
- Gilbert, J. & Tang, T. (1998). An Examination of Organizational Trust Antecedents, *Public Personnel Management*, Vol. 27 No. 3, 321–338.
- Guh, Wei-Yuan.; Lin, Shiang-Ping.; Fan, Chwei-Jen.; and Yan, Ching-Fang. (2013). Effects Of Organizational Justice On Organizational Citizenship Behaviors: Mediating Effect Of Institutional Trust And Affective Commitment. *Psychological Reports: Human Resources & Marketing*. Vol. 112 No. 3, pp. 818-834.
- Greenberg, J. and Baron R.A. (2003). *Behavior in Organization*. Eighth Edition. Prentice Hall. Pearson Education International. Australia.
- Hair, J.F., Anderson, R.E., Tatham, R.L. and Black, W.C. (2010). *Multivariate Data Analysis, Sixth Edition*, Prentice Hall International: UK.
- Hasan Ismail. *Organizational Justice and Organizational Citizenship Behavior, the Mediating Role of Trust*. (2014). *International Journal of Human Resource Studies*. Vol 5 No.1.
- Husein Umar. 2004. *Riset Sumber Daya Manusia Dalam Organisasi*, Jakarta: PT. Gramedia Pustaka Utama.

- Ince, Mehmet., and Gül Hasan. (2011). The Effect of Employee's Perceptions of Organizational Justice on Organizational Citizenship Behavior: An Application in Turkish Public Institutions. *International of Business and Management*. Vol 6 No. 6.
- Jahangir, Nadim Akbar, Mohammad Muza-hid; and Haq Mahmudul, (2004). Organizational Citizenship Behavior: Its Nature and Antecedents. *BRAC University Journal*. Vol.1 No.2. pp.75-85.
- Khadivi, Asadollah; Talebi, Behnam; and Jabbari, Masoome, G. (2013). Explaining The Organizational Citizenship Behavior of Elementary School Teachers Based on Their Organizational Trust. *AENSI Journals*, pp. 3137-3144.
- Konovsky, M. and Pugh, D. S. (1994). Citizenship behavior and social exchange. *Academy of Management Journal*, 37, 656 – 669.
- Kreitner, R. and Kinicki, A. (2004). *Organizational Behavior*. Fifth Edition. McGraw Hill. New York.
- McFarlin, D. B., & Sweeney, P. D. (1992). Distributive and procedural justice as predictors of satisfaction with personal and organizational outcomes. *Academy of Management Journal*, 35(3), 626-637.
- Niehoff, B.P. and Moorman, R.H. (1993), "Justice As a Mediator of The Relationship Between Methods of Monitoring and Organizational Citizenship Behavior", *Academy of Management Journal*, Vol. 36 No. 3, pp. 527-556.
- Nirmala, M. C., & K. B. Akhilesh. (2006). An Attempt to Redefine Organizational Justice: in *The Rightsizing Environment*. *Journal of Organizational Change Management*, 19(2), 136-153.
- Organ, D. W. (1988). *Organizational Citizenship Behavior: The Good Soldier Syndrome*. Lexington Books, Lexington, MA.
- Organ, D.W., Podsakoff, P.M., & MacKenzie, S.B. (2006). *Organizational Citizenship Behavior: Its Nature, Antecedents, and Consequences*. Sage, Beverly Hills, CA.
- Podsakoff, Philip M; MacKenzie, Scott B; Paine, Julie B; and Bachrach, Daniel G. (2000). Organizational Citizenship Behaviors: A Critical Review of the Theoretical and Empirical Literature and Suggestions for Future Research. *Journal of Management*. Vol.26 No.3, pp.513-563.
- Poon, J.M. (2006). Trust In Supervisor and Helping Coworkers: Moderating Effect of Perceived Politics. *Journal of Managerial Psychology*, 21 (6), 518-532.
- Purba, D. Eflina, dan Seniati, A.N.L. (2011). Pengaruh Kepribadian dan Komitmen Organisasi terhadap Organizational Citizenship Behavior. *Jurnal Sosial Humaniora*. Vol. 8 No. 3. Hal. 105-111.
- Reinhartz, J., & Beach, D. (2004). *Educational leadership: Changing schools, changing roles*. Boston, MA: Pearson
- Ristiana M. Merry. (2013). Pengaruh Komitmen Organisasi Dan Kepuasan Kerja Terhadap Organizational Citizenship Behavior (OCB) Dan Kinerja Karyawan Rumah Sakit Bhayangkara Trijata Denpasar. *DIE, Jurnal Ilmu Ekonomi & Manajemen*. Vol. 9 No.1. hal. 56-70.
- Robbins, Stephen, P., dan Coulter, Mary. (2010). *Manajemen*. Edisi sepuluh, Penerbit Erlangga, Jakarta.
- Robbins, Stephen P., dan Timothy A. Judge. (2013). *Perilaku Organisasi*. Edisi enam belas, Penerbit Salemba Empat, Jakarta.
- Rousseau, D.M., S. Sitkin, R.S. Burt and C. Camerer (1998), 'Not So Different After All: A cross-discipline view of trust', *Academy of Management Review*, 23, 393–404.

- Sekaran, Uma. (2010). *Research Methods for Business: A Skill Building Approach*. New Jersey: John Willey & Son.
- Tsui, A.S., Pearce, J.L., Porter, L.W. and Tripoli, A.M. (1997), "Alternative Approaches to The Employee-Organization Relationship: Does Investment in Employees Pay Off?", *Academy of Management Journal*, Vol. 40 No. 5, pp. 1089-1121.
- Yohanes, Budiarto., dan Wardani, P.R. (2005). Peran Keadilan Distributif, Keadilan Prosedural Dan Keadilan Interaksional Perusahaan Terhadap Komitmen Karyawan Pada Perusahaan (Studi Pada Perusahaan X). *Jurnal Psikologi*, Vol. 3 No. 2.
- Zurasaka, A. (2008). *Organizational Citizenship Behavior Theory*.
- [www.kemenkeu.com](http://www.kemenkeu.com) di akses pada tanggal 15 Mei 2015