

# PENGARUH *ORGANIZATIONAL JUSTICE* TERHADAP *ORGANIZATIONAL CITIZENSHIP BEHAVIOUR* DENGAN *ORGANIZATIONAL COMMITMENT* SEBAGAI VARIABEL *INTERVENING* PADA PT SUNINDO GAPURA PRIMA

Natasya Yemima Putri Auwdinata

Program Manajemen Bisnis, Program Studi Manajemen, Universitas Kristen Petra

Jl. Siwalankerto 121-131, Surabaya

E-mail: nathauwdinata@gmail.com

**Abstrak :** Masalah sumber daya manusia masih menjadi sorotan bagi organisasi untuk dapat bertahan pada era globalisasi ini. Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui pengaruh *organizational justice* terhadap *organizational citizenship behaviour* dengan *organizational commitment* sebagai variabel *intervening*. Penelitian dilakukan pada PT Sunindo Gapura Prima, dengan sampel sebanyak 75 karyawan. Data dianalisis secara kuantitatif dengan teknik analisa adalah *Generalized Structured Component Analysis* (GSCA). Hasil penelitian menunjukkan bahwa *organizational justice* berpengaruh terhadap *organizational citizenship behaviour*, *organizational justice* berpengaruh terhadap *organizational commitment*, dan *organizational commitment* berpengaruh terhadap *organizational citizenship behaviour*.

**Kata Kunci—** *Organizational Justice, Organizational Commitment, Organizational Citizenship Behaviour*

## I. PENDAHULUAN

Masalah sumber daya manusia masih menjadi sorotan bagi organisasi untuk dapat bertahan pada era globalisasi ini. Sumber daya manusia merupakan salah satu faktor kunci keberhasilan sebuah organisasi. Untuk menghadapi tantangan bisnis yang ada saat ini, organisasi berlomba-lomba untuk mendapatkan, mengembangkan dan mempertahankan sumber daya manusia yang berkualitas. Sumber daya manusia sudah bukan lagi dipandang sebagai sumber daya fisik yang mempunyai derajat yang sama dengan sumber daya lainnya (misalnya bahan baku, mesin, dkk), melainkan sudah dipandang sebagai sumber daya yang memiliki potensi yang bisa terus berkembang. Sumber daya manusia merupakan salah satu aspek krusial untuk membentuk keunggulan yang tidak mudah di duplikat oleh pesaing dan spesifik bagi setiap organisasi (Erkutlu, 2011, p.533) dan yang paling unik dalam perusahaan.

Organisasi merupakan tempat dimana orang-orang berkumpul dan melakukan kegiatan-kegiatan untuk mencapai tujuan bersama. Kegiatan sumber daya manusia dalam melakukan tugas-tugasnya akan mencerminkan sebuah perilaku kerja. Perilaku kerja yang ditunjukkan pekerja dalam melaksanakan tugasnya, biasa disebut dengan *organizational citizenship behavior* (OCB). OCB menerima lebih banyak perhatian sebagaimana hal tersebut berkontribusi terhadap fungsi efektif dalam organisasi (Erkutlu, 2011, p.533). OCB didefinisikan secara umum sebagai perilaku positif dari sisi pekerja yang melampaui tugas inti mereka dan bermaksud untuk mendukung anggota organisasi dan lingkungan sosial serta psikologikalnya (Podaskoff *et al.*, 2009, dalam Mohammad, Quoquab, Makhbul, Rayamah, 2016).

Sebelum perusahaan berharap memiliki sumber daya manusia yang berkompeten dan memiliki OCB, perusahaan harus terlebih dahulu memberikan perhatiannya kepada pekerja. Perhatian yang diberikan perusahaan kepada pekerja, akan lebih baik jika diaplikasikan melalui unsur-unsur yang ada dalam perusahaan. Salah satu unsur perusahaan yang bisa mempengaruhi sikap dan kinerja pekerja adalah keadilan organisasional. Chen dan Jin (2014) dalam Mohammad, Quoquab, Makhbul, Rayamah (2016, p.634) mengatakan bahwa salah satu faktor krusial yang bisa mempengaruhi OCB adalah persepsi pekerja terhadap keadilan dalam tempat kerjanya. Menurut Tayler dan Blader (2000) dalam Park, Song & Lim (2016), perlakuan keadilan dalam pekerjaan membentuk kepercayaan di antara pekerja dan kepercayaan mendorong motivasi intrinsik dalam bekerja.

Selain menjadi salah satu faktor yang mempengaruhi perilaku dan sikap pekerja, keadilan organisasional juga akan mempengaruhi komitmen pekerja terhadap perusahaan. Penelitian menunjukkan bahwa *organizational justice* secara positif berhubungan dengan *organizational citizenship behavior* (OCB), *organizational commitment* (OC), kepercayaan, standar moral yang lebih tinggi (Cropanzano *et al.*, 2001b, dalam Mahajan & Benson, 2013, p.722), performa kerja dan secara negatif berhubungan dengan keinginan pekerja untuk keluar dari organisasi (Moorman *et al.*, 1998, dalam Mahajan & Benson, 2013, p.711). Perlakuan-perlakuan adil atau tidak yang diterima pekerja akan mempengaruhi kesetiaan pekerja terhadap perusahaan. Pekerja yang merasa bahwa dalam menjalankan tugasnya ia diperlakukan dengan adil, akan memiliki kepercayaan dan kesetiaan terhadap perusahaan.

Faktor lain yang mempengaruhi OCB adalah komitmen organisasional atau *organizational commitment* (OC). Feather dan Rauter (2004) mengatakan bahwa ada hubungan yang positif antara *organization commitment* dan OCB (Ortiz, Rosario, Marquez, Gruñeiro, 2015). OC dilihat sebagai kesetiaan pekerja kepada atasan (Muchnisky, 2007, dalam Ortiz, Rosario, Marquez, Gruñeiro, 2015, p.93).

PT Sunindo Gapura Prima merupakan gabungan dua perusahaan besar yang sudah berpengalaman dibidangnya masing-masing, yaitu PT Sunindo Primaland dan Gapura Prima Group. Solo Paragon Lifestyle Mall, adalah mega proyek yang ditangani oleh PT Sunindo Gapura Prima, setelah sebelumnya didirikan terlebih dahulu sebuah unit *hotel & residences* dengan konsep *condotel* dengan nama Solo Paragon Hotel & Residences. Penelitian yang akan dilakukan di PT Sunindo Gapura Prima difokuskan pada Solo Paragon Lifestyle Mall. Berdasarkan wawancara yang dilakukan pada tanggal 26 September 2017 dengan kepala divisi *human resource and general affair* PT Sunindo Gapura Prima, yaitu Sudana, ditemukan fakta bahwa keadilan yang ada dalam perusahaan sudah dirasa merata karena sudah adanya pembagian *job description* yang merata. Pembagian tugas juga dilakukan

berdasarkan prosedur serta aturan perusahaan yang ada. Setiap pekerja yang ada memiliki tanggung jawab masing-masing sesuai dengan bidangnya. Pekerja PT Sunindo Gapura Prima dapat dikatakan memiliki komitmen yang tinggi, hal ini dibuktikan dari rata – rata pekerja memiliki masa kerja yang cukup lama. Komunikasi kekeluargaan juga salah satu kunci perusahaan dalam menciptakan suasana kerja yang nyaman, sehingga pekerja PT Sunindo Gapura Prima bisa memiliki ikatan emosional baik antar rekan kerja maupun dengan perusahaan. Dengan suasana kerja yang nyaman, maka bisa mendorong pekerja untuk melakukan pekerjaannya dengan baik. Komunikasi kekeluargaan yang ada juga mendorong pekerja PT Sunindo Gapura Prima untuk membantu rekan kerja yang mengalami kesulitan dalam menjalankan tugasnya.

Melihat fenomena diatas, peneliti tertarik untuk mendalami lebih lanjut mengenai pengaruh *organizational justice* terhadap *organizational citizenship behavior* dengan *organizational commitment* sebagai variabel intervening pada PT Sunindo Gapura Prima.

### Rumusan Masalah

Berdasarkan pada latar belakang yang telah diuraikan di atas,

maka rumusan masalahnya adalah:

1. Apakah *organizational justice* berpengaruh terhadap *organizational citizenship behaviour* pada PT Sunindo Gapura Prima?
2. Apakah *organizational justice* berpengaruh terhadap *organizational commitment* pada PT Sunindo Gapura Prima?
3. Apakah *organizational commitment* berpengaruh terhadap *organizational citizenship behaviour* pada PT Sunindo Gapura Prima?

## II. METODE PENELITIAN

### Jenis Penelitian

Jenis Penelitian yang digunakan dalam penelitian ini adalah penelitian kuantitatif korelasional. Penelitian kuantitatif adalah suatu proses menemukan pengetahuan yang menggunakan data berupa angka sebagai alat untuk menganalisis keterangan mengenai apa yang diketahui. Penelitian korelasional adalah sebuah penelitian dimana penelitian tersebut bertujuan untuk menemukan apakah ada hubungan antara dua variabel atau lebih, serta seberapa besar korelasi antar variabel yang ada.

### Populasi dan Sampel Populasi

Menurut Sugiyono (2017, p.80), populasi adalah wilayah generalisasi yang terdiri atas obyek atau subyek yang mempunyai kualitas dan karakteristik tertentu yang ditetapkan oleh peneliti untuk dipelajari dan kemudian ditarik kesimpulannya. Populasi penelitian ini adalah seluruh pekerja dari PT Sunindo Gapura Prima yang berjumlah 75 orang. Menurut Sugiyono (2017, p.81), sampel adalah bagian dari jumlah dan karakteristik yang dimiliki oleh populasi tersebut. Sampel penelitian ini diambil dengan menggunakan metode *non probability sampling* dengan teknik *sampling jenuh*. Sedangkan teknik *sampling jenuh* adalah teknik penentuan sampel bila semua anggota populasi digunakan sebagai sampel (Sugiyono, 2017, p.85).

### Teknik Pengumpulan Data

Jenis data yang akan diambil dalam penelitian ini adalah data kuantitatif yang diperoleh dari penyebaran angket.

Pada penelitian ini, sumber data yang diperoleh adalah data primer dan data sekunder. Data primer didapatkan dari penyebaran angket di lapangan kerja pekerja PT Sunindo Gapura Prima. Sedangkan data sekunder dalam penelitian ini diperoleh dari PT Sunindo Gapura Prima berupa sejarah perusahaan dan data kepegawaian.

### Skala Pengukuran Data

Dalam menyusun angket, peneliti akan menggunakan skala *likert*, dimana setiap pernyataan yang ada di angket akan dinilai dengan angka 1 sampai 5. Angka 1 menunjukan sangat tidak setuju sedangkan angka 5 menunjukan bahwa responden sangat setuju dengan pertanyaan atau pernyataan yang ada.

Jawaban responden mengenai *Organizational Justice* (OJ), *Organizational Commitment* (OC), dan *Organizational Citizenship Behaviour* (OCB) akan dijelaskan dengan melihat standar deviasi dan *mean*. Untuk dapat dikategorikan jawaban dari responden maka akan digunakan interval kelas yang dicari dengan rumus sebagai berikut:

$$\text{Interval Kelas} = \frac{\text{Nilai Tertinggi} - \text{Nilai Terendah}}{\text{Jumlah Kelas}}$$

Dari rumus di atas, interval kelas akan ditentukan dengan data sebagai berikut:

Nilai Tertinggi = 5

Nilai Terendah = 1

Jumlah Kelas = 3

$$\text{Interval Kelas} = \frac{5 - 1}{3} = 1,33$$

Dengan interval kelas 1,33 maka disusun kriteria rata – rata jawaban responden seperti dalam tabel sebagai berikut:

**Tabel 1. Kategori Rata – Rata Jawaban Responden**

Interval	Kategori untuk <i>Organizational Justice</i>	Kategori untuk <i>Organizational Commitment</i>	Kategori untuk <i>Organizational Citizenship Behaviour</i>
$1 < a \leq 2,33$	Tidak Adil	Rendah	Buruk
$2,34 < a \leq 3,67$	Cukup Adil	Cukup	Cukup
$\geq 3,68$	Adil	Tinggi	Baik

### Teknik Analisis Data

Penelitian ini menggunakan pendekatan *Structural Equation Modeling* (SEM) dengan menggunakan *path diagram*. Analisa SEM yang digunakan adalah *Generalized Structured Component Analysis* (GSCA) dengan proses perhitungan yang dibantu program aplikasi software GeSCA. Analisa GSCA dikembangkan oleh Heungsun Hwang, Hec Montreal dan Yhoshio Takane pada tahun 2004.

### Uji Validitas

Pada penelitian ini, peneliti menggunakan program SPSS versi 19.0 untuk menguji validitas konstruk. Uji validitas menggunakan *corrected item total correlation*, apabila nilai koefisien korelasi lebih dari 0,361 dan nilai signifikansi kurang dari 0,05, maka butir pernyataan dikatakan valid. Berdasarkan hasil uji validitas yang sudah dilakukan terhadap 30 butir pernyataan, hasil menunjukkan bahwa semua data dinyatakan valid.

### Uji Reliabilitas

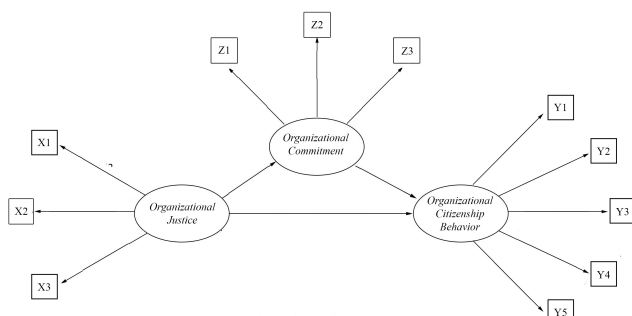
Uji reliabilitas dapat menggunakan dua metode, yaitu *Cronbach's alpha* dan *Composite reliability*. *Cronbach's alpha* digunakan untuk mengukur batas bawah nilai reliabilitas sebuah konstruk. *Composite reliability* dinilai lebih baik dalam mengestimasi internal suatu konstruk. *Rule of thumb* nilai *alpha* atau *composite reliability* harus lebih besar dari 0,7 meskipun nilai 0,6 dapat diterima. Berdasarkan hasil uji reliabilitas yang sudah dilakukan, menunjukkan bahwa variabel *organizational justice*, *organizational commitment* dan *organizational citizenship behaviour* memenuhi persyaratan uji reliabilitas, sehingga ketiga variabel tersebut dapat dikatakan reliable.

### GSCA

Tenenhaus (2008) mengatakan bahwa GSCA adalah metode baru SEM berbasis komponen, sangat penting dan dapat digunakan untuk perhitungan skor (bukan skala) dan juga dapat diterapkan pada sampel yang sangat kecil. GSCA juga dapat digunakan pada model struktural yang melibatkan variabel dengan indikator reflektif atau formatif. Langkah-langkah GSCA dijelaskan sebagai berikut:

1. Merancang Model Struktural  
Model struktural atau yang lebih sering dikenal sebagai *inner model* menggambarkan hubungan antar variabel laten berdasarkan pada rumusan masalah atau hipotesis penelitian. Model struktural pada penelitian ini menggunakan teori-teori peneliti sebelumnya sebagai rujukan hubungan antar variabel laten.
2. Merancang Model Pengukuran  
*Outer model* atau model pengukuran menunjukkan bagaimana setiap blok indikator berhubungan dengan variabel latennya. Pada GSCA, perancangan model pengukuran adalah menentukan sifat indikator dari masing-masing variabel laten, apakah bersifat reflektif atau formatif. Selain itu *outer model* digunakan untuk menguji validitas dan realibilitas instrumen penelitian.
3. Memonstruksi diagram jalur  
Diagram jalur bertujuan untuk memudahkan dalam melihat hubungan antar variabel eksogen atau variabel independen dan endogen atau variabel dependen, dimana konsepnya divisualisasikan ke dalam gambar sehingga lebih mudah untuk dipahami. Indikator empirik ditunjukkan dalam gambar berbentuk kotak, sedangkan gambar berbentuk bulat adalah variabel laten yang terdiri dari variabel eksogen dan endogen.

**Gambar 1. Diagram Jalur**



4. Konversi diagram jalur ke sistem persamaan
5. Pendugaan Parameter  
Pendugaan parameter di dalam GSCA meliputi:
  - a. Berdasarkan data sampel original
    1. *Weight* dan *Loading estimate* adalah untuk mendapatkan data variabel laten, umumnya pendugaan parameter menggunakan pendekatan *eigen value* dan *eigen vector*
    2. *Path coefficient estimate* yaitu koefisien hubungan antar variabel laten, digunakan ALS
  - b. Berdasarkan data *resampling* (sampel *bootstrap*)
    1. *Means* dari *Weight*, *Loading* dan *Path coefficient*, yaitu dugaan parameter berupa rata-rata dari *subsample*, digunakan metode *resampling bootstrap*
6. Evaluasi *Measure of Fit*  
Pada analisa GSCA *measures of fit* dapat dilakukan pada model pengukuran (*inner model*), model struktural (*outer model*), dan model keseluruhan (*overall model*).
  - a. *Measure of fit Measurement Model*  
*Outer Model*, apabila indikator bersifat reflektif, maka diperlukan evaluasi berupa kalibrasi instrumen, yaitu dengan pelaksanaan uji validitas dan reliabilitas instrumen.
    - a) *convergent validity*, menggambarkan ukuran korelasi antara skor indikator reflektif dengan skor variabel latennya. Nilai *loading* 0,5 sampai 0,6 dianggap cukup, untuk jumlah indikator dari variabel laten berkisar antara 3 sampai 7. Jika  $p < 0,05$  maka dikatakan valid.
    - b) *discriminant validity*, membandingkan nilai *square root of average variance extracted* (AVE) setiap variabel laten dengan korelasi antar variabel laten lainnya dalam model. Jika AVE variabel laten lebih besar dari korelasi dengan seluruh variabel laten lainnya maka dikatakan memiliki *discriminant validity* yang baik.
    - c) *internal consistency reliability*, kelompok indikator yang mengukur sebuah variabel memiliki reliabilitas internal konsistensi yang baik jika memiliki  $\alpha \geq 0,6$ , walaupun bukan standar absolut.
  - b. *Measure of fit Structural Model*  
*Goodness of Fit Model Structural* diukur menggunakan FIT, yaitu setara dengan  $R^2$  pada analisis regresi atau koefisien determinasi total pada analisis jalur atau  $Q^2$  pada PLS.
    - 1) FIT menunjukkan varian total dari semua variabel yang dapat dijelaskan oleh model struktural. Nilai FIT berkisar dari 0 sampai 1. Semakin besar nilai FIT, semakin besar proporsi varian variabel yang dapat dijelaskan oleh model. Jika nilai FIT = 1 berarti model secara sempurna dapat menjelaskan fenomena yang diselediki.
    - 2) AFIT (*Adjusted FIT*) serupa dengan  $R^2$  *adjusted* pada analisis regresi. Model

dengan AFIT nilai terbesar dapat dipilih antara model yang lebih baik.

c. *Measure of fit Overall Model*

*Overall Model* adalah model dalam GSCA yang melibatkan model struktural dan model pengukuran secara terintegrasi.

**Tabel 2. Goodness of Fit**

<i>Goodness of Fit</i>	<i>Cut-off</i>	Keterangan
SRMR	$\leq 0,08$	Setara dengan RMSEA pada SEM
GFI	$\geq 0,90$	Mirip dengan $R^2$ dalam regresi

7. Pengujian Hipotesis (*Resampling Bootstrapping*)

### III. HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

PT Sunindo Gapura Prima merupakan gabungan dari 2 perusahaan besar yang telah berpengalaman di bidang *property*, yaitu PT Sunindo Primaland dan Gapura Prima Group. Kedua perusahaan tersebut sepakat menandatangani kerjasama pada tanggal 7 November 2007 di Surakarta.

PT Sunindo Gapura Prima menangani Solo Paragon, *Luxury Apartment – City Walk – Lifestyle Mall*, sebagai proyek pertama yang ditangani. Dengan menetapkan Lidyawati Hosea dari PT Sunindo Primaland dan Yohanes Chandra Tambayong dari Gapura Prima Group sebagai *Board of Director* dalam manajemen Solo Paragon. Solo Paragon dibangun di atas lahan seluas kurang lebih 4,1 hektar dan menjadi suatu kawasan yang memadukan hunian, pusat perbelanjaan dan hiburan dalam satu area yang terintegrasi dan saling melengkapi sehingga penghuni dapat memenuhi kebutuhannya dengan mudah, karena semua sudah tersedia dalam satu wilayah.

Misi PT Sunindo Gapura Prima adalah:

- 1) Menciptakan hubungan bisnis yang berkesinambungan dan saling menguntungkan antara pemegang saham, pekerja, *supplier* dan pelanggan
- 2) Mengutamakan kepuasan pelanggan dengan sistem kerja yang fokus dan tepat waktu serta memberikan pelayanan yang prima
- 3) Menjaga / memberikan kualitas produk yang optimal dan terbaik yang ditangani oleh tenaga kerja yang profesional dan handal
- 4) Menciptakan produktifitas kinerja yang tinggi
- 5) Integritas yang terjaga

#### Statistik Deskriptif Profil Responden

**Tabel 3. Deskripsi Jenis Kelamin Responden**

Jenis Kelamin	Jumlah Responden	Presentase
Pria	47	62,7%
Wanita	28	37,3%
Total	75	100%

Dilihat dari Tabel 3, mayoritas jenis kelamin pekerja PT Sunindo Gapura Prima adalah pria dengan presentase 62,7% dengan jumlah 47 orang. Pekerja PT Sunindo Gapura Prima berjenis kelamin wanita ada sebanyak 28 orang dengan presentase sebesar 37,3%.

**Tabel 4. Deskripsi Jangka Waktu Bekerja Responden**

Jangka Waktu Bekerja	Jumlah Responden	Presentase
< 1 tahun	0	0%
1-3 tahun	23	30,7%
4-7 tahun	28	37,3%
> 7 tahun	24	32%
Total	75	100%

Dilihat dari Tabel 4 mengenai jangka waktu bekerja responden, dapat diketahui bahwa presentase terbesar berada pada 4 sampai 7 tahun, yaitu sebesar 37,3% atau sebanyak 28 orang. Presentase terbesar kedua berada pada jangka waktu bekerja lebih dari 7 tahun sebesar 32% dengan jumlah 24 orang pekerja. Hal ini menunjukkan bahwa rata-rata pekerja PT Sunindo Gapura Prima memiliki tingkat komitmen yang tinggi, yang dibuktikan lewat jangka waktu lama bekerja dalam perusahaan PT Sunindo Gapura Prima.

**Tabel 5. Deskripsi Usia Responden**

Usia	Jumlah Responden	Presentase
< 20 tahun	1	1,3%
20 – 30 tahun	32	42,7%
31 – 40 tahun	29	38,7%
> 40 tahun	13	17,3%
Total	75	100%

Tabel 5 menunjukkan bahwa presentase pekerja PT Sunindo Gapura Prima terbesar berada pada usia 20 sampai 30 tahun yang berjumlah 32 pekerja atau sebesar 42,7%, kemudian disusul dengan usia 31 tahun sampai 40 tahun sebesar 38,7% dengan jumlah pekerja 29 orang. Pekerja dengan usia lebih dari 40 tahun ada sebesar 17,3% atau sejumlah 13 pekerja dan pekerja dengan umur kurang dari 20 tahun ada sebesar 1,3% atau sebanyak 1 orang. Hal tersebut menunjukkan bahwa rata-rata pekerja PT Sunindo Gapura Prima berada pada usia muda dan produktif.

**Tabel 6. Deskripsi Tingkat Pendidikan Responden**

Pendidikan	Jumlah Responden	Presentase
SD	0	0%
SMP	1	1,3%
SMA	34	45,3%
Perguruan Tinggi	40	53,3%
Total	75	100%

Dilihat dari Tabel 6 yang merupakan tingkat pendidikan responden, jumlah pekerja PT Sunindo Gapura Prima terbesar adalah pekerja yang mengenyam pendidikan pada tingkat perguruan tinggi, yaitu sebesar 53,3% atau dengan jumlah 40 pekerja. Hal ini menunjukkan bahwa PT Sunindo Gapura Prima membutuhkan tenaga kerja yang berada pada tingkatan menengah atas sampai pada tingkatan perguruan tinggi dikarenakan PT Sunindo Gapura Prima adalah perusahaan yang bergerak dibidang jasa yang membutuhkan sumber daya manusia terampil.

**Tabel 7. Deskripsi Rata-Rata Pengeluaran Bulanan Responden**

Rata – Rata Pengeluaran	Jumlah Responden	Presentase
< Rp 2.000.000	13	17,3%
Rp 2.000.001 – Rp 3.000.000	22	29,3%
Rp 3.000.001 – Rp 4.000.000	21	28,0%
> Rp 4.000.000	19	25,3%
Total	75	100%

Dari Tabel 7 mengenai rata-rata pengeluaran responden tiap bulannya, dapat diketahui bahwa pekerja PT Sunindo Gapura Prima yang memiliki pengeluaran < Rp 2.000.000 adalah sebesar 17,3% dengan jumlah 13 orang. Selanjutnya pekerja yang memiliki rata-rata pengeluaran tiap bulan sebesar Rp 2.000.001 sampai dengan Rp 3.000.000 sebesar 29,3% atau berjumlah 22 orang. Sejumlah 21 orang atau dengan presentase 28% pekerja PT Sunindo Gapura Prima memiliki rata-rata pengeluaran sebesar Rp 3.000.001 sampai dengan Rp 4.000.000. Pekerja yang memiliki rata-rata pengeluaran setiap bulannya sebesar lebih dari Rp 4.000.000 berjumlah 19 orang dengan presentase sebanyak 25,3%.

#### Deskriptif Variabel Penelitian

**Tabel 8. Hasil Mean Tanggapan Responden Terhadap Variabel *Organizational Justice* (Z)**

Dimensi	Mean	Kategori
Kewajaran alokasi sumber daya	2,99	Cukup Adil
Keadilan proses pengambilan keputusan	3,33	Cukup Adil
Keadilan dalam persepsi kewajaran atas pemeliharaan hubungan antar pribadi	3,62	Cukup Adil
<b>Total</b>	<b>3,31</b>	<b>Cukup Adil</b>

Dari Tabel 8 tentang hasil jawaban responden terhadap variabel *Organizational Justice* (X) memiliki rata-rata keseluruhan sebesar 3,31 dengan kategori cukup adil. Hal ini menjelaskan bahwa persepsi pekerja PT Sunindo Gapura Prima terhadap pelaksanaan keadilan yang terjadi di perusahaan sudah cukup baik.

**Tabel 9. Hasil Mean Tanggapan Responden Terhadap Variabel *Organizational Commitment* (Z)**

Dimensi	Mean	Kategori
<i>Acceptance</i>	3,38	Cukup
<i>Willingness</i>	3,70	Tinggi
<i>Maintain</i>	3,61	Cukup
<b>Total</b>	<b>3,47</b>	<b>Cukup</b>

Berdasarkan data yang sudah diperoleh, dapat dilihat pada Tabel 9 mengenai analisis mean tanggapan responden terhadap variabel *organizational commitment*, komitmen pekerja PT Sunindo Gapura Prima terhadap perusahaan berada pada tingkatan cukup dengan nilai rata-rata sebesar 3,47. Hal ini menunjukkan bahwa pekerja bersedia memberikan usaha lebih untuk mendukung tujuan perusahaan. Kemauan pekerja untuk memberikan usaha lebih tersebut tercermin pada indikator *willingness* yang memiliki nilai rata-rata tertinggi dari pada dimensi lain pada *organizational commitment*, yaitu sebesar 3,70 dan pada kategori tinggi. Komitmen organisasional pada PT Sunindo Gapura Prima masuk dalam kategori cukup, namun komitmen organisasional ini dapat ditingkatkan lagi, terlebih pada nilai-nilai dalam perusahaan yang terkadang berbeda dengan nilai-nilai yang dianut oleh pekerja dan juga kesamaan tujuan bekerja.

**Tabel 10. Hasil Mean Tanggapan Responden Variabel *Organizational Citizenship Behaviour***

Dimensi	Mean	Kategori
<i>Altruism</i>	3,58	Cukup
<i>Conscientiousness</i>	3,72	Baik
<i>Sportmanship</i>	3,34	Cukup
<i>Courtesy</i>	3,86	Baik
<i>Civic Virtue</i>	3,50	Cukup
<b>Total</b>	<b>3,60</b>	<b>Cukup</b>

Dapat dilihat dari Tabel 10 hasil jawaban responden terhadap variabel *organizational citizenship behavior* memiliki rata-rata sebesar 3,60 dan berada pada tingkatan cukup. *Courtesy* merupakan dimensi dengan nilai rata-rata tertinggi, yakni mencapai 3,86 dan berada pada kategori baik. Dengan hasil yang didapat, dengan tingginya nilai rata-rata *courtesy* menunjukkan bahwa pekerja PT Sunindo Gapura Prima memiliki rasa kewajiban untuk menjalin hubungan baik dengan rekan kerja serta kewajiban untuk bekerjasama dengan rekan kerja.

#### Olah Data GSCA

##### Measure of Fit Measurement

**Tabel 11. Measure of Fit Measurement Model**

	Variabel / Indikator	Hasil	Nilai Kritis	Evaluasi Model
<b>Convergent Validity</b>	X1: kewajaran alokasi sumber daya	0,752	<i>Loading Estimate</i> > 0,5	Baik
	X2: keadilan proses pengambilan keputusan	0,798		Baik
	X3: keadilan pemeliharaan hubungan antar pribadi	0,882		Baik
	Z1: <i>Acceptance</i>	0,869		Baik
	Z2: <i>Willingness</i>	0,801		Baik
	Z3: <i>Maintain</i>	0,917		Baik
	Y1: <i>Altruism</i>	0,757		Baik
	Y2: <i>Conscientiousness</i>	0,892		Baik

**Tabel 11. Measure of Fit Measurement Model (lanjutan)**

	Variabel / Indikator	Hasil	Nilai Kritis	Evaluasi Model
	Y3: <i>Sportmanship</i>	0,838		Baik
	Y4: <i>Courtesy</i>	0,797		Baik
	Y5: <i>Civic Virtue</i>	0,715		Baik
<b>Discriminant Validity</b>	X: <i>Organizational Justice</i>	0,813	Nilai $\sqrt{AVE}$ lebih dari korelasi variabel laten	Baik
	Z: <i>Organizational Commitment</i>	0,863		Baik
	Y: <i>Organizational Citizenship Behaviour</i>	0,802		Baik
<b>Internal Consistency Reliability</b>	X: <i>Organizational Justice</i>	0,741	$\alpha > 0,6$	Baik
	Z: <i>Organizational Commitment</i>	0,826		Baik
	Y: <i>Organizational Citizenship Behaviour</i>	0,853		Baik

Dari Tabel 11 dapat diringkas bahwa *measure of fit measurement model* memiliki hasil yang baik. Pada *convergent validity*, setiap indikator pada tiap variabel dapat menggambarkan korelasi antara indikator reflektif dengan variabel latennya. Hal tersebut tercermin dari nilai *loading estimate* setiap indikator lebih dari 0,5. Pada *determinant validity* menunjukkan bahwa setiap variabel laten yang diteliti tidak ada yang saling tumpang tindih, karena nilai akar dari AVE lebih dari nilai AVE dan nilai AVE lebih dari 0,5. Kriteria *internal consistency reliability* juga menunjukkan bahwa setiap variabel dalam penelitian ini, yaitu *organizational justice*, *organizational commitment* dan *organizational citizenship behavior* memiliki  $\alpha$  lebih dari 0,6.

### Measure of Fit Structural Model

**Tabel 12. Measure of Fit Structural Model**

Model Fit	
<b>FIT</b>	0.611
<b>AFIT</b>	0.599

Pada Tabel 12 mengenai *measure of fit structural model* dapat dilihat bahwa nilai FIT dalam pengolahan data ini sebesar 0,611 dan nilai AFIT sebesar 0,599. Hal ini dapat disimpulkan bahwa *organizational justice*, *organizational commitment* dan *organizational citizenship behavior* dalam model struktural adalah baik, karena sudah memenuhi kriteria *goodness of fit* dengan nilai diatas 0,5, dan nilai FIT menunjukkan bahwa model struktural berhasil menjelaskan variabel yang diteliti sebesar 61,1%.

### Measure of Fit Overall Model

**Tabel 13. Measure of Fit Overall Model**

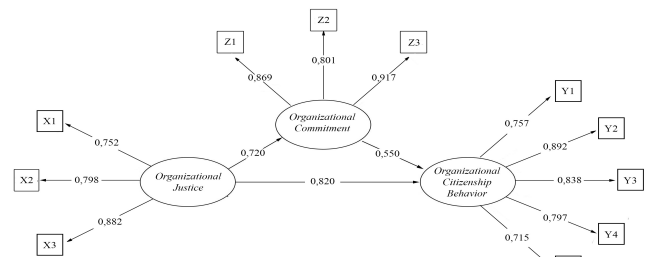
Model Fit	
<b>GFI</b>	0.993
<b>SRMR</b>	0.089

Pada Tabel 13 baik nilai GFI dan SRMR memenuhi nilai *cut-off* yang ada dan berada pada level *marginal fit* atau model cukup sesuai. Hal ini dimungkinkan karena nilai data yang mungkin belum sesuai dengan nilai sesungguhnya atau arah indikator pengaruh antar variabel yang belum diketahui pasti.

### Uji Hipotesis

**Tabel 14. Loading Estimate pada model penelitian**

Path Coefficients			
	Estimate	SE	CR
<b>Organizational Justice-&gt;Organizational Commitment</b>	0.720	0.048	14.94*
<b>Organizational Justice-&gt;Organizational Citizenship Behaviour</b>	0.280	0.130	2.15*
<b>Organizational Commitment-&gt;Organizational Citizenship Behaviour</b>	0.550	0.117	4.68*

**Gambar 2. Model Struktural Penelitian beserta Jalur Hubungan**

Berikut adalah penjelasan mengenai hubungan antar variabel dalam penelitian ini:

1. *Organizational justice* → *Organizational citizenship behaviour*  
*Organizational justice* memiliki hubungan yang positif dan signifikan terhadap *organizational citizenship behaviour* karena nilai kritis yang diperoleh signifikan pada tingkat kepercayaan 95% sehingga *organizational commitment* mempengaruhi *organizational citizenship behaviour*.
2. *Organizational justice* → *Organizational commitment*  
*Organizational justice* memiliki hubungan yang positif dan signifikan terhadap *organizational commitment* karena nilai kritis yang diperoleh signifikan pada tingkat kepercayaan 95% sehingga *organizational justice* mempengaruhi *organizational commitment*.

### 3. *Organizational commitment* → *Organizational citizenship behaviour*

*Organizational commitment* memiliki hubungan yang positif dan signifikan terhadap *organizational citizenship behaviour* karena nilai kritis yang diperoleh signifikan pada tingkat kepercayaan 95% sehingga *organizational commitment* mempengaruhi *organizational citizenship behaviour*.

Pengaruh *organizational commitment* sebagai variabel *intervening* memperkuat pengaruh *organizational justice* terhadap *organizational citizenship behaviour*. Hal ini dapat dilihat dari perbedaan nilai R square yang muncul pada model struktural tanpa *organizational commitment* sebagai variabel *intervening*, maupun menggunakan *organizational commitment* sebagai variabel *intervening*. Berikut adalah tabel nilai *r-square* pada model struktural tanpa *organizational commitment* sebagai variabel *intervening*:

**Tabel 15. Nilai R-Square tanpa Organizational Commitment**

R square of Latent Variable	
<b>Organizational Justice</b>	0
<b>Organizational Citizenship Behaviour</b>	0.503

Berikut adalah Tabel 15 yang menunjukkan nilai *r-square* pada model struktural yang menggunakan *organizational commitment* sebagai variabel *intervening*:

**Tabel 16. Nilai R-Square dengan Organizational Commitment**

R square of Latent Variable	
<b>Organizational Justice</b>	0
<b>Organizational Commitment</b>	0.518
<b>Organizational Citizenship Behaviour</b>	0.602

Dapat dilihat pada Tabel 16, nilai *r-square organizational citizenship behaviour* adalah sebesar 0,503, sedangkan nilai *r-square organizational citizenship behaviour* pada Tabel 4.20 adalah sebesar 0,602. Nilai *r-square organizational citizenship behaviour* yang menggunakan *organizational commitment* sebagai variabel *intervening* memiliki nilai yang lebih besar dari pada nilai *r-square* tanpa *organizational commitment* sebagai variabel *intervening*. Hal ini menunjukkan bahwa dengan adanya *organizational commitment* sebagai variabel *intervening*, memperkuat pengaruh *organizational justice* terhadap *organizational citizenship behaviour*.

#### Pembahasan

#### Pengaruh *Organizational Justice* terhadap *Organizational Citizenship Behaviour*

Nilai estimasi jalur pada *organizational justice* terhadap *organizational citizenship behaviour* sebesar 0,280 dan memiliki nilai kritis sebesar 2,15\*. Hal ini menunjukkan bahwa *organizational justice* memiliki nilai pengaruh dan signifikan terhadap *organizational citizenship behaviour*, dan hasil ini sesuai dengan hipotesis (H1) yaitu *organizational justice* berpengaruh terhadap *organizational citizenship behaviour*.

Hasil penelitian ini sejalan dengan pendapat Chen & Jin (2004) dalam Mohammad, Quoquab, Makhbul, Ramayah (2016, p.634) yang menyatakan bahwa salah satu faktor krusial yang bisa mempengaruhi tingkat *organizational citizenship*

*behaviour* (OCB) adalah pemahaman pekerja mengenai keadilan pada tempat kerja mereka.

#### Pengaruh *Organizational Justice* terhadap *Organizational Commitment*

Nilai estimasi jalur pada *organizational justice* terhadap *organizational commitment* sebesar 0,720 dengan nilai kritis sebesar 14,94\*. Hal ini menunjukkan bahwa *organizational justice* memiliki pengaruh dan signifikan terhadap *organizational commitment*. Hasil ini sesuai dengan hipotesis (H2) yaitu *organizational justice* berpengaruh terhadap *organizational commitment*. Hasil ini sejalan dengan pendapat Cropanzano *et al.*, (2001) dalam Mahajan & Benson (2013, p.722) yang mengatakan bahwa *organizational justice* secara positif berhubungan dengan *organizational citizenship behaviour*, *organizational commitment*, kepercayaan, standar moral yang lebih tinggi.

#### Pengaruh *Organizational Commitment* terhadap *Organizational Citizenship Behaviour*

Nilai estimasi jalur pada *organizational commitment* terhadap *organizational citizenship behaviour* sebesar 0,55 dengan nilai kritis sebesar 4,68\*. Hal ini menunjukkan bahwa *organizational commitment* berpengaruh positif dan signifikan terhadap *organizational citizenship behaviour*. Hasil ini sesuai dengan hipotesis (H3) yaitu *organizational commitment* berpengaruh terhadap *organizational citizenship behaviour*.

Hasil penelitian ini sejalan dengan pendapat Feather dan Rauter (2004) menyatakan bahwa ada hubungan yang positif antara *organizational commitment* dan *organizational citizenship behaviour* (Ortiz, Rosario, Marquez & Gruneiro, 2015, p.94).

## IV. KESIMPULAN DAN SARAN

### Kesimpulan

Berdasarkan hasil analisis data serta pengujian hipotesis, dapat diambil kesimpulan sebagai berikut:

1. *Organizational justice* berpengaruh terhadap *organizational citizenship behaviour*
2. *Organizational justice* berpengaruh terhadap *organizational commitment*
3. *Organizational commitment* berpengaruh terhadap *organizational citizenship behaviour*

### Saran

Saran yang dapat disampaikan setelah melakukan penelitian ini adalah:

1. Bagi penelitian selanjutnya, dapat menambahkan dimensi *organizational justice* berupa *distribution justice*, *procedural justice*, dan *interpersonal justice*. Dapat pula menambahkan dimensi *organizational commitment*, berupa komitmen normative, komitmen afektif, dan komitmen kontinuitas.
2. Bagi PT Sunindo Gapura Prima, dapat melakukan keadilan yang lebih menyeluruh, terutama pada bagian pemerataan alokasi sumber daya. Peningkatan keadilan bisa dilakukan dengan memberikan informasi kepada seluruh pekerja mengenai imbalan yang akan diterima oleh pekerja, sehingga pekerja paham mengenai

imbangan yang seharusnya diterima. Dengan adanya pemahaman mengenai imbalan tersebut, bisa meningkatkan komitmen pekerja terhadap perusahaan dan kemudian meningkatkan *organizational citizenship behaviour*.

#### DAFTAR PUSTAKA

- Abillah, W dan J. (2015). *Partial Least Square (PLS) Alternatif Structural Equation Modeling (SEM) dalam Penelitian Bisnis (1<sup>st</sup> ed.)*. Yogyakarta: ANDI.
- Arikunto, S. 2010. *Prosedur Penelitian Suatu Pendekatan Praktik*. Jakarta: PT Rineka Cipta.
- Cassar, V., Buttigieg, S. C. (2015). Psychological Contract Breach, Organizational Justice and Emotional Well-Being. *Personnel Review*, Vol. 44 Issue: 2, pp. 217-235.
- Erkutlu, H. (2011). The moderating role of organizational culture in the relationship between organizational justice and organizational citizenship behaviors. *Leadership & Organization Development Journal*, Vol. 32 Iss 6 pp. 532 – 554.
- Fernandes, C., Awamleh, R. (2006). Impact of Organisational Justice in an Expatriate Work Environment. *Management Research News*, Vol. 29 Issue: 11, pp.701-712.
- Gibson, J.L., Ivancevich, J. M., Donnelly, J.H., Konopaske, R. (2012). *Organization Behavior, Structure, Processes* (14<sup>th</sup> ed.). Singapore: Mc Graw-Hill Companies, Inc.
- Gomes, E., Mellahi, K., Harvey, A. (2017). Perceptions of Justice and Organisational Commitment in International Mergers and Acquisitions. *International Marketing Review*, Vol. 34 Issue: 5, pp.582-605.
- Harnibrook, S., Fearn, A., Lazzarin, M., (2009). Exploring The Association Between Fairness and Organisational Outcomes in Supply Chain Relationships. *International Journal of Retail & Distribution Management*, Vol. 37 Issue: 9, pp.790-803.
- Jain, A. K. (2015). Volunteerism and Organisational Culture Relationship to Organizational Commitment and Citizenship Behaviors in India. *Cross Cultural Management*, Vol. 22 Iss 1 pp. 116 – 144.
- Kassahun, T. (2005). Level of Organizational Commitment: Its Correlates and Predictors. *Indian Journal of Industrial Relations*, Vol. 41, No. 1, pp. 29-63.
- Kristanto, H (2012). *Pengaruh Keadilan Organisasional terhadap Kinerja Pekerja dengan Komitmen Organisasional sebagai Variabel Intervening di CV Tanaya Fiberglass*. Skripsi. Surabaya: Universitas Kristen Petra.
- Lau, P. Y.Y., McLean, G. N., Lien, B. Y. H., Hsu, Y. C. (2016). Self-rated and Peer- rated Organizational Citizenship Behavior, Affective Commitment, and Intention to Leave in a Malaysian Context. *Personnel Review*, Vol. 45 Iss 3 pp. 569 – 592.
- Le, H., Zheng, C., Fujimoto, Y. (2016). Inclusion, Organisational Justice and Employee Well-being. *International Journal of Manpower*, Vol. 37 Iss 6 pp. 945 - 964.
- Luthans, F. (2010). *Organization Behavior: An Evidence-Based Approach* (12<sup>th</sup> ed.). Singapore: Mc Graw-Hill Companies, Inc.
- Mahajan, A., Benson, P. (2013). Organisational Justice Climate, Social Capital and Firm Performance. *Journal of Management Development*, Vol. 32 Issue: 7, pp. 721-736.
- Mohammad, J., Quoquab, F., Makhbul, Z. M., Ramayah, T. (2016). Bridging The Gap between Justice and Citizenship Behavior in Asian Culture. *Cross Cultural & Strategic Management*, Vol. 23 Iss 4 pp. 633 – 656.
- Ortiz, M. Z., Rosario, E., Marquez, E., Gruñeiro, P. C. (2015). Relationship between Organizational Commitments and Organizational Citizenship Behaviour in a Sample of Private Banking Employees. *International Journal of Sociology and Social Policy*, Vol. 35 Iss 1/2 pp. 91 – 106.
- Park, Y., Song, J. H., Lim, D. H. (2016). Organizational Justice and Work Engagement: The Mediating Effect of Self-leadership. *Leadership & Organization Development Journal*, Vol. 37 Issue: 6, pp. 711-729.
- Porter, L.W., Streets, R.M., Mowday, R.T., Boulian, P.V. (1974). Organizational Commitment, Job Satisfaction, and Turnover among Psychiatric Technician. *Journal of Applied Psychology*, Vol. 59 Issue: 5, pp.603-609.
- Rashid, Z., Sambasivan, M., Johari, J. (2003). The Influence of Corporate Culture and Organisational Commitment on Performance. *Journal of Management Development*, Vol. 22 Issue: 8, pp.708-728.
- Solimun. (2015). *Analisis Multivariat: Generalized Structured Component Analysis*. Diklat Statistika Multivariat: GSCA. Program Studi Statistika Fakultas MIPA Universitas Brawijaya Malang. Universitas Kristen Petra Surabaya. Tanggal 28 Maret 2015
- Sugiyono. (2017). *Metodologi Penelitian Kuantitatif, Kualitatif dan R&D*. Bandung: Alfabeta
- Yilmaz, K., Tasdan, M. (2009). Organizational Citizenship and Organizational Justice in Turkish Primary Schools. *Journal of Educational Administration*, Vol. 47 Iss 1 pp. 108 – 126
- Yusof, Y., Amin, W. A. A. W. M., Muda, M. S., Ibrahim, Y. (2012). Pengaruh kepemimpinan transformasi terhadap komitmen organisasi peserta program homestay di Malaysia. *Jurnal Kemanusiaan*, 20(1), 44-55.



