



## **ANALISIS PENGARUH *DISTRIBUTIVE JUSTICE* DAN *PROCEDURAL JUSTICE* TERHADAP *ORGANIZATIONAL CITIZENSHIP BEHAVIOR* DENGAN *ETHICAL BEHAVIOR* SEBAGAI VARIABEL MEDIASI DAN *ORGANIZATIONAL CULTURE* SEBAGAI VARIABEL MODERASI**

**Ira Mardiyanti<sup>1</sup>, Suharnomo**  
email : mardiyantiira@gmail.com

Departemen Manajemen Fakultas Ekonomika dan Bisnis Universitas Diponegoro  
Jl. Prof. Soedharto SH Tembalang, Semarang 50275, Phone: +622476486851

### **ABSTRACT**

*Human resource is the most important factor for creating excellence that can not be easily duplicated by competitors and specific to each organization. Work behaviors such as organizational citizen behavior (OCB) receive more attention because they contribute effectively within the organization. Managers can create employees have the organizational citizen behavior (OCB) by treating them respectfully and fairly, help it consider individual needs, and provide a supportive working environment. The purpose of this study is to describe and analyze further on the analysis of the influence of distributive justice and procedural justice on organizational citizenship behavior with ethical behavior as mediating variables and organizational culture as a moderating variable. This study differs from studies that have been there since they rarely research using variables mediating and moderating variables simultaneously by connecting five are planned.*

*The data in this study were collected through questionnaires and implemented to 94 permanent employees of PT Telekomunikasi Indonesia (TELKOM) Tbk. Regional Division IV Central Java and Yogyakarta region that are not at the managerial level and has a service life of more than one year based on the method of random sampling with lottery technique. Mechanical testing of the data used in this study include test reliability, validity, classical assumptions, path analysis, Sobel test to test the effect of mediation, and moderation test using five models in the regression model.*

*The results of this study indicate that the distributive justice influential imply a positive and significant impact on ethical behavior, procedural justice influential in a positive and significant impact on ethical behavior, distributive justice affect positively and significantly on Organizational Citizenship Behavior (OCB), procedural justice affect positively and significantly to Organizational Citizenship behavior (OCB), and ethical behavior influence positively and significantly mediate on Organizational Citizenship behavior (OCB). Distributive justice proved to be positive and significantly moderate the organizational culture and ethical conduct, procedural justice proved positive and significantly moderate the organizational culture and ethical behavior, distributive justice does not influence positively and significantly moderate the organizational culture and Organizational Citizenship Behavior (OCB), procedural justice proved positively and significantly moderate the organizational culture and organizational Citizenship behavior (OCB), and ethical behavior proved to be positive and significantly moderate the organizational culture and organizational Citizenship behavior (OCB).*

**Keywords:** *Distributive Justice, Procedural Justice, Organizational Citizenship Behavior (OCB), Organizational Culture, Ethical Behavior*

---

<sup>1</sup> Corresponding author

## PENDAHULUAN

Di dalam era yang semakin kompetitif, budaya organisasi berkembang sesuai perkembangan lingkungan. Budaya organisasi memiliki dampak yang kuat pada perilaku karyawan yang diikuti dengan efektivitas organisasi dan akan memudahkan manajer dalam memahami organisasi di mana mereka bekerja tidak hanya untuk memenuhi kebijakan dan prosedur, tetapi untuk memahami perilaku manusia dan pemanfaatan sumber daya manusia mereka dengan cara yang terbaik (Khan et al, 2011). Oleh karena itu, tentunya perusahaan perlu membangun budaya organisasi yang kuat dan profesional bersama dengan karyawan karena faktor ini memiliki pengaruh akan munculnya perilaku positif di antara karyawan, salah satunya adalah perilaku yang menunjukkan OCB (Pratiwi, 2013).

Sumber daya manusia merupakan faktor yang paling penting untuk menciptakan keunggulan yang tidak dapat dengan mudah diduplikasi oleh pesaing dan spesifik untuk masing-masing organisasi. Perilaku kerja seperti OCB menerima lebih banyak perhatian karena mereka berkontribusi secara efektif dalam organisasi (Erkutlu, 2011). Robbins (2006) mengatakan bahwa karyawan yang puas sepertinya akan lebih mungkin berbicara positif tentang organisasi, membantu orang lain, dan jauh melebihi harapan yang normal dalam pekerjaan mereka. Karyawan yang merasa puas terhadap pekerjaan maupun perusahaan di mana ia berada akan melakukan hal-hal positif untuk perusahaan dan sesama rekan kerjanya dengan alasan ingin membalas apa yang selama ini telah mereka dapatkan dari perusahaan. Salah satu faktor yang memicu rasa puas karyawan terhadap perusahaan dan merupakan faktor ketiga yang akan mempengaruhi OCB di antara karyawan adalah sistem manajerial berdasarkan keadilan.

Dalam masa beroperasinya, PT TELKOM Tbk. Divisi Regional IV Wilayah Jateng dan DIY terus mengadakan perubahan di segala bidang agar dapat menyesuaikan diri dengan para pesaing, kemajuan teknologi komunikasi, dan perkembangan kebutuhan konsumen. Hal ini dibuktikan dengan eksistensinya sebagai perusahaan unggulan di bidang penyedia jasa dan jaringan telekomunikasi meskipun saat ini bermunculan beberapa kompetitor baru dan berhasil meraih berbagai penghargaan disetiap tahunnya. Untuk mempertahankan penghargaan dan eksistensi tersebut, maka PT TELKOM Tbk. melakukan beberapa perubahan agar dapat meningkatkan efektivitas perusahaan, semakin meningkatkan performa pelayanan kepada konsumen dan sistem keadilan organisasi akan terjaga dengan baik. Selain meningkatkan efektivitas, efisiensi perusahaan juga diperhatikan, yaitu melakukan perampingan karyawan dengan cara memberikan kesempatan kepada karyawan yang ingin selesai bekerja lebih cepat melalui program pensiun dini. Pensiun dini merupakan program yang dirancang untuk menciptakan lingkungan bisnis yang lebih efektif dan kompetitif.

Pensiun dini menimbulkan kemungkinan adanya persepsi ketidakadilan yang akan dirasakan karyawan yang memiliki masa kerja lebih lama dengan jabatan rendah dan memiliki gaji lebih kecil dibandingkan dengan karyawan yang memiliki masa kerja lebih singkat dengan jabatan tinggi dan memiliki gaji lebih besar pula. Pada kondisi ini, perusahaan harus memperhatikan persepsi keadilan yang dirasakan oleh setiap karyawan karena hal tersebut akan terus memicu dan memotivasi perilaku warga organisasional karyawan terhadap perusahaan dan memicu perilaku etis karyawan. Salah satu yang menjadi indikator persepsi keadilan organisasi adalah besarnya imbalan yang diterima oleh karyawan. Berdasarkan fenomena dan kenyataan yang terjadi pada OCB serta adanya *research gap* dari penelitian terdahulu, maka penulis ingin melakukan penelitian lebih lanjut dengan judul “Analisis Pengaruh *Distributive Justice* dan *Procedural Justice* terhadap *Organizational Citizenship Behavior* dengan *Ethical Behavior* sebagai variabel Mediasi dan *Organizational Culture* sebagai Variabel Moderasi” studi pada PT TELKOM Tbk. Divisi Regional IV Wilayah Jateng dan DIY.

## **KERANGKA PEMIKIRAN TEORITIS DAN PERUMUSAN HIPOTESIS**

### **Pengaruh *Distributive Justice* terhadap *Ethical Behavior***

Jones dan Kavanagh (1996) berpendapat bahwa perilaku etis karyawan adalah "pull down" sebagai akibat dari perilaku tidak etis oleh manajer dan rekan kerja. Hasil Penelitian Hsiang-Lih Chen McCann et al (2010) yang dilakukan pada "Casino Industry" menyatakan bahwa perilaku etis karyawan positif dipengaruhi oleh keadilan distributif dengan motivator sedikit lebih kuat. Keadilan distributif memiliki efek positif paling kuat dan lebih signifikan penentu kepuasan kerja dan mendorong perilaku OCB. Berdasarkan pemikiran tersebut, maka dirumuskan hipotesis sebagai berikut.

H1 : *Distributive Justice* berpengaruh positif dan signifikan terhadap *Ethical Behavior*.

### **Pengaruh *Procedural Justice* terhadap *Ethical Behavior***

Menurut Penelitian Hsiang-Lih Chen et al (2010) pada hipotesis keduanya menyatakan bahwa ada hubungan positif antara keadilan prosedural dan perilaku etis. Efek langsung dari keadilan prosedural (0.411) pada perilaku etis sedikit lebih besar dari pada keadilan distributif (0.401). Jadi, hasil pengolahan data dari 520 survei karyawan "Casino Industry", mengungkapkan bahwa keadilan prosedural lebih penting daripada keadilan distributif dalam menentukan perilaku etis karyawan "Casino Industry". Berdasarkan pemikiran tersebut, maka dirumuskan hipotesis sebagai berikut.

H2 : *Procedural Justice* berpengaruh positif dan signifikan terhadap *Ethical Behavior*.

### **Pengaruh *Ethical Behavior* terhadap OCB (*Organizational Citizenship Behavior*)**

Loucks (1987) menunjukkan bahwa suatu perusahaan dianggap mempunyai perilaku etis adalah tergantung pada perilaku etis karyawan pada suatu perusahaan tersebut. Karyawan berperilaku etis mengacu pada moral tertentu seperti prinsip-prinsip keadilan dan kepercayaan Wiley (1995). Perilaku etis karyawan dipengaruhi oleh iya atau tidaknya kebijakan perusahaan, prosedur, dan pengambilan keputusan yang adil (Baker et al, 2006). Ketika perusahaan memperlakukan karyawan dengan sangat adil, maka karyawan akan berperilaku etis dan menunjukkan sikap perilaku kewarganegaraan organisasi. Perilaku etis karyawan bisa mempengaruhi perilaku OCB karyawan dalam suatu perusahaan. Berdasarkan pemikiran tersebut, maka dirumuskan hipotesis sebagai berikut.

H3 : *Ethical Behavior* berpengaruh positif dan signifikan terhadap OCB (*Organizational Citizenship Behavior*).

### **Pengaruh *Distributive Justice* terhadap OCB (*Organizational Citizenship Behavior*)**

Penelitian Hakan Erkutlu (2011), menunjukkan bahwa ada hubungan lemah antara keadilan distributif dengan OCB (*Organizational Citizenship Behavior*) untuk organisasi yang lebih tinggi dalam orientasi tim. Hasil penelitian Ince dan Gul (2011), tipe keadilan yang paling menentukan OCB adalah keadilan distributif Pratiwi (2013). Berdasarkan pemikiran tersebut, maka dirumuskan hipotesis sebagai berikut.

H4 : *Distributive Justice* berpengaruh positif dan signifikan terhadap OCB (*Organizational Citizenship Behavior*).

### **Pengaruh *Procedural Justice* terhadap OCB (*Organizational Citizenship Behavior*)**

Hasil dari sebuah penelitian lain telah menemukan bahwa keadilan prosedural adalah prediktor yang lebih baik dengan OCB daripada keadilan distributif (Konovsky dan Pugh, 1994). Penelitian Maria Wikantari menunjukkan bahwa Orang akan bersikap mementingkan orang lain terhadap organisasi dimana mereka bekerja ketika mereka percaya bahwa organisasi telah memperlakukan mereka secara adil (Greenberg, 2005). Jex dalam Lock (2005) menyebutkan bahwa orang-orang yang ikut serta dalam OCB

merupakan evaluasi kognitif atas keadilan perlakuan karyawan oleh organisasi. Karyawan mengevaluasi situasi kerja mereka dengan membandingkan input mereka kepada organisasi atas hasil yang mereka terima. Dengan demikian, suatu organisasi yang memberikan perlakuan jujur dan adil akan memiliki karyawan yang ingin membalas dengan melaksanakan OCB yang baik. Penelitian lain mengatakan bahwa keadilan prosedural memiliki pengaruh yang positif kuat terhadap OCB (Iqbal, Aziz, dan Tasawar, 2012). Berdasarkan penelitian ini ketika perusahaan adil dan memiliki keadilan prosedural selanjutnya karyawan akan merasa lebih puas, dan membuat mereka menunjukkan perilaku di luar deskripsi pekerjaan, remunerasi, dan sistem penghargaan formal, dan tentunya meningkatkan OCB di dalam perusahaan (Pratiwi, 2013). Berdasarkan pemikiran tersebut, maka dirumuskan hipotesis sebagai berikut.

H5 : *Procedural Justice* berpengaruh positif dan signifikan terhadap OCB (*Organizational Citizenship Behavior*)

### **Pengaruh *Organizational Culture* terhadap *Distributive Justice* dan *Ethical Behavior***

Budaya organisasi yang terbentuk dalam suatu perusahaan, telah diterima dan dijalankan dengan baik oleh semua anggota perusahaan, pasti akan mudah tercipta keadilan organisasi, khususnya keadilan distributif. Keadilan distributif merupakan keadilan yang hasilnya dapat dirasakan oleh organisasi (Cohen-Charash dan Spector, 2000); evaluasi persepsi karyawan apakah hasil didistribusikan secara adil atau sebanding dengan apa yang telah mereka kerjakan (Gilliland, 1994). Contoh hasil tertentu dapat berhubungan dengan tingkat gaji, promosi dan keputusan imbalan, serta kualitas dan kuantitas beban kerja (Niehoff dan Moorman, 1993; Walster et al, 1978). Budaya organisasi yang baik, akan menciptakan keadilan organisasi yang sangat adil bagi anggota organisasi tersebut. Jika dalam suatu perusahaan tersebut, sudah terdapat budaya organisasi yang mendarah daging, tercipta keadilan organisasi yang mensejahterakan anggota organisasi, maka dalam suatu perusahaan tersebut juga akan tercipta perilaku etis karyawan. Berdasarkan pemikiran tersebut, maka dirumuskan hipotesis sebagai berikut.

H6 : *Organizational Culture* berpengaruh positif dan signifikan memoderasi hubungan antara *Distributive Justice* dan *Ethical Behavior*.

### **Pengaruh *Organizational Culture* terhadap *Procedural Justice* dan *Ethical Behavior***

Budaya organisasi yang baik, akan mempengaruhi terciptanya keadilan organisasi. Sama dengan point enam di atas, point tujuh menjelaskan tentang keadilan prosedural. Keadilan prosedural adalah keadilan yang mengacu pada prosedur formal organisasi yaitu pengambilan keputusan dan kejelasan prosedur (Greenberg, 1990; Niehoff dan Moorman, 1993; Gilliland, 1994; Johnson, 2007). Telah ditemukan bahwa karyawan telah memandang bahwa mereka mendapatkan keadilan prosedural ketika supervisor memberikan penjelasan atas keputusan mereka (Greenberg, 1994). Keadilan dalam organisasi secara signifikan mempengaruhi perilaku etis karyawan (Trevino and Weaver). Ketika karyawan merasa mendapatkan keadilan dalam organisasi, mereka cenderung mencari peluang untuk menyeimbangkan semuanya dengan meningkatkan keuntungan mereka sendiri di perusahaan (Trevino and Weaver, 2001). Ketika, karyawan diperlakukan dengan adil, mereka lebih bersedia untuk mendahulukan kepentingan kelompok atau organisasi dibandingkan dengan kepentingan individu atau kepentingan mereka sendiri (Lind and Tyler, 1988).

H7 : *Organizational Culture* berpengaruh positif dan signifikan memoderasi hubungan antara *Procedural Justice* dan *Ethical Behavior*.

### **Pengaruh *Organizational Culture* terhadap *Procedural Justice* dan OCB (*Organizational Citizenship Behavior*)**

Telah dijelaskan dalam point tujuh tentang perilaku kewarganegaraan tercipta oleh keadilan organisasi selain keadilan distributif juga ada keadilan prosedural. Keadilan prosedural merupakan persepsi keadilan terkait dengan proses pengambilan keputusan (Konovsky, 2000). Cara pengambilan keputusan dalam suatu organisasi juga dipengaruhi oleh gaya budaya organisasi yang diterapkan oleh suatu organisasi tersebut. Maka budaya organisasi yang baik akan menciptakan cara mengambil keputusan yang baik, bijak, dan adil (keadilan prosedural) dan keadilan tersebut sampai dirasakan oleh anggota organisasi khususnya karyawan, maka karyawan akan menunjukkan perilaku kewarganegaraan organisasi, yaitu perilaku yang menggambarkan perilaku warga organisasi sebagai individu yang berkontribusi dan dihargai sebagai pencapaian prestasi kerja di luar tanggung jawab mereka (Smith, Organ dan Near, 1983).

H8 : *Organizational Culture* berpengaruh positif dan signifikan memoderasi hubungan antara *Procedural Justice* dan OCB (*Organizational Citizenship Behavior*).

### **Pengaruh *Organizational Culture* terhadap *Ethical Behavior* dan OCB (*Organizational Citizenship Behavior*)**

Budaya organisasi mengacu pada sistem makna bersama yang dianut oleh anggota yang membedakan organisasi tersebut dari organisasi lain. Budaya organisasi yang terbentuk dalam suatu organisasi akan mempengaruhi terbentuknya etika dalam organisasi tersebut dan perilaku kewarganegaraan organisasi karyawan. Budaya organisasi yang baik, akan menciptakan perilaku etis dan perilaku etis karyawan akan menciptakan perilaku OCB dalam organisasi.

H9 : *Organizational Culture* berpengaruh positif dan signifikan memoderasi hubungan antara *Ethical Behavior* dan OCB (*Organizational Citizenship Behavior*).

### **Pengaruh *Organizational Culture* terhadap *Distributive Justice* dan OCB (*Organizational Citizenship Behavior*)**

Keadilan distributif adalah persepsi karyawan tentang keuntungan dan sumber daya organisasi (Fitz Gerald, 2002). Jenis ini keadilan difokuskan pada tingkat distribusi imbalan dan hukuman (Nirmala dan Akhilesh, 2006) dan termasuk persepsi karyawan terhadap distribusi sumber daya organisasi dan manfaat (Blakely et al, 2005). Keadilan distributif menjelaskan bagaimana memperlakukan sama terhadap individu yang sama dan memperlakukan berbeda untuk individu yang berbeda menurut kriteria etika dan tujuan (Wang et al, 2010). Ketika keadilan distributif ini telah diberlakukan di organisasi dan karyawan merasakan adanya keadilan tersebut, maka karyawan akan menunjukkan perilaku kewarganegaraan organisasi (OCB). Organ (1988) mendefinisikan perilaku kewarganegaraan organisasi sebagai tindakan individu sukarela yang tidak didefinisikan secara jelas dalam reward formal dan sistem hukuman organisasi tetapi mendukung efektivitas dan efisiensi organisasi secara keseluruhan. Keadilan prosedural dan perilaku kewarganegaraan organisasi tersebut sebenarnya dipengaruhi oleh budaya organisasi yang tercipta dalam organisasi.

H10 : *Organizational Culture* berpengaruh positif dan signifikan memoderasi hubungan antara *Distributive Justice* dan OCB (*Organizational Citizenship Behavior*).

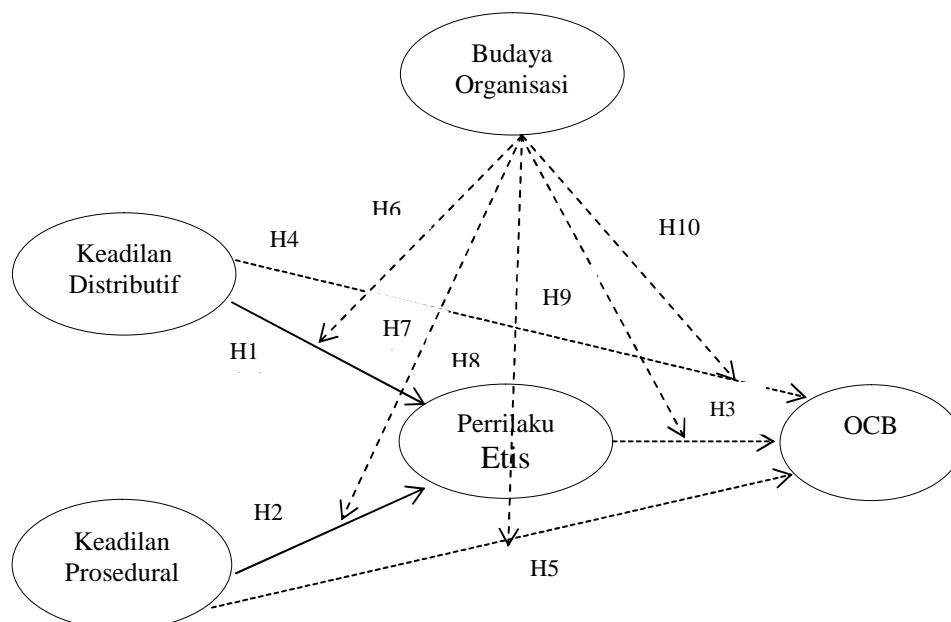
### **Pengaruh *Distributive Justice* dan *Procedural Justice* terhadap *Organizational Citizenship Behavior* dengan *Ethical Behavior* sebagai Variabel Mediasi dan *Organizational Culture* sebagai Variabel Moderasi**

*Distributive Justice* dan *Procedural Justice* berpengaruh positif dan signifikan terhadap *Ethical Behavior*. Menurut Penelitian Hsiang-Lih Chen et, al. (2010) pada

hipotesis keduanya menyatakan bahwa ada hubungan positif antara keadilan prosedural dan keadilan distributif terhadap perilaku etis dan perilaku warga organisasi. Budaya yang kuat dalam organisasi, akan mempengaruhi sistem yang kuat dan baik dalam organisasi, menciptakan persepsi keadilan organisasi yang dapat dirasakan oleh anggota organisasi sehingga tercapai perilaku warga organisasi. Ketika semua variabel dapat terhubung dengan baik, maka akan terbentuk efektifitas dan efisien kerja karyawan dalam organisasi serta organisasi mampu melakukan persaingan sehat dengan kompetitor sehingga tercapai tujuan organisasi.

H11 : Ada pengaruh positif dan signifikan antara *Distributive Justice* dan *Procedural Justice* terhadap *Organizational Citizenship Behavior* dengan *Ethical Behavior* sebagai variabel mediasi dan *Organizational Culture* sebagai variabel moderasi.

**Gambar 1**  
**Model Riset**  
**Berdasarkan Landasan Teori dan Penelitian Terdahulu**



Sumber :

- H1 : Shiang-Lih Chen McCain, Henry Tsai, Nicholas Bellino (2010)
- H2 : Shiang-Lih Chen McCain, Henry Tsai, Nicholas Bellino (2010)
- H3 : Jeffrey, Jacob Weisberg (2002)
- H4 : Hakan Erkutlu (2011)
- H5 : Hakan Erkutlu (2011), Shiang-Lih Chen McCain, et., al. (2010)
- H6 : Mehmet nce, Hasan Gül (2011),
- H7 : Sofiah Kadar Khan, Mohd Zabid Hj Abdul Rashid (2015)
- H8 : Sofiah Kadar Khan, Mohd Zabid Hj Abdul Rashid (2015)
- H9 : Jeffrey, Jacob Weisberg (2002)
- H10 : Sofiah Kadar Khan, Mohd Zabid Hj Abdul Rashid (2015)

## METODE PENELITIAN

### Pengumpulan Data

Untuk menguji model yang diajukan, kuesioner dikembangkan berdasarkan pada tinjauan pustaka dan wawancara awal yang penulis lakukan dengan manajer HR dan 94 karyawan PT Telekomunikasi Indonesia (TELKOM) Tbk Divisi Regional IV Wilayah DIY dan Jateng. Survei akhir kemudian direvisi berdasarkan masalah yang diidentifikasi dan disetujui oleh manajer HR di PT TELKOM Tbk. tempat penulis melakukan penelitian. Hal ini membantu untuk memastikan pertanyaan benar-benar mencerminkan rencana yang diselidiki. Ada 100 kuesioner yang dibagikan kepada karyawan tetap, tetapi beberapa karyawan ada yang keluar dari kantor dan mengajukan cuti untuk beberapa hari, maka hasilnya kuesioner hanya kembali 94. Sebelum karyawan mengisi survei, mereka diberitahukan bahwa kuesioner tersebut digunakan sebagai penelitian untuk meyakinkan responden bahwa survei tersebut tidak dilakukan oleh pihak PT TELKOM Tbk, agar responden yakin kerahasiaan atas informasi yang diberikan.

### Pengukuran

Semua kerangka model yang diteliti diukur dengan menggunakan tujuh point skala Likert, dari point 1 sangat tidak setuju sampai point 7 sangat setuju, dengan point 4 sebagai titik netral. Hal tersebut memberikan maksud bahwa karyawan PT TELKOM Tbk. akan cenderung memberikan jawaban netral ketika responden acuh tak acuh dalam memberikan jawaban kuesioner. Dalam penelitian ini, masing-masing variabel diukur dengan beberapa item pertanyaan berdasarkan penelitian sebelumnya. Pertanyaan tersebut meliputi :

### Analisis Data

Pengukuran dalam penelitian ini berdasarkan dari metode yang digunakan dalam penelitian lain yaitu bersifat kuantitatif. Jenis penelitian yang digunakan adalah penelitian eksplanatori kausal, untuk menghasilkan kombinasi korelasi yang paling dekat menyerupai masing-masing model atau mencari penjelasan dalam bentuk hubungan sebab-akibat (*cause-effect*) antar beberapa konsep atau beberapa variabel atau beberapa strategi yang dikembangkan dalam manajemen. Penelitian ini diarahkan untuk menggambarkan adanya hubungan sebab-akibat antara beberapa situasi yang digambarkan dalam variabel, dan atas dasar itu ditariklah sebuah kesimpulan. Teknis analisis data yang digunakan untuk menjawab rumusan masalah dalam penelitian ini adalah menggunakan Analisa Jalur (*Path Analysis*), dengan bantuan software SPSS 21, digunakan untuk menguji hubungan keadilan distributif dan keadilan prosedural terhadap perilaku etis, serta hubungan keadilan distributif, keadilan prosedural, dan perilaku etis terhadap OCB. Uji F untuk mengetahui signifikan pengaruh variabel-variabel bebas secara bersama-sama. Uji t digunakan untuk mengetahui variabel yang berpengaruh signifikan secara parsial. Uji Koefisien Determinasi untuk mengukur seberapa jauh kemampuan model dalam menjelaskan variasi variabel. Uji Moderasi digunakan untuk mengetahui variabel yang memperkuat atau memperlemah hubungan antara variabel independen terhadap variabel dependen.

## HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

Tabel 1

## Profil Demografis Karyawan PT TELKOM Tbk

<i>Profil</i>	<i>Kategori</i>	<i>Frekuensi</i>	<i>Persentase</i>
<b>Gender</b>	Laki-laki	58	61.7%
	Perempuan	36	38.3%
<b>Usia</b>	20 – 29	12	12.8%
	30 – 39	21	22.3%
	40 – 49	14	14.9%
	50	47	50.0%
<b>Lama Bekerja</b>	1 – 3	3	3.2%
	3 – 5	5	5.3%
	>5	86	91.5%
<b>Pendidikan</b>	SMA	21	22.3%
	Diploma	15	16.0%
	Sarjana	58	61.7%

Sumber : Data primer yang diolah, 2016

## Deskripsi Variabel Penelitian

Tabel 2

## Kriteria Pembobotan

<b>No</b>	<b>Mean</b>	<b>Kategori</b>
1	1.00 < indeks	1.86 Sangat Tidak Tinggi
2	1.86 < indeks	2.72 Tidak Tinggi
3	2.72 < indeks	3.58 Sedikit Tidak Tinggi
4	3.58 < indeks	4.44 Netral
5	4.44 < indeks	5.30 Sedikit Tinggi
6	5.30 < indeks	6.16 Tinggi
7	6.16 < indeks	7.00 Sangat Tinggi

Sumber : Data primer yang diolah, 2016

Pada penelitian ini, menggunakan skor jawaban 1 sampai dengan 7, semakin tinggi skor menunjukkan semakin baik, sebaliknya semakin rendah skor menunjukkan semakin buruk.

Tabel 3

## Analisis Deskripsi Variabel

<i>Variabel</i>	<i>Jumlah Pertanyaan</i>	<i>Nilai Indeks</i>
Keadilan Distribusi	4	5.88
Keadilan Prosedural	6	5.88
Perilaku Etis	5	5.97
OCB (Organizational Citizenship Behavior)	8	5.94
Budaya Organisasi	5	5.96

Sumber : Data primer yang diolah, 2016

## Uji Validitas dan reliabilitas

Nilai r tabel diperoleh dari nilai r *product moment pearson* dua sisi dengan  $df = n-2$ . Jadi  $df = 94-2 = 92$ , maka  $r$  tabel = 0.203.



**Tabel 4**  
**Uji Validitas**

<i>Variebal</i>	<i>Item Pertanyaan</i>	<i>R Hitung</i>	<i>R Tabel</i>	<i>Kesimpulan</i>	
Keadilan Distribusi (X1)	P1	0.729	0.203	Valid	
	P2	0.734	0.203	Valid	
	P3	0.657	0.203	Valid	
	P4	0.701	0.203	Valid	
Keadilan Prosedural (X2)	P5	0.688	0.203	Valid	
	P6	0.617	0.203	Valid	
	P7	0.672	0.203	Valid	
	P8	0.640	0.203	Valid	
	P9	0.485	0.203	Valid	
	P10	0.677	0.203	Valid	
Perilaku Etis (Y1)	P11	0.712	0.203	Valid	
	P12	0.586	0.203	Valid	
	P13	0.566	0.203	Valid	
	P14	0.681	0.203	Valid	
	P15	0.567	0.203	Valid	
	P16	0.508	0.203	Valid	
OCB Organizational Citizenship Behavior (Y2)	P17	0.559	0.203	Valid	
	P18	0.552	0.203	Valid	
	P19	0.622	0.203	Valid	
	P20	0.454	0.203	Valid	
	P21	0.682	0.203	Valid	
	P22	0.755	0.203	Valid	
	P23	0.533	0.203	Valid	
	P24	0.696	0.203	Valid	
	Budaya Organisasi (Y3)	P25	0.625	0.203	Valid
		P26	0.649	0.203	Valid
		P27	0.606	0.203	Valid
		P28	0.733	0.203	Valid

Catatan : n = 94,  $\alpha = 5\%$  ( $t=0,023$ )

Sumber : Data primer yang diolah, 2016

**Tabel 5**  
**Uji Reliabilitas**

<i>Variabel</i>	<i>Item Pertanyaan</i>	<i>Cronbach' Alpha</i>	<i>Keterangan</i>
Keadilan Distribusi (X <sub>1</sub> )	4	0.659	Reliabel
Keadilan Prosedural (X <sub>2</sub> )	6	0.689	Reliabel
Perilaku Etis (Y <sub>1</sub> )	5	0.609	Reliabel
OCB (Y <sub>2</sub> )	8	0.713	Reliabel
Budaya Organisasi (Y <sub>3</sub> )	5	0.678	Reliabel

Sumber : Data Primer yang diolah, 2016

Berdasarkan tabel 4.16 tersebut diketahui bahwa nilai *cronbach's alpha* ( ) dari kelima variabel berada diatas 0.6. Oleh karena itu, dapat disimpulkan bahwa variabel yang digunakan dalam penelitian ini memenuhi tingkat reliabilitas yang dipersyaratkan.

### Analisis Jalur (*Path Analysis*)

#### a. Pengaruh Keadilan Distribusi, dan Keadilan Prosedural Terhadap Perilaku Etis

Untuk melihat data berdistribusi normal dilakukan dengan memperlihatkan output SPSS 21 pada *Normal P-P Plot of Regression Standardized Residual*. Penelitian ini tidak memenuhi syarat normal probability plot sehingga model regresi dalam penelitian memenuhi asumsi normalitas (berdistribusi normal). Artinya data dalam penelitian ini berasal dari populasi yang berdistribusi normal. Uji normalitas dengan menggunakan uji kolmogorov-smirnov mensyaratkan bahwa nilai Sig. harus lebih besar dari nilai alpha yaitu 5% atau 0.05. Berdasarkan tabel diatas dapat dilihat bahwa nilai Sig. sebesar 0.830 lebih besar dari alpha yaitu 0.05. Model regresi yang bebas multikolinieritas adalah yang mempunyai *tolerance value* di atas 0,1 atau *VIF* di bawah 10 (Ghozali, 2007). Apabila *tolerance value* di bawah 0,1 atau *VIF* di atas 10 maka terjadi multikolinieritas. *Tolerance value* pada masing-masing persamaan lebih besar dari 0,1 dan nilai VIF kurang dari 10. Model regresi pada penelitian ini tidak mengandung multikolinieritas. Artinya, antara variabel bebas tidak saling mengganggu atau mempengaruhi. Jumlah sampel  $n=94$ ,  $\alpha=0.05$  dan banyaknya variabel independent  $k=2$ , maka didapat nilai kritis  $dL=1.6211$  dan  $dU=1.7078$ . nilai Durbin Watson sebesar 1.749. Sehingga nilai  $dW$  berada diantara  $dU$  ( $1.7078$ ) <  $dW$  ( $1.749$ ) <  $4-dU$  ( $4-1.7078=2.2922$ ), penelitian ini tidak terdapat autokorelasi.

Uji heteroskedastisitas dengan grafik plot pada penelitian ini maka tidak terjadi heteroskedastisitas, karena titik dalam grafik tersebar secara acak (tidak membentuk pola), artinya adalah muncul gangguan karena varian yang tidak sama. Sedangkan, dengan menggunakan uji gletser, terjadi heteroskedastisitas nilai Sig. lebih besar dari alpha 0.05.

Uji regresi linier bertujuan untuk melihat sampai seberapa besar pengaruh variabel bebas terhadap variabel terikat dapat dilihat dengan menggunakan persamaan  $Y_1 = a + b_1 X_1 + b_2 X_2$ . Hasilnya adalah nilai constant regresi sebesar 3.634 menunjukkan bahwa jika keadilan distribusi dan keadilan prosedural senilai 0, maka nilai perilaku etis sebesar 3.634. setiap penambahan satu keadilan distribusi akan menghasilkan kenaikan sebesar 0.553 satuan perilaku etis, dan penambahan satu keadilan prosedural akan menghasilkan kenaikan sebesar 0.374 satuan perilaku etis.

Secara simultan, variabel independent memiliki pengaruh yang signifikan terhadap variabel dependent sebesar 3.10. Dengan menggunakan tingkat signifikansi 5% dan nilai df sebesar  $n-k-1$  ( $94-2-1=91$ ) diperoleh nilai t-tabel sebesar 1.986. Pengaruh keadilan distribusi terhadap perilaku etis sebesar 6.112 lebih besar dari t tabel sebesar 1.986. Terdapat pengaruh positif dan signifikan antara keadilan distribusi dengan perilaku etis. Pengaruh keadilan prosedural terhadap perilaku etis sebesar 5.242 lebih besar dari t tabel sebesar 1.986. Terdapat pengaruh positif dan signifikan antara keadilan prosedural dengan perilaku etis. Nilai koefisien determinasi atau R Square sebesar 0.813 atau 81.3%, yang menunjukkan bahwa variabel yang diteliti yaitu keadilan distribusi dan keadilan prosedural memberikan pengaruh terhadap perilaku etis sebesar 81.3%, sedangkan sisanya 18.7% dipengaruhi variabel yang tidak diteliti (variabel pengganggu).

#### b. Pengaruh Keadilan Distribusi, Keadilan Prosedural, dan Perilaku Etis Terhadap OCB (*Organizational Citizenship Behavior*)

Uji normalitas dengan menggunakan uji kolmogorov-smirnov. sebesar 0.545 lebih besar dari alpha yaitu 0.05. Artinya data dalam penelitian ini berasal dari populasi yang berdistribusi normal. Dari hasil perhitungan, didapatkan nilai Tolerance pada masing-masing persamaan lebih besar dari 0,1 dan nilai VIF kurang dari 10. Jadi dapat disimpulkan pada model regresi tidak mengandung multikolinieritas. Artinya bahwa antara variabel bebas tidak saling mengganggu atau mempengaruhi. Nilai Durbin Watson sebesar 1.972. Sehingga nilai  $dW$  berada diantara  $dU$  ( $1.731$ ) <  $dW$  ( $1.972$ ) <  $4-dU$  ( $4-$

1.731=2.269). Maka dapat disimpulkan bahwa dalam penelitian ini tidak terdapat autokorelasi.

Uji heteroskedastisitas dengan menggunakan uji gletser mensyaratkan bahwa nilai Sig. harus lebih besar dari nilai alpha yaitu 5% atau 0.05. Berdasarkan tabel diatas dapat dilihat bahwa nilai Sig. lebih besar dari alpha yaitu 0.05. Artinya dalam penelitian ini tidak terjadi heteroskedastisitas. Berdasarkan perhitungan spss tersebut diperoleh persamaan regresi linier berganda sebagai berikut  $Y_2 = 0.532 X_1 + 0.585 X_2 + 0.488 Y_1 - 0.115$

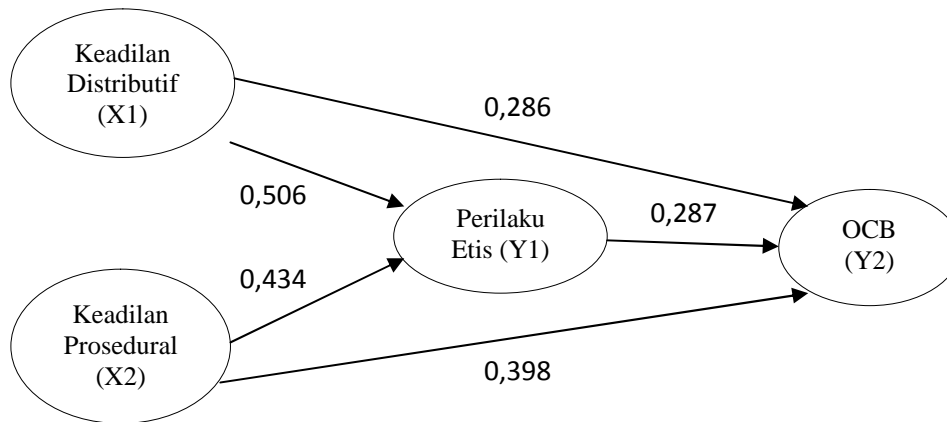
Interpretasi dari persamaan regresi linier berganda di atas adalah nilai constant regresi sebesar -0.115 menunjukkan bahwa jika variabel independent (Keadilan Distribusi, Keadilan Prosedural, dan Perilaku Etis) senilai nol, maka nilai OCB sebesar -0.115. Setiap penambahan satu keadilan distribusi akan menghasilkan kenaikan sebesar 0.532 satuan OCB. Setiap penambahan satu keadilan prosedural akan menghasilkan kenaikan sebesar 0.585 satuan OCB. Setiap penambahan satu perilaku etis akan menghasilkan kenaikan sebesar 0.488 satuan OCB. Nilai F-hitung sebesar 173.917. Adapun nilai F-tabel pada tingkat signifikansi 5% dan degree of freedom (df) sebesar n-k-1 (94-3-1=90) adalah sebesar 2.71. Jika kedua nilai ini dibandingkan maka nilai F-hitung lebih besar dari F-tabel (173.917 > 2.71) sehingga  $H_1$  diterima. Dengan demikian dapat disimpulkan bahwa secara simultan variabel independent yaitu keadilan distribusi, keadilan prosedural dan perilaku etis memiliki pengaruh yang signifikan terhadap variabel dependent yaitu OCB.

Nilai uji parsial bergantung pada besarnya degree of freedom (df) dan tingkat signifikansi yang digunakan. Dengan menggunakan tingkat signifikansi 5% dan nilai df sebesar n-k-1 (94-3-1=90) diperoleh nilai t-tabel sebesar 1.987. Pengaruh keadilan distribusi terhadap OCB sebesar 0.002 kurang dari alpha 5% (0.05) atau nilai t hitung pada keadilan distribusi sebesar 3.261 lebih besar dari t tabel sebesar 1.987. Artinya terdapat pengaruh positif dan signifikan antara keadilan distribusi dengan OCB. Pengaruh keadilan prosedural terhadap OCB. Keadilan prosedural berpengaruh terhadap OCB. Hal ini ditunjukkan oleh nilai Signifikansi pada keadilan prosedural sebesar 0.000 kurang dari alpha 5% (0.05) atau nilai t hitung pada keadilan prosedural sebesar 4.719 lebih besar dari t tabel sebesar 1.987. Artinya terdapat pengaruh positif dan signifikan antara keadilan prosedural dengan OCB. Pengaruh perilaku etis terhadap 0.003 kurang dari alpha 5% (0.05) atau nilai t hitung pada perilaku etis sebesar 3.063 lebih besar dari t tabel sebesar 1.987. Artinya terdapat pengaruh positif dan signifikan antara perilaku etis dengan OCB.

Nilai koefisien determinasi atau R Square sebesar 0.853 atau 85.3%. Hal ini menunjukkan bahwa variabel yang diteliti yaitu keadilan distribusi, keadilan prosedural, dan perilaku etis memberikan pengaruh terhadap variabel dependen yaitu OCB sebesar 85.3%, sedangkan sisanya 14.7% dipengaruhi variabel yang tidak diteliti (variabel pengganggu).

**Uji Pengaruh Langsung, Tidak Langsung, dan Total**

**Gambar 2**  
**Pengaruh Langsung Regresi Linier Berganda**



Sumber : penelitian terdahulu dan data primer yang diolah, 2016

**Pengaruh Tidak Langsung (Indirect Effect)**

Pengaruh Keadilan Distribusi ( $X_1$ ) terhadap OCB ( $Y_2$ ) melalui Perilaku Etis ( $Y_1$ )

$$X_1 \quad Z \quad Y = (0.506 \times 0.287) = 0.145$$

Pengaruh Keadilan Prosedural ( $X_2$ ) terhadap OCB ( $Y_2$ ) melalui Perilaku Etis ( $Y_1$ )

$$X_2 \quad Z \quad Y = (0.434 \times 0.287) = 0.124$$

**Pengaruh Total (Total Effect)**

Pengaruh Keadilan Distribusi ( $X_1$ ) terhadap OCB ( $Y_2$ ) melalui Perilaku Etis ( $Y_1$ )

$$X_1 \quad Z \quad Y = (0.506 + 0.287) = 0.793$$

Pengaruh Keadilan Prosedural ( $X_2$ ) terhadap OCB ( $Y_2$ ) melalui Perilaku Etis ( $Y_1$ )

$$X_2 \quad Z \quad Y = (0.434 + 0.287) = 0.721$$

**Uji Sobel**

Pengaruh tidak langsung keadilan distribusi terhadap OCB dengan nilai  $t$  (2.424) > 1.986 (nilai  $t$  tabel) sehingga secara signifikan ada pengaruh tidak langsung dari keadilan distribusi terhadap OCB. Pengaruh tidak langsung keadilan prosedural terhadap OCB didapatkan Nilai  $t$  (2.617) > 1.986 (nilai  $t$  tabel) sehingga secara signifikan ada pengaruh tidak langsung dari Keadilan Prosedural terhadap OCB.

**Uji Moderasi**

Pengujian ini dilakukan untuk mengetahui variabel yang mempengaruhi (baik memperlemah atau memperkuat hubungan antara variabel independen ke dependen. Pada model regresi ini terdapat 5 hubungan moderasi.

**Model 1**

Perilaku Etis =  $-0.094 DJ + 0.135 OC + 0.872 DJ*OC$ . Interpretasi dari persamaan regresi linier berganda tersebut menunjukkan bahwa  $b_1$  (nilai koefisien regresi  $X_1$ ) sebesar  $-0.094$  mempunyai arti jika keadilan distribusi lebih ditingkatkan, sedangkan variabel lain adalah tetap (konstan), maka perilaku etis akan menurun.  $b_2$  (nilai koefisien regresi  $Y_3$ ) sebesar  $0.135$  mempunyai arti jika budaya organisasi lebih ditingkatkan, sedangkan variabel lain adalah tetap (konstan), maka perilaku etis akan meningkat.  $b_3$  (nilai koefisien regresi  $X_1*Y_3$ ) sebesar  $0.872$  mempunyai arti jika interaksi antara keadilan distribusi dan budaya organisasi lebih ditingkatkan, sedangkan variabel lain adalah tetap (konstan), maka perilaku etis akan meningkat.

Berdasarkan hasil pengujian menunjukkan faktor yang paling dominan dalam mempengaruhi perilaku etis adalah interaksi antara keadilan distribusi dan budaya

organisasi, dibuktikan dengan nilai koefisien regresinya sebesar 0.398 yang lebih besar bila dibandingkan dengan variabel lainnya. Nilai thitung DJ\*OC sebesar 1.467 kurang dari ttabel sebesar 1.987 atau nilai signifikansi sebesar 0.146 lebih besar dari 0.05 maka artinya budaya organisasi tidak memoderasi keadilan distribusi dan perilaku etis.

#### **Model 2**

Perilaku Etis =  $-0.323 PJ - 0.139 OC + 1.352 PJ*OC$ . Interpretasi dari persamaan regresi linier berganda tersebut menunjukkan bahwa b1 (nilai koefisien regresi X2) sebesar -0.323 mempunyai arti jika keadilan prosedural lebih ditingkatkan, sedangkan variabel lain adalah tetap (konstan), maka perilaku etis akan menurun. b2 (nilai koefisien regresi Y3) sebesar -0.139 mempunyai arti jika budaya organisasi lebih ditingkatkan, sedangkan variabel lain adalah tetap (konstan), maka perilaku etis akan menurun. b3 (nilai koefisien regresi X2\*Y3) sebesar 1.352 mempunyai arti jika interaksi antara keadilan prosedural dan budaya organisasi lebih ditingkatkan, sedangkan variabel lain adalah tetap (konstan), maka perilaku etis akan meningkat.

Berdasarkan hasil pengujian menunjukkan faktor yang paling dominan dalam mempengaruhi perilaku etis adalah interaksi antara keadilan prosedural dan budaya organisasi, dibuktikan dengan nilai koefisien regresinya sebesar 1.352 yang lebih besar bila dibandingkan dengan variabel lainnya. Nilai t hitung PJ\*OC sebesar 2.345 lebih besar dari ttabel sebesar 1.987 atau nilai signifikansi sebesar 0.021 kurang dari 0.05 maka artinya budaya organisasi memoderasi keadilan prosedural dan perilaku etis.

#### **Model 3**

OCB =  $0.405 DJ + 0.495 OC + 0.038 DJ*OC$ . Interpretasi dari persamaan regresi linier berganda tersebut menunjukkan bahwa b1 (nilai koefisien regresi X1) sebesar 0.405 mempunyai arti jika keadilan distribusi lebih ditingkatkan, sedangkan variabel lain adalah tetap (konstan), maka OCB akan meningkat. b2 (nilai koefisien regresi Y3) sebesar 0.495 mempunyai arti jika budaya organisasi lebih ditingkatkan, sedangkan variabel lain adalah tetap (konstan), maka OCB akan meningkat. b3 (nilai koefisien regresi X1\*Y3) sebesar 0.038 mempunyai arti jika interaksi antara keadilan distribusi dan budaya organisasi lebih ditingkatkan, sedangkan variabel lain adalah tetap (konstan), maka OCB akan meningkat.

Berdasarkan hasil pengujian menunjukkan faktor yang paling dominan dalam mempengaruhi OCB adalah budaya organisasi, dibuktikan dengan nilai koefisien regresinya sebesar 0.495 yang lebih besar bila dibandingkan dengan variabel lainnya. Nilai thitung DJ\*OC sebesar 0.062 kurang dari ttabel sebesar 1.987 atau nilai signifikansi sebesar 0.950 lebih besar dari 0.05 maka artinya budaya organisasi tidak memoderasi keadilan distribusi dan OCB.

#### **Model 4**

OCB =  $-0.076 PJ - 0.121 OC + 1.105 PJ*OC$ . Interpretasi dari persamaan regresi linier berganda tersebut menunjukkan bahwa b1 (nilai koefisien regresi X2) sebesar -0.076 mempunyai arti jika keadilan prosedural lebih ditingkatkan, sedangkan variabel lain adalah tetap (konstan), maka OCB akan menurun. b2 (nilai koefisien regresi Y3) sebesar -0.121 mempunyai arti jika budaya organisasi lebih ditingkatkan, sedangkan variabel lain adalah tetap (konstan), maka OCB akan meningkat. b3 (nilai koefisien regresi X2\*Y3) sebesar 1.105 mempunyai arti jika interaksi antara keadilan prosedural dan budaya organisasi lebih ditingkatkan, sedangkan variabel lain adalah tetap (konstan), maka OCB akan meningkat.

Berdasarkan hasil pengujian menunjukkan faktor yang paling dominan dalam mempengaruhi OCB adalah interaksi antara keadilan prosedural dan budaya organisasi, dibuktikan dengan nilai koefisien regresinya sebesar 1.105 yang lebih besar bila dibandingkan dengan variabel lainnya. Nilai thitung PJ\*OC sebesar 2.001 lebih besar dari ttabel sebesar 1.987 atau nilai signifikansi sebesar 0.048 kurang dari 0.05 maka artinya budaya organisasi memoderasi keadilan prosedural dan OCB

### Model 5

$OCB = 0.636 EB + 0.637 OC - 0.331 EB*OC$ . Interpretasi dari persamaan regresi linier berganda tersebut menunjukkan bahwa  $b_1$  (nilai koefisien regresi  $Y_1$ ) sebesar 0.636 mempunyai arti jika perilaku etis lebih ditingkatkan, sedangkan variabel lain adalah tetap (konstan), maka OCB akan meningkat.  $b_2$  (nilai koefisien regresi  $Y_3$ ) sebesar 0.637 mempunyai arti jika budaya organisasi lebih ditingkatkan, sedangkan variabel lain adalah tetap (konstan), maka OCB akan meningkat.  $b_3$  (nilai koefisien regresi  $Y_1*Y_3$ ) sebesar -0.331 mempunyai arti jika interaksi antara perilaku etis dan budaya organisasi lebih ditingkatkan, sedangkan variabel lain adalah tetap (konstan), maka OCB akan menurun.

Berdasarkan hasil pengujian menunjukkan faktor yang paling dominan dalam mempengaruhi OCB adalah budaya organisasi, dibuktikan dengan nilai koefisien regresinya sebesar 0.495 yang lebih besar bila dibandingkan dengan variabel lainnya. Nilai thitung  $EB*OC$  sebesar -0.491 lebih besar dari ttabel sebesar -1.987 atau nilai signifikansi sebesar 0.625 lebih besar dari 0.05 maka artinya budaya organisasi tidak memoderasi perilaku etis dan OCB.

### KESIMPULAN

Berdasarkan hasil penelitian yang telah dilakukan maka kesimpulannya adalah keadilan distribusi berpengaruh positif dan signifikan terhadap perilaku etis dengan nilai  $t$  hitung sebesar 6.112 lebih besar dari  $t$  tabel sebesar 1.986. Keadilan prosedural berpengaruh positif dan signifikan terhadap perilaku etis dengan nilai  $t$  hitung sebesar 5.242 lebih besar dari  $t$  tabel sebesar 1.986. Keadilan distribusi berpengaruh positif dan signifikan terhadap OCB dengan nilai  $t$  hitung sebesar 3.261 lebih besar dari  $t$  tabel sebesar 1.987. Keadilan prosedural individual berpengaruh positif dan signifikan terhadap OCB dengan nilai  $t$  hitung sebesar 4.719 lebih besar dari  $t$  tabel sebesar 1.987. Perilaku etis berpengaruh positif dan signifikan terhadap OCB dengan nilai  $t$  hitung sebesar 3.063 lebih besar dari  $t$  tabel sebesar 1.987. Keadilan distribusi tidak berpengaruh positif dan signifikan terhadap perilaku etis dengan nilai  $t$  hitung sebesar 1.467 kurang dari  $t$  tabel sebesar 1.987. Sedangkan nilai  $f$  hitung sebesar 147.025 lebih besar dari  $f$  tabel sebesar 2.71. Keadilan prosedural berpengaruh positif dan signifikan terhadap perilaku etis dengan nilai  $t$  hitung sebesar 2.345 lebih besar dari  $t$  tabel sebesar 1.987. Sedangkan nilai  $f$  hitung sebesar 141.362 lebih besar dari  $f$  tabel sebesar 2.71. Keadilan distribusi tidak berpengaruh positif dan signifikan terhadap OCB dengan nilai  $t$  hitung sebesar 0.062 kurang dari  $t$  tabel sebesar 1.987. Sedangkan nilai  $f$  hitung sebesar 138.381 lebih besar dari  $f$  tabel sebesar 2.71. Keadilan prosedural berpengaruh positif dan signifikan terhadap OCB dengan nilai  $t$  hitung sebesar 2.001 lebih besar dari  $t$  tabel sebesar 1.987. Sedangkan nilai  $f$  hitung sebesar 156.622 lebih besar dari  $f$  tabel sebesar 2.71. Perilaku etis tidak berpengaruh negatif dan signifikan terhadap OCB dengan nilai  $t$  hitung sebesar -0.491 lebih besar dari  $t$  tabel sebesar -1.987. Sedangkan nilai  $f$  hitung sebesar 137.580 lebih besar dari  $f$  tabel sebesar 2.71.

### REFERENSI

- Bakhshi, Arti, Kuldeep Kumar, and Ekta Rani. 2009. "Organizational Justice Perceptions as Predictor of Job Satisfaction and Organization Commitment". *International Journal of Business and Management*, Vol.4, No.9, pp.145-154.
- Erkultu, Hakan. 2011. "The Moderating role of organizational culture in the relationship between organizational justice and organizational citizenship behaviors". *Leadership&Organization Development Journal*, Vol.32, No.6, pp.532-554.



- Faizah, Siti. 2008. "Pengaruh Persepsi Keadilan, Kepuasan Kerja, dan Komitmen Organisasi terhadap *Organizational Citizenship Behavior (OCB)*". Tesis tidak dipublikasikan, Universitas Diponegoro.
- Fuzan. 2015. "Pengaruh Religiusitas Dan Ethical Climate Terhadap Ethical Behavior". *Jurnal Modernisasi* , Vol.11, No.3, pp.187-202.
- Ghozali, Imam. 2007. *Aplikasi Analisis Multivariate dengan program SPSS*. Semarang : Badan Penerbit Universitas Diponegoro.
- Ince, Mehmet and Hasan Gul. 2011. "The Effect of Employees' Perceptions of Organizational Justice on Organizational Citizenship Behavior: An Application in Turkish Public Institutions". *International Journal of Business and Management*, Vol.6, No.6, pp.134-149.
- Jeffrey, Kantor and Jacob Weisberg. 2002. "Ethical attitudes and Ethical behavior are manager role models?". *International Journal of Manpower*, Vol.23. No.8, pp.687-703.
- Khan, Sofiah Kadar and Mohd Zabid Hj Abdul Rashid. 2015. "The Mediating Effect of Organization Commitment in the Organization Culture, Leadership and Organization Justice Relationship with Organization Citizenship Behaviour: A study of Academics in Private Higher Learning Institutions in Malaysia". *International Journal of Recent Advances in Organizational Behaviour and Decision Sciences (IJRAOB)*, Vol.1, No.2, pp.335-359.
- McCain, Shiang-Lih Chen et al., 2010. "Organizational Justice, employees' ethical behavior, and Job satisfaction in the casino industry." *International Journal of Contemporary Hoapitality Management*, Vol.22, No.7, pp. 992-1009.
- Nurfianti, Agustin dan Handoyo, Seger.2013. "Hubungan Antara Keadilan Distributif dan Perilaku KerjaKontraproduktif dengan Mengontrol *Leader Member Exchange (LMX)*". *Jurnal Psikologi Industri dan Organisasi*, Vol.02, No.03, pp.183-190.
- Pratiwi, Indhira. 2013. "Analisis Pengaruh Budaya Organisasi dan Keadilan Organisasi terhadap *Organizational Citizenship Behavior (OCB)* dengan Komitmen Organisasional sebagai Variabel Intervening (studi pada karyawan kantor pt telekomunikasi indonesia tbk. Divisi Regional IV wilayah Jateng dan DIY)". *Skripsi Tidak Dipublikasikan*, Manajemen Fakultas Ekonomika dan Bisnis Universitas Diponegoro.
- Robbins, Stephen P. and Judge A. 2006. *Perilaku Organisasi. Bahasa Indonesia ed.* PT Indeks Kelompok Gramedia.
- Robbins, Stephen P. and Judge A, Timothy. 2012. *Organizational Behavior*. 15th ed. p. cm. United States of America : Pearson Education, Inc.
- Turgut, Hakan, Ismail Tokmak, and Cem Gucel. 2012. "The Effect Of Employees Organizational Justice Perceptions On Their Organizational Commitment: A University Sample". *International Journal Of Business And Management Studies*, Vol.4, No.2, pp.21-30.