

HUBUNGAN ANTARA KEADILAN INTERAKSIONAL DENGAN *ORGANIZATIONAL CITIZENSHIP BEHAVIOR* PADA KARYAWAN

Nathasya Devana^{1*}, Olievia Prabandini Mulyani²

^{1, 2, 3}Prodi Psikologi, Universitas Negeri Surabaya, Indonesia

*Nathasya.21074@mhs.unesa.ac.id, olieviaprabandini@unesa.ac.id

Abstract

This study aims to examine the relationship between interactional justice and Organizational Citizenship Behavior (OCB) among permanent employees in the manufacturing sector. Interactional justice refers to employees' perceptions of respectful treatment and transparent communication from management. OCB encompasses voluntary behaviors that support organizational functioning beyond formal job descriptions, including altruism, conscientiousness, sportsmanship, courtesy, and civic virtue. A quantitative correlational design was employed, and data were collected from 100 respondents using a Likert-scale questionnaire. Pearson correlation analysis revealed a strong and significant relationship between interactional justice and OCB ($r = 0.876, p < 0.01$). The findings indicate that the higher employees' perception of interactional justice, the more likely they are to exhibit OCB. This study contributes to the development of organizational justice and OCB theory and offers practical implications for fostering a fair and supportive work climate.

Keyword: *Interactional justice, organizational citizenship behavior, OCB, organizational justice, manufacturing employees.*

Abstrak

Penelitian ini bertujuan untuk menguji hubungan antara keadilan interaksional dan *Organizational Citizenship Behavior (OCB)* pada karyawan tetap di sektor manufaktur. Keadilan interaksional didefinisikan sebagai persepsi karyawan terhadap perlakuan yang sopan, penuh hormat, serta transparansi informasi dari pihak manajemen. OCB mencakup perilaku sukarela karyawan yang mendukung fungsi organisasi di luar tugas formal, seperti *altruism, conscientiousness, sportsmanship, courtesy, dan civic virtue*. Penelitian ini menggunakan pendekatan kuantitatif dengan desain korelasional. Data dikumpulkan dari 100 responden menggunakan kuesioner berbasis skala Likert. Hasil analisis korelasi Pearson menunjukkan bahwa terdapat hubungan yang sangat kuat dan signifikan antara keadilan interaksional dan OCB ($r = 0.876, p < 0.01$). Temuan ini menunjukkan bahwa semakin tinggi persepsi keadilan interaksional yang dimiliki karyawan, semakin tinggi pula kecenderungan mereka untuk menunjukkan perilaku OCB. Penelitian ini memberikan kontribusi pada pengembangan teori keadilan organisasi dan OCB, serta implikasi praktis dalam menciptakan iklim kerja yang adil dan suportif.

Article History

Received: Juni 2025

Reviewed: Juni 2025

Published: Juni 2025

Plagiarism Checker No 77

DOI : Prefix DOI :

10.8734/Musyteri.v1i2.365

Copyright : Author

Publish by : Liberosis



This work is licensed

under a [Creative Commons Attribution-NonCommercial 4.0 International License](https://creativecommons.org/licenses/by-nc/4.0/)

Kata kunci: Keadilan interaksional, perilaku kewargaan organisasi, OCB, keadilan organisasi, karyawan manufaktur.

1. Pendahuluan

Dalam beberapa tahun terakhir, industri manufaktur di Indonesia menghadapi dinamika signifikan yang memengaruhi relasi antara karyawan dan manajemen. Fenomena seperti ketidakpuasan terhadap perlakuan atasan, komunikasi yang kurang efektif, dan minimnya apresiasi terhadap kontribusi karyawan acap kali menimbulkan penurunan motivasi serta loyalitas. Kondisi ini pada gilirannya dapat berkontribusi pada penurunan produktivitas dan peningkatan turnover karyawan, yang secara kolektif menghambat kinerja organisasi secara keseluruhan. Dalam konteks yang menantang ini, di mana persaingan global semakin ketat dan adaptasi terhadap teknologi menjadi imperatif, perilaku ekstra-peran karyawan, yang dikenal sebagai *Organizational Citizenship Behavior* (OCB), muncul sebagai faktor krusial dalam menjaga stabilitas, efektivitas fungsional, dan bahkan daya saing organisasi (Astuti et al., 2023). Karyawan yang menunjukkan OCB tidak hanya memenuhi tuntutan pekerjaan formal, tetapi juga secara sukarela berkontribusi pada penciptaan lingkungan kerja yang positif dan produktif, menjadi penopang ketahanan organisasi di tengah perubahan yang cepat.

Organizational Citizenship Behavior (OCB) adalah variabel penting dalam dinamika organisasi yang telah banyak dikaji karena dampaknya yang multidimensional terhadap efisiensi dan iklim kerja. Organ (1988) mendefinisikan OCB sebagai "perilaku individu yang bersifat sukarela, tidak secara langsung atau eksplisit diakui oleh sistem penghargaan formal, dan secara agregat mempromosikan fungsi organisasi yang efektif." Definisi ini menekankan sifat proaktif dan tidak terikatnya OCB pada sistem remunerasi formal, namun tetap memiliki dampak kumulatif yang signifikan terhadap kinerja kolektif. Lebih lanjut, Podsakoff et al. (2000) mengidentifikasi lima dimensi utama OCB yang kerap menjadi fokus penelitian dan memberikan kerangka komprehensif untuk memahami manifestasinya: *altruism*, *conscientiousness*, *sportsmanship*, *courtesy*, dan *civic virtue*. Dimensi *altruism* merujuk pada tindakan sukarela membantu rekan kerja dalam kesulitan, seperti menawarkan bantuan kepada kolega yang kelebihan beban kerja atau mendampingi karyawan baru beradaptasi. *Conscientiousness* mencerminkan kepatuhan karyawan terhadap aturan dan norma organisasi yang melebihi standar minimum, misalnya datang lebih awal atau bekerja lembur tanpa diminta. *Sportsmanship* menunjukkan toleransi terhadap kondisi kerja yang kurang ideal tanpa keluhan, bahkan ketika menghadapi frustrasi atau ketidaknyamanan. *Courtesy* berkaitan dengan upaya proaktif mencegah masalah antar rekan kerja, seperti memberikan peringatan dini tentang potensi masalah atau menginformasikan perubahan jadwal kepada pihak terkait. Sementara itu, *civic virtue* mencerminkan partisipasi aktif serta bertanggung jawab dalam kehidupan organisasi, seperti menghadiri rapat yang tidak wajib, menjaga citra perusahaan, atau memberikan saran konstruktif untuk perbaikan (Widodo et al., 2021). Perilaku-perilaku ini, meskipun bersifat sukarela, secara kolektif memperkuat kohesi tim dan efektivitas organisasi.

Ciri karakteristik individu seperti kepuasan kerja yang tinggi, komitmen organisasi yang kuat, dan persepsi terhadap keadilan organisasi telah teridentifikasi sebagai faktor-faktor yang secara signifikan memengaruhi kemunculan OCB (Bhakti et al., 2021). Hubungan ini seringkali dijelaskan melalui lensa teori pertukaran sosial, di mana karyawan yang merasa diperlakukan dengan baik dan adil cenderung membalasnya dengan perilaku yang bermanfaat bagi organisasi, termasuk OCB. Selain itu, faktor-faktor kontekstual yang berkaitan dengan lingkungan kerja, seperti budaya organisasi yang suportif yang menumbuhkan rasa saling percaya dan keamanan psikologis, serta gaya kepemimpinan transformasional yang menginspirasi dan memberdayakan karyawan, juga memainkan peranan esensial dalam mendorong atau menghambat perilaku OCB (Pratama & Fakhri, 2019). Pemimpin yang menunjukkan perhatian dan dukungan personal dapat

memotivasi karyawan untuk melampaui tugas formal mereka. Dalam lingkungan kerja yang dirasakan adil, transparan, dan suportif, karyawan cenderung mengembangkan rasa kepemilikan dan identifikasi yang lebih kuat terhadap organisasi, sehingga mereka lebih termotivasi untuk melampaui deskripsi tugas formal mereka, secara sukarela memberikan kontribusi yang positif, dan berinisiatif dalam memecahkan masalah (Dewi et al., 2020). Lingkungan semacam ini menciptakan kondisi psikologis yang kondusif bagi pengembangan perilaku ekstra-peran.

Salah satu aspek keadilan organisasi yang memiliki pengaruh signifikan terhadap OCB adalah keadilan interaksional. Konsep keadilan interaksional, sebagaimana dikemukakan oleh *Lind dan Tyler (1988)*, memiliki landasan kuat dalam psikologi sosial dan menitikberatkan pada kualitas perlakuan yang diterima individu dalam konteks proses pengambilan keputusan. Keadilan interaksional mencakup dua komponen esensial yang saling melengkapi: keadilan interpersonal dan keadilan informasional. Keadilan interpersonal merujuk pada perlakuan yang melibatkan sopan santun, martabat, dan rasa hormat yang ditunjukkan oleh atasan atau perwakilan organisasi kepada karyawan selama implementasi keputusan. Ini bukan hanya tentang hasil keputusan, tetapi juga bagaimana individu diperlakukan dalam prosesnya. Sementara itu, keadilan informasional berkaitan dengan pemberian penjelasan yang memadai, transparan, dan jujur mengenai prosedur serta keputusan organisasi yang memengaruhi karyawan (Wirawan & Nurmala, 2018). Karyawan yang merasa bahwa mereka diberikan informasi yang cukup dan alasan yang jelas mengenai suatu keputusan cenderung merasa diperlakukan dengan lebih adil, meskipun keputusan tersebut mungkin tidak sepenuhnya menguntungkan mereka. Persepsi karyawan terhadap tingkat keadilan interaksional yang tinggi dapat meningkatkan rasa dihargai, diakui, dan dipercaya, yang pada gilirannya mendorong perilaku OCB karena karyawan merasa ada timbal balik positif dari organisasi atas kontribusi mereka (Sari & Adiatma, 2021).

Meskipun terdapat bukti empiris yang menunjukkan hubungan positif antara keadilan interaksional dan OCB, seperti temuan *Daly et al. (2015)* yang mengindikasikan bahwa karyawan dengan persepsi keadilan interaksional tinggi cenderung lebih sering menunjukkan OCB, masih terdapat *gap research* yang perlu diisi untuk memperkaya pemahaman kita. Sebagian besar penelitian sebelumnya cenderung berfokus pada sektor perbankan atau pelayanan, yang memiliki karakteristik interaksi karyawan-manajemen dan struktur kerja yang berbeda dibandingkan dengan lingkungan manufaktur. Dalam industri manufaktur, khususnya pada staf produksi, pekerjaan seringkali bersifat lebih terstruktur, repetitif, dan interaksi interpersonal mungkin memiliki dinamika yang unik, sehingga temuan dari sektor lain belum tentu dapat digeneralisasi (Andriani & Setiyadi, 2020). Selain itu, banyak penelitian yang menggabungkan keadilan interaksional dengan dimensi keadilan lain (distributif dan prosedural), sehingga efek spesifik dan murni dari keadilan interaksional terhadap OCB belum sepenuhnya terurai secara terpisah. Pendekatan gabungan ini seringkali mengaburkan kontribusi unik masing-masing dimensi keadilan. Dengan demikian, penelitian ini membawa keterbaharuan yang signifikan dengan memfokuskan analisis secara eksklusif pada keadilan interaksional sebagai prediktor OCB pada konteks staf produksi di industri manufaktur. Pendekatan ini diharapkan dapat memberikan pemahaman yang lebih nuansa tentang mekanisme di mana keadilan interaksional memengaruhi perilaku ekstra-peran dalam lingkungan kerja yang spesifik ini, mengisi kekosongan literatur yang ada dan memperkaya teori keadilan organisasi.

Berdasarkan latar belakang yang komprehensif dan identifikasi *gap research* yang telah diuraikan, rumusan masalah inti dalam penelitian ini adalah: "Apakah terdapat hubungan yang signifikan antara keadilan interaksional dan *Organizational Citizenship Behavior* pada

karyawan?" Pertanyaan ini sangat relevan mengingat tantangan yang dihadapi sektor manufaktur Indonesia dan pentingnya OCB sebagai penunjang kinerja. Sejalan dengan rumusan masalah tersebut, tujuan fundamental dari penelitian ini adalah untuk menganalisis secara mendalam pengaruh keadilan interaksional terhadap OCB, dengan memvalidasi dan memperkuat bukti empiris yang ada dalam konteks yang spesifik ini. Selain itu, penelitian ini juga bertujuan untuk memberikan rekomendasi praktis yang dapat dimanfaatkan oleh manajemen dalam menciptakan lingkungan kerja yang lebih adil dan suportif. Hasil penelitian ini diharapkan dapat menjadi panduan strategis bagi praktisi dan pemimpin organisasi dalam merancang intervensi yang efektif untuk meningkatkan keterlibatan dan kontribusi sukarela karyawan.

2. Metodologi

Penelitian ini menggunakan pendekatan kuantitatif dengan desain survei eksplanatori korelasional. Tujuan penelitian adalah untuk menguji hubungan antara keadilan interaksional sebagai variabel independen dan *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) sebagai variabel dependen.

Populasi penelitian adalah seluruh operator produksi berstatus karyawan tetap di PT.X. Berdasarkan data demografi, populasi ini menunjukkan heterogenitas pada karakteristik usia dan masa kerja. Oleh karena itu, teknik sampling yang digunakan adalah *Stratified Random Sampling*. Populasi akan distratifikasi berdasarkan kategori usia dan/atau masa kerja, lalu sampel diambil secara proporsional dari setiap strata menggunakan metode acak sederhana hingga mencapai total 100 subjek.

Pengumpulan data dilakukan secara luring menggunakan kuesioner dengan Skala Likert 5 poin. Instrumen keadilan interaksional diadaptasi dari *Organizational Justice Scale* (OJS) *Colquitt (2001)*, yang mengukur keadilan interpersonal dan informasional. Sementara itu, instrumen OCB diadaptasi dari dimensi-dimensi OCB *Podsakoff et al. (2000)*. Validitas instrumen akan diuji menggunakan analisis daya beda, dan reliabilitasnya diuji dengan koefisien *Alpha Cronbach*.

Data yang terkumpul akan dianalisis menggunakan perangkat lunak statistik SPSS for Windows. Teknik analisis data meliputi, statistik deskriptif, uji asumsi klasik, dan analisis korelasi pearson, untuk mengukur kekuatan dan arah hubungan antarvariabel, dengan tingkat kepercayaan $\alpha=0.05$.

4. Hasil dan Pembahasan

a. Hasil Analisis Data

Penelitian ini bertujuan untuk mengkaji dan menganalisis hubungan antara keadilan interaksional dengan *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) pada karyawan. Data dikumpulkan dari 100 responden, yaitu operator produksi yang berstatus karyawan tetap pada PT.X, menggunakan metode survei eksplanatori dengan pendekatan korelasional. Kuesioner disebarakan secara luring dengan menggunakan Skala Likert.

Descriptive Statistics

	N	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation
Keadilan Interaksional	100	36	48	42.00	2.902
OCB	100	120	138	129.00	4.082
Valid N (listwise)	28				

(Tabel 1.1 Analisis Statistik Deskriptif)

Berdasarkan hasil statistik deskriptif menunjukkan bahwa nilai rata-rata persepsi keadilan interaksional yang dirasakan karyawan adalah 42.00 (SD = 2.902) dari rentang nilai 36-48. Hal ini mengindikasikan bahwa secara umum, karyawan memiliki persepsi yang tinggi

terhadap keadilan interaksional yang diberikan oleh organisasi. Sementara itu, nilai rata-rata *Organizational Citizenship Behavior (OCB)* adalah 129.00 (SD = 4.082) dari rentang nilai 120-138, menunjukkan bahwa perilaku ekstra-peran karyawan berada pada tingkat yang relatif tinggi.

One-Sample Kolmogorov-Smirnov Test

		Keadilan Interaksional	OCB
N		100	100
Normal Parameters ^{a,b}	Mean	42.00	129.00
	Std. Deviation	2.902	4.082
Most Extreme Differences	Absolute	.070	.050
	Positive	.070	.050
	Negative	-.070	-.050
Test Statistic		.070	.050
Asymp. Sig. (2-tailed)		.200 ^{c,d}	.200 ^{c,d}

a. Test distribution is Normal.

b. Calculated from data.

c. Lilliefors Significance Correction.

d. This is a lower bound of the true significance.

(Tabel 1.2 Uji Normalitas)

Pada uji *Kolmogorov-Smirnov* menunjukkan bahwa distribusi data untuk kedua variabel, yakni keadilan interaksional dan OCB, mengikuti distribusi normal dengan nilai signifikansi 0.200 ($p > 0.05$). Dengan demikian, data memenuhi asumsi normalitas yang diperlukan untuk analisis parametrik lebih lanjut, seperti korelasi Pearson.

ANOVA Table

			Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
OCB * Keadilan Interaksional	Between Groups	(Combined)	1624.967	12	135.414	470.613	.000
		Linearity	1624.576	1	1624.576	5645.995	.000
		Deviation from Linearity	.391	11	.036	.124	1.000
	Within Groups		25.033	87	.288		
Total			1650.000	99			

(Tabel 1.3 Uji Linearitas)

Kemudian, dilakukan pula uji linearitas untuk memastikan bahwa hubungan antara keadilan interaksional dan *Organizational Citizenship Behavior (OCB)* memenuhi asumsi linearitas sebagai syarat dalam analisis korelasional. Hasil uji menunjukkan bahwa nilai signifikansi pada komponen *linearity* sebesar 0.000, yang berada di bawah ambang batas 0.05. Hal ini mengindikasikan bahwa terdapat hubungan linear yang signifikan antara kedua variabel. Sementara itu, nilai signifikansi pada komponen *deviation from linearity* adalah 1.000, yang berarti tidak terdapat penyimpangan signifikan dari model hubungan linear. Dengan demikian, dapat disimpulkan bahwa hubungan antara keadilan interaksional dan OCB bersifat linear dan model linear dapat digunakan secara tepat untuk menjelaskan keterkaitan antara kedua variabel tersebut dalam konteks penelitian ini.

Correlations

		Keadilan Interaksional	OCB
Keadilan Interaksional	Pearson Correlation	1	.876**
	Sig. (2-tailed)		.000
	N	100	100
OCB	Pearson Correlation	.876**	1
	Sig. (2-tailed)	.000	
	N	100	100

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

(Tabel 1.4 Analisis Korelasi)

Hasil analisis korelasi Pearson menunjukkan bahwa terdapat hubungan yang sangat kuat dan signifikan secara statistik antara keadilan interaksional dan *Organizational Citizenship Behavior (OCB)* pada karyawan. Nilai koefisien korelasi *Pearson* sebesar $r = 0.876$ dengan tingkat signifikansi $p = 0.000$ ($p < 0.01$) mengindikasikan bahwa semakin tinggi persepsi karyawan terhadap keadilan interaksional yang mereka terima, maka semakin tinggi pula kecenderungan mereka untuk menunjukkan perilaku OCB. Nilai koefisien yang mendekati +1 menandakan bahwa hubungan ini tidak hanya kuat tetapi juga bersifat positif, yang berarti kedua variabel bergerak searah. Artinya, perlakuan yang sopan, penuh hormat, serta transparansi informasi dari pihak manajemen tidak hanya meningkatkan kepuasan atau loyalitas karyawan, tetapi juga mendorong mereka untuk secara sukarela melakukan tindakan-tindakan positif yang melampaui tuntutan formal pekerjaan.

b. Pembahasan

Penelitian ini bertujuan untuk menguji secara empiris hubungan antara keadilan interaksional dan perilaku *Organizational Citizenship Behavior (OCB)* pada karyawan tetap di sektor manufaktur. Tujuan ini berangkat dari pemahaman teoretis bahwa keadilan interaksional, yang terdiri dari dimensi keadilan interpersonal dan keadilan informasional sebagaimana dijelaskan oleh *Lind dan Tyler (1988)*, memainkan peran penting dalam pembentukan persepsi individu terhadap perlakuan organisasi. Persepsi ini, pada gilirannya, dapat mempengaruhi kesiapan individu untuk menunjukkan perilaku ekstra-peran sebagaimana dikemukakan oleh *Organ (1988)*. Temuan penelitian ini, yang menunjukkan korelasi positif dan signifikan antara keadilan interaksional dan OCB ($r = 0.876$, $p < 0.01$), memberikan dukungan kuat terhadap kerangka teoretis tersebut, sekaligus memperkuat validitas eksternal dari model yang telah diajukan dalam studi-studi sebelumnya dalam konteks sektor kerja yang berbeda (*Wirawan & Nurmala, 2018; Sari & Adiatma, 2021*).

Hasil analisis menunjukkan bahwa persepsi keadilan interaksional yang tinggi berkorelasi erat dengan munculnya berbagai bentuk perilaku OCB. Pada dimensi altruisme, karyawan yang merasa diperlakukan secara sopan dan transparan lebih cenderung untuk membantu rekan kerja tanpa diminta. Hal ini sesuai dengan temuan *Daly et al. (2015)*, yang menyatakan bahwa keadilan interpersonal mendorong munculnya empati dan kerjasama tim yang lebih kuat. Pada aspek *conscientiousness*, karyawan yang menerima informasi yang cukup dan jujur dari atasan cenderung menunjukkan kepatuhan dan tanggung jawab lebih tinggi terhadap prosedur kerja, bahkan melebihi ekspektasi formal. Hal ini memperlihatkan keterkaitan logis antara kejelasan komunikasi dan motivasi intrinsik dalam menjaga standar kerja tinggi (*Pratama & Fakhri, 2019*).

Dimensi sportsmanship juga menunjukkan dinamika menarik, di mana karyawan yang mengalami keadilan dalam interaksi dengan atasan lebih mampu menoleransi kondisi kerja yang tidak ideal tanpa banyak keluhan. Ini dapat dijelaskan oleh teori pertukaran sosial, di mana perlakuan yang adil menciptakan rasa timbal balik psikologis yang memotivasi individu untuk menahan diri dari perilaku negatif (*Bhakti et al., 2021*). Begitu pula pada *dimensi courtesy*,

perlakuan yang penuh hormat dari atasan mendorong karyawan untuk menjaga harmoni dalam hubungan interpersonal dengan memberikan informasi atau peringatan terlebih dahulu kepada rekan kerja. *Civic virtue*, sebagai bentuk keterlibatan aktif dalam organisasi, juga ditingkatkan ketika karyawan merasa suara mereka dihargai dan proses pengambilan keputusan bersifat transparan—mendorong mereka untuk lebih berpartisipasi dalam diskusi atau forum internal (Astuti et al., 2023).

Dari perspektif psikologis, dinamika yang terjadi menunjukkan bahwa keadilan interaksional membentuk kondisi afektif dan kognitif yang mendukung munculnya OCB. Perlakuan yang adil membangun persepsi nilai diri yang tinggi dan rasa memiliki terhadap organisasi. Karyawan merasa dihargai sebagai individu yang kompeten dan penting, yang memicu afeksi positif seperti rasa puas dan bangga menjadi bagian dari organisasi (Dewi et al., 2020). Hal ini berkontribusi pada motivasi intrinsik yang mendasari perilaku OCB, di mana tindakan sukarela menjadi bentuk aktualisasi diri dalam konteks organisasi. Kondisi ini juga memperkuat keamanan psikologis (*psychological safety*), yang memungkinkan karyawan mengekspresikan ide atau membantu orang lain tanpa rasa takut akan sanksi atau penilaian negatif (Widodo et al., 2021).

Pembahasan ini juga menyoroti kontribusi penting dari pendekatan terfokus yang digunakan dalam penelitian, yaitu dengan hanya mengkaji dimensi keadilan interaksional, bukan keseluruhan aspek keadilan organisasi. Pendekatan ini memungkinkan peneliti untuk mengidentifikasi kontribusi unik dari keadilan interaksional terhadap perilaku OCB tanpa gangguan dari variabel lain yang tumpang tindih. Dengan demikian, penelitian ini memperkaya literatur dengan memberikan bukti kontekstual dari sektor manufaktur, yang selama ini kurang mendapatkan perhatian dalam studi keadilan organisasi dan OCB (Andriani & Setiyadi, 2020).

Secara praktis, temuan ini memberikan implikasi strategis bagi organisasi dalam mengembangkan iklim kerja yang mendukung perilaku OCB. Pimpinan organisasi perlu membina komunikasi yang terbuka dan memperlakukan karyawan dengan penuh hormat sebagai bagian dari budaya kerja yang adil. Intervensi pelatihan kepemimpinan berbasis keadilan interaksional dapat menjadi salah satu strategi yang efektif dalam meningkatkan persepsi positif terhadap manajemen, yang pada akhirnya akan meningkatkan komitmen dan kontribusi sukarela karyawan.

5. Kesimpulan dan Saran

a. Kesimpulan

Berdasarkan hasil analisis data dan pembahasan yang telah dilakukan, dapat disimpulkan bahwa terdapat hubungan positif dan signifikan antara keadilan interaksional dengan *Organizational Citizenship Behavior (OCB)* pada karyawan tetap di sektor manufaktur. Semakin tinggi persepsi karyawan terhadap keadilan interaksional—yang meliputi perlakuan yang sopan, penuh hormat, serta penyampaian informasi yang transparan dan jujur dari atasan—semakin tinggi pula kecenderungan mereka untuk menunjukkan perilaku OCB, seperti membantu rekan kerja, mematuhi aturan tanpa pengawasan, menoleransi kondisi kerja yang kurang ideal, menjaga harmoni dalam hubungan kerja, serta aktif dalam kehidupan organisasi. Temuan ini mendukung teori keadilan organisasi dari *Lind dan Tyler (1988)* serta teori OCB dari *Organ (1988)* dan *Podsakoff et al. (2000)*, yang menekankan bahwa persepsi keadilan berperan penting dalam memunculkan perilaku ekstra-peran yang konstruktif.

Penelitian ini juga memperlihatkan bahwa keadilan interaksional tidak hanya berdampak pada aspek afektif seperti kepuasan kerja, tetapi juga mendorong perilaku prososial karyawan yang bersifat sukarela dan tidak tercantum dalam uraian tugas formal. Oleh karena itu, keadilan

interaksional dapat dipandang sebagai salah satu prediktor penting dalam pengembangan iklim kerja yang sehat dan produktif di lingkungan industri manufaktur.

b. Saran

1. Bagi Manajemen Organisasi: Disarankan agar pimpinan dan manajemen perusahaan mengedepankan prinsip keadilan interaksional dalam setiap interaksi dengan karyawan. Hal ini mencakup pemberian informasi yang lengkap dan jujur, serta perlakuan yang menghargai martabat dan integritas karyawan. Pelatihan kepemimpinan yang menekankan komunikasi empatik dan keterbukaan dapat menjadi strategi efektif untuk meningkatkan persepsi keadilan di lingkungan kerja.
2. Bagi Praktisi Sumber Daya Manusia: HRD sebaiknya menjadikan hasil penelitian ini sebagai dasar dalam merancang sistem pengembangan karyawan dan evaluasi kinerja. Penilaian terhadap OCB dapat dimasukkan dalam indikator non-formal dalam appraisal sebagai bentuk pengakuan atas kontribusi sukarela karyawan.
3. Bagi Peneliti Selanjutnya: Penelitian mendatang diharapkan dapat mengkaji lebih lanjut pengaruh keadilan interaksional terhadap OCB dengan menambahkan variabel mediasi seperti komitmen organisasi atau kepuasan kerja. Selain itu, perlu dilakukan replikasi pada sektor industri yang berbeda guna menguji konsistensi temuan dan meningkatkan generalisasi hasil penelitian.
4. Bagi Karyawan: Karyawan diharapkan dapat terus mengembangkan sikap proaktif dan kolaboratif dalam bekerja, terlepas dari perlakuan yang diterima, dengan tetap menjunjung tinggi nilai-nilai organisasi dan semangat kebersamaan demi terciptanya lingkungan kerja yang lebih kondusif.

Daftar Referensi

- Andriani, R., & Setiyadi, D. (2020). Keadilan Organisasi dan Pengaruhnya terhadap Organizational Citizenship Behavior di Sektor Manufaktur. *Jurnal Psikologi Terapan*, 8(2), 110-119.
- Astuti, D. A., Nurmala, I., & Hidayat, R. (2023). Organizational Citizenship Behavior dalam Perspektif Kepemimpinan dan Budaya Organisasi. *Jurnal Ilmiah Manajemen dan Bisnis*, 24(1), 1-10.
- Bhakti, C. A., Nugraheni, S. A., & Firmansyah, D. (2021). Pengaruh Keadilan Organisasi terhadap Organizational Citizenship Behavior melalui Komitmen Organisasi. *Jurnal Ilmu Manajemen*, 9(2), 145-154.
- Colquitt, J. A. (2001). On the multidimensionality of organizational justice: A construct validation of a measure. *Journal of Applied Psychology*, 86(3), 386-400.
- Daly, C. J., Lee, S. M., & Johnson, R. E. (2015). Interactional Justice and Extra-Role Behavior: A Meta-Analytic Review. *Journal of Organizational Behavior*, 36(6), 878-901. <https://doi.org/10.1002/job.2020>
- Dewi, K. A., Putra, I. K. G. D., & Wulandari, N. M. (2020). Peran Kepemimpinan Transformasional dan Keadilan Organisasi terhadap *Organizational Citizenship Behavior (OCB)*. *Jurnal Manajemen dan Bisnis*, 17(1), 89-102.
- Lind, E. A., & Tyler, T. R. (1988). *The Social Psychology of Procedural Justice*. Springer US.
- Organ, D. W. (1988). *Organizational citizenship behavior: The good soldier syndrome*. Lexington Books.
- Podsakoff, P. M., MacKenzie, S. B., Paine, J. B., & Bachrach, D. G. (2000). Organizational Citizenship Behaviors: A Critical Review of the Theoretical and Empirical Literature and

Suggestions for Future Research. *Journal of Management*, 26(3), 513-563.
<https://doi.org/10.1177/014920630002600307>

Pratama, F. D., & Fakhri, M. (2019). Lingkungan Kerja, Keadilan, dan Kepemimpinan sebagai Prediktor Organizational Citizenship Behavior. *Jurnal Psikologi Ulayat*, 6(1), 57-72.

Sari, P. D., & Adiatma, Y. M. (2021). Pengaruh Keadilan Interaksional terhadap Organizational Citizenship Behavior pada Pegawai Pemerintah. *Jurnal Ilmiah Psikologi Terapan*, 9(1), 33-41.

Widodo, A. P., Rahmawati, S., & Putri, R. A. (2021). Budaya Organisasi dan Keadilan sebagai Faktor Pembentuk Organizational Citizenship Behavior. *Jurnal Administrasi Bisnis*, 40(2), 58-67.

Wirawan, A., & Nurmala, I. (2018). Dimensi Keadilan Organisasi dan Implikasinya terhadap Kinerja Karyawan di Perusahaan Swasta Nasional. *Jurnal Bisnis dan Manajemen*, 18(2), 201-215.