

BAB II

KAJIAN PUSTAKA, KERANGKA PEMIKIRAN, DAN HIPOTESIS

2.1 Kajian Pustaka

Kajian pustaka adalah pembahasan terkait dengan temuan dalam penelitian dan merupakan hal yang penting di dalam suatu penelitian. Kajian pustaka ini akan menyajikan teori-teori yang relevan dalam masalah yang sedang diteliti. Teori-teori ini akan dikategorikan ke dalam tiga kelompok, yaitu *Grand Theory*, *Middle Theory*, dan *Applied Theory*. Teori-teori yang akan di sajikan ini berasal dari beragam sumber, sumber-sumber tersebut berupa jurnal, buku, dan penelitian sebelumnya yang berkaitan dengan masalah-masalah yang akan diteliti.

2.1.1 Manajemen

Manajemen merupakan suatu metode yang mengarahkan individu dalam suatu organisasi untuk mencapai sasaran dengan cara yang optimal dan produktiif. Ilmu manajemen sangat penting dalam berbagai aspek kehidupan, baik dalam konteks bisnis maupun kehidupan pribadi karena dapat membantu tujuan yang lebih efektif dan efisien. Dalam sebuah organisasi peran dari manajemen ini pada dasarnya adalah untuk mengatur segala aktivitas agar dapat berjalan secara efektif dalam meraih sasaran yang telah ditentukan oleh organisasi.

Organisasi melakukan pemanfaatan sumber daya yang tersedia dengan baik seperti melakukan proses manajemen yang memerlukan kemampuan baik. Oleh sebab itu, manajemen memiliki peran yang cukup penting dalam suatu organisasi sebagai dasar untuk merancang langkah jangka panjang, mengatur kelompok, dan

melakukan pengambilan keputusan. Manajemen mempunyai berbagai definisi yang diantaranya dikemukakan oleh berbagai ahli, seperti:

Manajemen yang disampaikan oleh Robbins et al., (2025:4) adalah

“Management involves coordinating and overseeing the work activities of others so their activities are completed efficiently and effectively”.

Menurut Griffin et al., (2020:11) mendefinisikan manajemen adalah

“Management is a set of activities (including planning and decision-making, organizing, leading, and controlling) directed at organizational resources (human, financial, physical, and information) with the ultimate purpose of efficiently and effectively attaining organizational goals.”.

Menurut Daft, (2021:5) menyatakan bahwa

“Management is the achievement of organizational goals in an effective and efficient manner through planning, organizing, leading and controlling organizational resources”.

Berdasarkan beberapa pendapat dari ahli mengenai teori manajemen di atas menunjukkan bahwa manajemen merupakan suatu cara yang teratur dan langkah-langkah terstruktur yang dikoordinasi serta diawasi setiap aktivitas yang dilakukan demi mencapai sasaran dan tujuan dari organisasi secara efektif dan efisien.

2.1.1.1 Fungsi Manajemen

Fungsi manajemen adalah komponen-komponen mendasar yang terintegrasi pada setiap proses manajemen. Fungsi-fungsi ini akan menjadi panduan bagi para pengelola atau *manager* saat melakukan berbagai aktivitas dalam upaya mencapai keinginan yang dituju oleh organisasi.

Menurut Robbins et al., (2025:6) mengungkapkan bahwa fungsi-fungsi manajemen sebagai berikut:

1. *Planning: Management function that involves setting goals, establishing strategies for achieving those goals, and developing plans to integrate and coordinate activities.*
2. *Organizing: Management function that involves arranging and structuring work to accomplish the organization's goals.*
3. *Leading: Management function that involves working with and through people to accomplish organizational goals.*
4. *Controlling: Management function that involves monitoring, comparing, and correcting work performance.*

Berdasarkan pendapat ahli di atas dapat menyatakan bahwa manajemen adalah langkah-langkah yang terintegrasi yang terdiri dari empat fungsi utama yaitu *planning, organizing, leading, and controlling* yang bertujuan untuk memberikan kepastian bahwa semua pekerjaan dapat berlangsung dengan baik untuk mencapai sasaran dan tujuan dari organisasi.

2.1.2 Manajemen Sumber Daya Manusia

Manajemen sumber daya manusia ini memiliki fungsi yang sangat penting untuk dapat membantu organisasi dapat meraih kesuksesan melalui individu. Sumber daya manusia yang berada di dalam organisasi akan berpartisipasi dalam sebuah proses perencanaan hingga dapat pencapaian tujuan yang ditentukan sebelumnya oleh organisasi.

Sumber daya manusia diartikan sebuah aset yang menunjukkan bahwa seluruh individu akan tumbuh secara optimal dan tidak hanya sekadar berfungsi sebagai mesin ataupun hanya sekadar rekan kerja, tetapi menjadi aset yang paling berharga untuk organisasi. Dengan pendekatan yang beragam, organisasi akan mencapai tujuan yang telah ditentukan dengan cara efektif dan efisien. Selain itu organisasi yang didukunh oleh sumber daya manusia yang memiliki keterampilan yang baik akan menciptakan hal-hal yang baik bagi organisasi. Manajemen sumber daya manusia mempunyai berbagai definisi yang diantaranya dikemukakan oleh berbagai ahli, seperti:

Manajemen sumber daya manusia menurut Policarpio, (2024:5) bahwa

“Human resource management is a management fuction concerned with hiring, motivating, and maintaining people in an organization. It focuses on people in organizations”.

Menurut Bratton et al., (2021:4) mengungkapkan bahwa

“Human resource management is concered with managing work and the employment relationship”.

Pandangan menurut Rakesh et al., (2021:1) menyebutkan bahwa

“Human resource management is defined as the art of procuring, developing, and maintaining competent workforce to achieve the goals of an organization in an effective and efficient manner”.

Berdasarkan beberapa pendapat dari ahli mengenai teori manajemen sumber daya manusia di atas menunjukkan bahwa manajemen sumber daya manusia merupakan sebuah rangkaian alur dan aktivitas jangka panjang yang terstruktur

dalam sebuah organisasi yang mencakup rekrutmen dan seleksi, pengembangan, pemberian imbalan, serta pemeliharaan pegawai yang bertujuan untuk terciptanya tujuan utama dari organisasi dengan cara yang efektif dan efisien.

2.1.2.1 Fungsi Manajemen Sumber Daya Manusia

Manurut Robbins et al., (2025:267-277) menjelaskan bahwa fungsi manajemen sumber daya manusia terbagi atas tiga bagian, yang dijelaskan seperti berikut:

1. Identifying and Selecting Competent Employees:

a) Human Resource Planning:

Ensuring that the organization has the right number and kinds of capable people in the right places and at the right times.

b) Recruitment and Derecruitment:

Recruitment is a locating, identifying, and attracting capable applicants and while derecruitment is a reducing and organization's workforce.

c) Selection:

Screening job applicants to ensure that the most appropriate candidates are hired.

2. Training and Developing Employees:

a. Orientation and Socialization:

A person starting a new job needs the same type of introduction a new employee to their job and the organization.

b. Employee Training:

The company develops training programs based on research on psychology, sociology, and adult learning theory and delivers a variety of training, including online resources and formal training programs.

3. *Retaining Competent, High Performing Employees:*

a. *Performance Feedback:*

Provided feedback to management and identified areas where employees needs additional training to improve performance.

b. *Compensation and Benefits:*

Organizational compensation can include many different types of rewards and benefits, including base wages and salaries, wage and salary add ons, incentive payments, and other benefits and service.

Berdasarkan penjelasan dari ahli di atas dapat menunjukkan bahwa manajemen sumber daya manusia adalah suatu proses yang berlangsung terus-menerus, dimulai dari pencarian dan pemilihan calon pegawai hingga upaya untuk mempertahankan pegawai yang memiliki bakat dan kinerja yang baik melalui penawaran kompensasi dan benefit serta memberikan umpan balik mengenai kinerja yang membangun demi kelangsungan organisasi.

2.1.3 Keadilan Distributif

Suatu organisasi pastinya memiliki sekumpulan individu yang dinamakan sebagai pegawai. Para pegawai ini bekerja sama untuk memenuhi suatu tujuan dari organisasi yang telah ditentukan sebelumnya. Dalam pencapaian tujuan serta untuk meningkatkan produktivitas dalam bekerja tentunya organisasi perlu ditunjang oleh

aspek yang sangat penting bagi pegawai yaitu suatu keadilan. Salah satu keadilan yang sangat dibutuhkan oleh pegawai yaitu keadilan distributif.

Keadilan distributif ini memiliki fungsi yang sangat penting dalam berjalannya suatu organisasi. Keadilan distributif ini memiliki fokus pada persepsi setiap pegawai mengenai kesetaraan dan kewajaran pada imbalan yang diberikan seperti gaji, beban kerja, penghargaan, hingga promosi atas hasil kerja yang para pegawai lakukan. Keadilan distributif ini memiliki berbagai definisi yang diantaranya dikemukakan oleh berbagai ahli, seperti:

Keadilan distributif menurut Werner et al., (2023:16) menjelaskan bahwa

“Distribution starts with considering individual rights and duties. Duties can be negative also positive, for example helping those in need”.

Menurut Knoll et al., (2021:1) menggambarkan bahwa

“Distributive justice mainly refers to a just distribution of the goods and responsibilities of a society among as its members”.

Berdasarkan pandangan Robbins & Judge, (2020:222) menyatakan bahwa

“Distributive justice is the employees perceived fairness of the amount rewards among individuals and who received them”.

Berdasarkan beberapa pendapat dari ahli mengenai keadilan distributif di atas dapat menunjukkan bahwa keadilan distributif merupakan pandangan pribadi seseorang tentang seberapa adil dan setara mengenai distribusi imbalan dari organisasi seperti kompensasi, penghargaan, tunjangan, penugasan kerja serta promosi. Imbalan atas hasil kerja pegawai tersebut itu akan dibandingkan dengan imbalan yang diterima oleh orang lain.

2.1.3.1 Manfaat Keadilan Distributif

Keadilan distributif memberikan manfaat yang sangat penting bagi organisasi. Menurut pandangan dari Cohen-Charash & Spector dalam Devana & Mulyana, (2025) menyatakan bahwa pegawai yang merasakan keadilan dalam pembagian hasil (distribusi) akan cenderung mengalami rasa puas yang sangat tinggi dalam pekerjaannya dan memiliki niat yang lebih besar untuk tetap berada di dalam organisasi. Hal tersebut sama seperti pendapat yang disampaikan juga oleh Yulianto & Idris dalam Mutiara et al., (2024) mengungkapkan bahwa keadilan distributif berkaitan dengan perlakuan yang seimbang terhadap para pegawai, khususnya dalam hal gaji, beban kerja, jam kerja, dan juga faktor lainnya. Apabila manajemen memberikan kompensasi yang sesuai dengan kontribusi kerja pegawai dan juga dapat mengelola pembagian gaji dengan bijak, pegawai akan merasakan kepuasan serta akan loyal terhadap pekerjaannya.

2.1.3.2 Dimensi dan Indikator Keadilan Distributif

Menurut Robbins & Judge, (2020:222) mengungkapkan bahwa terdapat tiga tolak ukur pada keadilan distributif yaitu:

1. *Equity* (Keadilan):
 - a. *Work and payed balanced* (Keseimbangan beban kerja dan imbalan).
 - b. *Comparison with co-workers* (Perbandingan dengan rekan kerja).
 - c. *Recognition of performance* (Penghargaan atas kinerja).
2. *Equality* (Kesetaraan):
 - a. *Equal career opportunities* (Peluang karir yang sama).

- b. *Access to public facilities* (Akses fasilitas umum).
- c. *Equal treatment under the law* (Kesamaan perlakuan aturan).
- d. *Equitable distribution of information* (Distribusi informasi yang merata).

3. *Needs* (Kebutuhan):

- a. *Workload adjustments* (Penyesuaian beban kerja).
- b. *Work flexibility* (Fleksibilitas kerja).
- c. *Adequate health insurance* (Jaminan kesehatan yang memadai).

Berdasarkan pandangan ahli di atas dapat menunjukkan bahwa keadilan distributif dalam sebuah organisasi memiliki tiga dimensi yang saling mendukung yaitu *equity, equality, and needs*. Dari ketiga dimensi tersebut diturunkan menjadi beberapa indikator untuk mempermudah penelitian.

2.1.4 Kepemimpinan Partisipatif

Kepemimpinan partisipatif adalah metode dimana pemimpin pada saat melakukan pengambilan keputusannya itu secara langsung aktif melibatkan bawahannya. Gaya kepemimpinan ini memberikan kesempatan kepada anggota timnya, menumbuhkan rasa memiliki, dan juga membangun suasana kerja yang berlandaskan pada kerjasama. Kepemimpinan partisipatif ini memiliki berbagai definisi yang diantaranya dikemukakan oleh berbagai ahli, seperti:

Kepemimpinan partisipatif berdasarkan Stephen et al., (2023:33) menjelaskan bahwa

“A democratic leader is a hands on leader who believes teams should participate in decision making for the good of organization. Indeed, the

democratic style of leadership is also referred to as participatory leadership”.

Menurut Ozgur & Mustafa, (2020:142) mengungkapkan bahwa

“Participative leadership was generally accepted as an effective instrument to encourage each followers to take part in organizational processes”.

Menurut pendapat dari Antoninis et al., (2025:17) menyebutkan bahwa

“Distributed leadership is promotes power sharing and transforming dialogue that enhances understanding also cultivates ethical citizens”.

Berdasarkan beberapa pendapat dari ahli mengenai kepemimpinan partisipatif di atas dapat menunjukkan bahwa kepemimpinan partisipatif merupakan sebuah pendekatan dari gaya pemimpin yang berfokus pada sisi partisipatif secara aktif dari anggota atau bawahannya pada saat proses pengambilan keputusan.

2.1.4.1 Manfaat Kepemimpinan Partisipatif

Sikap pemimpin di tempat kerja menjadi salah satu hal yang penting dalam mencapai tujuan organisasi dan juga dalam mengelola anggota atau bawahannya ditempat kerja. Berdasarkan pendapat dari Wandi (2022) mengungkapkan bahwa gaya kepemimpinan partisipatif akan membuat pegawai merasa lebih berkomitmen dan berupaya semaksimal mungkin untuk memberikan dukungan serta menjalankan tugas sebaik mungkin demi memenuhi standar kualitas yang diinginkan oleh organisasi.

Kepemimpinan partisipatif ini memberikan kesempatan kepada para pegawai untuk bersikap aktif dalam setiap diskusi. Kesempatan tersebut akan

memberikan dampak yang sangat positif bagi perusahaan serta pegawai akan merasakan kepuasan pada saat proses pengambilan keputusan yang pada akhirnya akan meningkatkan produktivitas bagi para pegawai (Lestari, 2020)

2.1.4.2 Dimensi dan Indikator Kepemimpinan Partisipatif

Menurut Stephen et al., (2023:109-110) menjelaskan bahwa dimensi dari gaya kepemimpinan partisipatif adalah sebagai berikut:

1. *Inclusion in Decision Making* (Pengambilan keputusan):
 - a. *Clear instructions* (Kejelasan instruksi).
 - b. *Regular group discussions* (Diskusi kelompok secara rutin).
 - c. *Openness to feedback* (Keterbukaan terhadap masukan).
2. *Facilitating Solutions* (Memfasilitasi solusi):
 - a. *Conflict resolution* (Penyelesaian konflik).
 - b. *Objectivity in evaluation* (Objektivitas penilaian).
 - c. *Decisiveness* (Ketegasan)
 - d. *Consistency with the rules* (Konsistensi terhadap aturan).
3. *Encouraging Emotional Attachment* (Pendekatan emosional):
 - a. *Motivational skills* (Kemampuan memotivasi).
 - b. *High self confidence* (Percaya diri yang tinggi).
 - c. *High empathy* (Empati yang tinggi).

Berdasarkan penjelasan ahli di atas dapat menunjukkan bahwa kepemimpinan partisipatif adalah sebuah cara pemimpinan dalam mengembangkan kedekatan emosional antar anggota dibawahnya melalui tiga dimensi utama

menurut ahli. Tiga dimensi tersebut kemudian di rumuskan menjadi beberapa indikator untuk memudahkan proses penelitian.

2.1.5 Kepuasan Kerja

Kepuasan kerja adalah tentang bagaimana pegawai merasakan dan menyikapi pekerjaannya secara positif. Perasaan yang positif ini tidak hanya berdampak pada rasa kebahagiaannya pribadi, namun juga berkaitan erat dengan tingkat produktivitas, loyalitas dan pengurangan tingkat *turnover* di dalam suatu organisasi. Kepuasan Kerja ini memiliki berbagai definisi yang diantaranya dikemukakan oleh berbagai ahli, seperti:

Menurut Spector, (2022:2) berpendapat bahwa

“Job satisfaction is simply how people feel about their jobs and different aspect of their jobs. It is the extent to which people like (satisfaction) or dislike (dissatisfaction) their jobs”.

Menurut pendapat Vanarse, (2020:39) menyatakan bahwa

“Job satisfaction is an affective (emotional) reaction to job that results from the uncumbents (employees) comparison of the actual outcomes with those that are desired (expected)”.

Berdasarkan pendapat dari Robbins & Judge, (2020:74) bahwa

“Job satisfaction is a positive feeling about a job, resulting from an evaluation of its characteristics. A person with a high level of job satisfaction holds positive feelings about his or her job, while a person with a low hold negative feeling”.

Berdasarkan beberapa pendapat dari ahli mengenai kepuasan kerja di atas dapat menunjukkan bahwa kepuasan kerja merupakan reaksi emosional yang muncul akibat penilaian pegawai terhadap pekerjaannya. Penilaian dari pegawai tersebut dapat dinilai dari bagaimana pencapaian yang dari pegawai tersebut telah tercapai atau tidak.

2.1.5.1 Faktor-Faktor Yang Mempengaruhi Kepuasan Kerja

Kepuasan kerja seorang pegawai dapat dipengaruhi oleh beberapa faktor. Menurut Griffin et al., (2020:26,121) menjelaskan faktor-faktor yang dapat mempengaruhi kepuasan kerja yaitu:

1. *Personal Factors* (Faktor individu):
 - a. *Individual's Needs and Aspiration* (Aspirasi dan kebutuhan individu).
 - b. *Values about work* (Nilai-nilai tentang pekerjaan).
2. *Group and Organizational Factors* (Faktor grup dan organisasi):
 - a. *Relationships With Co-workers* (Relasi dengan rekan kerja).
 - b. *Relationships With Supervisors* (Relasi dengan supervisi).
 - c. *Working Condition* (Lingkungan kerja).
 - d. *Work Policies* (Kebijakan pekerjaan).
 - e. *Compensation/Pay* (Kompensasi/imbalan).

Berdasarkan pendapat ahli di atas dapat menunjukkan bahwa untuk menentukan tingkat kepuasan kerja dapat di tentukan oleh dua faktor yaitu faktor personal serta faktor kelompok dan organisasi. Kedua faktor tersebut mencakup beberapa poin di dalamnya. Faktor personal memiliki 2 poin utama dan faktor kelompok memiliki 5 poin utama di dalamnya.

2.1.5.2 Manfaat Kepuasan Kerja

Pegawai yang kepuasan kerjanya meningkat akan memiliki manfaat yang akan dapat membantu organisasi untuk mencapai tujuannya. Saat para pegawai merasakan puas pada pekerjaannya, maka mereka akan melakukan pekerjaannya pada level terbaiknya. Pegawai yang meningkat rasa kepuasannya biasanya memiliki disiplin yang baik, datang tepat waktu, menunjukkan produktivitas, memiliki komitmen yang tinggi dan akan merasa bahagia di dalam hidupnya (Annisa Kharenina Augustine et al., 2022). Ketika pegawai yang merasakan puas, produktivitas mereka akan semakin meningkat juga. Sebaliknya pegawai yang tidak merasakan kepuasan biasanya akan menunjukkan kurangnya kontribusi dan tidak berupaya untuk memberikan yang terbaik. Menurut Robbins & Judge dalam (Anwar, 2021) menambahkan bahwa pegawai yang merasa puas akan memiliki kemungkinan yang lebih tinggi untuk berbicara yang baik tentang organisasi, saling mendukung satu sama lain, serta akan memberikan kontribusi yang lebih optimal.

2.1.5.3 Dimensi dan Indikator Kepuasan Kerja

Menurut Robbins & Judge, (2020:79) mengemukakan dimensi dari kepuasan kerja sebagai berikut:

1. *The work it self* (Pekerjaan itu sendiri):
 - a. *Task variety* (Variasi tugas).
 - b. *Level of difficulty of task* (Tingkat kesulitan tugas).
2. *Security* (Keamanan):
 - a. *Safety and comfort of the environment* (Keamanan dan kenyamanan lingkungan kerja).

- b. *Comprehenshive facilities* (Kelengkapan fasilitas).
 - c. *Standard working hours* (Jam kerja sesuai standar).
3. *Pay* (Imbalan):
- a. *Salary transparency* (Transparansi gaji).
 - b. *Income stability* (Stabilitas pendapatan).
 - c. *Non-financial benefits* (Tunjangan non-finansial).
4. *Nature of the work* (Kesesuaian kepribadian dengan pekerjaan):
- a. *Sense of pride to works* (Rasa bangga pada pekerjaan).
 - b. *Good fit between one's personality and the job* (Kecocokan karakter dengan pekerjaan).
 - c. *Interest in the tasks* (Minat terhadap tugas).
5. *Relationship with co-workers* (Relasi dengan rekan kerja):
- a. *Teamwork* (Kerjasama tim).
 - b. *Trust among team members* (Kepercayaan antar anggota tim).
 - c. *Communication among employees* (Komunikasi antar pegawai).

Berdasarkan penjelasan ahli di atas mengenai dimensi kepuasan kerja, dapat menunjukkan bahwa untuk mengukur tingkat kepuasan kerja dapat di lihat melalui 5 dimensi. Dimensi-dimensi tersebut selanjutnya di rumuskan menjadi indikator-indikator yang dapat mempermudah proses penelitian.

2.1.6 Organizational Citizenship Behavior

Organizational Citizenship Behavior merupakan sekumpulan aktivitas yang dilakukan secara sukarela oleh seseorang demi mendukung susana dalam pekerjaan seperti memberikan bantuan kepada rekan kerja, memelihara semangat

kerja yang baik, dan membantu kontribusi nyata tanpa memikirkan imbalan yang didapatkan. Perilaku ini menjadikan hubungan diantara sesama rekan kerja akan kuat.

Perilaku yang dilakukan secara sukarela ini cukup penting dan menjadi salah satu faktor keberhasilan dari suatu organisasi untuk mencapai tujuan jangka panjang. *Organizational Citizenship Behavior* ini memiliki berbagai definisi yang diantaranya dikemukakan oleh berbagai ahli, seperti:

Griffin et al., (2020:26) menjelaskan bahwa

“Organizational Citizenship is the Behavior of individuals that makes a positive overall contribution to the organization”.

Menurut Robbins & Judge, (2020:556) mengungkapkan bahwa

“Organizational Citizenship Behavior is helping others, making suggestions for improvement, and volunteering for extra duties make work groups and organizations more effective”.

Menurut Albert et al., (2022:176) mengemukakan bahwa

“Organizational Citizenship Behavior is employee behavior that goes beyond assigned duties, contributes to the effectiveness of the organization, and is not directly linked to the formal reward system”.

Berdasarkan beberapa pendapat dari ahli mengenai *Organizational Citizenship Behavior* di atas dapat menunjukkan bahwa OCB merupakan tindakan yang secara sukarela dari pegawai yang melebihi dari tanggung jawab resmi dari mereka yang tidak diakui oleh sistem penghargaan dari organisasi, namun memiliki dampak yang besar terhadap organisasi.

2.1.6.1 Manfaat *Organizational Citizenship Behavior*

Organ et al dalam Amal. R. (2022) mengungkapkan bahwa *Organizational Citizenship Behavior* di dalam pengelolaan sumber daya manusia menjadi salah satu elemen yang berpotensi dan memiliki pengaruh yang krusial dalam peningkatan efektivitas kerja para pegawai. Hal ini akan menghasilkan dampak yang baik yang membangun dan memainkan peran yang krusial dalam kesuksesan sebuah organisasi untuk dapat beradaptasi pada perubahan yang terjadi di lingkungan. Begitu juga dengan yang dikatakan oleh Mardikaningsih dalam (Yusuf & Darmawan, 2024) menerangkan bahwa *organizational citizenship behavior* mampu menghasilkan lingkungan kerja yang lebih positif dan membantu dalam mencapai tujuan organisasi yang berkelanjutan.

2.1.6.2 Faktor Yang Mempengaruhi *Organizational Citizenship Behavior*

Organizational citizenship behavior merupakan sikap yang diharapkan oleh organisasi kepada setiap anggota atau pegawainya. Sikap tersebut muncul tidak begitu saja, sikap OCB ini akan muncul jika dipengaruhi oleh satu variabel. Menurut Robbins & Judge, (2020:84) menjelaskan bahwa “*Job satisfaction should be a major determinant of an employees organizational citizenship behavior (OCB)*”. Pegawai yang merasakan kepuasan akan cenderung berbicara baik terhadap organisasinya, membantu orang lain, dan melewati ekspektasi biasanya dalam pekerjaannya.

Sesuai dengan apa yang dijelaskan oleh Robbins & Judge diatas, bukti lain juga menunjukkan jika kepuasan kerja memiliki pengaruh terhadap sikap OCB. Menurut Penelitian dari Zahra & Siregar (2023) dan Yulianto (2021) menyebutkan

bahwa sikap OCB pada pegawai muncul akibat adanya kepuasan dalam bekerja yang dirasakan oleh pegawai. Semakin baik kepuasan kerja maka akan semakin besar pegawai memiliki sikap OCB.

2.1.6.3 Dimensi dan Indikator *Organizational Citizenship Behavior*

Menurut Griffin et al., (2020:26-27) menjelaskan bahwa terdapat dimensi pada kepuasan kerja seperti berikut:

1. *Helping Co-workers* (Membantu rekan kerja):
 - a. *Help co-workers* (Membantu rekan kerja).
 - b. *Train new employees* (Mengorientasi pegawai baru).
2. *Following Rules* (Taat aturan):
 - a. *Company procedures* (Prosedur organisasi).
 - b. *Work plan* (Rencana kerja).
 - c. *Initiative* (Inisiatif).
3. *Accomodating* (Akomodatif):
 - a. *Dedication* (Dedikasi).
 - b. *Profesionalism* (Profesionalisme).
4. *Respecting Organization* (Menghargai organisasi):
 - a. *Reminding co-workers* (Mengingatkan rekan kerja).
 - b. *Work conditions* (Kondisi pekerjaan).
5. *Active Participate* (Partisipasi aktif):
 - a. *Activities outside* (Kegiatan diluar jam kerja).
 - b. *Company event* (Kegiatan organisasi).

Berdasarkan pernyataan ahli di atas maka dapat menunjukkan bahwa *organizational citizenship behavior* pada sebuah organisasi dapat terlihat dari 5 dimensi. Kelima dimensi tersebut kemudian di rumuskan menjadi indikator-indikator yang dapat memudahkan proses penelitian.

2.1.7 Penelitian Terdahulu

Penelitian ini merujuk pada hasil dari penelitian sebelumnya yang digunakan sebagai landasan demi mengetahui bagaimana pengaruh keterkaitan diantara setiap variabel penelitian dan variabel penelitian yang lainnya. Di sisi lain, penelitian sebelumnya juga dapat meningkatkan pemahaman teori yang diterapkan dalam mengkaji penelitian yang sedang berlangsung. Selain itu penelitian sebelumnya dapat dimanfaatkan sebagai bahan komparasi dengan penelitian yang sedang dilakukan. Beberapa penelitian terdahulu yang relevan didapatkan dari berbagai sumber yaitu jurnal dan internet. Berikut merupakan penelitian terdahulu yang dapat dibandingkan dan diketahui persamaannya yaitu pada Tabel 2.1:

Tabel 2. 1
Penelitian terdahulu

No	Peneliti, Tahun, Judul Penelitian dan Sumber	Hasil Penelitian	Persamaan	Perbedaan
1	M. Fauzan et al., (2025) Pengaruh Perilaku Kepemimpinan Dan Keadilan Organisasi Terhadap Kinerja Aparatur Sipil Negara Kantor Sekretariat Daerah Provinsi Sulawesi Tenggara <i>Jurnal Homanis, Manajemen dan Bisnis Vol. 2 No 4 2025</i>	Perilaku kepemimpinan dan keadilan organisasi memiliki pengaruh yang positif dan signifikan.	Kepemimpinan (X1) Keadilan Distributif (X2)	Objek Penelitian

Lanjutan Tabel 2.1

No	Peneliti, Tahun, Judul Penelitian dan Sumber	Hasil Penelitian	Persamaan	Perbedaan
2	Laela et al., (2025) Pengaruh Keadilan Organisasi, Penghargaan, Dan <i>Work Life Balance</i> Terhadap Loyalitas Pegawai Dengan Kepuasan Kerja Sebagai Variabel di Kantor Pertanahan Kabupaten Brebes <i>Jurnal Bina Bangsa Ekonomika, Vol. 18 No 2 2025</i>	Keadilan distributif pada organisasi berpengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja.	Kepuasan Kerja (Z)	Keadilan Organisasi (X₁) Penghargaan (X₂) <i>Work Life Balance</i> (X₃) Loyalitas Pegawai (Y)
3	Abdul, (2020) Pengaruh Keadilan Organisasi Terhadap Kinerja Pegawai: Peran Mediasi <i>Organization Citizenship Behavior</i>. <i>Jurnal Ekonomi & Ekonomi Syariah Vol. 6 No. 2, Juni 2023</i>	Keadilan distributif memiliki pengaruh yang positif dan tidak signifikan terhadap <i>Organization Citizenship Behavior</i>	<i>Organization Citizenship Behavior</i> (Z)	Keadilan Organisasi (X₁) Kinerja Pegawai (Y)
4	Sintya et al., (2025) Keadilan Organisasional, Keterlibatan Kerja, Dan Komunikasi Interpersonal Terhadap Kepuasan Kerja Karyawan Pada Kantor Desa Buduk. <i>Jurnal Ekonomi dan Bisnis, Vol. 6 No. 2 2025</i>	Keadilan organisasional yang di dalamnya terdapat variabel keadilan distributif berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja.	Kepuasan Kerja (Y)	Keadilan Organisasional (X₁) Keterlibatan Kerja (X₂) Komunikasi Interpersonal (X₃)
5	Lismawati et al., (2024) Pengaruh Keadilan Organisasional dan Kepemimpinan Terhadap Kinerja Pegawai Dengan Kepuasan Kerja Sebagai Mediasi <i>Jurnal Riset Mahasiswa Ekonomi Manajemen dan Akuntansi, Vol. 4 No. 2 2024.</i>	Keadilan organisasional yang di dalamnya terdapat keadilan distribusi dan juga kepemimpinan berpengaruh positif signifikan terhadap kepuasan kerja pegawai.	Keadilan Organisasional (X₁) Kepemimpinan (X₂) Kepuasan Kerja (Z)	Kinerja Pegawai (Y)

Lanjutan Tabel 2.1

No	Peneliti, Tahun, Judul Penelitian dan Sumber	Hasil Penelitian	Persamaan	Perbedaan
6	Imelda et al., (2024) Pengaruh Gaya Kepemimpinan Partisipatif dan Motivasi Kerja Terhadap Kepuasan Kerja Pegawai UPTD Manupaten Kota Kupang <i>Jurnal Ekonomi dan Ilmu Sosial, Vol. 5 No. 6 2024</i>	Gaya kepemimpinan partisipatif berpengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja pegawai UPTD.	Kepemimpinan Partisipatif (X1) Kepuasan Kerja (Y)	Motivasi Kerja (X2)
7	Dewi & Savitri, (2024) Pengaruh Keadilan Organisasi dan Komitmen Organisasional Terhadap Kepuasan Kerja Pegawai di Kantor Dinas Kependudukan dan Pencatatan Sipil Kota Padang <i>Jurnal Manajemen Kreatif, Vol. 2 No. 4 2024</i>	Keadilan organisasi berpengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja pegawai Dinas Kependudukan dan Pencatatan Sipil Kota Padang.	Kepuasan Kerja (Y)	Keadilan Organisasi (X1) Komitmen Organisasional (X2)
8	Kurniawan & Nurohmah, (2022) Pengaruh Keadilan Organisasi, Kompensasi, Lingkungan Kerja, dan Motivasi Intrinsik Terhadap Kepuasan Kerja <i>Jurnal Ekonomi Manajemen Vol. 19 No.1 2022</i>	Keadilan distribusi dalam organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja.	Kepuasan Kerja (Y)	Keadilan Organisasi (X1) Kompensasi (X2) Lingkungan Kerja (X3) Motivasi Intrinsik (X4)
9	Lambert et al., (2020) <i>The Effect of Distributive and Procedural Justice On Job Satisfaction and Organizational Commitment of Correctional Staff</i> <i>The Social Science Journal, 57(4), 405-416.</i>	Keadilan distribusi dan keadilan prosedural memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja.	<i>Distributive Justice</i> (X1) <i>Job Satisfaction</i> (Y)	<i>Procedural Justice</i> (X2) <i>Organization Commitment</i> (Z)

Lanjutan Tabel 2.1

No	Peneliti, Tahun, Judul Penelitian dan Sumber	Hasil Penelitian	Persamaan	Perbedaan
10	Dea & Irfan, (2021) Pengaruh Keadilan Distributif dan Keadilan Interaksional Terhadap Kinerja Pegawai Dengan Kepuasan Kerja Sebagai Variabel Intervening <i>Jurnal Magister Manajemen Unram Vol, 9(1).</i>	Keadilan distributif berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja	Keadilan Distributif (X1) Kepuasan Kerja (Z)	Keadilan Interaksional (X2) Kinerja Pegawai (Y)
11	Sisworo, (2020) Pengaruh Keadilan Distributif, Keadilan Prosedural, dan Keadilan Interaksional Terhadap Kepuasan Kerja <i>E-jurnal, Vol. 12, No. 5</i>	Keadilan distributif mempunyai pengaruh yang positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja pegawai	Keadilan Distributif (X1) Kepuasan Kerja (Y)	Keadilan Prosedural (X2) Keadilan Interaksional (X3)
12	A. Fauzan & Santoso, (2024) Pengaruh Gaya Kepemimpinan Partisipatif dan Delegatif Terhadap Kepuasan Kerja Pegawai Pemerintahan Kabupaten Lamongan Vol. 4 No. 2 2024 <i>Journal FEB Ubhara</i>	Kepemimpinan partisipatif berpengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja	Kepemimpinan Partisipatif (X1) Kepuasan Kerja (Y)	Kepemimpinan Delegatif (X2)
13	Olawale, (2023) <i>Participative Leadership and Employee Job Satisfaction: The Mediating Effects of Psychological Empowerment and Work Engagment.</i> Vol. 15 (2023) <i>Departement of Business Management</i>	Kepemimpinan partisipatif berpengaruh yang signifikan terhadap kepuasan kerja pegawai	Kepemimpinan Partisipatif (X1) Kepuasan Kerja (Y)	<i>Work Engagment</i> (Z)

Lanjutan Tabel 2.1

No	Peneliti. Tahun, Judul Penelitian dan Sumber	Hasil Penelitian	Persamaan	Perbedaan
14	Smith et al., (2020) <i>Mediating Effects of Job Satisfaction and Organizational Commitment Between Problems with Performance Appraisal and Organizational Citizenship Behavior</i> <i>Journal of Open Innovation: Technology, Market, and Complexity</i>	Kepuasan kerja pegawai berpengaruh signifikan terhadap OCB	Kepuasan kerja (Z) <i>Organizational Citizenship Behavior</i> (Y)	Komitmen organisasi (Z) <i>Performance Appraisal</i> (X)
15	Nath et al., (2026) <i>Unlocking The Secret to Happiness at Work: The Power of Inclusive Leadership, Organizational Justice and Workplace Inclusion</i> Vol 43. No. 2 <i>Journal of Management Development</i>	Keadilan distributif dan kepemimpinan yang inklusi berpengaruh positif terhadap kebahagiaan pegawai ditempat kerja	Gaya Kepemimpinan (X1) Keadilan Distributif (X2)	<i>Workplace Inclusion</i>
16	Chalchissa et al., (2022) <i>Effect of Organizational Justice on Organizational Performance with Mediating Variabels of Job Satisfaction and Organizational Commitment Systematic Article Review Study</i> Vol 3. No. 3 <i>Journal of Economic, Management, and Social Sciences</i>	Keadilan organisasi yang di dalamnya terdapat keadilan distributif berpengaruh terhadap kepuasan kerja pegawai	Kepuasan kerja (Z)	Keadilan organisasi (X1) Kinerja organisasi (X2) Komitmen organisasi (Z)
17	Samancioglu et al., (2020) <i>Effect of Distributed Leadership on Teachers Job Satisfaction, Organizational Commitment and Organizational Citizenship</i> <i>Pedagogical Research</i>	Gaya kepemimpinan yang di dalamnya termasuk gaya partisipatif memiliki pengaruh yang positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja	Kepemimpinan Partisipatif (X1) <i>Organizational Citizenship Behavior</i> (Y)	Komitmen organisasional

Lanjutan Tabel 2.1

No	Peneliti. Tahun, Judul Penelitian dan Sumber	Hasil Penelitian	Persamaan	Perbedaan
18	Arifuddin et al., (2021) Pengaruh gaya Kepemimpinan Partisipatif, Beban Kerja, dan Kerjasama Terhadap Kepuasan Kerja Pegawai OPD Perkintan Kabupaten Majene <i>Program Pascasarjana Magister Manajemen STIE Nobel Indonesia Makassar Vol. 2 No. 1 2021</i>	Gaya kepemimpinan partisipatif memiliki pengaruh yang positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja pegawai.	Gaya Kepemimpinan Partisipatif (X1) Kepuasan kerja (Y)	Beban Kerja (X2) Kerjasama (X3)
19	Wicaksono & Gazali, (2021) Pengaruh Kepuasan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Dengan <i>Organizational Citizenship Behavior</i> (OCB) Sebagai Variabel <i>Intervening</i> <i>Jurnal Ilmiah Manajemen Vol. 5 No. 1 2021</i>	Kepuasan kerja menunjukkan hasil berpengaruh secara signifikan terhadap <i>organizational citizenship behavior</i>	Kepuasan Kerja (X1) <i>Organizational Citizenship Behavior</i> (Z)	Kinerja Karyawan (X2)
20	Yulianto, (2021) Pengaruh Kepuasan Kerja Terhadap <i>Organizational Citizenship Behavior</i> (OCB) Islam. <i>Perwira Journal of Economics and Business (PJEB) Vol. 1 No. 2 2021</i>	Kepuasan kerja memiliki pengaruh terhadap <i>organizational citizenship behavior</i>	Kepuasan Kerja (X) <i>Organizational Citizenship Behavior</i> (Y)	

Sumber: Hasil diolah peneliti (2026)

Berdasarkan temuan dari penelitian sebelumnya yang terdapat pada Tabel 2.1, ada sejumlah perbedaan yang terlihat antara penelitian yang penulis lakukan dengan penelitian sebelumnya. Perbedaan tersebut mencakup lokasi, objek, sampel, serta dalam perbedaan terkait variabel. Dari penelitian beberapa penelitian sebelumnya, belum ada yang menggunakan 2 variabel *independent* yaitu keadilan

distributif dan kepemimpinan partisipatif, 1 variabel *dependent* yaitu *organizational citizenship behavior*, dan 1 variabel mediasi yaitu kepuasan kerja. Oleh sebab itu, penelitian ini memiliki nilai tambah serta diharapkan dapat memberikan informasi baru serta berkontribusi dalam pengembangan pengetahuan di bidang yang sama dan dapat memotivasi penelitian-penelitian selanjutnya.

2.2 Kerangka Pemikiran

Kerangka pemikiran adalah suatu konsep yang menjelaskan hubungan antara teori dengan berbagai elemen yang terdapat pada penelitian. Kerangka pemikiran ini memberikan pemahaman kepada peneliti untuk bagaimana menguraikan teori dan penelitian sebelumnya dengan penelitian yang sedang dijalankan. Dalam kerangka ini akan dijelaskan bagaimana “Pengaruh Keadilan Distributif dan Kepemimpinan Partisipatif Terhadap Kepuasan Kerja Untuk Meningkatkan *Organizational Citizenship Behavior* Pegawai KONI Jabar” sebagai berikut:

2.2.1 Pengaruh Keadilan Distributif Terhadap Kepuasan Kerja

Keadilan distributif merupakan persepsi pegawai yang merasakan hal keadilan atas imbalan yang diterimanya setelah mereka memberikan kontribusinya di setiap pekerjaan yang diberikan dalam suatu organisasi. Pegawai selalu membandingkan apa yang mereka terima dengan rekan kerjanya atau dengan orang lain diluar perusahaan yang posisi pekerjaannya sama dengan dirinya. Pegawai yang merasakan keadilan distributif akan merasakan kepuasan dalam

pekerjaannya. Hal ini akan meningkatkan dampak yang baik pada organisasi tersebut.

Penelitian sebelumnya dari Suifan, (2020) menyebutkan bahwa keadilan organisasi berpengaruh terhadap kepuasan kerja. Hal ini menunjukkan bahwa pegawai akan merasakan kepuasan pada pekerjaannya saat seluruh imbalan yang diterima pegawai tersebut sesuai dan setara dengan hasil pekerjaannya ditempat kerja.

Menurut penelitian dari Lambert et al., (2020) memperlihatkan hasil bahwa keadilan distributif berpengaruh positif serta signifikan terhadap kepuasan kerja pegawai. Hasil ini menandakan bahwa keadilan dalam memberikan imbalan kepada para pegawai merupakan hal yang dapat mempengaruhi rasa puas pada pegawai. Hal ini akan meningkatkan semangat pada pegawai untuk dapat menyelesaikan setiap pekerjaannya.

Hal yang sama juga ditunjukkan dalam Rismawati et al. (2023) penelitian bahwa keadilan distributif memiliki pengaruh yang positif dan juga signifikan terhadap kepuasan kerja pegawai. Rasa kepuasan pegawai pada pekerjaannya muncul akibat salah satu faktor yaitu keadilan distributif. Faktor ini dapat memberikan suntikan semangat pada pegawai untuk menjalankan tugas dan tanggung jawabnya dengan baik.

Berdasarkan dari hasil ketiga penelitian sebelumnya dapat disimpulkan bahwa keadilan distributif berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja. Keadilan distributif ini menjadi salah satu faktor yang dapat meningkatkan rasa kepuasan kerja pegawai di suatu organisasi. Jika pegawai merasakan kepuasan

kerja, hal tersebut akan meningkatkan juga semangat serta akan memberikan dampak yang baik pada kemajuan organisasi.

2.2.2 Pengaruh Kepemimpinan Partisipatif Terhadap Kepuasan Kerja

Kepemimpinan partisipatif merupakan gaya memimpin yang melibatkan pegawai lain atau bawahannya dengan mengutamakan nilai kerja sama dalam suatu proses pengambilan keputusan atau perencanaan visi misi dari organisasi. Pemimpin yang bersikap terbuka kepada bawahannya seperti mendengarkan masukan dan juga dapat menjadi rekan diskusi bagi bawahannya, pegawai akan merasa dihargai dan menganggap suara mereka akan didengar oleh pimpinan. Pegawai yang merasa dihargai ini biasanya akan merasakan kepuasan kerja dan juga selalu terlibat untuk memberikan kontribusi yang maksimal pada organisasinya.

Menurut penelitian sebelumnya dari Samancioglu et al., (2020) menjelaskan bahwa kepemimpinan partisipatif memiliki pengaruh yang signifikan terhadap kepuasan kerja. Metode yang dilakukan seorang pemimpin untuk melibatkan pegawainya dalam memberikan kesempatan bersuara pada saat proses pengambilan keputusan merupakan hal yang dapat mempengaruhi rasa puas dalam pekerjaan bagi para pegawai.

Menurut penelitian dari Olawale, (2023) memperlihatkan bahwa gaya kepemimpinan partisipatif memiliki hubungan yang positif dengan kepuasan kerja pegawai. Pegawai yang dilibatkan dari berbagai aktivitas pengambilan suara akan merasa dihargai ditempat kerja. Saat pegawai merasa dihargai oleh pemimpinnya,

maka pegawai akan merasakan kepuasan dalam bekerja sehingga pada akhirnya itu akan berdampak pada meningkatnya produktivitas kerja pegawai.

Penelitian menurut Arifuddin et al. (2021) juga sebelumnya mengungkapkan bahwa terdapat pengaruh yang positif dan signifikan antara kepemimpinan partisipatif terhadap kepuasan kerja. Hal ini membuktikan bahwa rasa puas seorang pegawai dapat dinilai dari salah satu faktor yaitu gaya kepemimpinan partisipatif dari seorang pemimpinnya di tempat kerja.

Berdasarkan ketiga hasil penelitian sebelumnya maka dapat disimpulkan bahwa kepemimpinan partisipatif memiliki pengaruh yang positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja. Pegawai yang selalu dilibatkan dan selalu dihargai pada saat memberikan masukan kepada pemimpin akan merasakan kepuasan ditempat kerja. Hal ini akan meningkatkan rasa keinginan yang tinggi dari seorang pegawai untuk menjalankan pekerjaannya dengan maksimal.

2.2.3 Pengaruh Keadilan Distributif dan Kepemimpinan Partisipatif Terhadap Kepuasan Kerja

Keadilan distributif adalah sebuah fondasi yang pertama pada saat membangun suasana kerja yang seimbang. Saat sebuah organisasi berhasil dalam memberikan kompensasi dan penghargaan dengan cara yang adil serta terbuka kepada pegawai, maka akan tercipta rasa saling percaya dan juga rasa komitmen yang tinggi dari pegawai. Rasa keadilan ini berfungsi sebagai dasar psikologis pegawai merasa nyaman dan aman di tempat kerja serta merasakan kepuasan secara emosional.

Organisasi yang tidak memberikan rasa adil bagi pegawainya dalam hal pemberian sumber daya seperti pembagian gaji/upah, kompensasi, penghargaan dan peluang peningkatan karir, tentunya hal tersebut dapat membuat ketegangan pada psikologis yang menurunkan moral dan bisa menjadi salah satu faktor turunnya rasa puas dalam bekerja.

Gaya kepemimpinan secara partisipatif juga muncul dengan menekankan pentingnya keterlibatan dari pegawai pada saat proses menentukan keputusan. Gaya seperti ini tidak menjadikan seorang pemimpin menjadi penguasa tunggal, tetapi lebih menghargai setiap gagasan dan harapan yang diajukan oleh para pegawai.

Menurut penelitian sebelumnya dari Bakotic & Ivana, (2021) Keadilan distributif dan perilaku kepemimpinan yang berorientasi pada hubungan memiliki dampak yang kuat terhadap kepuasan kerja. Pegawai yang merasakan keadilan atas imbalannya serta merasa dirinya dihargai ketika ide-ide atau gagasan yang diberikan itu didengar oleh atasannya ditempat kerja tentunya akan meningkatkan rasa puas dalam dirinya ketika bekerja.

Menurut Nath et al., (2026) menjelaskan bahwa dengan memberikan perlakuan adil dan pemimpin memberikan inklusivitas diantara pegawai maka akan meningkatkan kebahagiaan di tempat kerja. Kepuasan kerja akan menghasilkan sikap yang baik yang akan membuat pegawai melakukan pekerjaan sukarela seperti membantu rekan kerja yang sedang kesulitan ataupun mengerjakan pekerjaan diluar tanggung jawabnya secara sukarela tanpa adanya tekanan dari siapapun.

Penelitian sebelumnya menurut Martinus, (2020) menyebutkan bahwa keadilan organisasi termasuk keadilan distributif di dalamnya serta gaya kepemimpinan memiliki pengaruh yang positif signifikan terhadap kepuasan kerja. Kepuasan kerja ini berperan sebagai roda penggerak yang mengalihkan pandangan positif yang diberikan oleh organisasi ini menjadi tindakan yang dilakukan oleh pegawai secara sukarela dan mau membantu organisasi dalam pencapaian tujuannya.

Berdasarkan beberapa pendapat di atas, dapat disimpulkan bahwa keadilan distributif dan juga gaya kepemimpinan yang baik akan membuat pegawai merasakan kepuasan dalam bekerja serta akan mampu mendorong pegawai untuk melakukan tugas ekstra diluar tanggung jawabnya secara sukarela dan dinilai akan membantu tercapainya sasaran dan tujuan dari organisasi tersebut.

2.2.4 Pengaruh Kepuasan Kerja Terhadap *Organization Citizenship Behavior*

Kepuasan kerja merupakan perasaan dan emosi positif yang dirasakan oleh pegawai setelah menerima segala kebutuhannya terpenuhi dan juga dirasa sesuai dengan haknya. Pegawai yang merasakan kepuasan kerja biasanya akan menjalankan perilaku-perilaku yang baik diluar tanggung jawab yang diberikannya di tempat kerja. Pegawai yang merasa puas saat bekerja pasti akan selalu membantu rekan kerjanya jika mereka kesulitan dalam mengerjakan tugasnya.

Menurut penelitian sebelumnya dari Smith et al., (2020) menerangkan bahwa kepuasan kerja berpengaruh positif terhadap *organizational citizenship behavior*. Hasil tersebut dapat dikatakan bahwa tindakan yang tulus tanpa memikirkan imbalan lebih untuk membantu sesama rekan kerja saat mengalami

kesulitan dapat terjadi jika pegawai tersebut sudah merasakan kepuasan kerja terlebih dahulu.

Penelitian yang dilakukan oleh Yulianto, (2021) menunjukkan juga bahwa kepuasan kerja berpengaruh terhadap *organizational citizenship behavior*. Pegawai yang merasa kebutuhannya telah terpenuhi akan merasakan puas dalam bekerja. Hal ini yang menjadi salah satu faktor terjadinya perilaku yang secara sukarela dapat memberikan kontribusi lebih di tempat kerja tanpa berharap organisasi memberikan imbalan lebih.

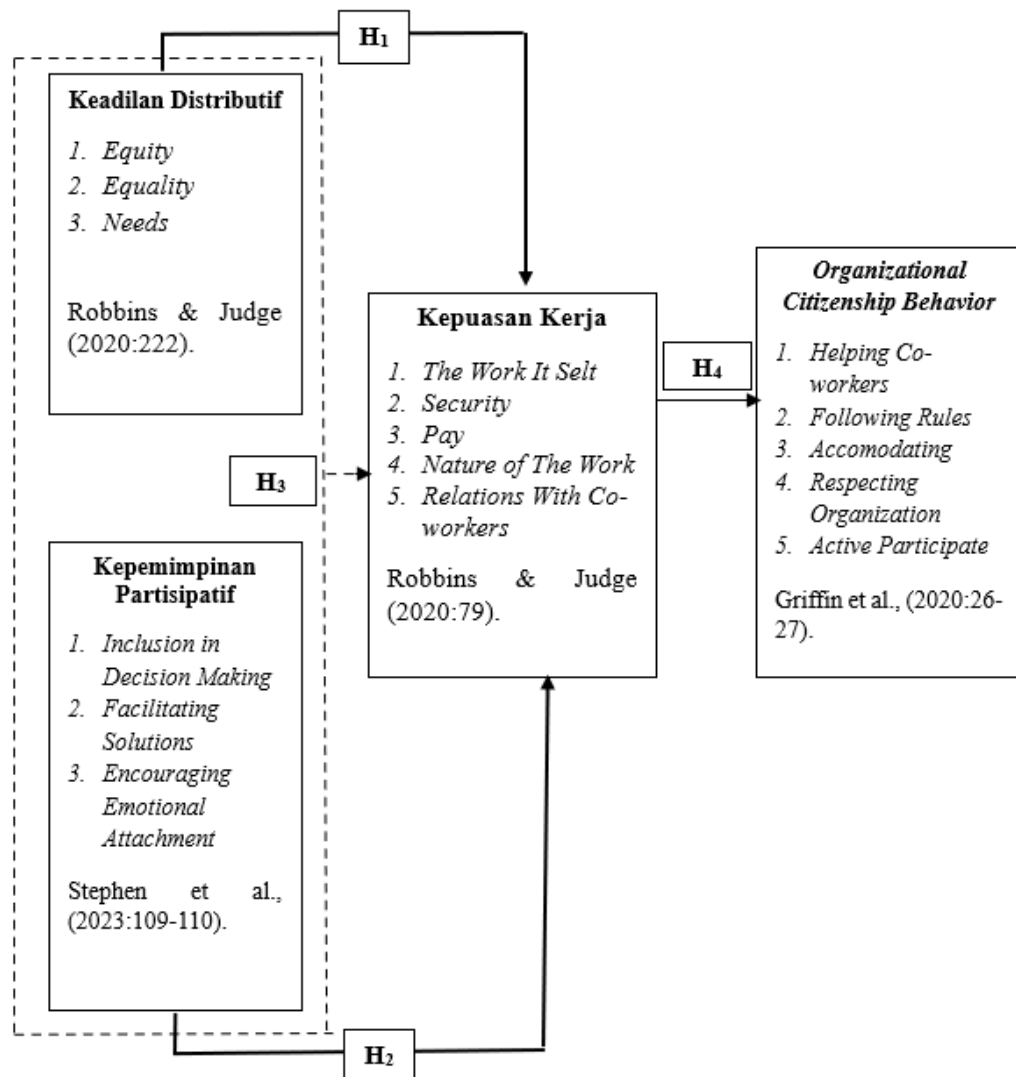
Sejalan dengan hasil dari penelitian Wicaksono & Gazali, (2021) bahwa kepuasan kerja dapat berpengaruh secara signifikan terhadap *organizational citizenship behavior*. Tindakan yang dilakukan pegawai secara lebih dari biasanya seperti membantu pekerjaan dari rekan kerja itu terjadi setelah pegawai tersebut merasakan kepuasan kerja.

Berdasarkan dari tiga penelitian sebelumnya itu dapat disimpulkan bahwa kepuasan kerja dapat mempengaruhi secara positif terhadap *organizational citizenship behavior*. Hal ini dapat dikatakan bahwa rasa puas dari setiap pegawai akan memberikan dampak yang positif salah satunya adalah pegawai akan melakukan tindakan lebih dari pada biasanya seperti memabantu pekerjaan rekan kerja saat mengalami kesulitan secara sukarela. Oleh karena itu kepuasan kerja merupakan faktor penting dalam membangun *organizational citizenship behavior*.

2.3 Paradigma Penelitian

Berdasarkan kerangka pemikiran tersebut dapat digambarkan paradigma penelitian dengan variabel keadilan distributif (X_1), kepemimpinan partisipatif

(X₂), Kepuasan Kerja (Y), dan *Organizational Citizenship Behavior* (Z) seperti berikut:



Sumber: Pengolahan data oleh peneliti (2025)

Gambar 2. 1
Paradigma Penelitian

Keterangan:

———— = Parsial

----- = Simultan

H₁ = Suifan, (2020) , Lambert et al., (2020), dan Rismawati et al., (2023).

H₂ = Samancioglu et al., (2020), Olawale, (2023), dan Arifuddin et al., (2021),.

H₃ = Bakotic & Ivana, (2021), Nath et al., (2026), dan Martinus, (2020)

H₄ = Smith et al., (2020), Yulianto (2021), dan Wicaksono & Gazali, (2021).

2.4 Hipotesis

Berdasarkan pembahasan yang telah disusun dalam latar belakang, kajian teori, dan kerangka pemikiran, maka hipotesis yang penulis dapat ajukan dalam penelitian ini adalah sebagai berikut:

1. Parsial:

- a) Keadilan distributif berpengaruh terhadap kepuasan kerja.
- b) Kepemimpinan partisipatif berpengaruh terhadap kepuasan kerja.
- c) Kepuasan kerja berpengaruh terhadap *organizational citizenship behavior*.

2. Simultan:

Keadilan distributif dan kepemimpinan partisipatif berpengaruh terhadap kepuasan kerja.