

Authentic leadership, organizational citizenship behavior, dan keadilan organisasi sebagai pendorong kepuasan kerja: Bukti pada perusahaan manufaktur di Indonesia

Bisma Anjala Sutra, Alfato Yusnar Kharismasyah*, Naelati Tubastuvi, Suyoto
Fakultas Ekonomi dan Bisnis, Universitas Muhammadiyah Purwokerto, Indonesia

*) Korespondensi (e-mail: Alfatoyusnarkharismasyah@ump.ac.id)

Abstract

This research aims to examine the influence of Authentic Leadership, Organizational Citizenship Behavior, and Organizational Justice on Job Satisfaction. The population in this study was employees of PT. Sumber Graha Sejahtera Purbalingga. This study used a non-probability sampling technique with a purposive sampling approach. The determination of the number of samples was carried out using the Slovin formula, with a population of 864 employees and a tolerance level of error of 10%, resulting in an initial sample of 90 respondents. The classification of information in this investigation was firsthand information in the form of a questionnaire using a 1–5-point Likert scale. Meanwhile, the data testing procedure applied was SmartPLS 3.2.9. The results of the analysis showed that Authentic Leadership and Organizational Justice had a positive and significant influence on Job Satisfaction. This study also revealed that OCB was not significant for job satisfaction. The implications of this article indicate that the results of the study indicate that the results of the study can be a reference for organizations in improving employee satisfaction and performance through the implementation of appropriate leadership, increasing organizational justice, and strengthening positive behaviors such as OCB.

Keywords: Authentic Leadership, Organizational Citizenship Behavior, Organizational Justice, Job Satisfaction.

Abstrak

Riset ini memiliki tujuan untuk menguji pengaruh dari Authentic Leadership, Organizational Citizenship Behavior dan Keadilan Organisasi terhadap Kepuasan Kerja. Populasi dalam penelitian ini adalah karyawan PT. Sumber Graha Sejahtera Purbalingga. Penelitian ini menggunakan teknik non-probability sampling dengan pendekatan purposive sampling. Penentuan jumlah sampel dilakukan dengan menggunakan rumus Slovin, dengan populasi sebanyak 864 karyawan dan tingkat toleransi kesalahan sebesar 10%, sehingga diperoleh jumlah sampel awal sebanyak 90 responden. Klasifikasi informasi dalam investigasi ini merupakan informasi tangan pertama yang berwujud angket menggunakan skala likert 1-5 poin. Adapun, prosedur pengujian data yang diterapkan ialah SmartPLS 3.2.9. Hasil analisis menunjukkan bahwa Authentic Leadership dan Keadilan Organisasi memiliki pengaruh yang positif dan signifikan terhadap Kepuasan Kerja. Penelitian ini juga mengungkapkan bahwa OCB tidak signifikan terhadap kepuasan kerja. Implikasi dari artikel ini menunjukkan bahwa hasil penelitian dapat menjadi acuan bagi organisasi dalam meningkatkan kepuasan dan kinerja karyawan melalui penerapan kepemimpinan yang tepat, peningkatan keadilan organisasi, serta penguatan perilaku positif seperti OCB.

Kata kunci: Authentic Leadership, Organizational Citizenship Behavior, Keadilan Organisasi, Kepuasan Kerja.

How to cite: Sutra, B. A., Kharismasyah, A. Y., Tubastuvi, N., & Suyoto. (2026). Authentic Leadership, Organizational Citizenship Behavior, dan Keadilan Organisasi sebagai Pendorong Kepuasan Kerja: Bukti pada Perusahaan Manufaktur di Indonesia. *Journal of Management and Digital Business*, 6(1), 107–127. <https://doi.org/10.53088/jmdb.v6i1.2561>



1. Pendahuluan

Kepuasan kerja karyawan berperan sebagai suatu parameter krusial guna mengevaluasi kondisi institusional. Derajat pemuasan kerja merefleksikan tingkatan di mana personel memperoleh pemenuhan ekspektasi terhadap tugas-tugasnya, atmosfer profesional, serta pengakuan yang mereka terima (Robbins & Judge, 2015). Terutama dalam konteks perusahaan manufaktur, di mana pekerjaan sering kali bersifat repetitif dan menuntut konsentrasi tinggi, tingkat kepuasan kerja yang rendah dapat berujung pada peningkatan tingkat absensi, perputaran karyawan atau *turnover* yang tinggi, dan penurunan produktivitas (Spector, 1997). Kondisi tersebut tidak hanya berdampak pada aspek psikologis karyawan, tetapi juga menimbulkan konsekuensi langsung bagi perusahaan, seperti meningkatnya biaya rekrutmen dan pelatihan akibat *turnover* yang tinggi, terganggunya stabilitas proses produksi, serta menurunnya kualitas dan efisiensi *output* (Hancock et al., 2013; Hom et al., 2017). Dalam jangka panjang, akumulasi dampak tersebut berpotensi menekan kinerja keuangan perusahaan dan melemahkan daya saing organisasi, terutama pada perusahaan manufaktur skala UMKM yang memiliki keterbatasan sumber daya dan margin operasional yang relatif sempit (Becker & Huselid, 1998).

Fenomena yang sering terjadi adalah adanya keluhan dari karyawan terkait jam kerja yang panjang, kurangnya apresiasi dari atasan, dan suasana kerja yang kurang suportif. Fenomena tersebut sejalan dengan hasil survei ketenagakerjaan di Indonesia yang menunjukkan bahwa beban kerja, kualitas kepemimpinan, dan iklim kerja merupakan faktor utama yang memengaruhi kepuasan kerja karyawan, khususnya pada sektor industri manufaktur (InsightAsia, 2023; Kelly Services, 2022). Berdasarkan observasi awal yang dilakukan oleh peneliti melalui studi pendahuluan berupa wawancara singkat dan pengamatan langsung terhadap karyawan level operasional di perusahaan manufaktur skala UMKM menunjukkan adanya keluhan terkait kurangnya keterbukaan pimpinan dan minimnya pengakuan atas kontribusi kerja. Kondisi ini menjadi semakin relevan mengingat struktur industri manufaktur di Indonesia didominasi oleh usaha skala mikro, kecil, dan menengah (UMKM), di mana lebih dari 99% unit usaha industri manufaktur termasuk dalam kategori UMKM (Badan Pusat Statistik, 2025), sehingga persoalan kepuasan kerja menjadi isu penting dalam menjaga keberlanjutan kinerja perusahaan.

Usaha kecil dan menengah (UKM) merupakan kontributor penting bagi ekonomi global, terutama di negara-negara berkembang. Mereka memberikan kontribusi yang signifikan terhadap pertumbuhan ekonomi, penciptaan lapangan kerja, dan pengentasan kemiskinan (Anjarwati et al., 2023). Seiring dengan berjalannya hal tersebut, pertumbuhan populasi juga turut mendorong kenaikan jumlah Usaha Kecil dan Menengah (UKM) di Indonesia (Ventures, 2019). Meski demikian, sektor manufaktur domestik mengalami tekanan pada Agustus 2024, ditandai dengan penurunan produksi dan pesanan. Penurunan ini tercatat sebagai yang paling signifikan sejak Agustus 2021 (Yogatama & Purwanto, 2024). Tekanan industri tersebut turut memengaruhi kondisi kerja pada perusahaan manufaktur skala UMKM,

yang pada akhirnya berpotensi memperkuat persoalan kepuasan kerja karyawan yang sebelumnya telah muncul dari hasil observasi awal.

Ditinjau dari perspektif ekonomi, manufaktur didefinisikan sebagai suatu aktivitas pengolahan material dasar untuk diubah menjadi sebuah item yang mempunyai wujud fisik dan daya jual komersial (Tanatti & Wicaksono, 2024). Sebagai gambaran, pada tahun 2023, sektor manufaktur Indonesia mencatat pertumbuhan sebesar 4,64% dan menyumbang sekitar 20% terhadap total Produk Domestik Bruto (PDB) nasional yang mencapai US\$1.371 triliun. Selanjutnya, dalam beberapa waktu terakhir, terjadi peningkatan permintaan dari pelaku Usaha Kecil dan Menengah (UKM), seiring dengan kemunculan berbagai *startup* di bidang manufaktur. Sepanjang tahun tersebut, tercatat sekitar 4,19 juta unit usaha terlibat dalam sektor manufaktur, yang mencerminkan 99,7% dari keseluruhan pelaku industri di Indonesia (Ventures, 2019). Dengan kondisi tersebut, perusahaan manufaktur skala UMKM dituntut menjaga produktivitas secara konsisten, sehingga faktor-faktor internal seperti kepemimpinan dan perilaku organisasi menjadi semakin relevan untuk diteliti.

Salah satu perusahaan manufaktur di Provinsi Jawa Tengah yang berperan dalam pengembangan UKM adalah PT Sumber Graha Sejahtera, yang ialah bagian dari Sampoerna Kayoe Group. Perusahaan ini bergerak di bidang pengolahan kayu dan memiliki operasional di sejumlah wilayah, termasuk Purbalingga, Jawa Tengah. Dengan rekam jejak yang panjang di industri kayu, PT Sumber Graha Sejahtera dikenal sebagai salah satu produsen kayu olahan terkemuka di Indonesia. Seiring berjalannya waktu, kinerja perusahaan menunjukkan perkembangan positif. Meskipun kinerja perusahaan menunjukkan perkembangan positif, kondisi tersebut tidak selalu mencerminkan tingkat kepuasan kerja karyawan yang optimal, karena kepuasan kerja sangat dipengaruhi oleh faktor internal organisasi seperti kepemimpinan, keadilan organisasi, dan perilaku kerja karyawan (Robbins & Judge, 2015; Spector, 1997). Produktivitas perusahaan ini sangat bergantung pada kualitas dan kontribusi optimal dari sumber daya manusia yang dimilikinya (PT Sumber Graha Sejahtera, 2024). Karena karakteristik tenaga kerja yang sebagian besar berada pada level operasional, peran pemimpin dalam membangun hubungan interpersonal dan menciptakan lingkungan kerja kondusif menjadi aspek yang sangat memengaruhi kepuasan kerja. Atas dasar tersebut, penelitian ini dilakukan untuk mengidentifikasi kebutuhan empiris terkait pengelolaan faktor-faktor internal organisasi dalam menjaga keberlanjutan kinerja dan kepuasan kerja karyawan di PT Sumber Graha Sejahtera sebagai perusahaan manufaktur skala UMKM.

Salah satu faktor yang dapat memengaruhi kepuasan kerja adalah *authentic leadership* (Falah et al., 2024). Pemimpin otentik adalah mereka yang memiliki kesadaran diri yang tinggi, menunjukkan transparansi, dan bertindak konsisten dengan nilai-nilai personal mereka (Gardner et al., 2011). Riset sebelumnya menyatakan yakni *authentic leadership* ada keterkaitan yang positif terhadap kepuasan kerja (Bryan, 2022; Falah et al., 2024; Lindayani, 2023; Tanjung, 2023). Di sisi lain, masih terdapat beberapa perbedaan dalam penelitian ini, seperti Nurbaeti et al. (2023) dan Ulumuddin & Audah (2020) justru menyatakan sebaliknya bahwa *authentic leadership* tidak

berpengaruh terhadap kepuasan kerja. Di lingkungan ini, interaksi antara atasan dan bawahan sangat personal, sehingga peran pemimpin yang otentik menjadi lebih krusial. Fenomena di lapangan menunjukkan bahwa banyak pemimpin UMKM manufaktur masih menggunakan gaya kepemimpinan tradisional atau transaksional, yang berpotensi tidak optimal dalam menumbuhkan kepuasan kerja yang berkelanjutan.

Latar belakang pendidikan karyawan turut memengaruhi bagaimana mereka memahami arahan, menerima umpan balik, dan merespons perilaku pemimpin. Dalam konteks tersebut, *authentic leadership* menjadi relevan karena gaya kepemimpinan yang transparan, mudah dipahami, serta konsisten antara ucapan dan tindakan dapat membantu karyawan dengan berbagai tingkat pendidikan untuk merasa lebih aman, dihargai, dan jelas dalam menjalankan tugas (Gardner 2011; Walumbwa 2008). Pemimpin yang otentik cenderung mampu menyesuaikan cara berkomunikasi dengan kapasitas pemahaman karyawan, sehingga berpotensi meningkatkan kepuasan kerja secara lebih merata di seluruh jenjang pendidikan.

Aspek lain yang bisa memengaruhi tingkat kepuasan kerja karyawan ialah *organizational citizenship behavior* (Aghnia & Sunarsi, 2023). OCB mengacu kepada tindakan inisiatif personel yang berada di luar lingkup kewajiban resminya, misalnya memberikan asistensi kepada kolega serta terlibat pada aktivitas institusional (Organ et al., 2006). Terdapat pandangan bahwa karyawan yang menunjukkan OCB cenderung lebih merasa terpenuhi atas peranan profesionalnya, begitu pula sebaliknya, personel yang merasakan pemenuhan memiliki probabilitas lebih tinggi untuk menampilkan OCB (Podsakoff, 2000). Dalam konteks ini, perilaku OCB dapat membentuk pengalaman kerja yang positif karena keterlibatan karyawan dalam membantu rekan kerja dan berpartisipasi dalam kegiatan organisasi dapat menciptakan lingkungan kerja yang suportif, yang pada akhirnya berkontribusi terhadap peningkatan kepuasan kerja (Cropanzano & Mitchell, 2005; Organ, 1997). Namun, literatur yang ada menunjukkan hasil yang beragam, contohnya adalah kajian yang dilaksanakan oleh (Aghnia & Sunarsi, 2023; Purnama et al., 2023; Purwanto et al., 2021) yang mengatakan bahwa OCB berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan, sementara penelitian yang lainnya justru menyatakan bahwa ocb tidak signifikan terhadap kepuasan kerja (Dewi, 2019; Susilowati et al., 2022). Hal ini menciptakan perbedaan penelitian yang menarik untuk dikaji ulang. Penelitian sebelumnya lebih banyak berfokus pada hubungan OCB dengan kinerja organisasi, bukan secara spesifik pada dampaknya terhadap kepuasan kerja, terutama dalam konteks manufaktur. Fenomena yang sering ditemui adalah adanya karyawan yang enggan guna mengeksekusi kewajiban yang melampaui mandat kerja formalnya, hal tersebut berpotensi menjadi sebuah refleksi atas rendahnya derajat pemenuhan profesional serta defisiensi afinitas kepada institusi.

Selain kedua faktor di atas, Keadilan Organisasi juga merupakan faktor penting yang dapat memengaruhi persepsi karyawan (Sembiring et al., 2020). Keadilan organisasi mencakup keadilan distributif, keadilan prosedural, dan keadilan interaksional (Colquitt et al., 2001). Penelitian terdahulu telah secara konsisten

menemukan bahwa persepsi keadilan yang tinggi berkaitan erat dengan kepuasan kerja yang tinggi (Nuryadi et al., 2020; Rato, 2020; Sembiring et al., 2020; Siregar et al., 2020). Namun, beberapa penelitian justru menyatakan yakni keadilan organisasi tidak terdapat hubungan yang signifikan terhadap kepuasan kerja, seperti penelitian yang dilakukan oleh (Purnama et al., 2020; Thawil, 2021). Meskipun demikian, fenomena yang sering terjadi di perusahaan manufaktur adalah adanya ketidakjelasan dalam prosedur penilaian kinerja, kebijakan promosi yang dianggap tidak transparan, atau perlakuan yang berbeda antara karyawan. Fenomena tersebut sejalan dengan temuan survei ketenagakerjaan yang menunjukkan bahwa ketidakjelasan prosedur kerja dan sistem penilaian kinerja merupakan salah satu sumber utama munculnya persepsi ketidakadilan di lingkungan organisasi, khususnya pada sektor industri manufaktur dan UMKM (Badan Pusat Statistik, 2025). Literatur keadilan organisasi juga menegaskan bahwa ketidakjelasan prosedur dan kurangnya transparansi dalam pengambilan keputusan manajerial dapat menurunkan persepsi keadilan prosedural dan interaksional, yang pada akhirnya berdampak negatif terhadap sikap dan kepuasan kerja karyawan (Colquitt et al., 2001; Greenberg, 1990)

Kebaruan dari penelitian ini terletak pada pengujian hubungan antara *Authentic Leadership* dan kepuasan kerja, yang masih relatif jarang diteliti terutama dalam konteks perusahaan manufaktur skala UMKM. Penelitian ini mengembangkan studi yang dilakukan oleh Hastari et al., (2023), yang sebelumnya hanya meneliti pengaruh keadilan organisasi terhadap kepuasan kerja di PT PLN. Pada penelitian ini, peneliti menambahkan variabel *authentic leadership* dan *organizational citizenship behavior* sebagai *antecedent* kepuasan kerja karena adanya fenomena yang muncul pada perusahaan manufaktur, khususnya PT Sumber Graha Sejahtera. Dengan berfokus pada perusahaan manufaktur berskala UMKM di Indonesia, penelitian ini memberikan kontribusi empiris baru yang belum banyak dieksplorasi dalam literatur sebelumnya. Penguatan kebaruan penelitian ini didasarkan pada karakteristik sektor manufaktur yang memiliki tuntutan kerja fisik dan pola kerja repetitif, sehingga peran kepemimpinan langsung dan perilaku ekstra peran karyawan menjadi lebih krusial dibandingkan sektor non-manufaktur. Penelitian sebelumnya mengenai *authentic leadership* dan *organizational citizenship behavior* umumnya dilakukan pada sektor jasa atau organisasi besar, sehingga temuan tersebut belum tentu relevan pada konteks UMKM manufaktur yang memiliki struktur organisasi sederhana dan keterbatasan sumber daya (Kindström et al., 2022). Selain itu, observasi awal peneliti di PT Sumber Graha Sejahtera menunjukkan adanya variasi gaya kepemimpinan yang belum sepenuhnya otentik serta keterlibatan OCB karyawan yang belum merata, sehingga diperlukan pengujian empiris untuk memahami peran *authentic leadership* dan OCB dalam membentuk kepuasan kerja karyawan pada perusahaan manufaktur skala UMKM.

Kebanyakan riset sebelumnya mengenai *authentic leadership*, *organizational citizenship behavior* (OCB), dan keadilan organisasi cenderung dilakukan pada perusahaan besar, multinasional, atau sektor jasa, misalnya studi yang dilakukan oleh (Yagi et al., 2024). Padahal konteks di UMKM manufaktur berbeda secara signifikan

dengan keterbatasan sumber daya, struktur organisasi yang lebih informal, serta intensitas hubungan interpersonal yang lebih tinggi, sehingga hasil penelitian dari organisasi besar belum tentu langsung berlaku di lingkungan ini (Kindström et al., 2022). Dengan memfokuskan pada UMKM manufaktur, penelitian ini berupaya mengisi kesenjangan pengetahuan tentang bagaimana variabel-variabel tersebut berinteraksi dan memengaruhi kepuasan kerja karyawan dalam ekosistem bisnis yang unik ini. Studi ini berharap mampu menghadirkan wawasan yang lebih menyeluruh dan lengkap terkait aspek-aspek yang secara kolektif dapat memengaruhi kepuasan kerja karyawan di perusahaan manufaktur UMKM. Potensi adanya efek moderasi atau mediasi antarvariabel juga akan menjadi eksplorasi yang menarik untuk dilakukan pada penelitian selanjutnya.

2. Tinjauan Pustaka

Social Exchange Theory (SET)

Social Exchange Theory merupakan sebuah kerangka konseptual yang sangat relevan dalam menjelaskan dinamika hubungan di tempat kerja, termasuk bagaimana kepuasan kerja karyawan terbentuk. Dikembangkan oleh Homans (1958) dan kemudian diperluas oleh Blau (1964) serta Emerson (1976), SET menyatakan bahwa interaksi sosial dapat dipandang sebagai serangkaian pertukaran yang melibatkan keuntungan dan biaya. Sebuah individu cenderung akan mempertahankan hubungan di mana mereka merasa mendapatkan imbalan yang lebih besar atau setara dibandingkan dengan biaya yang mereka keluarkan. Dalam konteks organisasi, karyawan berinvestasi waktu, tenaga, dan keahlian mereka, dengan harapan mendapatkan imbalan seperti gaji, tunjangan, pengakuan, lingkungan kerja yang mendukung, dan perlakuan yang adil.

Kepuasan kerja, menurut perspektif SET, dapat berupa hasil evaluasi karyawan terhadap ekuilibrium antara kontribusi yang mereka curahkan untuk institusi dengan kompensasi yang diperoleh dari institusi tersebut. Saat personel beranggapan bahwa remunerasi yang mereka dapatkan sepadan atau melampaui upaya yang telah mereka berikan, mereka berpotensi merasakan derajat pemenuhan profesional yang superior. Sebaliknya, ketidakseimbangan antara *input* dan *output* dapat menimbulkan rasa tidak puas, bahkan berpotensi memicu perilaku negatif seperti penurunan kinerja atau intensitas untuk mengundurkan diri dari institusi. Dengan demikian, SET menjadi landasan kuat untuk memahami bahwa perilaku organisasi seperti kepemimpinan yang otentik, kesempatan untuk melakukan OCB, dan perlakuan yang adil, dapat dilihat sebagai bentuk imbalan atau investasi organisasi yang kemudian dapat meningkatkan persepsi keuntungan karyawan dan pada akhirnya berkontribusi pada kepuasan kerja mereka (Cropanzano & Mitchell, 2005; Konovsky & Pugh, 1994). Konsep ini juga relevan dalam menjelaskan mengapa karyawan bersedia melakukan OCB, di mana perilaku sukarela ini dapat dianggap sebagai bentuk balasan atas perlakuan positif yang mereka terima dari organisasi atau pemimpin.

Kepuasan Kerja

Kepuasan kerja adalah suatu korelasi antara penawaran dari pihak penyedia lapangan kerja dengan ekspektasi personel terhadap peranan profesionalnya (Lund, 2003). Seorang individu yang beraktivitas pada atmosfer profesional yang kondusif tempat ia merasakan respek, apresiasi, serta perlakuan yang layak berpotensi mempunyai level pemenuhan profesional yang superior. Menurut Mincu (2015) kepuasan kerja ialah kerangka berpikir afirmatif dari seseorang yang terefleksikan melalui persepsi personel mengenai tugasnya maupun iklim di lokasi kerja. Perspektif berbeda mengemukakan bahwa personel yang mengalami pemenuhan ekspektasi tinggi atas peranan profesionalnya memiliki probabilitas untuk menunjukkan keterlibatan yang melampaui tugas dan tanggung jawab formal mereka. Hal ini dapat berdampak positif dengan menurunkan beban kerja secara keseluruhan serta mengurangi tingkat stres di lingkungan kerja. Sebaliknya, apabila karyawan merasa tidak puas, mereka lebih mungkin menunjukkan resistensi terhadap kepemimpinan dan bahkan terlibat dalam perilaku kontraproduktif yang dapat merugikan organisasi.

***Authentic Leadership* dan Kepuasan Kerja**

Menurut Walumbwa et al., (2008) *authentic leadership* diartikulasikan selaku sebuah corak tindakan yang mendorong pemahaman personal, sudut pandang etis yang terinternalisasi, mekanisme yang berimbang, serta keterbukaan interpersonal pada ranah manajerial. Penelitian menunjukkan bahwa *authentic leadership* dapat meningkatkan kepercayaan pengikut, keterlibatan kerja, dan kinerja (Gardner et al., 2011). Pemimpin yang otentik mampu membentuk sebuah atmosfer tempat personel merasakan apresiasi, aspirasinya diakomodasi, serta menerima perlakuan yang akuntabel, yang selanjutnya mampu memberikan sumbangsih terhadap elevasi derajat pemenuhan profesional. Pada paradigma *SET*, *authentic leadership* bisa dipersepsikan selaku sebuah remunerasi bersifat non-finansial yang disajikan oleh institusi lewat perantara manajerialnya, yang menstimulasi personel agar mengalami ekuilibrium yang menguntungkan pada interaksi sosial timbal balik. Penelitian terdahulu menunjukkan bahwa *authentic leadership* memiliki hubungan yang positif terhadap kepuasan kerja (Bryan, 2022; Falah et al., 2024; Lindayani, 2023; Tanjung, 2023) telah menguatkan hipotesis.

H1: *Authentic Leadership* berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja

***Organizational Citizenship Behavior* dan Kepuasan Kerja**

Organizational Citizenship Behaviour (OCB) yakni perilaku yang dilakukan secara bebas, berada di luar lingkup mandat institusional resmi, dikerjakan atas dasar inisiatif sendiri, tanpa dimotivasi oleh agenda personal, bebas dari unsur koersi, serta berorientasi pada kepentingan kolektif. Perilaku individu yang timbul dari kepuasan kerja dan tidak diinstruksikan secara formal, namun memegang peran penting dalam mendukung efektivitas pencapaian tujuan organisasi (Rudini, 2024). Menurut Purwanto et al., (2021) *organizational citizenship behavior* ialah kerelaan guna mengeksekusi aksi tambahan yang melampaui tanggung jawab dan peranan fundamentalnya selaku bagian dari institusi. OCB juga mengacu pada perilaku sosial individu di tempat kerja yang melampaui ekspektasi, seperti dengan sukarela

membantu rekan kerja saat waktu istirahat atau di luar jam kerja (Hermawan et al., 2024).

Beberapa penelitian menunjukkan bahwa OCB juga dapat berperan sebagai faktor yang memengaruhi kepuasan kerja. Perilaku OCB, seperti membantu rekan kerja dan berkontribusi di luar tugas formal, dapat menciptakan lingkungan kerja yang lebih suportif dan memperkuat hubungan sosial, sehingga meningkatkan kepuasan kerja karyawan (Podsakoff et al., 2000; Organ et al., 2006). Temuan empiris juga menunjukkan bahwa OCB berpengaruh positif terhadap kepuasan kerja dalam berbagai konteks organisasi (Aghnia & Sunarsi, 2023; Purnama et al., 2023; Purwanto et al., 2021).

H2: *Organizational Citizenship Behavior* berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja

Keadilan Organisasi dan Kepuasan Kerja

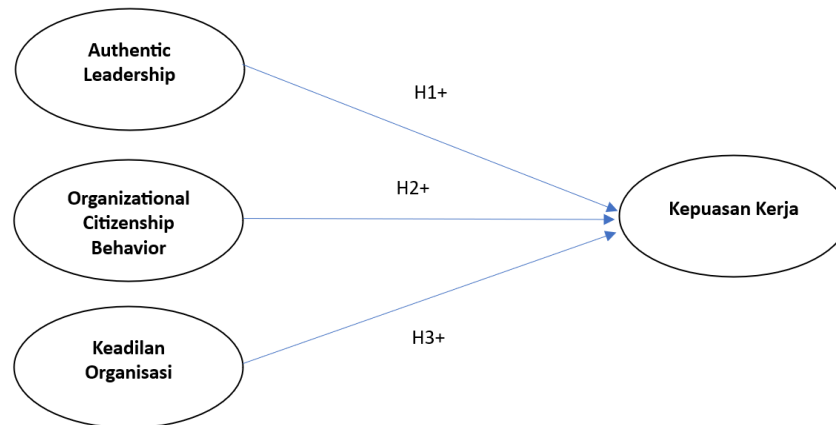
Keadilan organisasi didefinisikan sebagai perlakuan yang setara dan adil yang diterima individu di tempat kerjanya (Lim & Setyawan, 2023). Keadilan Organisasi mengacu kepada tingkatan di mana karyawan merasakan perlakuan yang adil dalam organisasi mereka (Greenberg, 1990). Konsep ini sangat penting karena memengaruhi sikap dan perilaku karyawan secara signifikan. Keadilan organisasi umumnya dikategorikan terbagi ke dalam tiga aspek fundamental, yakni keadilan distributif, prosedural, dan interaksional (Colquitt et al., 2001). Dengan memperlihatkan sifat yang merata dan adil pegawai memiliki probabilitas untuk berkinerja selaras dengan ekspektasi yang ditetapkan saat menjalankan peranan profesionalnya (Kamil & Rivai, 2021). Kajian yang dilaksanakan oleh (Nuryadi et al., 2020; Rato, 2020; Sembiring et al., 2020; Siregar et al., 2020) juga memperkuat hipotesis bahwa keadilan organisasi juga berpengaruh secara positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja.

H3: *Keadilan* organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja

3. Metode Penelitian

Data utama dalam riset ini didapatkan dari sumber primer melalui angket yang didistribusikan oleh investigator kepada personel PT Sampoerna Kayoe Bukateja, dari total populasi 864 individu dan cuplikan riset sebanyak 90 partisipan, yang digunakan ketika populasi diketahui dan peneliti menghendaki tingkat kesalahan tertentu dalam pengambilan sampel. Dengan tingkat toleransi kesalahan sebesar 10%, jumlah sampel yang diperoleh dinilai telah memenuhi kriteria representatif untuk penelitian kuantitatif (Slovin, 1960). Pemilihan teknik *non-probability sampling* dengan pendekatan *purposive sampling* didasarkan pada pertimbangan bahwa tidak seluruh anggota populasi memiliki karakteristik yang sesuai dengan tujuan penelitian, sehingga diperlukan kriteria tertentu agar responden yang dipilih mampu memberikan informasi yang relevan dan akurat (Sugiyono, 2019) yang didasarkan pada prasyarat bahwa personel telah memiliki masa kerja minimum satu tahun pada PT Sumber Graha tersebut. Untuk mengukur tanggapan responden, digunakan skala Likert dengan rentang nilai dari 1 hingga 5.

Berdasarkan literatur dan hipotesis di atas, maka model penelitian sebagai berikut sebagai berikut:



Gambar 1. Model Penelitian

Tabel 1. Variabel dan Indikator Variabel

No.	Variabel	Indikator	Sumber
1.	<i>Authentic Leadership</i> (X1)	1. <i>Self Awareness</i> 2. <i>Relational Transparency</i> 3. <i>Balanced Processing</i> 4. <i>Internalized Moral Perspective</i>	(Walumbwa et al., 2008)
2.	<i>Organizational Citizenship Behavior</i> (X2)	1. <i>Altruism</i> 2. <i>Conscientiousness</i> 3. <i>Sportmanship</i> 4. <i>Courtesy</i> 5. <i>Civic Virtue</i>	(Organ, 1997)
3.	Keadilan Organisasi (X3)	1. <i>Distributif</i> 2. <i>Prosedural</i> 3. <i>Interaksional</i>	(Robbins & Judge, 2015)
4.	Kepuasan Kerja (Y)	1. Kepuasan terhadap gaji atau upah 2. Kepuasan terhadap kerja sama tim 3. Kepuasan terhadap pimpinan 4. Kepuasan terhadap lingkungan kerja	(Sinambela, 2019)

Peneliti menggunakan pendekatan *Structural Equation Modeling* (SEM) dengan bantuan perangkat lunak SmartPLS (*Partial Least Squares*). Pada tahap awal, analisis dilakukan melalui pengujian *outer model* untuk menilai validitas data, validitas diskriminan, reliabilitas, serta nilai Average Variance Extracted (AVE) dan Cronbach's Alpha. Setelah pengujian *outer model* selesai, tahap selanjutnya adalah pengujian *inner model* yang bertujuan untuk mengevaluasi nilai R-Square, uji t, dan signifikansi koefisien parameter struktural. Setelah itu, peneliti melanjutkan dengan pengujian hipotesis.

4. Hasil dan Pembahasan

4.1. Hasil Penelitian

Karakteristik Responden

Analisis demografi responden pada Tabel 2 menjelaskan bahwasanya mayoritas responden dalam survei penelitian yang berjumlah 90 orang ini didominasi oleh laki-laki dengan jumlah sebesar 89 orang dengan rentang usia terbanyak 31-35 tahun. Sebagian besar responden telah menikah (75 orang) dan mempunyai durasi pengabdian yang melampaui 10 tahun (32.32%). Latar belakang pendidikan didominasi oleh lulusan SLTA sebesar 80% dari total sampel, dan sebagian besar bekerja di bagian produksi seperti produksi assembly dan veneer.

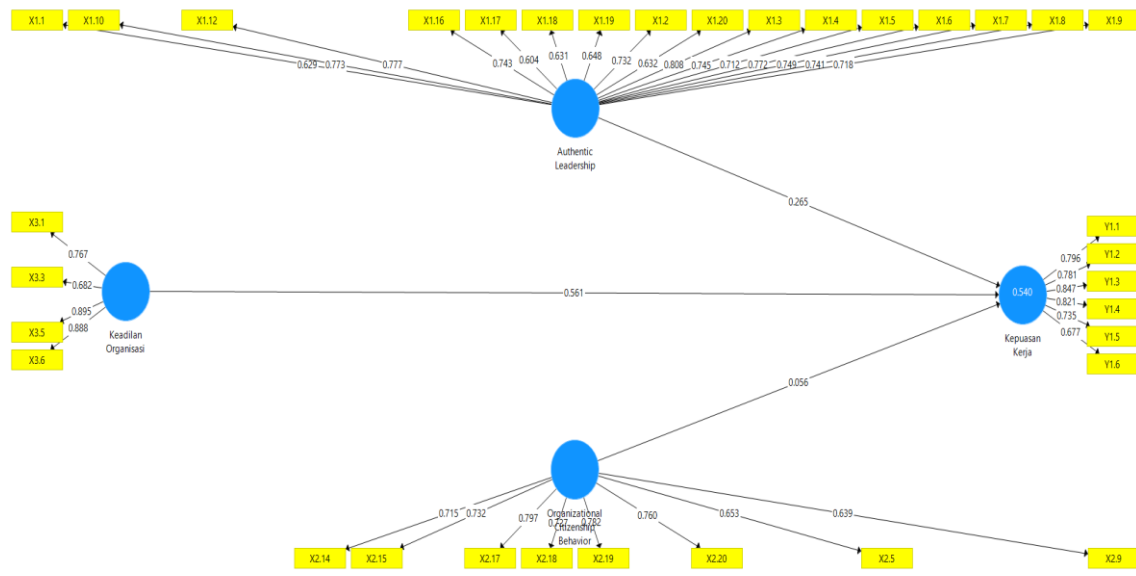
Tabel 2. Karakteristik Responden

Kategori	Jumlah	Persentase (%)
Jenis Kelamin		
Laki-laki	89	98.89
Perempuan	1	1.11
Usia (tahun)		
20 – 25	12	13.33
26 – 30	24	26.67
31 – 35	32	35.56
36 – 40	16	17.78
> 41	6	6.67
Status Perkawinan		
Belum Menikah	15	16.67
Menikah	75	83.33
Lama Bekerja (tahun)		
1 – 3	16	17.78
4 – 5	13	14.44
6 – 7	16	17.78
8 – 10	17	18.89
> 10	28	31.11
Bagian/Divisi		
Administrasi	12	13.33
Boiler	1	1.11
Finance & Accounting	2	2.22
Gudang	1	1.11
HRD	11	12.22
Maintenance	2	2.22
P. Assembly	18	20
P. Veneer	38	42.22
Security	5	5.56
Pendidikan		
SLTP	9	10
SLTA	72	80
Diploma (D3)	1	1.11
Sarjana (S1)	5	5.56
Lainnya	3	3.33

Sumber: Data olah peneliti (2025)

Outer Loadings

Pada tahap uji *outer loadings*, peneliti melakukan pengujian sebanyak tiga kali. Pada pengujian awal, sejumlah item pernyataan dari beberapa variabel menunjukkan nilai *outer loading* di bawah 0,60, oleh karena itu, parameter-parameter dimaksud dinyatakan tidak sah lalu disingkirkan dari kerangka analisis. Setelah prosedur penyingkiran tersebut diimplementasikan, seluruh indikator yang tersisa menunjukkan nilai *outer loading* di atas batas minimum yaitu 0,60, yang menandakan bahwa seluruh indikator telah memenuhi kriteria validitas.



Gambar 2. Output *Outer Loadings*

Tabel 3. Loading Factor

X1	Outer Loadings	X2	Outer Loadings	X3	Outer Loadings	Y	Outer Loadings
X1.1	0,629	X2.5	0,653	X3.1	0,767	Y1.1	0,796
X1.2	0,732	X2.9	0,639	X3.3	0,682	Y1.2	0,781
X1.3	0,808	X2.14	0,715	X3.5	0,895	Y1.3	0,847
X1.4	0,745	X2.15	0,732	X3.6	0,888	Y1.4	0,821
X1.5	0,712	X2.17	0,797			Y1.5	0,735
X1.6	0,772	X2.18	0,727			Y1.6	0,677
X1.7	0,749	X2.19	0,782				
X1.8	0,741	X2.20	0,760				
X1.9	0,718						
X1.10	0,773						
X1.12	0,777						
X1.16	0,743						
X1.17	0,604						
X1.18	0,631						
X1.19	0,648						
X1.20	0,632						

Merujuk pada luaran data nilai *outer loadings* yang tersaji, teridentifikasi bahwa sebelum adanya modifikasi, ada sejumlah butir pertanyaan dengan skor di bawah ambang batas < 0,60. Butir-butir dimaksud meliputi: *authentic leadership* pada nomor

11, 13, 14 dan 15; selanjutnya pada butir *OCB* nomor 1, 2, 3, 4, 6, 7, 8, 10, 11, 12, 13 dan 16; serta butir keadilan organisasi pada nomor 2 dan 4. Skor yang berada di bawah 0,60 ini mengindikasikan bahwa parameter-parameter tersebut gagal memenuhi prasyarat kevalidan. Sesudah modifikasi diimplementasikan melalui penyingkiran butir-butir yang tidak valid dari kerangka analisis, temuan pengujian memperlihatkan bahwa semua parameter yang dipertahankan mempunyai skor *outer loadings* melampaui 0,60. Oleh sebab itu, segenap parameter pada setiap variabel bisa dikonfirmasi kevalidannya sebab sudah sejalan dengan kriteria kevalidan (Ghozali, 2021).

Cronbach's Alpha

Menurut Tabel 4, segenap variabel pada investigasi ini dikategorikan andal, sebab skor *Cronbach's Alpha* yang disajikan pada tabulasi luaran data dari *SmartPLS 3.2.9* melampaui 0,70. Kondisi tersebut sejalan dengan prasyarat yang ditetapkan oleh Ghozali (2021), yang menyatakan bahwa skor *Cronbach's Alpha* yang melampaui 0,70 mengindikasikan tingkat reliabilitas yang baik.

Tabel 4. *Composite Reliability, Cronbach's Alpha dan AVE*

	Cronbach's Alpha	Composite Reliability	Average Variance Extracted (AVE)
Kepuasan (Y)	0,868	0,902	0,605
Authentic Leadership (X1)	0,936	0,944	0,513
OCB (X2)	0,873	0,899	0,529
Keadilan Organisasi (X3)	0,828	0,885	0,661

Composite Reliability

Menurut Ghozali (2021), nilai *Composite Reliability* akan dikatakan memadai apabila nilainya melebihi 0,70. Berdasarkan hasil pengolahan data dalam tabulasi yang dihasilkan oleh *SmartPLS 3.2.9*, segenap variabel memperlihatkan skor yang melampaui ambang batas itu. Kondisi ini menandakan bahwa kerangka analisis pada investigasi ini mempunyai tingkat reliabilitas yang baik.

Average Variance Extracted

Setiap variabel pada investigasi ini sudah melampaui skor minimal *Average Variance Extracted (AVE)* sejumlah 0,50, yang mengindikasikan bahwa semua parameter memiliki konsistensi untuk mewakili konstruksinya yang diukur (Ghozali, 2021). Hasil analisis data yang diproses melalui piranti lunak *SmartPLS 3.2.9* memperlihatkan yakni seluruh nilai AVE berada pada atau di atas angka 0,50 ($AVE \geq 0,50$). Temuan ini menjelaskan yakni segenap variabel pada kerangka analisis sudah sejalan dengan prasyarat kesahihan konvergen, serta oleh karena itu hasil ini dapat dinyatakan valid secara statistik.

Discriminant Validity Test

Menganut pada hasil Tabel 5. kriteria *Fornell-Larcker* yang tersaji, skor dari AVE pada masing-masing variabel melampaui apabila disandingkan dengan skor korelasi antar

variabel (Ghozali, 2021). Maka dari itu, bisa ditarik konklusi bahwa segenap bangunan teoritis pada kerangka analisis ini sudah sejalan dengan prasyarat validitas diskriminan.

Tabel 5. *Discriminant Validity Test*

	X1	X2	X3	Y
AL (X1)	0,716			
OCB (X2)	0,566	0,727		
KO (X3)	0,362	0,448	0,813	
Kepuasan (Y)	0,500	0,457	0,682	0,778

R Square

Tabel 6 memperlihatkan bahwa skor *R Square Adjusted* bagi variabel Kepuasan Karyawan terdokumentasi pada angka 0,524. Dengan kata lain, skor tersebut mengindikasikan yakni *authentic leadership*, *organizational citizenship behavior* (OCB), dan Keadilan Organisasi dapat menjelaskan variabel kepuasan kerja sebesar 52,4%. Adapun sisanya sebesar 47,6%, kepuasan kerja dapat terdapat pengaruh dari elemen-elemen eksternal yang tidak diakomodasi oleh kerangka riset ini.

Tabel 6. *R Square*

	R Square	R Square Adjusted
Kepuasan (Y)	0,540	0,524

Path Coefficients

Tabel 7. *Path Coefficients*

Korelasi Antar Variabel	Original Sample	T Statistics	P Values	Keterangan
Authentic Leadership (X1) > Kepuasan (Y)	0,265	2,449	0,015	Positif & Signifikan (H1 Diterima)
OCB (X2) > Kepuasan (Y)	0,056	0,536	0,592	Tidak Signifikan (H2 Ditolak)
Keadilan Organisasi (X3) > Kepuasan (Y)	0,561	5,850	0,000	Positif & Signifikan (H3 Diterima)

Berdasarkan Tabel 7, maka:

1. Variabel *Authentic Leadership* (X1) mempunyai hubungan yang positif dan signifikan terhadap kepuasan. Dengan nilai t-statistic $2,449 > 1.96$ dan nilai p-value $0,015 < 0,05$, sehingga hipotesis pertama atau H1 diterima. Hasil ini sejalan dengan penelitian yang dilakukan oleh (Falah et al., 2024; Goestjahjanti et al., 2020).
2. *Organizational Citizenship Behavior* mempunyai hubungan yang tidak signifikan terhadap Kepuasan. Dengan nilai t-statistic $0,536 < 1.96$ dan nilai p-value $0,592 > 0,05$ dengan kata lain bahwa hipotesis kedua atau H2 ditolak. Hal ini tidak sejalan dengan penelitian yang dilakukan oleh (Aghnia & Sunarsi, 2023; I. L. Purnama et al., 2023; Purwanto et al., 2021). Hasil ini justru sejalan dengan penelitian dari Dewi, (2019); Susilowati et al., (2022) juga menyatakan hasil yang sama bahwa OCB tidak mempunyai hubungan yang signifikan terhadap kepuasan.

3. Keadilan Organisasi juga mempunyai hubungan yang positif dan sangat signifikan terhadap Kepuasan. Dengan nilai t-statistic $5,850 > 1.96$ dan nilai p-value $0,000 < 0,05$, sehingga menjadikan hipotesis ketiga atau H3 tersebut diterima. Hasil yang sama juga ditemukan pada peneliti yang dilakukan oleh (Irfan, 2022; Nuryadi et al., 2020; Rato & Rahmat, 2020; Sembiring et al., 2020; Siregar et al., 2020) yang menyatakan bahwa keadilan organisasi berpengaruh secara positif dan signifikan terhadap kepuasan.

4.2. Pembahasan

***Authentic Leadership* dan Kepuasan Kerja**

Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa *authentic leadership* memiliki pengaruh yang positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja karyawan. Artinya, ketika seorang pemimpin mampu menunjukkan sifat-sifat otentik seperti kejujuran, transparansi dan selaras antara perkataan dan perbuatan, karyawan cenderung akan merasa lebih puas dengan pekerjaannya. Seorang pemimpin yang otentik mampu menciptakan lingkungan kerja yang penuh kepercayaan dukungan, di mana terciptanya karyawan yang merasa dihargai, dipahami dan diperhatikan. Perilaku kepemimpinan yang tulus ini mampu menciptakan rasa aman secara mental dan psikologis yang pada saatnya akan meningkatkan rasa kepuasan yang lebih tinggi dalam diri karyawan.

Dalam konteks *Social Exchange Theory*, hubungan antara individu dengan perusahaan dapat dijelaskan ketika karyawan merasa bahwa pemimpin mereka bertindak secara otentik yaitu memberikan dukungan emosional yang baik, menunjukkan integritas yang tinggi, dan memperlakukan karyawannya dengan adil, mereka akan membalas dengan sikap yang positif, salah satunya adalah meningkatnya kepuasan kerja. Pemimpin otentik dianggap sebagai pihak yang mampu memberikan imbalan sosial yang berharga, seperti kepercayaan, rasa hormat dan perlakuan yang jujur sehingga karyawan akan merasa berutang dan meresponsnya dengan perasaan positif. Sebaliknya, ketidakotentikan seorang pemimpin dapat merusak kepercayaan dan menciptakan persepsi ketidakadilan, yang berakibat pada menurunnya tingkat kepuasan kerja.

Mayoritas karyawan pada PT Sumber Graha Sejahtera memiliki latar belakang pendidikan SLTA, sehingga membutuhkan arahan yang jelas, komunikasi yang sederhana, dan keteladanan langsung dari atasan. Dalam kondisi tersebut, peran *authentic leadership* menjadi semakin penting karena pemimpin yang transparan, konsisten, dan mudah dipahami mampu menciptakan rasa aman psikologis, memperjelas peran kerja, serta membangun kepercayaan antara atasan dan bawahan, yang pada akhirnya berkontribusi terhadap peningkatan kepuasan kerja karyawan dengan karakteristik pendidikan menengah (Bryan & Vitello-Cicciu, 2022; Gardner et al., 2011; Leroy et al., 2012; Walumbwa et al., 2008).

Hasil ini sejalan dengan studi yang dilakukan oleh Bryan, (2022); Falah et al., (2024); Goestjahjanti et al., (2020); Rumah et al., (2024); Tanjung, (2023) yang mengatakan bahwa *authentic leadership* berefek positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja. Ini menegaskan bahwa gaya kepemimpinan yang didasari pada keaslian yang

merupakan sebuah fondasi penting untuk menciptakan lingkungan kerja yang sehat dan nyaman bagi karyawan. Perusahaan yang ingin meningkatkan kepuasan karyawannya perlu berinvestasi dalam pengembangan kepemimpinan yang otentik karena mampu dalam membangun hubungan yang positif dengan karyawan.

Organizational Citizenship Behavior dan Kepuasan Kerja

Seperti penelitian yang dilakukan oleh Dewi, (2019) dan Susilowati et al., (2022) bahwa temuan *organizational citizenship behavior* tidak signifikan terhadap kepuasan kerja merupakan hasil yang menarik dan perlu dikaji lebih lanjut melalui konteks Teori Pertukaran Sosial. Teori ini berargumen bahwa sebuah individu akan merasa puas dalam suatu hubungan jika mereka mendapatkan sesuatu yang sebanding dengan apa yang mereka berikan terhadap perusahaan. Jadi ketika seorang karyawan melakukan OCB yaitu berinisiatif lebih di luar tugas resmi seperti membantu rekan kerja tetapi tidak mendapatkan pengakuan yang sebanding dari organisasi, maka kepuasan mereka tidak akan meningkat. Perilaku sukarela ini bisa jadi malah dirasakan sebagai beban, bahkan bukan sumber dari kepuasan jika kontribusi mereka tidak dihargai. Ini menunjukkan bahwa meskipun OCB itu hal yang positif bagi perusahaan, dengan kualitas apa yang disebut sebagai pertukaran atau bagaimana perusahaan merespons upaya kerja ekstra jauh lebih penting dalam menentukan apakah seorang karyawan akan merasa puas dengan pekerjaannya.

Keadilan Organisasi dan Kepuasan Kerja

Hasil dari pengujian dalam penelitian ini menyatakan bahwa keadilan organisasi mempunyai dampak yang positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja. Perilaku adil yang diberikan oleh perusahaan kepada para karyawannya serta segala bentuk keadilan yang diterima oleh mereka secara berkelanjutan dapat meningkatkan perasaan puas dalam menjalankan pekerjaannya. Sedangkan apabila terjadi tindak tidak adil yang dirasakan oleh setiap karyawan, maka akan menurunkan tingkat kepuasan kerja di PT. Sumber Graha Sejahtera ini.

Dalam konteks *Social Exchange Theory*, jika individu mendapatkan keadilan yang baik, maka mereka akan memberikan respons yang baik terhadap perusahaan, yaitu meningkatnya rasa kepuasan yang dialami oleh karyawan. Sebaliknya, segala bentuk ketidakadilan dalam hubungan antara sebuah individu dengan perusahaan, dapat menimbulkan rasa ketidakpuasan, beban yang berlebihan bahkan komitmen bagi perusahaan bisa dipertanyakan.

Hasil analisa tersebut juga didukung oleh studi yang dilakukan oleh (Musringudin (2021) dan Ridwan et al., (2021) (Nuryadi et al., 2020; Rato, 2020; Sembiring et al., 2020; Siregar et al., 2020) (Musringudin & Dinihari, 2021) yang menyatakan bahwa keadilan organisasi berefek positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja. Setiap perusahaan pasti membutuhkan seorang pekerja atau karyawan untuk menjalankan roda bisnisnya, karena mereka adalah sebuah aset yang berharga. Akan tetapi, ini bukan hubungan satu arah, karyawan juga membutuhkan segala bentuk keadilan dalam bekerja agar mereka dapat merasakan kepuasan kerja dan bisa memberikan yang terbaik bagi perusahaan. Sayangnya, tidak semua perusahaan menyadari

pentingnya memberikan perhatian ini. Oleh karena itu, keadilan organisasi hadir sebagai suatu solusi atau jembatan, memastikan bahwa karyawan bisa mendapatkan hak mereka dan merasa dihargai, sehingga kepuasan kerja pun bisa tercipta.

Berdasarkan pembahasan hubungan antar variabel, penelitian ini tidak hanya menguatkan temuan terdahulu, tetapi juga memperluas kajian kepuasan kerja pada konteks manufaktur skala UMKM yang masih relatif jarang diteliti. Berbeda dengan sebagian besar penelitian sebelumnya yang berfokus pada sektor jasa atau organisasi besar, sektor manufaktur memiliki karakteristik kerja fisik dan pola kerja repetitif yang berpotensi menghasilkan dinamika kepuasan kerja yang berbeda (Boxall & Purcell, 2016; Kindström et al., 2022). Dengan demikian, penelitian ini memperkaya bukti empiris bahwa karakteristik sektor manufaktur UMKM memiliki dinamika tersendiri dalam membentuk kepuasan kerja karyawan, sehingga temuan penelitian ini dapat menjadi referensi bagi pengembangan teori perilaku organisasi yang lebih kontekstual dan aplikatif (Yagi et al., 2024).

5. Kesimpulan

Berdasarkan pada hasil penelitian yang sudah dilakukan, ditemukan bahwa *authentic leadership* memiliki keterkaitan yang positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja. Hal tersebut menunjukkan bahwa sifat-sifat kepemimpinan yang jujur, transparan serta konsisten dalam perkataan dan perbuatannya secara substansial akan meningkatkan rasa puas karyawan terhadap pekerjaannya. Selain itu, keadilan organisasi juga mampu menunjukkan dampak positif yang signifikan terhadap kepuasan kerja, yang artinya jika terdapat perlakuan adil dari perusahaan baik dalam pembagian upah maupun dalam bentuk perilaku secara konsisten dapat berkontribusi pada meningkatnya kepuasan kerja karyawan. Di sisi lain, meskipun OCB mampu menunjukkan pengaruh yang positif terhadap kepuasan kerja, namun pengaruh tersebut tidak signifikan secara statistik. Yang artinya meski ada kecenderungan positif bahwa perilaku sukarela karyawan dapat meningkatkan kepuasan efeknya tidak cukup kuat atau konsisten untuk dianggap signifikan dalam penelitian ini.

Untuk meningkatkan kepuasan kerja karyawan, perusahaan disarankan perlu fokus pada beberapa aspek penting, salah satunya yaitu pengembangan terhadap pemimpin otentik yang menekankan nilai-nilai kejujuran, keterbukaan dan empati. Selain itu, penerapan prinsip keadilan juga harus dijaga secara konsisten, baik dalam hal penghargaan, promosi maupun perlakuan antar individu, hal ini agar karyawan merasa diperlakukan secara adil dan dihargai atas kontribusi mereka. Dengan berfokus pada kepemimpinan yang otentik dan keadilan organisasi, perusahaan tidak hanya berusaha untuk meningkatkan kepuasan kerja karyawan mereka, namun juga dapat menciptakan lingkungan kerja yang baik bagi tumbuhnya perilaku OCB dalam hubungan yang saling menghargai, meskipun OCB sendiri bukan merupakan faktor yang signifikan dalam terciptanya kepuasan kerja.

Untuk peneliti selanjutnya, disarankan untuk memperbesar jumlah sampel dalam penelitian agar hasilnya lebih maksimal. Selain itu, disarankan agar peneliti dapat mempertimbangkan untuk menambahkan variabel mediasi supaya bisa memberikan

pemahaman yang mendalam bagaimana proses mekanisme di balik hubungan antar variabel, khususnya menjelaskan mengapa OCB yang berefek positif namun tidak signifikan dalam memengaruhi kepuasan kerja. Variabel seperti *perceived organizational support* bisa menjadi mediator yang potensial dalam hubungan antara kepemimpinan otentik, keadilan organisasi dengan kepuasan dan bahkan mampu memediasi dampak dari OCB. Variabel *perceived organizational support* sering disarankan sebagai variabel mediasi karena secara teoritis dan empiris POS menjelaskan mekanisme psikologis bagaimana faktor-faktor seperti kepemimpinan, keadilan organisasi, atau OCB dapat memengaruhi hasil akhir seperti kepuasan kerja, komitmen organisasi, atau kinerja karyawan. Memperluas cakupan penelitian ke berbagai jenis organisasi atau sektor industri juga akan memberikan wawasan yang lebih kaya tentang bagaimana *authentic leadership*, keadilan organisasi, dan OCB berinteraksi dengan kepuasan kerja dalam konteks yang berbeda.

Referensi

- Aghnia, S. A., & Sunarsi, D. (2023). Pengaruh Komitmen Organisasi dan Organizational Citizenship Behavior Terhadap Kepuasan Kerja Pegawai. *Lensa Ilmiah: Jurnal Manajemen Dan Sumberdaya*, 2(2), 30–34. <https://doi.org/10.54371/jms.v2i2.287>
- Anjarwati, S., Rosaria Zaena, R., Fitriyaningsih, D., & Sulistiana, I. (2023). Pengaruh Digitalisasi Akuntansi terhadap Efisiensi dan Pengurangan Biaya pada Perusahaan Wirausaha UMKM di Kota Bandung. *Jurnal Aktiva: Riset Akuntansi Dan Keuangan*, 5(1), 57–72.
- Badan Pusat Statistik Indonesia. (2025). *Statistik Industri Manufaktur Indonesia*. Badan Pusat Statistik. <https://www.bps.go.id/id/publication/2024/06/28/7ca817b2bf71decd4dd517ae/statistik-industri-manufaktur-indonesia-2022.html>
- Becker, B. E., & Huselid, M. A. (1998). High Performance Work Systems And Firm Performance : A Synthesis of Research and Managerial Implications. *Research in Personnel and Human Resources Management*, 16, 53–101.
- Blau, P. M. (1964). *Exchange and Power in Social Life*. Wiley. <https://doi.org/10.4324/9780203792643>
- Boxall, P., & Purcell, J. (2016). *Strategy and Human Resource Management* (4th ed.). Palgrave Macmillan.
- Bryan, V., & Vitello-Cicciu, J. (2022). Perceptions of preceptors' authentic leadership and final year nursing students' self-efficacy, job satisfaction, and job performance. *Journal of Professional Nursing*, 41(October 2021), 81–87. <https://doi.org/10.1016/j.profnurs.2022.04.003>
- Colquitt, J. A., Conlon, D. E., Wesson, M. J., Porter, C. O. L. H., & Ng, K. Y. (2001). Justice at the millennium: A meta-analytic review of 25 years of organizational justice research. *Journal of Applied Psychology*, 86(3), 425–445. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.86.3.425>
- Cropanzano, R., & Mitchell, M. S. (2005). Social Exchange Theory: An Interdisciplinary Review. *Journal of Management*, 31(6), 874–900. <https://doi.org/10.1177/0149206305279602>

- Dewi, N. M. (2019). Analisis Pelatihan, OCB (Organizational Citizenship Behavior), Remunerasi dengan Kepuasan Kerja Sebagai Variabel Intervening Terhadap Kinerja Karyawan. *Jurnal Equilibria*, 6(1), 1–9. <https://doi.org/10.33373/jeq.v6i1.1898>
- Emerson, M. R. (1976). Social Exchange Theory. *Annual Review of Sociology. Annual Reviews Sociology*, 2, 335–362. <https://doi.org/10.1146/annurev.so.02.080176.002003>
- Falah, M., Hasibuan, S., Manajemen, J., Ekonomi, F., & Bengkulu, U. (2024). The Influence of Authentic Leadership and Work Motivation on Organizational Commitment with Job Satisfaction as a Variable Mediation at RSUD Dr. M. Yunus Bengkulu Komitmen organisasi. *Student Journal of Business and Management*, 7(2), 163–177. <https://doi.org/10.33369/sjbm.v7i2.36330>
- Gardner, W. L., Coglisser, C. C., Davis, K. M., & Dickens, M. P. (2011). Authentic leadership: A review of the literature and research agenda. *The Leadership Quarterly*, 22(6), 1120–1145. <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2011.09.007>
- Ghozali, I. (2021). *Partial Least Squares : Konsep, Teknik dan Aplikasi Menggunakan Program SmartPLS 3.2.9 Untuk Penelitian Empiris*. Badan Penerbit Undip.
- Goestjahjanti, F. S., Novitasari, D., Hutagalung, D., Asbari, M., & Supono, J. (2020). Impact Of Talent Management, Authentic Leadership And Employee Engagement On Job Satisfaction: Evidence From South East Asian Industries. *Journal of Critical Reviews*, 7(19), 67–88.
- Greenberg, J. (1990). Organizational Justice: Yesterday, Today, and Tomorrow. *Journal of Management*, 16(2), 399–432. <https://doi.org/10.1177/014920639001600208>
- Hancock, J. I., Allen, D. G., Bosco, F. A., Mcdaniel, K. R., Pierce, C. A., Hancock, J. I., Allen, D. G., & Pierce, C. A. (2013). Meta-analytic Review of Employee Turnover as a Predictor of Firm Performance. *Journal of Management*, 39(3), 573–603. <https://doi.org/10.1177/0149206311424943>
- Hastari, E. Y., Kirana, K. C., & Subiyanto, D. (2023). Pengaruh Keadilan Distributif, Keadilan Prosedural, dan Keadilan Interaksional Terhadap Kepuasan Kerja Pegawai Di PT PLN (Persero) UP3 Yogyakarta. *El-Mal: Jurnal Kajian Ekonomi & Bisnis Islam*, 4(4), 1084–1094. <https://doi.org/10.47467/elmal.v4i4.2564>
- Hermawan, F., Purnomo, H., Kusumastuti, D., Fitriana, R., Octaleny, E., Ie, M., & Sudadi, S. (2024). The role of transformational leadership, job satisfaction and organizational commitment on organizational citizenship behavior (OCB) of SMEs employees in the digital era. *Journal of Infrastructure, Policy and Development*, 8(7), 5194. <https://doi.org/10.24294/jipd.v8i7.5194>
- Hom, P. W., Lee, T. W., Shaw, J. D., Hausknecht, J. P., Hom, P. W., Lee, T. W., Shaw, J. D., & Hausknecht, J. P. (2017). One Hundred Years of Employee Turnover Theory and Research. *Journal of Applied Psychology*, 102(3), 530–545. <https://doi.org/10.1037/apl0000103>
- Homans, G. C. (1958). Social Behavior as Exchange. *American Journal of Sociology*, 63(6), 597–606. <https://doi.org/10.1086/222355>
- Irfan, M. (2022). Peran Lingkungan Kerja, Keadilan Organisasi, dan Budaya Organisasi terhadap Kepuasan Kerja Karyawan. *Ekonomi, Keuangan, Investasi*

- Dan Syariah (EKUITAS), 3(3), 434–439.
<https://doi.org/10.47065/ekuitas.v3i3.1315>
- Kamil, I., & Rivai, H. A. (2021). Pengaruh Budaya Organisasi dan Keadilan organisasi terhadap Organizational Citizenship Behavior (OCB) dengan Komitmen Organisasi sebagai Variabel Mediasi. *JMK (Jurnal Manajemen Dan Kewirausahaan)*, 6(3), 49. <https://doi.org/10.32503/jmk.v6i3.1924>
- Kindström, D., Carlborg, P., & Nord, T. (2022). Challenges for growing SMEs: A managerial perspective Challenges for growing SMEs : A managerial perspective. *Journal of Small Business Management*, 62(2), 700-723. <https://doi.org/10.1080/00472778.2022.2082456>
- Konovsky, M. A., & Pugh, S. D. (1994). Citizenship Behavior And Social Exchange. *Academy of Management Journal*, 37(3), 656–669. <https://doi.org/10.2307/256704>
- Leroy, H., Anseel, F., & Gardner, W. L. (2012). *Authentic Leadership , Authentic Followership , Basic Need Satisfaction , and Work Role Performance : A Cross-Level Study*. *Journal of management*, 41(6), 1677-1697. <https://doi.org/10.1177/0149206312457822>
- Lim, V. E., & Setyawan, A. (2023). Faktor Yang Mempengaruhi Organizational Citizenship Behavior Yang Dimediasikan Oleh Organizational Commitment Di Klinik Kecantikan. *Jurnal Ilmiah Manajemen, Ekonomi, & Akuntansi (MEA)*, 7(3), 902–914. <https://doi.org/10.31955/mea.v7i3.3454>
- Lindayani, & Rostiana. (2023). Pengaruh dukungan atasan, rekan kerja, dan keluarga terhadap perilaku pelayanan melebihi standar tugas pada perawat dengan mediator thriving at work. In *Jurnal Manajemen Bisnis dan Kewirausahaan* (Vol. 7, Issue 6, pp. 1315–1327). <https://doi.org/10.24912/jmbk.v7i6.27264>
- Lund, D. B. (2003). Organizational culture and job satisfaction. *Journal of Business & Industrial Marketing*, 18(3), 219–236. <https://doi.org/10.1108/0885862031047313>
- Mincu, C. L. (2015). The Impact of Personal Resources on Organizational Attitudes: Job Satisfaction and Trust in Organization. *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, 187, 685–689. <https://doi.org/10.1016/j.sbspro.2015.03.127>
- Musringudin, & Dinihari, Y. (2021). Keadilan Organisasi, Kepuasan Kerja, Dan Komitmen Organisasi Kepala SMA Negeri Di Jakarta. *IMProvement*, 8(2), 10–22.
- Nurbaeti, N., Badawy Saluy, A., & Bari, A. (2023). The Influence of Leadership, Motivation, and Work Environment on Employee Performance Through Job Satisfaction as a Mediating Variable. *International Journal of Advanced Multidisciplinary*, 2(1), 177–191. <https://doi.org/10.38035/ijam.v2i1.254>
- Nuryadi, A., Subiyanto, E. D., & Kurniawan, I. S. (2020). Pengaruh Keadilan Organisasi Dan Pengembangan Karier Terhadap Kepuasan Kerja: Dengan Komitmen Organisasi Sebagai Outcome. *Jurnal Manajemen Dan Bisnis Indonesia*, 6(1), 65–71. <https://doi.org/10.32528/jmbi.v6i1.3535>
- Organ, D., Podsakoff, P., & MacKenzie, S. (2006). *Organizational Citizenship Behavior: Its Nature, Antecedents, and Consequences*. SAGE Publications, Inc. <https://doi.org/10.4135/9781452231082>
- Organ, D. W. (1997). Organizational Citizenship Behavior: It's Construct Clean-Up Time. *Human Performance*, 10(2), 85–97.

https://doi.org/10.1207/s15327043hup1002_2

- Podsakoff, P. (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/10.1016/S0149-2063\(00\)00047-7](https://doi.org/10.1016/S0149-2063(00)00047-7)
- PT Sumber Graha Sejahtera. (2024). *Memajukan Industri Kayu: Groundbreaking Pabrik Pelet Kayu*. Sampoerna Kayoe; Sampoerna Kayoe. <https://www.sampoernakayoe.co.id/id/news/memajukan-industri-kayu-groundbreaking-pabrik-pelet-kayu/>
- Purnama, I. L., Zunaidah, Z., Thamrin, K. M. H., & Hadjri, M. I. (2023). Pengaruh Komitmen Organisasi dan Organizational Citizenship Behavior (OCB) terhadap Kepuasan Kerja: *Al-Kharaj: Jurnal Ekonomi, Keuangan & Bisnis Syariah*, 5(6), 3133–3147. <https://doi.org/10.47467/alkharaj.v5i6.3007>
- Purnama, Y. H., Tjahjono, H. K., Assery, S., & Dzakiyullah, N. R. (2020). The relationship of organizational justice on job satisfaction and job performance in banking company. *International Journal of Scientific and Technology Research*, 9(3), 4012–4015.
- Purwanto, A., Purba, J. T., Bernarto, I., & Sijabat, R. (2021). Peran Organizational Citizenship Behavior (OCB), Transformational and Digital Leadership Terhadap Kinerja Melalui Mediasi Komitmen Organisasi Pada Family Business. *JENIUS (Jurnal Ilmiah Manajemen Sumber Daya Manusia)*, 4(3), 256. <https://doi.org/10.32493/jjsdm.v4i3.10454>
- Rato, K. W., & Rahmat, A. (2020). Pengaruh Keadilan Organisasi Terhadap Komitmen Organisasi Dengan Kepuasan Kerja Sebagai Variabel Mediasi. *Aksara: Jurnal Ilmu Pendidikan Nonformal*, 6(3), 295. <https://doi.org/10.37905/aksara.6.3.295-306.2020>
- Respati, A. R., & Pratama, A. M. (2023). *Survei InsightAsia: 71 Persen Masyarakat Gunakan Dompot Digital, GoPay di Posisi Pertama*. Kompas.Com. <https://money.kompas.com/read/2022/11/28/164000226/survei-insightasia-71-persen-masyarakat-gunakan-dompot-digital-gopay-di-posisi>
- Ridwan, M., Razak, A., & Ali, E. (2021). Effect of Organizational Justice on Job Satisfaction in the Service Sector in Malaysia. *Management Research Journal*, 10(10), 77–86. <https://doi.org/10.37134/mrj.vol10.1.6.2021>
- Robbins, S. P., & Judge, T. A. (2015). *Organizational Behavior*. Pearson Educations.
- Rudini, A. (2024). Pengaruh organizational citizenship behavior (OCB) dan komitmen organisasi terhadap kinerja pegawai ASN sekretariat daerah Kabupaten Kotawaringin Timur. *Journal of Innovation Research and Knowledge*, 4(2), 1235–1254.
- Sekar Kinasih Tanatti, A., & Rizky Wicaksono, S. (2024). Pembuatan Dokumen Srs (Software Requirement System) Sistem Informasi Manufaktur Perusahaan Mesin Karet (Studi Kasus Pt. Abc). *Sainsbertek Jurnal Ilmiah Sains & Teknologi*, 04(02), 1–17.
- Sembiring, N., Nimran, U., Astuti, E. S., & Utami, H. N. (2020). The effects of emotional intelligence and organizational justice on job satisfaction, caring climate, and criminal investigation officers' performance. *International Journal of Organizational Analysis*, 28(5), 1113–1130. <https://doi.org/10.1108/IJOA-10->

2019-1908

- Services, K. (2022). *Indonesia Salary Guide and Workforce Trends*. Michael Page. <https://www.michaelpage.co.id/salary-guide>
- Sinambela, L. P. (2019). *Manajemen Sumber Daya Manusia: Membangun Tim Kerja yang Solid untuk Meningkatkan Kinerja*. Bumi Aksara.
- Siregar, Z. M. E., Syahputra, R., & Nasution, S. L. (2020). Pengaruh Keadilan Organisasional terhadap Komitmen Organisasi dengan Mediasi Kepuasan Kerja. *JSHP: Jurnal Sosial Humaniora Dan Pendidikan*, 4(2), 82–92. <https://doi.org/10.32487/jshp.v4i2.833>
- Slovin, R. (1960). *Slovin's Formula for Sampling Technique*. Wiley.
- Spector, P. (1997). *Job Satisfaction: Application, Assessment, Causes, and Consequences*. SAGE Publications, Inc. <https://doi.org/10.4135/9781452231549>
- Sugiyono. (2019). *Metode Penelitian Kuantitatif, Kualitatif dan R&D*. Alfabeta.
- Susilowati, D., Nurmayanti, S., & Tatminingsih, S. (2022). Pengaruh Organization Citizenship Behavior dan Komitmen Organisasional terhadap Kinerja dengan Mediasi Kepuasan Kerja (Studi pada Dinas Kelautan dan Perikanan Kabupaten Sumbawa). *JIIP - Jurnal Ilmiah Ilmu Pendidikan*, 5(9), 3772–3779. <https://doi.org/10.54371/jiip.v5i9.926>
- Tanjung*, A., & Frinaldi, A. (2023). Pengaruh Kepemimpinan terhadap Kepuasan Kerja. *JIM: Jurnal Ilmiah Mahasiswa Pendidikan Sejarah*, 8(2), 506–518. <https://doi.org/10.24815/jimps.v8i2.24713>
- Thawil, S. M., & Anwar, M. (2021). Empat Dimensi Keadilan Organisasional Yang Dipersepsikan Oleh Karyawan Terhadap Kepuasan Kerja. *Oikonomia: Jurnal Manajemen*, 17(2), 97. <https://doi.org/10.47313/oikonomia.v17i2.1246>
- Ulumuddin, M., & Audah, A. (2020). Efek Interaksi Kepemimpinan Otentik Kepercayaan Pada Pimpinan Organisasi Terhadap Kepuasan Kerja Tenaga Pendidikan Dan Kependidikan Stai At-Tahtdzib Jombang. *Jurnal Studi Islam Dan Mu'amalah*, 8(2), 155–174.
- Ventures, E. (2019). Digital Competitiveness Index 2023. *Sustainability (Switzerland)*, 11(1), 1–14.
- Walumbwa, F. O., Avolio, B. J., Gardner, W. L., Wernsing, T. S., & Peterson, S. J. (2008). Authentic leadership: Development and validation of a theory-based measure. *Journal of Management*, 34(1), 89–126. <https://doi.org/10.1177/0149206307308913>
- Yagi, K., Iida, J., & Fuji, K. (2024). *The positive role of authentic leadership in organizations negatively affected by cognitive diversity*. *Frontiers in Psychology*, 15, 1276585. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2024.1276585>
- Yati, E. P. F. (2023). Hubungan Authentic Leadership Dengan Kepuasan Kerja Perawat Di Rumah Sakit Akademik Universitas Gadjah Mada. Universitas Gadjah Mada.
- Yogatama, B. K., & Purwanto, A. (2024). *Mengapa Industri Manufaktur Terpuruk dan Apa Dampaknya bagi Perekonomian Indonesia?* Kompas.Id; Kompas. <https://www.kompas.id/artikel/mengapa-manufaktur-terpuruk-dan-apa-urgensinya>