

Journal of Accounting and Management's Student (JAM'S)

www.jurnal.unikal.ac.id/index.php/jams

PENGARUH *ORGANIZATIONAL CITIZENSHIP BEHAVIOR*, KEADILAN DISTRIBUTIF, DAN KEPEMIMPINAN TRANSFORMASIONAL TERHADAP KINERJA KARYAWAN PT. DUTATEX (DUTA ANANDA UTAMA *TEXTILE*) INDUSTRI PEKALONGAN

Ahmad Diyaulkhaqi¹ Shofiyuddin² Ahmad Syaiful Affa³

Progam studi Manajemen, Fakultas Ekonomi dan Bisnis, Universitas Pekalongan¹²³

Email : diyaulkhaq10@gmail.com¹

ARTICLE INFO

Article history:

Received: 27 July 2025

Received in revised form: 19
September 2025

Accepted: 29 May 2026

Keywords: Distributive Justice,
Organizational Citizenship
Behavior, Performance,
Transformational Leadership

ABSTRACT

This study aims to examine the influence of Organizational Citizenship Behavior (OCB), distributive justice, and transformational leadership on employee performance at PT. Dutatex (Duta Ananda Utama Textile), a textile industry located in Pekalongan. The type of research used is correlational research, with data collected through questionnaires. The research sample consisted of 86 employees selected using stratified random sampling. Based on the test results, the model was deemed suitable for use, with a significance value of $0.000 < 0.05$. The hypothesis test results show that OCB has a positive but not significant effect on employee performance, with a significance value of 0.129 and a t-value of 1.534. The distributive justice variable also has a positive but not significant effect, with a significance value of 0.463 and a t-value of 0.737. In contrast, transformational leadership has a positive and significant effect on employee performance, with a significance value of 0.000 and a t-value of 4.524. This study contributes to the literature on human resource management in the textile industry by highlighting that transformational leadership plays a more dominant role than OCB and distributive justice in improving employee performance. These findings can serve as a foundation for developing leadership strategies in similar manufacturing companies, particularly in the textile sector.

PENDAHULUAN

Kinerja karyawan merupakan faktor penentu dalam keberhasilan sebuah organisasi untuk mencapai tujuan strategisnya. PT. Dutatex Industri Pekalongan, sebagai perusahaan tekstil yang berfokus pada produksi sarung tenun, menghadapi tantangan dalam meningkatkan kinerja karyawannya. Berdasarkan pengamatan awal, terdapat masalah terkait rendahnya inisiatif karyawan untuk berkontribusi di luar tugas utama, persepsi ketidakadilan dalam pembagian kompensasi, serta gaya kepemimpinan yang belum sepenuhnya memotivasi

bawahan. Faktor-faktor seperti Organizational Citizenship Behavior (OCB), keadilan distributif, dan kepemimpinan transformasional diyakini dapat memengaruhi kinerja karyawan secara signifikan. Penelitian sebelumnya menunjukkan hasil yang beragam terkait pengaruh ketiga faktor tersebut terhadap kinerja karyawan; beberapa penelitian menemukan OCB berpengaruh positif signifikan, sementara penelitian lain menyatakan tidak signifikan, demikian juga dengan variabel keadilan distributif dan kepemimpinan transformasional yang menunjukkan hasil inkonsisten pada berbagai konteks organisasi. Perbedaan hasil penelitian inilah yang menjadi research gap dan mendorong perlunya kajian lebih lanjut di lingkungan industri tekstil, khususnya PT. Dutatex. Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis pengaruh Organizational Citizenship Behavior, keadilan distributif, dan kepemimpinan transformasional terhadap kinerja karyawan PT. Dutatex Industri Pekalongan, sehingga dapat memberikan kontribusi kebaruan dalam konteks industri tekstil dengan karakteristik budaya kerja dan sistem manajemen yang berbeda dibandingkan penelitian-penelitian sebelumnya, sekaligus menjadi acuan untuk pengembangan kebijakan manajemen sumber daya manusia di masa depan.

LITERATURE REVIEW DAN PENGEMBANGAN HIPOTESIS

Kinerja karyawan merupakan hasil kerja individu yang berkontribusi pada pencapaian tujuan organisasi (Sari & Djaelani, 2021). Salah satu faktor yang memengaruhi kinerja adalah *Organizational Citizenship Behavior* (OCB), yaitu perilaku sukarela karyawan yang melampaui tugas formal. Beberapa penelitian menunjukkan bahwa OCB dapat meningkatkan kinerja, namun hasil temuan masih menunjukkan inkonsistensi (Kurniawan et al., 2019; Soraya et al., 2023).

Keadilan distributif, yaitu persepsi karyawan terhadap keadilan dalam pembagian hasil kerja, juga diyakini memiliki pengaruh terhadap kinerja. Namun demikian, hasil penelitian terkait pengaruh keadilan distributif terhadap kinerja karyawan menunjukkan hasil yang beragam (Tyofyan, 2021; Pandita & Musoli, 2019).

Sementara itu, kepemimpinan transformasional yang menekankan visi jangka panjang, inspirasi, dan perhatian terhadap individu dinilai efektif dalam meningkatkan motivasi dan kinerja karyawan. Meskipun demikian, hasil penelitian sebelumnya terhadap pengaruh kepemimpinan transformasional terhadap kinerja juga masih bervariasi (Baihaqi & Saifudin, 2021; Sidik & Sutoyo, 2020).

Berdasarkan kajian literatur dan temuan penelitian terdahulu tersebut, maka hipotesis yang diajukan dalam penelitian ini adalah:

- **H1:** *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan.
- **H2:** Keadilan distributif berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan.
- **H3:** Kepemimpinan transformasional berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan.

DATA DAN METODE PENELITIAN

Penelitian ini menggunakan pendekatan kuantitatif dengan desain penelitian korelasional untuk menguji pengaruh *Organizational Citizenship Behavior* (OCB), keadilan distributif, dan kepemimpinan transformasional terhadap kinerja karyawan PT. Dutatex (Duta Ananda Utama Textile) Industri Pekalongan. Populasi dalam penelitian ini adalah seluruh karyawan PT. Dutatex yang berjumlah 630 orang. Sampel diambil menggunakan rumus Slovin dengan tingkat kesalahan 10%, sehingga diperoleh sebanyak 86 responden. Teknik pengambilan

sampel menggunakan stratified random sampling agar seluruh divisi perusahaan dapat terwakili secara proporsional.

Data primer diperoleh melalui penyebaran kuesioner terstruktur yang disusun dalam skala Likert 5 poin, mulai dari “sangat tidak setuju” hingga “sangat setuju”. Variabel dalam penelitian ini diukur menggunakan indikator dari teori yang telah divalidasi pada penelitian sebelumnya. Variabel OCB diukur menggunakan lima indikator dari Organ (1990), yaitu altruisme, kesopanan, sportivitas, kesadaran, dan partisipasi. Variabel keadilan distributif mencakup persepsi karyawan terhadap keadilan dalam hal pembagian gaji, beban kerja, dan penghargaan. Variabel kepemimpinan transformasional diukur melalui indikator pengaruh ideal, motivasi inspirasional, stimulasi intelektual, dan pertimbangan individual berdasarkan teori Bass & Avolio. Sementara itu, kinerja karyawan diukur berdasarkan kualitas kerja, ketepatan waktu, kerja sama, dan produktivitas.

Analisis data dilakukan dengan analisis regresi linier berganda untuk menguji pengaruh simultan dan parsial dari ketiga variabel independen terhadap kinerja karyawan. Sebelum melakukan analisis regresi, dilakukan pengujian validitas dan reliabilitas instrumen serta uji asumsi klasik yang terdiri dari uji normalitas, uji multikolinearitas, dan uji heteroskedastisitas.

Pengujian validitas, reliabilitas, uji asumsi klasik, serta pengujian hipotesis dilakukan dengan bantuan perangkat lunak SPSS versi 25.

HASIL DAN PEMBAHASAN

Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis pengaruh Organizational Citizenship Behavior (OCB), keadilan distributif, dan kepemimpinan transformasional terhadap kinerja karyawan PT. Dutatex Industri Pekalongan. Analisis data dilakukan dengan menggunakan regresi linier berganda, yang diawali dengan uji asumsi klasik meliputi uji normalitas, uji multikolinearitas, dan uji heteroskedastisitas. Seluruh pengujian menunjukkan bahwa data memenuhi asumsi klasik dan layak untuk dianalisis lebih lanjut.

Uji Kelayakan Model

Tabel 1. Hasil Uji Kelayakan Model ANOVA^a

Model	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1 Regression	240.252	3	80.084	9.140	.000 ^b
Residual	718.457	82	8.762		
Total	958.709	85			

a. Dependent Variable: K

b. Predictors: (Constant), KT, OCB, KD

Sumber: dikembangkan untuk keperluan penelitian

Berdasarkan hasil dari **Tabel 1**, menunjukkan nilai signifikansi sebesar $0,000 < 0,05$, yang berarti bahwa secara simultan variabel OCB, keadilan distributif, dan kepemimpinan

transformatif berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan. Artinya, ketiga variabel independen bersama-sama mampu menjelaskan variasi yang terjadi pada variabel dependen.

Analisis Regresi Linear Berganda

Tabel 2. Hasil Analisis Regresi Linear Berganda
Coefficients^a

Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
	B	Std. Error	Beta		
(Constant)	2.503	4.950		.506	.614
1 OCB	.207	.135	.157	1.534	.129
KD	.113	.153	.077	.737	.463
KT	.735	.163	.447	4.524	.000

a. Dependent Variable: K

Sumber: dikembangkan untuk keperluan penelitian

Berdasarkan **Tabel 2**, model analisis regresi berganda yang digunakan dalam penelitian ini dapat dirumuskan sebagai berikut :

$$K = 2,503 + 0,207 X_1 + 0,113 X_2 + 0,735 X_3$$

Dari hasil analisis persamaan regresi tersebut dapat diinterpretasikan sebagai berikut:

1. Konstanta bernilai positif menyatakan bahwa jika *Organizational Citizenship Behavior* (X₁), Keadilan Distributif (X₂), Kempemimpinan Transformatif (X₃) bernilai tetap maka Kinerja mengalami peningkatan.
2. Koefisien regresi *Organizational Citizenship Behavior* (X₁) bernilai positif. Hal ini mempunyai arti jika *Organizational Citizenship Behavior* (X₁) meningkat, sedangkan variabel lain dianggap konstan, maka Kinerja menjadi meningkat.
3. Koefisien regresi Keadilan Distributif (X₂) bernilai positif. Hal ini mempunyai arti jika Keadilan Distributif (X₂) meningkat, sedangkan variabel lain dianggap konstan, maka Kinerja menjadi meningkat.
4. Koefisien regresi Kempemimpinan Transformatif (X₃) bernilai positif. Hal ini mempunyai arti jika Kempemimpinan Transformatif (X₃) meningkat, sedangkan variabel lain dianggap konstan, maka Kinerja menjadi meningkat dan memiliki keterkaitan yang kuat antara diri karyawan dengan perusahaan.

PEMBAHASAN

Pengaruh Organizational Citizenship Behavior terhadap Kinerja Karyawan

Hasil penelitian menunjukkan bahwa Organizational Citizenship Behavior (OCB) berpengaruh positif namun tidak signifikan terhadap kinerja karyawan, dengan nilai signifikansi 0,129 ($> 0,05$) dan nilai t-hitung sebesar 1,534. Hal ini berarti bahwa meskipun OCB berkontribusi terhadap peningkatan kinerja, pengaruh tersebut belum cukup kuat secara statistik.

Temuan ini menunjukkan bahwa perilaku sukarela karyawan seperti membantu rekan kerja, menjaga lingkungan kerja, dan berinisiatif dalam tugas tambahan belum menjadi faktor utama dalam memengaruhi peningkatan kinerja di PT. Dutatex. Hasil ini konsisten dengan penelitian Soraya et al. (2023) yang menyatakan bahwa pengaruh OCB terhadap kinerja dapat berbeda tergantung konteks organisasi dan budaya kerja yang ada. Dengan demikian, meskipun OCB memiliki nilai positif, faktor lain yang lebih dominan seperti gaya kepemimpinan dan sistem penghargaan dapat lebih menentukan kinerja.

Pengaruh Keadilan Distributif terhadap Kinerja Karyawan

Variabel keadilan distributif dalam penelitian ini juga menunjukkan pengaruh positif namun tidak signifikan terhadap kinerja karyawan, dengan nilai signifikansi 0,463 ($> 0,05$) dan t-hitung sebesar 0,737. Artinya, persepsi karyawan terhadap keadilan dalam pembagian gaji, beban kerja, dan penghargaan belum secara signifikan memengaruhi kinerja mereka.

Hal ini menunjukkan bahwa meskipun keadilan penting, kemungkinan besar karyawan PT. Dutatex memiliki toleransi terhadap ketidaksetaraan hasil kerja selama faktor lain seperti hubungan sosial, keamanan kerja, atau kepemimpinan tetap baik. Temuan ini sejalan dengan penelitian Tyofyan (2021), yang menyebutkan bahwa keadilan distributif cenderung tidak berpengaruh secara langsung terhadap kinerja, melainkan melalui variabel mediasi seperti kepuasan kerja.

Pengaruh Kepemimpinan Transformatif terhadap Kinerja Karyawan

Berbeda dari dua variabel sebelumnya, kepemimpinan transformatif memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan, dengan nilai signifikansi 0,000 ($< 0,05$) dan t-hitung sebesar 4,524. Hasil ini menunjukkan bahwa semakin baik gaya kepemimpinan transformatif yang diterapkan—seperti memberikan inspirasi, perhatian individual, dan stimulasi intelektual—semakin tinggi pula kinerja yang dicapai oleh karyawan.

Pemimpin yang mampu menjadi teladan dan memberikan arahan yang jelas terbukti mampu meningkatkan semangat kerja, tanggung jawab, dan produktivitas karyawan. Temuan ini diperkuat oleh penelitian Baihaqi & Saifudin (2021), yang menunjukkan bahwa kepemimpinan transformatif merupakan prediktor penting dalam meningkatkan performa kerja di sektor industri.

KESIMPULAN

Penelitian ini menunjukkan bahwa dari tiga variabel yang diuji, hanya kepemimpinan transformatif yang memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Sementara itu, OCB dan keadilan distributif meskipun berpengaruh positif, tidak menunjukkan

pengaruh yang signifikan secara statistik. Hal ini menegaskan bahwa peran kepemimpinan yang visioner dan inspiratif memiliki kontribusi dominan dalam meningkatkan kinerja karyawan di lingkungan industri tekstil.

Secara praktis, hasil penelitian ini dapat dijadikan dasar oleh manajemen PT. Dutatex dalam merumuskan strategi peningkatan kinerja karyawan, khususnya melalui penguatan gaya kepemimpinan transformasional. Secara teoritis, penelitian ini memberikan kontribusi pada pengembangan kajian manajemen sumber daya manusia, terutama dalam konteks industri manufaktur di Indonesia.

Penelitian selanjutnya dapat mengembangkan model dengan menambahkan variabel lain seperti kepuasan kerja, motivasi, atau budaya organisasi. Selain itu, pendekatan kualitatif atau mixed methods juga dapat digunakan untuk mendapatkan pemahaman yang lebih mendalam terhadap faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja karyawan.

DAFTAR PUSTAKA

- Baihaqi, I., & Saifudin, S. (2021). Pengaruh Budaya Organisasi, Gaya Kepemimpinan Transformasional dan Komitmen Organisasi Terhadap Kinerja Karyawan Dengan OCB Sebagai Variabel Intervening. *Jurnal Ilmiah Mahasiswa Ekonomi Dan Bisnis Islam*, 2(1), 10–22. <https://doi.org/10.22373/jimebis.v2i1.191>
- Djunaid, A. A. A., & Mahirun & Danang Satrio. (2024). Pengaruh Kepemimpinan Transformasional, Budaya Organisasi dan Komitmen Pegawai Terhadap Kinerja Pegawai Pemerintah Kota Pekalongan. *Jurnal Bisnis Manajemen Dan Kewirausahaan*, 5(2), 1–16.
- Firman, H. (2019). *Desain-Desain Penelitian Kausal dalam Bidang Pendidikan*. 1–14.
- Firmansyah, D., & Dede. (2022). Teknik Pengambilan Sampel Umum dalam Metodologi. *Jurnal Ilmiah Pendidikan Holistik (JIPH)*, 1(2), 85–114.
- Garwa, F. M. M., & Faiza, D. A. A. (2022). Pengaruh Kompetensi, Kompensasi, Motivasi Kerja Dan Organizational Citizenship Behaviour (Ocb) Terhadap Kinerja Karyawan Pt Techmicron. *Postgraduate Management Journal*, 2(1), 24–39.
- Hartati, C. S., & Wiroko, R. (2019). Analisis Gaya Kepemimpinan Transformasional Dan Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Karyawan Melalui Motivasi Kerja Pt. Tirta Investama Pandaan. *Jurnal Manajerial Bisnis*, 2(2), 112–125.
- I Nengah Sancay, Gede Gam, P. A. E. R. (2021). *Pengaruh kecerdasan emosional, komitmen organisasional dan*. 2.
- Kurniawan, R. A., Qomariah, N., & Winahyu, P. (2019). Dampak Organizational Citizenship Behavior, Motivasi Kerja, dan Kepuasan Kerja terhadap Kinerja Karyawan. *Jurnal Penelitian Ipteks*, 4(2), 148–160.
- Mahirun, M., Suryani, S., & Nasution, N. B. (2021). Kepemimpinan Transformatif Sebagai Model Pengembangan Sumber Daya Manusia Yang Kreatif. *Pena Jurnal Ilmu Pengetahuan Dan Teknologi*, 35(2), 64. <https://doi.org/10.31941/jurnalpena.v35i2.1583>
- Moring, G. V, Tewal, B., Pandowo, M. H. C., Tewal, B., & Pandowo, M. H. C. (2021). Analisis Gaya Kepemimpinan Transformasional Dan Fasilitas Kerja Terhadap Kinerja Pegawai Di Kantor Komisi Pemilihan Umum (Kpu) Sulawesi Utara. *Jurnal EMBA: Jurnal Riset Ekonomi, Manajemen, Bisnis Dan Akuntansi*, 9(1), 1252–1263.
- Mutiara, S. T., Perkasa, D. H., Abdullah, M. A. F., Febrian, W. D., & Purwanto, S. (2024). Kinerja Karyawan: Peran keadilan Distributif, Keselamatan Kesehatan kerja (K3) dan Burnout (Studi Kasus Pada Karyawan Depo Jakarta). *Jurnal Bina Bangsa Ekonomika*, 17(2), 1125–1138.
- Nofrizal. (2019). Metode Penelitian dan Praktek SPSS. In *Buku*.

- Pandita, A. D. R., & Musoli, M. (2019). Pengaruh Keadilan Distributif Kompensasi dan Keadilan Prosedural Kompensasi terhadap Employee Engagement dan Kinerja Karyawan PT. Ameya Livingstyle Indonesia. *JBTI: Jurnal Bisnis Teori Dan Implementasi*, 10(1), 16–30. <https://doi.org/10.18196/bti.101112>
- Pratama, G., & Elistia, E. (2020). Analisis Motivasi Kerja, terhadap kinerja karyawan dimediasi kepuasan kerja. *Jurnal Ekonomi*, 11(2), 144–152.
- Sari, A., & Djaelani, A. K. (2021). Pengaruh Beban Kerja, Human Relationship, dan Organizational Behavior (OCB) Terhadap Kinerja Pegawai (Pada Pegawai Negeri Sipil BKPSDM Kabupaten Tulungagung. *E-Jurnal Riset Manajemen*, 48–59.
- Sedarmayanti, S., Kurhayadi, K., & Satrio, G. D. (2019). Analisis *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) dan Motivasi Terhadap Kinerja Pegawai di Dinas Kependudukan dan Pencatatan Sipil Kabupaten Kupang. *Jurnal Ilmiah Administrasi Bisnis Dan Inovasi*, 3(1), 70–88. <https://doi.org/10.25139/jai.v3i1.1955>
- Sembiring, E. E. (2019). Pengaruh Insentif Keuangan Terhadap Kinerja Dengan Keadilan Distributif Sebagai Variabel Pemoderasi : Suatu Eksperimen. *Jurnal Akuntansi Keuangan Dan Bisnis*, 12(2), 87–94.
- Sidik, A. R., & Sutoyo, S. (2020). Analisis Kepemimpinan Transformasional, Komitmen Dan Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Pegawai Pt. Angkasa Pura I (Persero) Di Masa Pandemi Covid 19. *Jurnal MEBIS (Manajemen Dan Bisnis)*, 5(1), 69–79. <https://doi.org/10.33005/mebis.v5i1.104>
- Sofwatillah, Risnita, Jailani, M. S., & Saksitha, D. A. (2024). Teknik Analisis Data Kuantitatif dan Kualitatif dalam Penelitian Ilmiah. *Journal Genta Mulia*, 15(2), 79–91.
- Soraya, M., Arman, S. A. F., Ahri, R. A., Alwi, M. K., & Samsualam. (2023). PENGARUH *ORGANIZATIONAL CITIZENSHIP BEHAVIOR* (OCB) TERHADAP KINERJA PEGAWAI KLINIK KECANTIKAN Marwayanti. *Jurnal Ilmiah Permas: Jurnal Ilmiah STIKES Kendal*, 13(4), 1359–1370.
- Sunyoto, D., Saksono, Y., & Ariyani, F. (2023). Peran Keadilan Distributif Dan Keadilan Prosedural Pada Efektifitas Organisasi Dengan Keterikatan Karyawan Sebagai Mediasi. *Innovative: Journal of Social Science Research*, 3(4), 2759–2771.
- Syaifudin, A., Kirana, K. C., & Septiarini, E. S. (2021). Analisis Impresi Kecerdasan Emosional, Self-Efficacy Dan *Organizational Citizenship Behavior* (Ocb) Terhadap Kinerja Karyawan (Studi Pada Pt. Bpr Bank Bantul). *SULTANIST: Jurnal Manajemen Dan Keuangan*, 9(1), 49–59. <https://doi.org/10.37403/sultanist.v9i1.235>
- Tyofyan, G. T. (2021). Proposisi Pengaruh Keadilan Distributif Dan Motivasi Intrinsik Terhadap Kepuasan Kerja Dan Kinerja Karyawan Pada Sektor Umkm. *JCOMENT (Journal of Community Empowerment)*, 2(2), 1–7. <http://thejournalish.com/ojs/index.php/jce/article/view/128>
- Wedyaningsih, N., Nurlaela, S., & Titisari, K. H. (2019). Earning Per Share, Debt To Equity Ratio, Current Ratio Terhadap Profitabilitas Perusahaan Sub-Sektor Barang Konsumsi Di Bursa Efek Indonesia. *Jurnal Ilmiah Edunomika*, 3(01), 97–107. <https://doi.org/10.29040/jie.v3i01.414>
- Wenti, A. S. (2014). Pengaruh Kompensasi, Pelathan Dan Peran Supervisor Terhadap Kinerja Pada Karyawan Paguyuban Batik Si Jambe, Kecamatan Wonokerto, Kabupaten Pekalongan. *Ekonomi Dan Bisnis*, 14(01), 25–29.