

**PENGARUH KEPUASAN DAN KEADILAN ORGANISASI TERHADAP
ORGANIZATIONAL CITIZENSHIP BEHAVIOR MELALUI KOMITMEN**

Anton Sugiar¹, Woro Utari², Mei Indrawati³

¹Universitas Wijaya Putra, Surabaya, Indonesia, antonboyolali@gmail.com

²Universitas Wijaya Putra, Surabaya, Indonesia, woroutari@uwp.ac.id

³Universitas Wijaya Putra, Surabaya, Indonesia, meiindrawati@uwp.ac.id

ABSTRAK

Tujuan dari dilaksanakannya penelitian ini untuk menganalisis pengaruh kepuasan dan keadilan organisasi kerja terhadap Organizational Citizenship Behavior melalui komitmen pegawai. Penelitian ini termasuk dalam jenis penelitian Explanatory Research menggunakan pendekatan kuantitatif. Populasi dalam penelitian ini adalah semua pegawai Dinas Pekerjaan Umum Bina Marga Dan Penataan Ruang Kabupaten Bojonegoro yang berjumlah 72 orang. Sampel ditentukan sebanyak 70 orang menggunakan total sampling. Teknik analisis data menggunakan Path Analysis dengan Partial Last Square (PLS). Berdasarkan hasil analisis dapat disimpulkan bahwa Kepuasan, keadilan organisasi, Komitmen dan Organizational Citizenship Behavior Dinas Pekerjaan Umum Bina Marga Dan Penataan Ruang Kabupaten Bojonegoro dalam kondisi yang baik, Kepuasan berpengaruh signifikan terhadap Komitmen, Keadilan organisasi berpengaruh signifikan terhadap Komitmen, Kepuasan tidak berpengaruh signifikan terhadap Organizational Citizenship Behavior, Keadilan organisasi berpengaruh signifikan terhadap Organizational Citizenship Behavior, Komitmen berpengaruh signifikan terhadap Organizational Citizenship Behavior, Kepuasan berpengaruh signifikan terhadap Organizational Citizenship Behavior melalui Komitmen pegawai, Keadilan organisasi berpengaruh signifikan terhadap Organizational Citizenship Behavior melalui Komitmen.

Kata kunci: Kepuasan; Keadilan Organisasi; Komitmen; *Organizational Citizenship Behavior*

PENDAHULUAN

Organisasi sangat membutuhkan pegawai yang bersedia memberikan seluruh kemampuannya demi kepentingan organisasi dan pegawai yang dapat bertanggung jawab untuk pekerjaan yang dilakukannya, sedangkan pegawai mengharapkan organisasi dapat memberikan penghargaan dan pengakuan yang adil atas prestasi dan kinerja mereka. Organisasi yang biasanya bergantung pada kualitas SDM adalah organisasi di Pemerintahan seperti pada Dinas Pekerjaan Umum Bina Marga Dan Penataan Ruang Kabupaten Bojonegoro karena sangat mengandalkan SDM yang profesional untuk memberikan pelayanan yang berkualitas.

Perilaku pegawai yang bersedia melakukan pekerjaan diluar tugas yang diwajibkan kepadanya merupakan salah satu bentuk perilaku OCB (*Organizational Citizenship Behavior*). OCB merupakan perilaku kerja ekstra yang tidak menjadi bagian dari kewajiban kerja formal

seorang pegawai, namun berfungsi mendukung fungsi organisasi secara efektif (Robbins & Judge, 2018). Sebagai perilaku di luar kewajiban kerja formal pegawai perilaku OCB memberikan keuntungan bagi organisasi. Pegawai yang memiliki perilaku OCB akan memberikan kontribusi positif kepada organisasi melalui perilaku bersedia melakukan pekerjaan di luar kewajiban uraian tugasnya, di samping itu pegawai juga tetap melaksanakan tanggung jawab kewajiban utama pekerjaannya. OCB merupakan perilaku dalam organisasi yang tidak secara langsung mendapat penghargaan dari sistem imbalan formal (Organ dalam Charmiati & Surya, 2019). Artinya pegawai yang memiliki perilaku OCB bersedia bekerja melebihi dari kewajiban utamanya, seperti bersedia menolong rekan kerja yang memiliki beban pekerjaan berlebih tanpa mengharapkan imbalan dan bersedia untuk datang bekerja lebih awal jika dibutuhkan.

Kondisi pada Dinas Pekerjaan Umum Bina Marga Dan Penataan Ruang Kabupaten Bojonegoro menurut hasil pengamatan awal, terdapat beberapa masalah terkait dengan perilaku OCB pegawai. Dari hasil pengamatan awal bahwa ada beberapa rekan kerja mereka enggan membantu ketika rekan kerjanya memiliki beban pekerjaan berlebih, beberapa pegawai masih datang terlambat untuk bekerja serta tidak melakukan absen datang atau absen pulang. Beberapa pegawai juga mengeluhkan tentang pekerjaannya ketika dihadapkan pada situasi pekerjaan yang tidak nyaman dan kurangnya interaksi dengan sesama rekan kerja. Perilaku OCB yang rendah pada pegawai Dinas Pekerjaan Umum Bina Marga Dan Penataan Ruang Kabupaten Bojonegoro akan berdampak pada kinerja organisasi secara keseluruhan.

Salah satu faktor yang dapat mendorong munculnya OCB adalah komitmen terhadap organisasi dimana terdapat keinginan yang kuat untuk berpartisipasi lebih baik di dalam organisasi serta merasa bangga menjadi bagian dari organisasi (Sena dalam Charmiati dan Surya, 2019). Komitmen organisasional didefinisikan sebagai keinginan kuat untuk tetap sebagai anggota organisasi tertentu, keinginan untuk berusaha keras sesuai keinginan organisasi, dan keyakinan tertentu, dan penerimaan nilai dan tujuan organisasi (Luthans & Jonathan, 2014). Komitmen organisasi merupakan niat dari pegawai untuk tetap tinggal pada suatu organisasi serta mau melibatkan diri dalam pencapaian tujuan dari organisasi.

Peningkatan *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) bergantung pada kepuasan kerja yang dirasakan oleh pegawai, apabila pegawai memiliki kepuasan kerja yang baik maka akan memberikan pengaruh pada komitmen dan perilaku OCB dalam organisasi. Kepuasan kerja akan memberikan dampak positif pada organisasi, sehingga kepuasan kerja menjadi faktor yang harus diperhatikan oleh organisasi jika ingin mendapatkan hasil kerja yang maksimal. Pegawai yang merasa puas dengan pekerjaannya akan berusaha melakukan pekerjaannya dengan maksimal, dan bahkan melakukan hal-hal lain diluar tuntutan pekerjaan formal nya yang memberikan dampak positif bagi organisasi.

Perilaku OCB pada pegawai juga dapat dipengaruhi oleh faktor yang berhubungan dengan keadilan organisasional. Keadilan organisasional merupakan pendekatan secara sosial yang memberikan sebuah kesimpulan mengenai apa yang menjadi hak dan apa yang bukan hak terhadap segala sesuatu yang terjadi dalam organisasi. Keadilan organisasional merupakan suatu konsep yang menyatakan persepsi pegawai tentang sejauh mana mereka diperlakukan secara adil dalam organisasi dan persepsi bagaimana seperti dipengaruhi hasil organisasi. Sebagian besar penelitian keadilan organisasi awalnya terkonsentrasi pada model keadilan dua faktor: keadilan distributif dan keadilan prosedural. Keadilan distributif disebut sebuah

perasaan individu dari keadilan, keadilan atau kesesuaian hasil keputusan alokasi ini (Safania dan Tayebi; Najafi et al. dalam Wahyuni & Supartha, 2019). Keadilan organisasional dapat juga menjadi konsep persepsi pegawai mengenai sejauh mana mereka diperlakukan secara adil dalam organisasi, dan bagaimana persepsi tersebut mempengaruhi komitmen dan OCB pegawai.

METODOLOGI PENELITIAN

Penelitian ini termasuk dalam jenis penelitian *Explanatory Research* Ferdinand (2016) menjelaskan bahwa menurut metode eksplanasi bangunan teori yang dikembangkan, penelitian dapat dibedakan menjadi penelitian yang bertujuan membangun proporsi dan hipotesis serta penelitian yang bertujuan menguji hipotesis. Pendekatan penelitian dalam penelitian ini menggunakan pendekatan kuantitatif. Menurut (Juliandi, 2018) penelitian kuantitatif adalah penelitian yang permasalahannya tidak ditemukan di awal, tetapi permasalahan ditemukan setelah peneliti terjun kelapangan dan apabila peneliti memperoleh permasalahan baru maka permasalahan tersebut diteliti kembali sampai semua permasalahan telah jenuh dan telah terjawab.

Populasi dalam penelitian ini adalah semua pegawai Dinas Pekerjaan Umum Bina Marga Dan Penataan Ruang Kabupaten Bojonegoro yang berjumlah 72 orang. Menurut Sugiyono (2019) sampel adalah bagian dari jumlah dan karakteristik yang dimiliki oleh populasi. Sampel ditentukan sebanyak 70 orang (dikurangi peneliti dan pimpinan) yang kemudian disebut sebagai responden dengan teknik pengambilan sampel menggunakan total sampling yaitu teknik penentuan sampel bila semua anggota populasi digunakan sebagai sampel.

Teknik pengumpulan data yang digunakan dalam penelitian ini adalah dengan menggunakan kuesioner. Pengujian terhadap hipotesis dalam penelitian ini menggunakan teknik analisis data *Structural Equational Modeling* (SEM) dengan menggunakan perangkat lunak Smart-PLS yang menggunakan analisis efek mediasi. Smart-PLS merupakan metode alternative analisis SEM dengan menggunakan kuadrat terkecil parsial atau partial last square (PLS) (Sudaryono, 2018).

HASIL DAN PEMBAHASAN

Dalam penelitian ini penulis mengolah kuesioner (angket) dalam bentuk data yang terdiri dari 5 pernyataan untuk masing-masing variabel. Angket yang disebarkan ini diberikan kepada 70 orang pegawai pada Kantor Dinas Pekerjaan Umum Bina Marga Dan Penataan Ruang Kabupaten Bojonegoro sebagai sampel penelitian.

Hasil analisis deskripsi dari variabel Kepuasan untuk masing-masing pernyataan mendapat jawaban yang beragam dengan nilai rata-rata sebesar 4.07, nilai rata-rata tersebut dapat dikategorikan baik. Variabel Keadilan Organisasi untuk masing-masing pernyataan mendapat jawaban yang beragam dengan nilai rata-rata sebesar 4.06, nilai rata-rata tersebut dapat dikategorikan baik. Variabel Komitmen untuk masing-masing pernyataan mendapat jawaban yang beragam dengan nilai rata-rata sebesar 4.11, nilai rata-rata tersebut dapat dikategorikan baik. Variabel *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) untuk masing-masing pernyataan mendapat jawaban yang beragam dengan nilai rata-rata sebesar 4.00, nilai rata-rata tersebut dapat dikategorikan baik.

Pengujian terhadap hipotesis dalam penelitian ini menggunakan teknik analisis data *Structural Equational Modeling* (SEM) dengan menggunakan perangkat lunak Smart-PLS yang menggunakan analisis efek mediasi. Analisis mediation effect mengandung sub analisis *Direct Effect* dan *Indirect Effect*

Pada Tujuan analisis *direct effect* (pengaruh langsung) berguna untuk menguji hipotesis pengaruh langsung suatu variabel yang mempengaruhi (eksogen) terhadap variabel yang di pengaruh (endogen) Berikut data hasil pengujian *Direct effect* dari hasil penelitian dapat dilihat dari tabel dibawah ini:

Tabel 1. Hasil Uji *Direct effect*

<i>Direct effect</i>	Original Sample	Sample Mean	Standard Deviation	T Statistics	P Values
Kepuasan -> Komitmen	0.268	0.259	0.099	2.724	0.007
Keadilan -> Komitmen	0.583	0.600	0.080	7.289	0.000
Kepuasan -> OCB	0.078	0.067	0.079	0.983	0.326
Keadilan -> OCB	0.370	0.373	0.136	2.721	0.007
Komitmen -> OCB	0.492	0.502	0.152	3.231	0.001

Sumber : Hasil pengolahan data SEM – PLS

Berdasarkan hasil pengolahan data variabel Kepuasan Terhadap Komitmen menghasilkan nilai berpengaruh secara positif dan signifikan. Dengan nilai koefisien jalur = 0.268 dan P-Values = 0.007. Temuan tersebut bermakna bahwa pengaruh Kepuasan terhadap Komitmen adalah searah atau positif, jika nilai variabel X1 (Kepuasan) meningkat maka nilai variabel Z (Komitmen) juga ikut meningkat. Nilai yang signifikan mengindikasikan bahwa Kepuasan sangat berarti dalam mempengaruhi Komitmen. Dengan adanya kepuasan yang baik, tentu akan menjadikan pegawai lebih berkomitmen pada organisasi untuk melakukan pekerjaannya dengan lebih maksimal dan dapat menyelesaikan pekerjaan mereka sesuai dengan ketentuan waktu yang ditentukan oleh pimpinan dan pegawai. Pegawai yang sudah merasa puas dalam bekerja akan mencerminkan perasaan untuk lebih bersemangat terhadap pekerjaannya, ketika seseorang puas terhadap pekerjaannya maka mereka akan lebih berkomitmen terhadap organisasinya (Jackson, 2016). Penelitian terdahulu juga mengkaji bagaimana kaitan antara Kepuasan terhadap Komitmen dan dapat disampaikan bahwa hasil penelitian ini mendukung. penelitian yang dilakukan oleh (Charmiati & Surya, 2019) yang menjelaskan Kepuasan kerja berpengaruh positif terhadap komitmen organisasional karyawan PT. BPR Bali Dananiaga. (Putra & Indrawati, 2018) yang menjelaskan Kepuasan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap komitmen organisasi. Saepudin dan Djati (2019) yang menjelaskan kepuasan kerja guru berpengaruh positif terhadap komitmen organisasional terpenuhi dan signifikan. (Wulandari, 2018) yang menjelaskan kepuasan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap komitmen organisasi.

Berdasarkan hasil pengolahan data variabel Keadilan organisasi Terhadap Komitmen menghasilkan nilai berpengaruh secara positif dan signifikan. Dengan nilai koefisien jalur = 0.583 dan P-Values = 0.000. Temuan tersebut bermakna bahwa pengaruh Keadilan organisasi terhadap Komitmen adalah searah atau positif, jika nilai variabel X2 (Keadilan organisasi) meningkat maka nilai variabel Z (Komitmen) juga ikut meningkat. Nilai yang signifikan mengindikasikan bahwa Keadilan organisasi sangat cukup berarti dalam mempengaruhi Komitmen. Dengan adanya Keadilan organisasi yang tinggi tentu akan menjadi sebuah

dorongan pegawai dana lebih antusias dalam bekerja serta mampu bekerja sama dengan pegawai yang lainnya dengan, sehingga pegawai dapat berkomitmen mengerahkan semua kemampuan yang dimiliki demi kemajuan organisasi. Dengan menciptakan keadilan organisasi maka timbul kepuasan pada diri pegawai dan nantinya menciptakan komitmen yang tinggi dalam diri pegawai. Penelitian terdahulu juga mengkaji bagaimana keterkaitan antara Keadilan organisasi terhadap Komitmen dapat disampaikan bahwa hasil penelitian ini mendukung penelitian yang dilakukan oleh oleh (Rato & Rahmat, 2020) yang menjelaskan keadilan organisasi berpengaruh positif dan signifikan komitmen organisasi. (Fatima et al., 2020) yang menjelaskan *organizational justice had a positive and significant on organizational commitment*.

Berdasarkan hasil pengolahan data variabel Kepuasan terhadap *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) menghasilkan nilai berpengaruh secara positif dan signifikan. Dengan nilai koefisien jalur = 0.078 dan P-Values = 0.326. Temuan tersebut bermakna bahwa pengaruh Kepuasan terhadap *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) adalah searah atau positif, jika nilai variabel X1 (Kepuasan) meningkat maka nilai variabel Y (*Organizational Citizenship Behavior*) juga ikut meningkat. Nilai yang tidak signifikan mengindikasikan bahwa Kepuasan tidak cukup berarti dalam mempengaruhi *Organizational Citizenship Behavior* (OCB). Pegawai sudah merasa puas dengan adanya promosi jabatan yang ada ditunjukkan dengan sikap tanggungjawab terhadap tugas yang biasa saja, hal ini menunjukkan bahwa persepsi pegawai yang tidak akan bernilai tambah apabila membantu rekan kerja yang lain yang mengalami kesulitan dalam bekerja yang penting pekerjaan yang menjadi tanggung jawabnya bisa terselesaikan. Penelitian terdahulu juga mengkaji bagaimana kaitan antara Kepuasan terhadap *Organizational Citizenship Behavior* (OCB). Akan tetapi penelitian ini tidak mendukung penelitian terdahulu yang dilakukan oleh (Dewi & Riana, 2019) yang menjelaskan Kepuasan kerja mempunyai pengaruh yang positif dan signifikan terhadap OCB pada Sekretariat DPRD Kabupaten Badung. (Wahyuni & Supartha, 2019) yang menjelaskan kepuasan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap OCB. Saepudin dan Djati (2019) yang menjelaskan kepuasan kerja guru berpengaruh positif terhadap OCB guru terpenuhi dan signifikan. (Takdir & Ali, 2020) yang menjelaskan Kepuasan Kerja secara positif dan signifikan mempengaruhi OCB.

Berdasarkan hasil pengolahan data variabel Keadilan organisasi Terhadap *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) menghasilkan nilai berpengaruh secara negatif dan tidak signifikan. Dengan nilai koefisien jalur = 0.370 dan P-Values = 0.007. Temuan tersebut bermakna bahwa pengaruh Keadilan organisasi terhadap *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) adalah searah atau positif, jika nilai variabel X2 (Keadilan organisasi) meningkat maka nilai variabel Y (*Organizational Citizenship Behavior*) juga akan ikut meningkat. Nilai yang signifikan mengindikasikan bahwa Keadilan organisasi cukup berarti dalam mempengaruhi *Organizational Citizenship Behavior* (OCB). Keadilan organisasional dapat menjadi sebuah konsep persepsi seseorang mengenai sejauh mana mereka diperlakukan secara adil dalam organisasi, dan bagaimana persepsi tersebut mempengaruhi loyalitas karyawan terhadap organisasi yang nantinya akan berdampak pada *Organizational Citizenship Behavior* (Ghaziani, dkk. dalam Wahyuni & Supartha, 2019). Penelitian terdahulu juga mengkaji bagaimana keterkaitan antara Keadilan organisasi terhadap *Organizational Citizenship Behavior* (OCB). Penelitian ini sejalan dengan hasil penelitian yang dilakukan oleh

Wahyuni dan Supartha (2019) yang menjelaskan keadilan organisasional berpengaruh positif dan signifikan terhadap OCB. (Winarsih & Riyanto, 2020) yang menjelaskan *organizational justice had a positive and significant effect on OCB*.

Berdasarkan hasil pengolahan data variabel Komitmen Terhadap *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) menghasilkan nilai berpengaruh secara positif dan signifikan. Dengan nilai koefisien jalur = 0.492 dan P-Values = 0.001. Temuan tersebut bermakna bahwa pengaruh Komitmen terhadap *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) adalah searah atau positif, jika nilai variabel Z (Komitmen) meningkat maka nilai variabel Y (*Organizational Citizenship Behavior*) akan ikut meningkat. Nilai yang signifikan mengindikasikan bahwa Komitmen cukup berarti dalam mempengaruhi *Organizational Citizenship Behavior* (OCB). Ketika seorang pegawai berkomitmen terhadap pekerjaan cenderung untuk berperilaku secara positif untuk kepentingan organisasinya, dan dapat menolong orang lain atau rekan kerjanya dan berusaha untuk melakukan pekerjaan yang lebih baik dari yang diharapkan dalam pekerjaan tersebut. Pegawai dengan komitmen tinggi dapat mengidentifikasi sasaran dan tujuan dari organisasi serta tetap tinggal dalam organisasi sehingga OCB pegawai juga akan meningkat. Penelitian terdahulu juga mengkaji bagaimana keterkaitan antara Komitmen terhadap *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) dapat disampaikan bahwa hasil penelitian ini mendukung. penelitian yang dilakukan oleh oleh (Dewi & Riana, 2019) yang menjelaskan Komitmen organisasional berpengaruh positif dan signifikan terhadap OCB pada Sekretariat DPRD Kabupaten Badung. (Wahyuni & Supartha, 2019) yang menjelaskan komitmen organisasional berpengaruh positif dan signifikan terhadap OCB. (Charmiati & Surya, 2019) yang menjelaskan Komitmen organisasional berpengaruh positif terhadap *Organizational Citizenship Behavior* karyawan PT. BPR Bali Dananiaga. (Saepudin & Djati, 2019) yang menjelaskan komitmen organisasional guru berpengaruh positif terhadap OCB guru terpenuhi dan signifikan.

Tujuan analisis *indirect effect* berguna untuk menguji hipotesis pengaruh langsung atau tidak langsung suatu variabel yang mempengaruhi (eksogen) terhadap variabel yang di pengaruh (endogen) yang diantarai/mediasi oleh suatu variabel intervening (variabel mediator). Berikut data hasil pengujian *Indirect effect* dari hasil penelitian dapat dilihat dari tabel dibawah ini:

Tabel 2. Hasil Uji *Indirect effect*

<i>Indirect effect</i>	Original Sample	Sample Mean	Standard Deviation	T Statistics (O/STDEV)	P Values
Kepuasan -> Komitmen -> OCB	0.132	0.133	0.070	1.877	0.061
Keadilan -> Komitmen -> OCB	0.287	0.301	0.101	2.839	0.005

Sumber : Hasil pengolahan data SEM – PLS

Berdasarkan hasil pengolahan data variabel Kepuasan Terhadap *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) yang di Mediasi oleh Komitmen memperlihatkan bahwa pengaruh tidak langsung Kepuasan terhadap *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) yang dimediasi Komitmen adalah tidak signifikan. Dengan nilai pengaruh tidak langsung X1 – Z – Y adalah sebesar 0.132, dengan P-Values 0.061 > 0.05 (tidak signifikan). Ini bermakna bahwa variabel Komitmen tidak berperan dalam memediasi Kepuasan terhadap *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) tetapi arah pengaruhnya masih searah atau positif, jadi apabila nilai variabel

X (kepuasan kerja) meningkat dengan peningkatan pada variabel Z (Komitmen), maka nilai variabel Y (*Organizational Citizenship Behavior*) juga masih akan ikut meningkat tetapi peningkatan tersebut tidak begitu signifikan. Pegawai yang merasa sudah puas dengan pekerjaan yang menjadi tanggung jawabnya memang masih dapat berbicara positif tentang organisasi, akan tetapi kurang dalam membantu orang lain yang tidak ada sangkut pautnya dengan pekerjaan yang dilakukannya saat ini sehingga meskipun pegawai sudah mempunyai komitmen pada organisasi OCB pegawai tidak dapat meningkat dengan signifikan. Penelitian ini tidak sejalan dengan hasil penelitian yang dilakukan oleh (Charmiati & Surya, 2019) yang menjelaskan Kepuasan kerja berpengaruh positif terhadap komitmen organisasional karyawan PT. BPR Bali Dananiaga. (Putra & Indrawati, 2018) yang menjelaskan Kepuasan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap komitmen organisasi. (Saepudin & Djati, 2019) yang menjelaskan kepuasan kerja guru berpengaruh positif terhadap komitmen organisasional terpenuhi dan signifikan. (Wulandari, 2018) yang menjelaskan kepuasan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap komitmen organisasi. (Dewi & Riana, 2019) yang menjelaskan Kepuasan kerja mempunyai pengaruh yang positif dan signifikan terhadap OCB pada Sekretariat DPRD Kabupaten Badung. (Wahyuni & Supartha, 2019) yang menjelaskan kepuasan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap OCB. (Saepudin & Djati, 2019) yang menjelaskan kepuasan kerja guru berpengaruh positif terhadap OCB guru terpenuhi dan signifikan. (Takdir & Ali, 2020) yang menjelaskan Kepuasan Kerja secara positif dan signifikan mempengaruhi OCB.

Berdasarkan hasil pengolahan data variabel Keadilan organisasi Terhadap *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) yang di Mediasi oleh Komitmen memperlihatkan bahwa pengaruh tidak langsung Keadilan organisasi terhadap *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) yang dimediasi Komitmen adalah signifikan. Dengan nilai pengaruh tidak langsung $X2 - Z - Y$ adalah sebesar 0.287, dengan P -Values $0.005 < 0.05$ (signifikan). Ini bermakna bahwa variabel Komitmen berperan dalam memediasi Keadilan organisasi terhadap *Organizational Citizenship Behavior* (OCB). Ketika Keadilan organisasi sudah diterapkan dengan baik maka akan memiliki pengaruh terhadap Komitmen pegawai pada organisasi dan memiliki dampak yang positif yang membuat pegawai melakukan pekerjaannya dengan sungguh-sungguh tanpa adanya gangguan dari tempat sekitar. Keadilan organisasi yang baik membuat pegawai lebih berkomitmen pada organisasi sehingga mempunyai dampak positif terhadap *Organizational Citizenship Behavior* (OCB). Penelitian ini sejalan dengan hasil penelitian terdahulu yang dilakukan oleh (Rato & Rahmat, 2020) yang menjelaskan keadilan organisasi berpengaruh positif dan signifikan komitmen organisasi. (Fatima et al., 2020) yang menjelaskan *organizational justice had a positive and significant on organizational commitment*. (Wahyuni & Supartha, 2019) yang menjelaskan keadilan organisasional berpengaruh positif dan signifikan terhadap OCB. (Winarsih & Riyanto, 2020) yang menjelaskan *organizational justice had a positive and significant effect on OCB*. (Dewi & Riana, 2019) yang menjelaskan Komitmen organisasional berpengaruh positif dan signifikan terhadap OCB pada Sekretariat DPRD Kabupaten Badung.

KESIMPULAN DAN SARAN

Berdasarkan data yang diperoleh dalam penelitian dan pengolahan yang telah dilakukan dengan responden pada penelitian ini adalah berjumlah 70 orang pegawai, maka didapat beberapa kesimpulan sebagai berikut:

1. Kepuasan, keadilan organisasi, Komitmen dan *Organizational Citizenship Behavior* Dinas Pekerjaan Umum Bina Marga Dan Penataan Ruang Kabupaten Bojonegoro dalam kondisi yang baik.
2. Kepuasan berpengaruh signifikan terhadap Komitmen pegawai Dinas Pekerjaan Umum Bina Marga Dan Penataan Ruang Kabupaten Bojonegoro
3. Keadilan organisasi berpengaruh signifikan terhadap Komitmen pegawai Dinas Pekerjaan Umum Bina Marga Dan Penataan Ruang Kabupaten Bojonegoro
4. Kepuasan tidak berpengaruh signifikan terhadap *Organizational Citizenship Behavior* pegawai Dinas Pekerjaan Umum Bina Marga Dan Penataan Ruang Kabupaten Bojonegoro
5. Keadilan organisasi berpengaruh signifikan terhadap *Organizational Citizenship Behavior* pegawai Dinas Pekerjaan Umum Bina Marga Dan Penataan Ruang Kabupaten Bojonegoro
6. Komitmen berpengaruh signifikan terhadap *Organizational Citizenship Behavior* pegawai Dinas Pekerjaan Umum Bina Marga Dan Penataan Ruang Kabupaten Bojonegoro
7. Kepuasan berpengaruh signifikan terhadap *Organizational Citizenship Behavior* melalui Komitmen pegawai Dinas Pekerjaan Umum Bina Marga Dan Penataan Ruang Kabupaten Bojonegoro melalui Komitmen
8. Keadilan organisasi berpengaruh signifikan terhadap *Organizational Citizenship Behavior* melalui Komitmen pegawai Dinas Pekerjaan Umum Bina Marga Dan Penataan Ruang Kabupaten Bojonegoro.

Berdasarkan hasil penelitian yang telah dijelaskan sebelumnya dan disimpulkan, maka ada beberapa saran yang diajukan yang dapat digunakan untuk penelitian mendatang sebagai berikut :

1. Dinas Pekerjaan Umum Bina Marga Dan Penataan Ruang Kabupaten Bojonegoro harus benar-benar lebih memperhatikan keadilan organisasi, karena Keadilan organisasi merupakan hal penting dalam melaksanakan kegiatan yang dapat menentukan komitmen pegawai dalam bekerja sehingga dapat meningkatkan OCB pegawai dengan memberikan keadilan terhadap pegawai dengan penuh hormat dan martabat serta memberikan hak-hak kepada pegawai dalam pengambilan keputusan dan penyampaian keputusan yang jelas dan logis.
2. Dinas Pekerjaan Umum Bina Marga Dan Penataan Ruang Kabupaten Bojonegoro perlu memperhatikan lebih lagi pada Komitmen karena apabila Komitmen pegawai meningkat ataupun menurun maka akan berpengaruh terhadap OCB pegawai dan sebagai variable mediasi yang baik bagi keadilan organisasi, hal tersebut dapat dilakukan dengan lebih menjalin komunikasi yang baik dengan pegawai lainnya sehingga bisa saling percaya untuk membentuk komitmen organisasi yang baik, selain itu juga lebih memperhatikan kesejahteraan pegawai karena pegawai sebagai aset penting dari sebuah organisasi.
3. Dinas Pekerjaan Umum Bina Marga Dan Penataan Ruang Kabupaten Bojonegoro mampu dan bisa menciptakan Kepuasan yang lebih lagi kepada pegawai meskipun tidak memiliki pengaruh yang signifikan baik pada komitmen maupun pada OCB pegawai dengan memberikan rasa puas pada pekerjaan yang dilakukan saat ini dan juga lebih memperbaiki

- cara penyelia dalam melakukan evaluasi pekerjaan.
4. Peneliti selanjutnya diharapkan dapat memperluas objek penelitiannya untuk meningkatkan generalisasi hasil penelitian pada dinas dan lain-lain. Dengan memberikan beberapa alternative variable lainnya yang dapat mempengaruhi komitmen dan OCB pegawai. Karena dalam penelitian ini variabel Kepuasan, Keadilan organisasi dalam menjelaskan variabel Komitmen adalah sebesar 58.7%, yang masih dikategorikan model yang sedang. Sedangkan kemampuan variabel Kepuasan, variabel Keadilan organisasi dan variabel Komitmen dalam menjelaskan variabel *Organizational Citizenship Behavior* adalah sebesar 72.9% yang juga masih dikategorikan model yang sedang. Terutama untuntuk mengganti variabel kepuasan kerja, karena tidak berpengaruh signifikanbaik terhadap komitmen pegawai maupun terhadap OCB.

REFERENSI

- Charmiati, P., & Surya, I. B. K. (2019). Pengaruh Kepuasan Kerja terhadap Organizational Citizenship Behavior (OCB) dengan Komitmen Organisasional Sebagai Variabel Mediasi. *E-Jurnal Manajemen Universitas Udayana*, 8(3).
- Dewi, K. D. C., & Riana, I. G. (2019). Pengaruh Motivasi Kerja, Komitmen Organisasional Dan Kepuasan Kerja Terhadap Organizational Citizenship Behavior. *Distribusi - Journal of Management and Business*, 7(2 SE-Articles), 203–214. <https://doi.org/10.29303/distribusi.v7i2.86>
- Fatima, M., Izhar, Z., & Kazmi, Z. A. (2020). Organizational justice and employee sustainability: The mediating role of organizational commitment. *SEISENSE Journal of Management*, 3(3), 12–22.
- Ferdinand, Augustly. 2016. *Metode Penelitian Manajemen : Pedoman penelitian Untuk Skripsi, Tesis, Disertasi Ilmiah Manajemen*. Semarang : Universitas Diponegoro.
- Jackson. 2016. *Human Resource Management. Edisi 10 Jilid 3*. Jakarta: Salemba Empat.
- Juliandi, A J. 2018. Structural equation model based partial least square (SEM-PLS): Menggunakan SmartPLS. *Jurnal Pelatihan SEM-PLS Program Pascasarjana Universitas Batam*.
- Luthans. 2018. *Organization Behavior*. New York: McGraw Hill International.
- Putra, I. G. E. S. M., & Indrawati, A. D. (2018). *Pengaruh Keadilan Organisasi Terhadap Kepuasan Kerja Dan Komitmen Organisasional Di Hotel Rama Phala Ubud*. Udayana University.
- 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), 295–306.
- Robbins, S. P., & Judge, T. A. (2018). *Perilaku Organisasi*. Salemba Empat.
- Saepudin, U., & Djati, S. P. (2019). Pengaruh Kepuasan Kerja Terhadap Organizational Citizenship Behavior (OCB) Guru Dengan Komitmen Organisasional Sebagai Variabel Mediasi. *Jurnal Ilmiah Bisnis, Pasar Modal Dan UMKM*, 2(1), 123–136.
- Sudaryono. 2018. *Metodologi Penelitian*. Depok: PT. Raja Grafiackndo Persada.
- Sugiyono. 2019. *Metodelogi Penelitian Kuantitatif dan Kualitatif Dan R&D*. Bandung: Alfabeta.
- Takdir, S., & Ali, M. (2020). Pengaruh Komitmen Organisasi Dan Kepuasan Kerja Terhadap Organizational Citizenship Behaviors (OCB)(Studi Kasus Yapis Di Tanah Papua Cabang Kabupaten Jayawijaya). *Jurnal Manajemen STIE Muhammadiyah Palopo*, 6(1), 9–16.
- Wahyuni, N., & Supartha, I. W. G. (2019). Pengaruh Keadilan Organisasional, Komitmen Organisasional, Dan Kepuasan Kerja Terhadap Organizational Citizenship Behavior

- (Ocb). *E-Jurnal Manajemen Universitas Udayana*, 8(10), 6079.
- Winarsih, S., & Riyanto, S. (2020). The effect of organizational culture, organizational justice, and organizational commitment on organizational citizenship behavior (OCB). *International Journal of Management and Humanities*, 5(1), 12–19.
- Wulandari, R. (2018). Pengaruh Kepemimpinan Transformasional dan Kepuasan Kerja terhadap Organizational Citizenship Behavior dengan Komitmen Organisasi sebagai Variabel Intervening (Studi Empiris pada PT.Telkom Magelang). *Prosiding 2nd Business and Economics Conference In Utilizing of Modern*, 669–683.