



# Analisis Pengaruh Budaya Organisasi dan Keadilan Organisasi Terhadap Organizational Citizenship Behavior (OCB) Dengan Komitmen Organisasional Sebagai Variabel Intervening

Alya Dahana Humairo<sup>1\*</sup>, Mukmin Suryatni<sup>1</sup>

<sup>1</sup>Manajemen, Fakultas Ekonomi dan Bisnis, Universitas Mataram, Indonesia.

## Article Info

Received: July 26, 2024

Revised: August 27, 2024

Accepted: September 23, 2024

Publish: September 30, 2024

Corresponding Author:

Alya Dahana Humairo

[alyadahana01@gmail.com](mailto:alyadahana01@gmail.com)

DOI: [10.29303/alexandria.v5i2.667](https://doi.org/10.29303/alexandria.v5i2.667)

© 2024 The Authors. This open access article is distributed under a (CC-BY License)



**Abstract:** This study aims to determine the Analysis of the Influence of Organizational Culture and Organizational Justice on Organizational Citizenship Behavior (OCB) with Organizational Commitment as an Intervening Variable. (Study on Employees of the Mataram City Health Office). This study used primary and secondary data obtained through the distribution of questionnaires to respondents who were employees of the Mataram City Health Office. The population in this study is 76 employees of the Mataram City Health Office. This research is a quantitative research. The analysis method uses Partial Least Squares Structural Equation Modeling (PLS-SEM) using the SmartPLS v.4.0 tool. The results of the study show that Organizational Culture has a significant positive effect on Organizational Citizenship Behavior (OCB), Organizational Justice has a positive and significant effect on Organizational Citizenship Behavior (OCB), Organizational Culture has a positive and significant effect on Organizational Commitment, Organizational Justice has a positive and significant effect on Organizational Commitment, Organizational Commitment has a positive and significant effect on Organizational Citizenship Behavior (OCB), Organizational Culture has a positive and significant effect on Organizational Commitment through Organizational Citizenship Behavior (OCB), Organizational Justice has a positive and significant effect on Organizational Commitment through Organizational Citizenship Behavior (OCB).

**Keywords:** Organizational Culture, Organizational Justice, Organizational Citizenship Behavior (OCB), Organizational Commitment.

**Abstrak:** Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui Analisis Pengaruh Budaya Organisasi dan Keadilan Organisasi terhadap Organizational Citizenship Behavior (OCB) dengan Komitmen Organisasional Sebagai Variabel Intervening. (Studi Pada Karyawan Kantor Dinas Kesehatan Kota Mataram). Penelitian ini menggunakan data primer dan data sekunder yang diperoleh melalui penyebaran kuesioner kepada responden yang merupakan pegawai Kantor Dinas Kesehatan Kota Mataram. Populasi dalam penelitian ini adalah 76 orang pegawai Kantor Dinas Kesehatan Kota Mataram. Penelitian ini merupakan penelitian kuantitatif. Metode analisis menggunakan Partial Least Squares Structural Equation Modeling (PLS-SEM) dengan menggunakan alat SmartPLS v.4.0. Hasil penelitian menunjukkan bahwa Budaya Organisasi berpengaruh positif signifikan terhadap Organizational Citizenship Behavior (OCB), Keadilan Organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap Organizational Citizenship Behavior (OCB), Budaya Organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap Komitmen Organisasional, Keadilan Organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap Komitmen Organisasional, Komitmen Organisasional berpengaruh positif dan signifikan terhadap Organizational Citizenship Behavior (OCB), Budaya Organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap Komitmen Organisasi melalui Organizational Citizenship Behavior (OCB), Keadilan Organisasi

berpengaruh positif dan signifikan terhadap Komitmen Organisasi melalui Organizational Citizenship Behavior (OCB).

**Kata Kunci:** Budaya Organisasi, Keadilan Organisasi, Organizational Citizenship Behavior (OCB), Komitmen Organisasional.

## Pendahuluan

Sumber daya manusia merupakan penggerak kreativitas dan inovasi bagi sebuah organisasi, yang pada gilirannya akan meningkatkan reputasi dan Profitabilitas. Menurut Rivai (2009) sebuah organisasi yang berorientasi pada keberlanjutan (*Sustainable*) harus menempatkan SDM yang handal sebagai *human Capital*, dimana pembinaan sumber daya manusia harus menjadi prioritas untuk meningkatkan kinerja, mengembangkan budaya korporasi yang mendukung penerapan inovasi dan fleksibilitas. Selain hal tersebut, faktor seperti perilaku sukarela di tempat kerja atau yang sering juga disebut sebagai *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) memainkan peran kunci dalam menentukan keberhasilan sebuah organisasi dalam proses pencapaian tujuannya. Karyawan dengan tingkat OCB yang tinggi, akan mendorong akselerasi organisasi mereka dalam upaya meningkatkan performa, efektivitas dan efisiensi (Podsakoff, MacKenzie, Paine, & Bachrah, 2000). Oleh karena itu OCB dianggap vital terhadap eksistensi organisasi (Murphy, Athanasou & King, 2002).

Dalam upaya tercapainya visi dan misi Dinas Kesehatan Mataram, diperlukan sumber daya manusia yang berkualitas, yang unggul dan berdaya saing, dimana, hal tersebut secara khusus dapat tercermin dari perilaku OCB para pegawai Dinas Kesehatan Mataram. Berdasarkan hasil observasi, perilaku OCB dari para pegawai Dinas Kesehatan Mataram sangat berkontribusi besar terhadap perkembangan organisasi dan pencapaian target dan sasaran Dinas Kesehatan Mataram sebagai organisasi pemerintah.

Terdapat beberapa faktor yang dapat mempengaruhi OCB salah satunya adalah budaya organisasi. Menurut Robbins, (2006) budaya organisasi merupakan hal-hal yang mengacu ke sistem makna bersama, yang dianut oleh anggota-anggota yang membedakan organisasi itu dari organisasi-organisasi yang lain. Sejalan dengan Luthans dan Fred, (2006) menyatakan budaya organisasional merupakan norma-norma dan nilai-nilai yang mengarahkan perilaku anggota organisasi. Kreitner dan Knicky, (2001) menambahkan bahwa budaya organisasi berperan sebagai perekat sosial (*social glue*) yang mengikat semua anggota organisasi secara bersama-sama.

Selain budaya organisasi, keadilan organisasi juga dapat mendorong munculnya perilaku OCB dari

seorang karyawan terhadap organisasinya (Wahyuni & Supartha, 2019). Menurut Greenberg (dalam Pratiwi, 2005) Keadilan organisasi didefinisikan sebagai sebuah konsep yang menyatakan persepsi karyawan mengenai sejauh mana mereka diperlakukan secara wajar. Gibson, Donnelly, Ivancevich, dan Konopaske, (2012) mendefinisikan keadilan organisasional sebagai tingkat di mana seorang individu merasa diperlakukan sama di dalam organisasi tempat dia bekerja. Menurut Luthans (2006), konsep keadilan organisasi didasarkan pada tiga aspek penting seperti proses, hasil, dan hubungan interpersonal. Berdasarkan definisi tersebut, organisasi dengan tingkat keadilan yang tinggi akan mendorong munculnya tibal balik dari karyawan berupa perilaku OCB kepada organisasinya.

Berdasarkan hasil penelitian Khan dan Rashid, (2012) komitmen organisasi merupakan variabel mediasi yang baik untuk mengetahui hubungan antara budaya organisasi, dan keadilan organisasi terhadap OCB. Komitmen adalah sikap yang mencerminkan loyalitas karyawan terhadap organisasi mereka dan proses yang berkelanjutan di mana peserta organisasi mengekspresikan kepedulian mereka terhadap organisasi, kesuksesan, dan kesejahteraan (Edison *et al.*, 2018). Komitmen organisasi juga didefinisikan sebagai kondisi dimana karyawan sangat tertarik terhadap tujuan, nilai-nilai, dan sasaran organisasinya (Steers & Porter, 2011).

## Metode

Jenis penelitian yang digunakan adalah kuantitatif. Menurut Sugiyono (2013: 11) Metode kuantitatif dapat diartikan sebagai metode penelitian yang berlangsung pada filsafat positivisme, digunakan untuk meneliti pada populasi atau sampel tertentu, pengumpulan data menggunakan instrument penelitian, analisis data bersifat kuantitatif/statistik, dengan tujuan untuk menguji hipotesis yang telah ditetapkan.

Penelitian yang digunakan dalam penelitian jenis Asosiatif. Menurut Ibrahim (2018:95) penelitian asosiatif adalah penelitian yang bersifat untuk mengetahui hubungan antara dua variabel atau lebih.

Penelitian ini dilakukan di kantor Dinas Kesehatan (DIKES) Kota Mataram yang terletak di Jalan Dr. Soedjono Jempong Baru, Kec. Sekarbela Kota Mataram Nusa Tenggara Barat.

Penelitian ini dilakukan pada bulan Februari 2024

Populasi adalah tempat generalisasi yang meliputi objek/topik yang memiliki sifat dan karakteristik positif yang diputuskan dengan bantuan peneliti untuk dipelajari dan kemudian ditarik kesimpulannya (Sugiyono, 2017). Populasi dalam penelitian ini adalah pegawai yang bekerja di Dinas Kesehatan (DIKES) Kota Mataram dengan jumlah pegawai 76 orang.

Alat pengumpulan data yang digunakan penelitian ini adalah kuesioner, kuesioner merupakan alat pengumpulan data yang dilakukan dengan cara memberikan serangkaian berupa pertanyaan atau pernyataan tertulis kepada responden untuk dijawabnya. Kuesioner merupakan pengumpulan data yang efisien bila peneliti tahu dengan pasti variable yang akan diukur dan tahu apa yang bisa diharapkan dari responden (Sugiyono, 2018:142).

Analisis statistik deskriptif merupakan statistik yang digunakan untuk menganalisis data dengan cara mendeskripsikan atau menggambarkan data yang telah terkumpul sebagaimana adanya tanpa bermaksud membuat kesimpulan yang berlaku untuk umum atau generalisasi" (Sugiyono 2015:147).

Penelitian kuantitatif memiliki kualitas instrumen penelitian validitas dan reliabilitas, serta memiliki kualitas pengumpulan data berkaitan dengan ketepatan dalam cara-cara yang digunakan. Instrumen yang telah teruji validitas dan reliabilitasnya apabila tidak digunakan secara tepat dalam pengumpulan datanya maka belum tentu menghasilkan data yang valid dan reliabel (Sugiyono, 2015).

Analisis data pada penelitian ini menggunakan pendekatan *Partial Least Square* (PLS). Menurut Wiyono (2011:395), *Partial Least Square* (PLS) adalah salah satu teknik *Structural Equation Modelling* (SEM) yang dapat menganalisa variabel laten, variabel indikator, dan kesalahan pengukuran secara langsung. PLS merupakan metode analisis yang kuat karena dapat diterapkan pada semua skala data, tidak banyak membutuhkan asumsi, serta ukuran sampel tidak harus besar

## Hasil dan Pembahasan

### 1. Dominasi Karakteristik Responden

**Tabel 1.** Karakteristik Responden

Karakteristik	Deskripsi	Persentase
Jenis Kelamin	Perempuan	74%
Usia	41-50 Tahun	42%
Pekerjaan	Bidang Kesehatan Masyarakat	29%

Berdasarkan tabel di atas dari 76 orang pegawai rata-rata responden didominasi oleh perempuan sebesar 74%. Usia tertinggi yaitu 41-50 tahun sebesar 42% dan bekerja di bidang kesehatan masyarakat sebesar 29%.

### 2. Uji *Outer Model*

Variabel	Cronbach's Alpha	Composite reliability	Average Variance Extracted (AVE)
Budaya Organisasi	0.855	0.891	0.635
Keadilan Organisasi	0.831	0.834	0.663
Komitmen Organisasi	0.766	0.766	0.681
OCB	0.753	0.758	0.574

Berdasarkan tabel di atas dari nilai cronbach's alpha dan composite reliability dari seluruh variabel sudah  $> 0,7$  sehingga dapat dinyatakan reliabel. Selain itu nilai AVE dari seluruh variabel  $> 0,5$  sehingga dapat dinyatakan *valid*.

### 3. Uji *Inner Model*

Konstruk	R-Square	R-Adjusted
Komitmen Organisasi	0.440	0.425
OCB	0.847	0.841

Berdasarkan tabel di atas menunjukkan nilai R-square untuk Komitmen Organisasi sebesar 0.440 yang dapat diinterpretasikan bahwa Komitmen Organisasi dapat dijelaskan oleh variabel konstruk Budaya Organisasi dan Keadilan Organisasi sebesar 44 % sedangkan sisanya 66% dijelaskan oleh variabel diluar yang diteliti. Sedangkan untuk nilai R-square pada variabel OCB sebesar 0.847 yang dapat diinterpretasikan bahwa citra destinasi dapat dijelaskan oleh Budaya Organisasi dan Keadilan Organisasi sebesar 84,7% sedangkan sisanya sebesar 15,3% dijelaskan oleh yang diuar yang diteliti

### 4. Pengujian Hipotesis

#### a) Pengujian Hipotesis Secara Parsial (Uji t)

Variabel	Original Sample	T. Statistic	P-Value
X1→Y	0.539	5.298	0.000
X2→Y	0.392	3.633	0.000
X1→Z	0.449	3.422	0.000
X2→Z	0.660	3.157	0.002
Z→Y	0.341	4.328	0.000

Variabel	Original Sample	T. Statistic	P-Value
X1→Z→ Y	0.221	2.321	0.004
X2→Z→ Y	0.225	2.001	0.048

Dari tabel di atas dapat diketahui bahwa:

- 1) Nilai *original sample* adalah positif yaitu sebesar 0,539, artinya bahwa arah dari pengujian ini sesuai dengan hipotesis yang diajukan. Kemudian nilai t-statistics adalah sebesar 5,298 atau  $>1,660$ , dengan nilai p-values sebesar  $0,000 < 0,05$ . Ketiga kriteria telah terpenuhi, jadi dapat disimpulkan bahwa H1 diterima, maka dapat dikatakan bahwa Budaya Organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap *Organizational Citizenship Behavior* (OCB).
- 2) Nilai *original sample* adalah positif yaitu sebesar 0,392, artinya bahwa arah dari pengujian ini sesuai dengan hipotesis yang diajukan. Kemudian nilai t-statistics adalah sebesar 3.633 atau  $>1,660$ , dengan nilai p-values sebesar  $0,000 < 0,05$ . Ketiga kriteria telah terpenuhi, jadi dapat disimpulkan bahwa H2 diterima, maka dapat dikatakan bahwa Keadilan Organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap *Organizational Citizenship Behavior* (OCB).
- 3) Nilai *original sample* adalah positif yaitu sebesar 0.449, artinya bahwa arah dari pengujian ini sesuai dengan hipotesis yang diajukan. Kemudian nilai t-statistics adalah sebesar 3.442 atau  $> 1,660$ , dengan nilai p-values sebesar  $0,004 < 0,05$ . Ketiga kriteria belum terpenuhi, jadi dapat disimpulkan bahwa H3 diterima, maka dapat dikatakan bahwa Budaya Organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap Komitmen Organisasional.
- 4) Nilai *original sample* adalah positif yaitu sebesar 0,660 artinya bahwa arah dari pengujian ini sesuai dengan hipotesis yang diajukan. Kemudian nilai t-statistics adalah sebesar 3.157 atau  $> 1,660$ , dan p-values menunjukkan nilai sebesar  $0,002 < 0,05$ . Dari data tersebut menunjukkan bahwa seluruh kriteria telah terpenuhi, jadi dapat disimpulkan bahwa H4 diterima, maka Keadilan Organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap Komitmen Organisasional.
- 5) Nilai *original sample* adalah positif yaitu sebesar 0,341 artinya bahwa arah dari pengujian ini sesuai dengan hipotesis yang diajukan. Kemudian nilai t-statistics adalah sebesar 4.238 atau  $> 1,660$ , dan p-values menunjukkan nilai sebesar  $0,000 < 0,05$ . Dari data tersebut menunjukkan bahwa seluruh kriteria telah terpenuhi, jadi dapat disimpulkan bahwa H5 diterima, maka Komitmen Organisasional berpengaruh positif dan signifikan terhadap *Organizational Citizenship Behavior* (OCB).
- 6) Nilai *original sample* adalah positif yaitu sebesar 0,212 artinya bahwa arah dari pengujian ini sesuai dengan hipotesis yang diajukan. Kemudian nilai t-statistics adalah sebesar 2.321 atau  $> 1,660$ , dan p-values menunjukkan nilai sebesar  $0,003 > 0,05$ . Dari data tersebut menunjukkan bahwa seluruh kriteria telah terpenuhi, jadi dapat disimpulkan bahwa H6 diterima, maka Budaya Organisasi berpengaruh positif dan tidak signifikan terhadap Komitmen Organisasi melalui *Organizational Citizenship Behavior* (OCB).
- 7) Nilai *original sample* adalah positif yaitu sebesar 0,225 artinya bahwa arah dari pengujian ini sesuai dengan hipotesis yang diajukan. Kemudian nilai t-statistics adalah sebesar 2.001 atau  $>1,660$ , dan p-values menunjukkan nilai sebesar  $0,048 < 0,05$ . Dari data tersebut menunjukkan bahwa seluruh kriteria telah terpenuhi, jadi dapat disimpulkan bahwa H7 diterima, maka Keadilan Organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap Komitmen Organisasi melalui *Organizational Citizenship Behavior* (OCB).

## Pembahasan

Berdasarkan hasil perhitungan di atas, maka dapat dikatakan bahwa :

1. Pengaruh Budaya Organisasi Terhadap *Organizational Citizenship Behavior*  
Hipotesis ini bertujuan untuk mengetahui pengaruh Budaya Organisasi Terhadap *Organizational Citizenship Behavior* Pada hipotesis pertama, menunjukkan bahwa Budaya Organisasi berpengaruh positif signifikan Terhadap *Organizational Citizenship Behavior* dengan nilai *original sample* adalah positif yaitu sebesar 0,539, nilai t-statistics adalah sebesar 5,298 atau  $>1,660$ , dengan nilai p-values sebesar  $0,000 < 0,05$ . Sehingga hipotesis pertama menunjukkan bahwa terdapat pengaruh positif dan signifikan Budaya Organisasi Terhadap *Organizational Citizenship Behavior*.  
Krietner dan Kinicki dalam Zuki (2016:33) berpendapat bahwa Budaya organisasi adalah suatu wujud anggapan yang dimiliki, diterima secara implisit oleh kelompok dan menentukan bagaimana kelompok tersebut rasakan, pikirkan, dan bereaksi terhadap lingkungan yang beraneka ragam.



Pentingnya *Organizational Citizenship Behavior* adalah hal yang menyebabkan, menyalurkan, dan mendukung perilaku manusia, agar memiliki inisiatif yang tidak boleh berupa uraian tugas, tetapi dilakukan secara sukarela, tanpa memerlukan imbalan, untuk membantu mewujudkan tujuan perusahaan. target. efisien dan efektif (Najih & Mansyur), (2022).

Budaya Organisasi yang tinggi di Kantor DISNAKES Kota Mataram mencerminkan lingkungan kerja yang melibatkan keaktifan karyawan dalam berbagai aspek pekerjaan mereka. Karyawan merasa terhubung secara mendalam dengan tujuan organisasi dan merasa bahwa kontribusi mereka memiliki dampak yang signifikan. Hal ini membentuk situasi positif dimana karyawan yang terlibat secara aktif cenderung memiliki OCB yang tinggi, yang pada gilirannya memperkuat keterlibatan mereka dengan perusahaan.

Hasil penelitian ini sejalan dengan penelitian yang dilakukan oleh Mohanty, Rath (2012) menyatakan bahwa semua dimensi budaya organisasi mempunyai hubungan positif signifikan terhadap *organizational citizenship behavior*.

## 2. Pengaruh Keadilan Organisasi Terhadap *Organizational Citizenship Behavior*

Hipotesis ini bertujuan untuk mengetahui pengaruh Keadilan Organisasi Terhadap *Organizational Citizenship Behavior* (OCB). Pada hipotesis kedua, menunjukkan bahwa Budaya Organisasi berpengaruh positif signifikan Terhadap *Organizational Citizenship Behavior* dengan nilai *original sample* adalah positif yaitu sebesar 0,392, nilai *t-statistics* adalah sebesar 3.663 atau  $>1,660$ , dengan nilai *p-values* sebesar  $0,000 < 0,05$ . Sehingga hipotesis pertama menunjukkan bahwa terdapat pengaruh positif dan signifikan Keadilan Organisasi Terhadap *Organizational Citizenship Behavior*.

Luthans, (2006) konsep keadilan organisasi didasarkan pada tiga aspek penting seperti proses, hasil, dan hubungan interpersonal. Sesuai teori keadilan organisasi, karyawan terus mengukur dan membandingkan "input" dengan "hasil".

Dalam penelitian sebelumnya, keadilan organisasi dibagi menjadi empat sub-tipe seperti distributif, informasi, prosedural, dan interpersonal. Namun, keadilan organisasi secara luas dianggap dan digunakan menjadi tiga dimensi: distributif, interaksional dan keadilan prosedural. Pentingnya *Organizational Citizenship Behavior* karena *Organizational Citizenship Behavior* adalah hal yang menyebabkan, menyalurkan, dan mendukung perilaku manusia, agar memiliki inisiatif yang tidak boleh berupa uraian tugas, tetapi dilakukan secara sukarela, tanpa memerlukan imbalan, untuk

membantu mewujudkan tujuan perusahaan. target. efisien dan efektif (Najih& Mansyur, 2022)

Keadilan Organisasi yang tinggi di Kantor DISNAKES Kota Mataram mencerminkan lingkungan kerja dimana karyawan dilakukan adil dalam sebuah organisasi tanpa memandang siapa karyawan tersebut.

Hasil penelitian ini sejalan dengan penelitian yang dilakukan oleh (Iqbal, Aziz, dan Tasawar, 2012).

## 3. Pengaruh Budaya Organisasi Terhadap Komitmen Organisasional

Hipotesis ini bertujuan untuk mengetahui pengaruh budaya organisasi terhadap komitmen organisasional pada hipotesis ketiga, menunjukkan bahwa Budaya organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap komitmen organisasional dengan nilai *original sample* adalah positif yaitu 0.449, artinya bahwa arah dari pengujian ini sesuai dengan hipotesis yang diajukan. Kemudian nilai *t-statistics* adalah sebesar 3.442 atau  $> 1,660$ , dengan nilai *p-values* sebesar  $0,00 < 0,05$ . Ketiga kriteria telah terpenuhi, jadi dapat disimpulkan bahwa H3 diterima, maka dapat dikatakan bahwa Budaya Organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap Komitmen Organisasional (Krietner dan Kinicki dalam Zuki 2016:33) berpendapat bahwa Budaya organisasi adalah suatu wujud anggapan yang dimiliki, diterima secara implisit oleh kelompok dan menentukan bagaimana kelompok tersebut rasakan, pikirkan, dan bereaksi terhadap lingkungan yang beraneka ragam. Komitmen organisasi adalah kondisi dimana karyawan sangat tertarik terhadap tujuan, nilai-nilai, dan sasaran organisasinya. Lebih lanjut, komitmen organisasi artinya lebih dari sekedar keanggotaan formal, karena meliputi sikap menyukai organisasi dan kesediaan untuk mengusahakan tingkat upaya yang tinggi bagi kepentingan organisasi demi pencapaian tujuan (Steers & Porter, 2011).

Budaya Organisasi yang tinggi di Kantor DISNAKES Kota Mataram mencerminkan lingkungan kerja yang melibatkan keaktifan karyawan dalam berbagai aspek pekerjaan mereka. Karyawan merasa terhubung secara mendalam dengan tujuan organisasi dan merasa bahwa kontribusi mereka memiliki dampak yang signifikan. Hasil penelitian ini sejalan dengan penelitian yang dilakukan oleh Chen (2004) menunjukkan bahwa budaya organisasi dan gaya kepemimpinan berpengaruh signifikan positif terhadap komitmen organisasi, kepuasan kerja, dan kinerja karya

## 4. Pengaruh Keadilan Organisasi Terhadap Komitmen Organisasional

Hipotesis ini bertujuan untuk mengetahui pengaruh Keadilan Keadilan Organisasi terhadap Komitmen

Organisasional Pada hipotesis keempat ini, menunjukkan bahwa Keadilan organisasi berpengaruh positif signifikan Terhadap Komitmen Organisasional dengan nilai original sample adalah positif yaitu sebesar 0,660, nilai t-statistics adalah sebesar 3.157 atau  $> 1,660$ , dengan nilai p-values sebesar  $0,002 < 0,05$ . Sehingga hipotesis keempat menunjukkan bahwa terdapat pengaruh positif dan signifikan Keadilan Organisasi

Luthans (2006), konsep keadilan organisasi didasarkan pada tiga aspek penting seperti proses, hasil, dan hubungan interpersonal. Sesuai teori keadilan organisasi, karyawan terus mengukur dan membandingkan "input" dengan "hasil". Dalam penelitian sebelumnya, keadilan organisasi dibagi menjadi empat sub-tipe seperti distributif, informasi, prosedural, dan interpersonal. Namun, keadilan organisasi secara luas dianggap dan digunakan menjadi tiga dimensi: distributif, interaksional dan keadilan prosedural keadilan organisasi yang tinggi di Kantor DISNAKES Kota Mataram mencerminkan lingkungan kerja dimana karyawan dilakukan adil dalam sebuah organisasi tanpa memandang siapa karyawan tersebut.

Hasil penelitian ini sejalan dengan penelitian yang dilakukan oleh (Iqbal, Aziz, dan Tasawar, 2012). terhadap Komitmen Organisasional.

5. Pengaruh Komitmen Organisasional terhadap *Organizational Citizenship Behavior* (OCB)

Hipotesis ini bertujuan untuk mengetahui pengaruh Komitmen organisasional berpengaruh positif dan signifikan terhadap *Organizational Citizenship Behavior* (OCB). Pada hipotesis kelima, menunjukkan bahwa Komitmen organisasional berpengaruh positif dan signifikan terhadap *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) dengan nilai original sample 0,341 dan nilai T-statistics  $4,238 > 1,660$ . Nilai P-values  $0,000 < 0,05$ . Sehingga, hipotesis kelima menunjukkan bahwa terdapat pengaruh Komitmen organisasional berpengaruh positif dan signifikan terhadap *Organizational Citizenship Behavior* (OCB).

Menurut Organ dalam Lubis (2015) mengatakan *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) merupakan perilaku individu yang bebas, yang tidak secara langsung atau eksplisit diakui oleh sistem pemberian penghargaan dan dalam mempromosikan fungsi efektif organisasi, semakin tinggi komitmen karyawan terhadap organisasi, semakin tinggi pula keinginan karyawan untuk berperilaku melebihi tuntutan tugas yang dimilikinya.

Komitmen Organisasi yang tinggi di Kantor DISNAKES Kota Mataram mencerminkan karyawan merasakan adanya komitmen organisasional yang tinggi akan percaya pada perusahaan sehingga adanya perasan loyalitas terhadap perusahaan. Hal

ini mengarahkan karyawan untuk terlibat dalam membentuk OCB. Kecocokan antara nilai-nilai yang dipegang oleh perusahaan dengan nilai-nilai yang ada dalam diri karyawan menjadi poin penting terhadap tingginya individu yang berperilaku OCB. Hasil penelitian ini sesuai dengan pernyataan dalam penelitian Kurniawan (2015) yaitu pengaruh komitmen organisasional terhadap OCB.

6. Pengaruh Budaya Organisasi terhadap *Organizational Citizenship Behavior* dengan komitmen organisasi sebagai *variabel intervening*

Hipotesis ini bertujuan untuk mengetahui pengaruh Budaya Organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap *Organizational Citizenship Behavior* dengan komitmen organisasi sebagai variabel intervening. Pada hipotesis keenam, menunjukkan bahwa Budaya organisasi tidak berpengaruh positif dan signifikan terhadap *Organizational Citizenship Behavior* dengan komitmen organisasi sebagai variabel intervening dengan nilai original sample sebesar 0,212 artinya bahwa arah dari pengujian ini sesuai dengan hipotesis yang diajukan. Kemudian nilai t-statistics adalah sebesar 2.321 atau  $> 1.660$ , dan p-values menunjukkan nilai sebesar  $0,004 > 0,05$  Sehingga, hipotesis keenam menunjukkan bahwa terdapat pengaruh Budaya organisasi terhadap *Organizational Citizenship Behavior* dengan komitmen organisasi sebagai variabel intervening. Keberhasilan perusahaan dalam menerapkan budaya organisasi di antara karyawan-karyawannya akan mempengaruhi setiap tindakan maupun perilaku positif karyawan, baik perilaku in-role ataupun perilaku extra-role dan juga akan menghantarkan perusahaan pada kesuksesan. Karyawan yang merasa tingkat keadilan yang didapatkan dari perusahaannya rendah maka ia akan cenderung memiliki kepuasan kerja dan komitmen yang rendah, begitu pula sebaliknya apabila dirasakan tingkat keadilan pada Perusahaan tinggi maka karyawan akan memiliki kepuasan dan komitmen organisasional yang tinggi pula. Komitmen yang tercipta berdasarkan tingginya keadilan organisasi yang dirasakan oleh karyawan inilah yang kemudian akan mendorong jalannya *Organizational Citizenship Behavior*. Hasil penelitian ini sejalan dengan penelitian yang dilakukan oleh Widyaningrum (2010) dan Kan dan Rashid (2012) yang menyatakan bahwa komitmen organisasi memediasi pengaruh budaya organisasi terhadap OCB.

7. Pengaruh Keadilan organisasi terhadap *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) dengan komitmen organisasional sebagai variabel *intervening*.

Hipotesis ini bertujuan untuk mengetahui pengaruh Keadilan organisasi berpengaruh positif dan

signifikan terhadap *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) dengan komitmen organisasional sebagai variabel intervening. Pada hipotesis ketujuh, menunjukkan bahwa Keadilan organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) dengan komitmen organisasional sebagai variabel intervening dengan nilai original sample 0,225 dan nilai T-statistics 2,001 > 1,660. Nilai P-values 0.048 < 0,05. Sehingga, hipotesis ketujuh menunjukkan bahwa terdapat pengaruh Keadilan organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) dengan komitmen organisasional sebagai variabel intervening.

Persepsi keadilan organisasi yang berfokus pada peran keadilan di tempat kerja telah menunjukkan bahwa persepsi keadilan organisasi sangat mempengaruhi sikap para pekerja seperti kepuasan kerja, *turnover intentions* dan komitmen organisasional dan juga perilaku kerja seperti absensi dan *Organizational citizenship behaviour* (Bhakshi, Kumar, dan Rani, 2009). Karyawan yang merasa tingkat keadilan yang didapatkan dari perusahaannya rendah maka ia akan cenderung memiliki kepuasan kerja dan komitmen yang rendah, begitu pula sebaliknya apabila dirasakan Tingkat keadilan pada perusahaan tinggi maka karyawan akan memiliki kepuasan dan komitmen organisasional yang tinggi pula. Komitmen yang tercipta berdasarkan tingginya keadilan organisasi yang dirasakan oleh karyawan inilah yang kemudian akan mendorong jalannya *organizational citizenship behaviour*.

## Kesimpulan

Berdasarkan hasil penelitian yang telah dijelaskan pada bab sebelumnya, akhirnya dapat ditarik simpulan sebagai berikut:

1. Penelitian ini menunjukkan bahwa Budaya Organisasi berpengaruh positif signifikan terhadap *Organizational Citizenship Behavior* (OCB).
2. Penelitian ini menunjukkan bahwa Keadilan Organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap *Organizational Citizenship Behavior* (OCB).
3. Penelitian ini menunjukkan bahwa Budaya Organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap *Organizational Citizenship Behavior* (OCB).
4. Penelitian ini menunjukkan bahwa Keadilan Organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap *Organizational Citizenship Behavior* (OCB).
5. Penelitian ini menunjukkan Komitmen Organisasional berpengaruh positif dan signifikan terhadap *Organizational Citizenship Behavior* (OCB).

6. Penelitian ini menunjukkan Budaya Organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap Komitmen Organisasi melalui *Organizational Citizenship Behavior* (OCB).
7. Penelitian ini menunjukkan bahwa Keadilan Organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap Komitmen Organisasi melalui *Organizational Citizenship Behavior* (OCB).

## Daftar Pustaka

- Chen, Yueh, Li, (2004), "Examining the Effect of Organization Culture and Leadership Behaviors on Organizational Commitment, Job Satisfaction, and Job Performance at Small and Middle-sized Firms of Taiwan", *The Journal of American Academy of Business*, Cambridge, p.432-438
- Edison, E., Anwar, Y., & Komariyah, I. (2018). *Manajemen Sumber Daya Manusia: Strategi dan Perubahan dalam Rangka Meningkatkan Kinerja Pegawai dan Organisasi*. Bandung: ALFABETA.
- Gibson, J. L., Donnelly J. H., Ivancevich J. M., and Konopaske R. (2012). *Organizations: Behavior, structure, processes*. McGraw-Hill.
- Iqbal, H. K., Aziz, U., and Tasawar, A. 2012. Impact of Organizational Justice on *Organizational Citizenship Behavior: An Empirical Evidence From Pakistan*. *World Applied Sciences Journal*, 19 (9): 1348-1354.
- Kreitner, Robert dan Angelo Kinicki. 2014. *Perilaku Organisasi*. Edisi 9. Buku 1. Jakarta: Salemba Empat.
- Khan, S. K., & Rashid, M. Z. (2012). The Mediating Effect of Organizational Commitment in the Organizational Culture, Leadership and Organizational Justice Relationship with *Organizational Citizenship Behavior: A Study of Academicians in Private Higher Learning Institutions in Malaysia*. *International Journal of Business and Social Science* Vol 3 no. 8, 83-91.
- Kumar, K., & Rani, E. (2014). Organizational justice perceptions as predictor of job satisfaction and organization commitment. *International Journal of Business and Management*, 4(9), 145-154. <https://doi.org/10.5539/ijbm.v4n9p145>
- Luthans and Fred. 2006). *Perilaku organisasi, Edisi sepuluh*. Yogyakarta: Penerbit ANDI.
- Mohanty, J& Rath, B.P. 2012. "Influence of Organizational Culture on *Organizational Citizenship Behavior* : A Three Sector Study". *Global Journal of Business Research*.
- Murphy, G., Athanasou, J., King, N. (2002). Job Satisfaction and *Organizational Citizenship Behavior: A Study of Australian Human-Service*

- Professionals. *Journal of Managerial Psychology*, 17(4), pp. 532-554.
- Najih, S., & Mansyur, A. (2022). *Organizational Citizenship Behavior (Ocb): Efek Budaya Organisasi Dan Work-Family Conflict*. *Jesya (Jurnal Ekonomi Dan Ekonomi Syariah)*, 5(1), 347-354.
- Podsakoff, P., MacKenzie, S. B., Paine, J. B., & Bachrah, D. G. (2000). *Organizational Citizenship Behaviors: A Critical Review Of The Theoretical And Empirical Literature And Suggestions For Future Research*. *Journal of Management*, 26(3), 513-563. [https://doi.org/10.1016/S0149-2063\(00\)00047-7](https://doi.org/10.1016/S0149-2063(00)00047-7)
- Rivai. (2009). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Cetakan Kesembilan. Jakarta
- Robbins, S. P. (2006). *Perilaku Organisasi (10th Ed.)*. Jakarta: Indeks
- Steers, RM dan Porter, L. W.,. (2011). *Motivation and Work Behaviour*. New York Accademic Press.
- Sugiyono, (2017). *Metode Penelitian Kuantitatif, Kualitatif, dan R&D*. Bandung: CV. Alfabeta.
- Wahyuni, N. P. D. E., & Supartha, I. W. G. (2019). *Pengaruh Keadilan Organisasional, Komitmen Organisasional, Dan Kepuasan Kerja Terhadap Organizational Citizenship Behavior (Ocb)* (Doctoral dissertation, Udayana University).
- Widyaningrum (2010), *Pengaruh Keadilan Organisasi Terhadap Kepuasan Kerja, Komitmen organisasional, dan Organizational Citizenship Behavior Pegawai Rumah Sakit Bersalin Pura Raharja Surabaya*, Tesis Universitas 17 Agustus Surabaya.
- Wiyono, Gendro. 2011. *Merancang Penelitian Bisnis dengan Alat*.