

**PENGARUH KEADILAN ORGANISASIONAL TERHADAP *ORGANIZATIONAL CITIZENSHIP BEHAVIOR* DENGAN KEPUASAN KERJA SEBAGAI VARIABEL MEDIASI
(Studi pada Karyawan KSPPS BMT Binamas Purworejo)**

Shinta Hernawati Dewi

shintahd187@gmail.com

Fitri Rahmawati

fitrirahma@umpwr.ac.id

Dedi Runanto

dedirunanto@umpwr.ac.id

**Program Studi Manajemen, Fakultas Ekonomi
Universitas Muhammadiyah Purworejo**

ABSTRAK

Persaingan di dunia kerja yang dinamis saat ini membuat tugas-tugas semakin kompleks, dan organisasi membutuhkan karyawan yang tidak hanya fokus dengan tanggung jawab pokok di dalam organisasi, namun juga melakukan tugas di luar tanggung jawabnya. Organisasi yang sukses membutuhkan karyawan yang termotivasi untuk bekerja melampaui tugas formalnya dan bekerja melebihi harapan. Hal tersebut muncul karena adanya pengaruh keadilan organisasional dan kepuasan kerja karyawan.

Tujuan dari penelitian ini adalah untuk menguji pengaruh Keadilan Organisasional terhadap *Organizational Citizenship Behavior* dengan kepuasan kerja sebagai variabel mediasi. Populasi pada penelitian ini adalah seluruh karyawan KSPPS BMT Binamas Purworejo dengan jumlah 127 karyawan. Sampel yang digunakan menggunakan teknik *purposive sampling* sebanyak 88 responden. Pengumpulan data menggunakan kuesioner dengan alternatif pilihan jawaban menggunakan skala *likert* yang terdiri dari lima pilihan jawaban. Kuesioner telah diujicobakan serta telah memenuhi syarat validitas dan reliabilitas. Analisis data menggunakan teknik analisis Baroon dan Kenny (1986) dengan menggunakan alat bantu *SPSS 24 For Windows*.

Berdasarkan hasil penelitian menunjukkan bahwa (1) keadilan organisasional berpengaruh positif dan signifikan terhadap *Organizational Citizenship Behavior* sebesar 0,585X, (2) keadilan organisasional berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja sebesar 0,707X, (3) kepuasan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap *Organizational Citizenship Behavior* sebesar 0,752Y, (4) kepuasan kerja memediasikan secara parsial pengaruh keadilan organisasional terhadap *Organizational Citizenship Behavior* sebesar 0,676.

Kata Kunci: Keadilan Organisasional, Kepuasan Kerja, *Organizational Citizenship Behavior*.

A. PENDAHULUAN

Dunia bisnis pada era 4.0 seperti saat ini membutuhkan perubahan di segala sektor untuk menyesuaikan kemajuan di bidang teknologi modern. Setiap organisasi atau perusahaan dituntut untuk memiliki fleksibilitas, kecepatan untuk merespon perubahan agar dapat beradaptasi dengan lingkungan sehingga organisasi dapat bertahan dan berkelanjutan. Terlebih lagi untuk perusahaan yang bergerak di bidang jasa dan keuangan, dimana kepuasan konsumen adalah sesuatu yang menjadi tujuan utama (<https://www.unja.ac.id>). Oleh karena itu, perusahaan harus meningkatkan inovasi, strategi, dan kebijakan manajemen terutama pada sumber daya manusia (<https://money.kompas.com>).

Pertumbuhan ekonomi saat ini juga mempengaruhi pengembangan sektor perbankan. Perbankan merupakan industri yang menangani uang tunai, kredit, dan transaksi keuangan lainnya. Perbankan menjadi peran penting dalam pertumbuhan ekonomi dengan melalui penyaluran kredit dapat membantu meningkatkan investasi, membantu membiayai usaha-usaha kecil dan menengah. Oleh karena itu, perusahaan harus mampu berkompetisi dan berusaha agar tetap bertahan dari segala jenis persaingan yang akan terjadi. Untuk dapat bersaing, maka perusahaan harus selalu memperhatikan kinerja sumber daya manusianya, karena sumber daya manusia merupakan aset penting dalam perusahaan.

Sumberdayamanusiaadalahsuatusumberdayayangsangat dibutuhkan oleh suatu organisasi, sebab sumber daya manusia adalah sumberyangberperanaktifterhadapjalannya suatuorganisasidanprosespengambilan keputusan (Sutrisno, 2019:2). Sumber daya manusia merupakan satuasumberdayayangmemiliki akal, perasaan, keinginan, keterampilan, pengetahuan, dorongan, daya, dan karya (rasio, rasa, dan karsa)(Sutrisno, 2019:3). Terlebih perusahaan yang menawarkan jasa dimana sumberdayamemegangperan pentingsebagai ujungtombak perusahaan. Oleh karena itu, sumber daya manusia harus dikelola dengan baik untuk meningkatkan efektivitas dan efisiensi organisasi (Sunyoto, 2015:1).

Persaingan dalam dunia kerja yang dinamis seperti saat ini tugas-tugas semakin kompleks, organisasi membutuhkan seorang karyawan yang tidak hanya berfokus pada kewajibannya saja dalam organisasi, melainkan dapat melaksanakan suatu pekerjaan diluar kewajibannya. Organisasi yang sukses membutuhkan karyawan yang akan melakukan lebih dari sekedar tugas formal mereka dan mau memberikan kinerja yang melebihi harapan. Sehingga organisasi akan lebih baik dengan adanya karyawan yang bertindak *Organizational Citizenship Behavior* atau OCB (Titisari, 2014:2).

Organizational Citizenship Behavior menurut Organ 1999 dalam Titisari (2014:6) merupakan perilaku karyawan yang ditunjukkan untuk meningkatkan efektivitas kinerja perusahaan tanpa mengabaikan tujuan produktifitas individual karyawan. Menurut Titisari (2014:5), contoh perilaku OCB yang dilakukan karyawan ini seperti membantu rekan kerja, suka rela melakukan kegiatan ekstra ditempat kerja, menghindari konflik dengan rekan kerja, patuh terhadap peraturan yang berlaku di dalam organisasi, memberi saran yang membangun di tempat kerja, serta menggunakan waktu yang efektif di tempat kerja (Titisari, 2014:5). Dengan adanya saling kerja sama dan saling membantu antara karyawan lainnya akan meningkatkan berfungsinya organisasi.

Wirawan(2017:781) menyatakan bahwa salah satu faktor yang mempengaruhi *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) adalah keadilan organisasi. Keitner & Kinicki (2014:222) mengatakan bahwa, keadilan organisasional merefleksikan penerimaan seseorang bahwa mereka diperlakukan secara adil dalam pekerjaan. Sedangkan perilaku yang adil akan mendatangkan emosi yang positif, yang mana pada gilirannya akan mendorong perilaku *Organizational Citizenship Behavior* (Robbins & Judge, 2017:147).Ketidakadilan dalam organisasi dapat menyebabkan ketidakpuasan kerja pada karyawan (Keitner & Kinicki, 2014:170).

Kepuasan kerja merupakan keadaan emosi yang senang atau emosi positif yang berasal dari penilaian pekerjaan atau pengalaman kerja seseorang (Luthans, 2006:243). Ketidakpuasan akan menimbulkan masalah di dalam organisasi sehingga menyebabkan penurunan kinerja karyawan seperti pekerjaannya cenderung kurang maksimal dan tidak mencoba melakukan hal-hal terbaik, serta jarang untuk meluangkan waktu dan berusaha ekstra dalam melakukan pekerjaannya.Ketika karyawan merasa keadilan di dalam

organisasinya, mereka akan timbul rasa puas pada diri karyawan yang mengakibatkan semangat kerja yang tinggi dan bersedia melakukan pekerjaan yang melebihi tugasnya.

Kepuasan kerja dan keadilan organisasional merupakan dua faktor yang dapat meningkatkan perilaku *Organizational Citizenship Behavior*. Saifi & Shahzad (2017:138) mengatakan bahwa kepuasan kerja merupakan variabel yang memediasi pengaruh keadilan organisasional terhadap *Organizational Citizenship Behavior* (OCB). Secara logika pemikiran, *Organizational Citizenship Behavior* akan dapat meningkatkan organisasi ketika dipengaruhi oleh kepuasan kerja yang bagus serta keadilan yang dirasakan oleh karyawan dalam lingkungan organisasi tersebut. Menghadapi fenomena yang terjadi, tentunya perusahaan harus memiliki sumber daya manusia yang berkualitas. Oleh karena itu, perusahaan harus terus memperlihatkan kenyamanan, kesejahteraan, kepuasan dan keadilan dalam organisasi. Sehingga karyawan menghasilkan inovasi-inovasi terbaru sesuai dengan visi dan misi suatu organisasi sehingga tujuan akan lebih mudah dicapai.

Baitul Mal Wa Tamwil (BMT) adalah lembaga yang bergerak dalam penyediaan jasa layanan keuangan bagi masyarakat di Indonesia yang tidak terjangkau oleh layanan perbankan. Sistem dan fungsi dari BMT tidak jauh berbeda dengan koperasi. BMT juga sering disamakan dengan koperasi syariah karena BMT memegang teguh prinsip-prinsip syariah dalam kegiatan operasionalnya. KSPPS BMT Binamas Purworejo beralamat di Jalan Jl. Urip Sumoharjo No.80, Kepatihan, Purworejo, Kec. Purworejo, Kabupaten Purworejo, Jawa Tengah 54151. Menurut informasi yang diperoleh dari *staff* HRD KSPPS BMT Binamas Purworejo yakni Ibu Siti Rufaidah, ada beberapa permasalahan yang timbul pada karyawan saat ini terkait kurangnya partisipasi yang dilakukan oleh karyawan dalam perilaku *Organizational Citizenship Behavior* (OCB). Hal tersebut ditunjukkan dengan kurangnya rasa tanggung jawab pada kehidupan organisasi membuat rekan kerja yang membutuhkan bantuan menjadi sulit saat terjadi masalah dalam pekerjaannya. Contohnya mereka hanya fokus pada pekerjaannya masing-masing, maka secara tidak langsung hal tersebut menyebabkan tidak tercapainya sasaran organisasi. Kurangnya inisiatif karyawan, hal tersebut ditunjukkan dengan tidak semua karyawan mau menerima semua jenis pekerjaan yang diberikan oleh perusahaan, dan karyawan kurang memiliki komitmen untuk bekerja secara loyalitas.

Fenomena permasalahan terkait keadilan organisasional yang masih rendah. Hal tersebut dapat dilihat dari keadilan yang seharusnya dapat dirasakan oleh semua pihak, namun semua itu tidak dapat diwujudkan dengan mudah bahkan masih ada karyawan yang merasa diperlakukan tidak adil. Seperti yang terjadi kebijakan atau keputusan bersifat *top down* tidak semua karyawan dilibatkan dalam proses pengambilan keputusan yang berkaitan dengan pekerjaan itu sendiri. Kurangnya perhatian dari atasan, hal ini dapat terlihat dari tingginya beban kerja yang diberikan oleh perusahaan kepada karyawan. Adapun fenomena lain yang berkaitan dengan kepuasan kerja yang masih rendah pada karyawan. Hal ini disebabkan oleh ketidaksesuaian dalam pekerjaan, sehingga menyebabkan karyawan merasa kurang puas. Hal tersebut ditunjukkan dengan rekan kerja yang tidak sevisi sehingga dalam satu tim hanya ada beberapa yang mau bekerja, ketika diberikan pekerjaan tidak mau atau pilih-pilih. Selain itu kurangnya kesempatan karyawan untuk mendapatkan promosi jabatan yang lebih tinggi. Hal tersebut dapat dilihat dari karyawan yang seharusnya sudah layak dipromosikan namun perusahaan justru melihat yang lain, yang kompetensinya belum layak tapi sudah dipromosikan. Hal ini tentu saja akan berdampak pada hasil kerja para pegawai yang kurang optimal.

Penelitian ini bertujuan untuk menguji pengaruh keadilan organisasional terhadap Organizational Citizenship Behavior dengan kepuasan kerja sebagai variabel mediasi pada karyawan KSPPS BMT Binamas Purworejo.

B. RUMUSAN MASALAH

1. Apakah keadilan organisasional berpengaruh positif terhadap *Organizational Citizenship Behavior*?
2. Apakah keadilan organisasional berpengaruh positif terhadap kepuasan kerja?
3. Apakah kepuasan kerja berpengaruh positif terhadap *Organizational Citizenship Behavior*?
4. Apakah kepuasan kerja mampu memediasi hubungan antara keadilan organisasional terhadap *Organizational Citizenship Behavior*?

C. KAJIAN TEORI DAN KERANGKA PIKIR

1. *Organizational Citizenship Behavior*

Menurut Organ (1999) dalam Titisari (2014:6) *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) merupakan perilaku karyawan yang ditunjukkan untuk meningkatkan efektifitas kinerja perusahaan tanpa mengabaikan tujuan produktivitas individual karyawan. Sedangkan Menurut Wirawan (2017:780) *Organization Citizenship Behavior* (OCB) adalah perilaku sukarela di tempat kerja yang dilaksanakan oleh pegawai secara bebas yang di luar persyaratan pekerjaan seseorang dan ketentuan organisasi sehingga tidak ada dalam sistem imbalan organisasi yang jika dilaksanakan oleh pegawai akan meningkatkan berfungsinya organisasi.

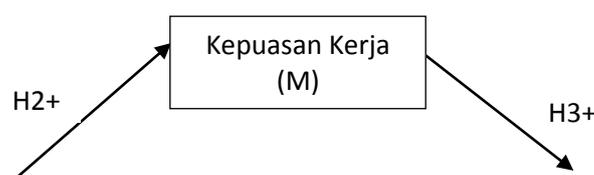
2. Keadilan Organisasional

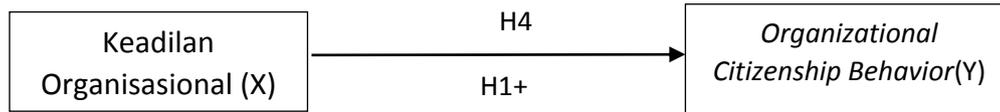
Keitner & Kinicki (2014:222) keadilan organisasional merefleksikan penerimaan seseorang bahwa mereka diperlakukan secara adil dalam pekerjaan. Moorman (1991:845) mengatakan bahwa, keadilan organisasional berkaitan dengan bagaimana cara karyawan menentukan apakah mereka telah diperlakukan secara adil dalam organisasi dan secara tidak langsung akan mempengaruhi pekerjaan yang lain dalam perusahaan. Sedangkan menurut Ivancevich *et.al.* (2006:159) keadilan adalah bahwa karyawan membandingkan usaha dan penghargaan yang mereka terima dengan orang lain dalam situasi kerja yang serupa.

3. Kepuasan Kerja

Kepuasan kerja merupakan keadaan emosi yang senang atau emosi positif yang berasal dari penilaian pekerjaan atau pengalaman seseorang (Luthans, 2006:243). Sedangkan menurut Mangkunegara (2017:117) menyatakan bahwa kepuasan kerja merupakan suatu perasaan yang menyokong atau tidak menyokong diri pegawai yang berhubungan dengan pekerjaannya maupun dengan kondisi dirinya. Senada dengan pendapat tersebut, Wirawan (2017:756) mengemukakan bahwa kepuasan kerja adalah persepsi seseorang mengenai berbagai aspek dari pekerjaannya, persepsi dapat berupa perasaan dan sikap orang tersebut terhadap pekerjaannya.

4. Kerangka Pikir





Gambar 1.
Kerangka Pikir

Keterangan:

→ : Pengaruh variabel independen (X) terhadap variabel mediasi (M) dan variabel dependen (Y).

D. Pengembangan Hipotesis

1. Pengaruh keadilan organisasional terhadap *Organizational Citizenship Behavior*

Wirawan (2017:781) menjelaskan bahwa, salah satu faktor yang mempengaruhi *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) adalah keadilan organisasional. Selain itu Luthans (2006:251) juga mengatakan bahwa lebih penting untuk *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) adalah karyawan harus merasa diperlakukan secara adil. Perilaku yang adil mendatangkan emosi positif, yang mana pada gilirannya akan mendorong perilaku *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) (Robbins dan Judge, 2017:147).

Hasil penelitian yang dilakukan oleh Harumi dan Riana (2019), Zadeh *et al* (2015), Saifi dan Shahzad (2017) menunjukkan bahwa keadilan organisasional berpengaruh positif dan signifikan terhadap *Organizational Citizenship Behavior* (OCB). Berdasarkan uraian di atas hipotesis kesatu yang diajukan dalam penelitian ini adalah sebagai berikut.

H1 : Keadilan organisasional berpengaruh positif terhadap *Organizational Citizenship Behavior* (OCB).

2. Pengaruh keadilan organisasional terhadap kepuasan kerja

Keitner & Kinicki (2014:170) mengatakan bahwa salah satu penyebabnya kepuasan kerja yaitu keadilan. Kepuasan merupakan fungsi dari seberapa adil individu diperlakukan ditempat kerja. Ketika karyawan merasa keadilan dalam organisasi, mereka akan timbul rasa kepuasan dan menimbulkan bekerja semaksimal mungkin dalam menyelesaikan pekerjaannya.

Hasil penelitian yang dilakukan oleh Kharismasyah (2017), Dearsari dan Ratnawati (2022), Saifi dan Shahzad (2017) menunjukkan bahwa keadilan organisasional berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja karyawan. Berdasarkan uraian diatas, maka dapat dirumuskan hipotesis sebagai berikut :

H2 : keadilan organisasional berpengaruh positif terhadap kepuasan kerja.

3. Pengaruh kepuasan kerja terhadap *Organizational Citizenship Behavior* (OCB)

Kepuasan kerja menjadi penentu utama dari perilaku *Organizational Citizenship Behavior* (OCB), dimana orang-orang yang lebih puas dengan pekerjaannya lebih mungkin terlibat *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) (Robbins & Judge, 2017:53). Karyawan yang memiliki kepuasan terhadap pekerjaannya akan melakukan hal positif terhadap organisasi seperti membantu pekerjaan lain dan melewati harapan normal dalam pekerjaan mereka, maka kepuasan kerja faktor utama dari perilaku OCB. Titisari (2014:16) mengatakan, faktor internal yang dapat membentuk *Organizational Citizenship Behavior* (OCB), salah satunya yang terpenting adalah kepuasan kerja.

Hasil penelitian yang dilakukan oleh Harumi dan Riana (2019), Dearsi dan Ratnawati (2022), Saifi dan Shahzad (2017) membuktikan bahwa kepuasan kerja memiliki pengaruh positif yang signifikan terhadap timbulnya *Organizational Citizenship Behavior* (OCB). Berdasarkan uraian diatas, maka dapat dirumuskan hipotesis sebagai berikut :

H3 : Kepuasan kerja berpengaruh positif terhadap *Organizational Citizenship Behavior* (OCB).

4. Pengaruh keadilan organisasional terhadap *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) yang dimediasi oleh kepuasan kerja

Kepuasan kerja dan keadilan organisasional merupakan dua faktor yang dapat meningkatkan perilaku *Organizational Citizenship Behavior* (Wirawan, 2017:781). Dasar kepuasan kerja terletak pada prinsip-prinsip timbal balik dalam teori pertukaran sosial yang berarti bahwa ketika perusahaan dapat menerapkan keadilan organisasi, mampu meningkatkan kepuasan kerja pada karyawan maka dengan sendirinya akan timbul perilaku *Organizational Citizenship Behavior* (Ahmad Rehan, et. al. 2023). Sedangkan jika rendahnya kepuasan kerja yang dirasakan karyawan dalam organisasi akan memperlihatkan kurangnya tanggung jawab seorang karyawan dalam melaksanakan pekerjaannya.

Keadilan organisasional berkaitan dengan bagaimana cara karyawan menentukan apakah mereka telah diperlakukan secara adil dalam organisasi dan secara tidak langsung akan mempengaruhi pekerjaan yang lain dalam perusahaan. Ketika timbal balik yang didapatkan karyawan tidak sesuai dengan apa yang diharapkan atau tidak adil maka kemungkinan besar karyawan akan kehilangan ketertarikannya untuk menerapkan perilaku *Organizational Citizenship Behavior*, sedangkan perilaku yang adil akan mendatangkan emosi yang positif, yang mana pada gilirannya akan mendorong perilaku *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) (Robbins dan Judge, 2017:147).

Mediasi kepuasan kerja dipengaruhi oleh keadilan organisasional terhadap *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) diperkuat oleh penelitian Harumi & Riana (2019), Saifi & Shahzad (2017). Berdasarkan uraian diatas, maka dapat dirumuskan hipotesis sebagai berikut :

H4 : Kepuasan kerja memediasi pengaruh keadilan organisasional terhadap *Organizational Citizenship Behavior* (OCB).

E. METODE PENELITIAN

1. Definisi Operasional

a. Keadilan Organisasional (X)

Keitner dan Kinicki (2014:222) mengatakan, keadilan organisasional merefleksikan penerimaan seseorang bahwa mereka diperlakukan secara adil dalam pekerjaan. Indikator keadilan organisasi menurut Keitner dan Kinicki (2014:222) terdiri dari :

- a) Keadilan *Distributif*.
- b) Keadilan *Prosedural*.
- c) Keadilan *Interaksional*.

b. Kepuasan Kerja (M)

Luthans (2006:243) menjelaskan bahwa, kepuasan kerja adalah keadaan emosi senang atau emosi positif yang berasal dari penilaian pekerjaan atau

pengalaman kerja seseorang. Ada lima indikator yang dapat digunakan untuk mengukur kepuasan kerja (Luthans, 2006:244-245), yaitu :

- a) *The work it self* (Pekerjaan itu sendiri).
 - b) *Pay* (Gaji/Upah).
 - c) *Promotion* (Promosi).
 - d) *Supervision* (Pengawasan).
 - e) *Co-wookers* (Rekan kerja).
- c. *Organizational Citizenship Behavior* (Y)
- Organ (1988) dalam Titisari (2014:6) mengatakan bahwa, *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) merupakan perilaku karyawan yang ditunjukkan untuk meningkatkan efektifitas kinerja perusahaan tanpa mengabaikan tujuan produktivitas individual karyawan. Menurut Organ (1988) dalam Titisari (2014:7) dimensi yang digunakan untuk mengukur *Organizational Citizenship Behavior* terdiri dari :
- a) *Altruism* (Sikap menolong).
 - b) *Conscieniousness* (Perilaku baik dan sopan).
 - c) *Spormanship* (Ketoleransian).
 - d) *Courtesy* (Sikap keterlibatan dalam organisasi).
 - e) *Civicvirtue* (Patuh terhadap peraturan).

2. Pengujian Instrumen

a. Uji Validitas

Uji validitas digunakan untuk mengukur sah atau valid tidaknya suatu kuesioner. Sugiyono (2019:175) mengatakan, suatu instrumen disebut valid jika instrumen tersebut dapat digunakan untuk mengukur apa yang seharusnya diukur. Uji validitas dalam penelitian ini menggunakan kolerasi *product moment*. Suatu butir pertanyaan dikatakan valid jika memiliki nilai koefisien kolerasi *product moment (pearson correlation)* melebihi 0,3 (Sugiyono, 2019:180).

Berdasarkan hasil uji validitas, menunjukkan bahwa semua nilai *Pearson Correlation* per item pernyataan dari variabel *Organizational Citizenship Behavior* (Y), Keadilan Organisasional (X), dan Kepuasan Kerja (M) bernilai lebih dari 0,3 dan positif, sehingga dapat disimpulkan semua item pernyataan yang diujikan valid. Artinya semua butir pernyataan dalam kuesioner tersebut dapat mengukur variabel penelitian.

b. Uji Reliabilitas

Reliabilitas merupakan alat untuk mengukur konsistensi suatu kuesioner yang merupakan indikator dari variabel atau konstruk (Ghozali, 2018:45). Uji reliabilitas dilakukan dengan menggunakan bantuan program SPSS, yang akan memberikan fasilitas untuk mengukur uji statistik *Cronbach's Alpha* (α). Suatu kuesioner dikatakan *reliable* atau handal jika jawaban seseorang dalam kuesioner konsisten atau stabil dari waktu ke waktu. Suatu variabel dikatakan reliabel atau handal jika memberikan nilai *Cronbach's Alpha* (α) > 0,7 (Nunnally dalam Ghozali, 2018:46).

Berdasarkan uji reliabilitas, menunjukkan bahwa butir pernyataan dari variabel *Organizational Citizenship Behavior* (Y), Keadilan Organisasional (X), dan Kepuasan Kerja (M) menghasilkan nilai *Cronbach Alpha* lebih dari 0,7 sehingga dapat disimpulkan bahwa instrumen tersebut semuanya reliabel. Artinya pernyataan dalam kuesioner konsisten dalam mengukur konstruk atau variabel penelitian, sehingga dapat digunakan untuk mengumpulkan data selanjutnya.

F. HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

1. Hasil Uji Regresi

- a. Langkah 1 : X berpengaruh terhadap Y

Tabel 1
Hasil Analisis Regresi Langkah 1

Model	Koefisien Regresi (b)	Signifikansi (p-value)	Keterangan
X → Y	0,585	0,000	Positif dan Signifikan

Sumber : Data Primer diolah (2023)

Berdasarkan tabel 1, diketahui bahwa nilai koefisien regresi Keadilan Organisasional (X) terhadap *Organizational Citizenship Behavior* (Y) sebesar 0,585 sehingga diperoleh garis regresi sebagai berikut $Y = 0,585X$. Selain itu, diperoleh nilai $p\text{-value} = 0,000$ yang menunjukkan pengaruh signifikansi variabel X terhadap Y dalam persamaan regresi karena lebih kecil dari 0,05. Hal ini menunjukkan bahwa hipotesis pertama dalam penelitian ini diterima, artinya variabel keadilan organisasional berpengaruh positif dan signifikan terhadap *Organizational Citizenship Behavior*. Karyawan yang merasakan keadilan akan memunculkan sikap seorang karyawan yang berperilaku baik, yang mana pada gilirannya akan mendorong perilaku *Organizational Citizenship Behavior*.

- b. Langkah 2 : X berpengaruh terhadap M

Tabel 2
Hasil Analisis Regresi Langkah 2

Model	Koefisien Regresi (b)	Signifikansi (p-value)	Keterangan
X → M	0,707	0,000	Positif dan Signifikan

Sumber : Data Primer diolah (2023)

Berdasarkan tabel 2, diketahui bahwa nilai koefisien regresi Keadilan Organisasional (X) terhadap Kepuasan Kerja (M) sebesar 0,707 sehingga diperoleh persamaan garis regresi sebagai berikut, $M = 0,707X$. Selain itu, diperoleh nilai $p\text{-value} = 0,000$ yang menunjukkan pengaruh signifikan variabel X terhadap M dalam persamaan regresi karena lebih kecil dari 0,05. Hal ini menunjukkan bahwa hipotesis kedua dalam penelitian ini diterima, artinya variabel keadilan organisasional berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja. Karyawan yang merasakan keadilan telah diterapkan oleh

perusahaan, maka karyawan akan merasa puas sehingga menyebabkan karyawan bekerja dengan maksimal dalam menyelesaikan tugasnya.

- c. Langkah 3 : M berpengaruh terhadap Y

Tabel 3
Hasil Analisis Regresi Langkah 3

Model	Koefisien Regresi (b)	Signifikansi (p-value)	Keterangan
M → Y	0,752	0,000	Positif dan Signifikan

Sumber : Data Primer diolah (2023)

Berdasarkan tabel 3, diketahui bahwa nilai koefisien regresi Kepuasan Kerja (M) terhadap *Organizational Citizenship Behavior* (Y) sebesar 0,752 sehingga diperoleh persamaan garis regresi sebagai berikut $M = 0,752Y$. Selain itu, diperoleh nilai *p-value* 0,000 yang menunjukkan pengaruh signifikan variabel M terhadap Y dalam persamaan regresi karena lebih kecil dari 0,05. Hal ini menunjukkan bahwa hipotesis ketiga dalam penelitian ini diterima, artinya variabel kepuasan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap *Organizational Citizenship Behavior*. Apabila kepuasan yang telah dirasakan karyawan, maka akan timbul dengan sendirinya perilaku *Organizational Citizenship Behavior*.

- d. Langkah 4 : X+M berpengaruh terhadap Y

Tabel 4
Hasil Analisis Regresi Langkah 4

Model	Koefisien Regresi (b)	Signifikansi (p-value)	Keterangan
X → Y	0,585	0,000	Positif dan Signifikan
X + M → Y	0,676	0,000	<i>Partial Mediation, significantly different from zero</i>

Sumber : Data Primer diolah (2023)

Berdasarkan tabel 4, diketahui bahwa nilai koefisien keadilan organisasional (X) terhadap *Organizational Citizenship Behavior* (Y) sebesar 0,585 dengan nilai signifikansi 0,000 ($p\text{-value} < 0,05$). Setelah diregresi dengan kepuasan kerja (M) nilai koefisien keadilan organisasional (X) terhadap *Organizational Citizenship Behavior* (Y) menjadi 0,676 dengan nilai signifikansi 0,000 ($p\text{-value} < 0,05$). Artinya bahwa kepuasan kerja (M) terbukti memediasi

hubungan antara keadilan organisasional (X) terhadap *Organizational Citizenship Behavior* (Y) secara parsial, karena variabel keadilan organisasional (X) terhadap *Organizational Citizenship Behavior* (Y) tetap signifikan setelah hubungan keduanya dikontrol oleh variabel kepuasan kerja (M). Hal ini membuktikan bahwa hipotesis keempat yang diajukan dalam penelitian ini yaitu Kepuasan Kerja memediasi pengaruh Keadilan Organisasional terhadap *Organizational Citizenship Behavior*, dapat diterima.

G. PEMBAHASAN

1. H1 : Kerja sama berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan.

Berdasarkan tabel analisis regresi pada tabel 1, dapat diketahui bahwa keadilan organisasional berpengaruh positif terhadap *Organizational Citizenship Behavior* sebesar 0,585 dengan nilai signifikansi 0,000 ($p\text{-value} < 0,05$). Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa hipotesis pertama (H1) diterima, yang menyatakan bahwa keadilan organisasional berpengaruh positif dan signifikan terhadap *Organizational Citizenship Behavior* (OCB).

Diterimanya (H1) dalam penelitian ini, menunjukkan bahwa karyawan yang merasakan keadilan, akan memunculkan perilaku *Organizational Citizenship Behavior* dengan sendirinya. Tingkat atau bentuk keadilan yang dirasakan karyawan dapat dilihat dari atasan yang peduli terhadap hak-hak karyawan, memberikan reward/penghargaan kepada karyawan yang kinerjanya baik. Atasan yang memperlakukan karyawan dengan baik dan perhatian, serta atasan yang memberikan penjelasan logis mengenai keputusan pekerjaan. Hal tersebut akan membuat karyawan berperilaku baik dengan melakukan hal-hal positif serta aktif dalam kegiatan tambahan diluar jam operasional perusahaan sebagai bentuk balasan dari apa yang diberikan oleh perusahaan. Hal ini sejalan dengan pendapat Luthans (2006:251) bahwa untuk membangun perilaku *Organizational Citizenship Behavior* (OCB), karyawan harus merasa bahwa mereka diperlakukan secara adil dalam prosedur maupun hasil yang diterima.

Penelitian ini sesuai dengan hasil penelitian sebelumnya yang dilakukan oleh Kharismasyah, *et. al* (2017), Harumi & Riana (2019), dan Zadeh, *et.al* (2015) yang menyatakan bahwa keadilan organisasional berpengaruh positif dan signifikan terhadap *Organizational Citizenship Behavior*.

2. H2 : Kerja sama berpengaruh positif terhadap kepuasan kerja.

Berdasarkan hasil analisis regresi pada tabel 2, dapat diketahui bahwa keadilan organisasional berpengaruh positif terhadap kepuasan kerja sebesar 0,707 dengan nilai signifikansi 0,000 ($p\text{-value} < 0,05$). Hasil ini menunjukkan bahwa hipotesis kedua (H2) diterima, yang menyatakan bahwa keadilan organisasional berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja. Artinya, keadilan organisasional yang dirasakan karyawan akan meningkatkan kepuasan kerja.

Diterimanya (H2) pada penelitian ini menunjukkan bahwa karyawan yang merasakan keadilan akan meningkatkan kepuasan kerja karyawan didukung dengan pemberian hak-hak karyawan secara adil seperti, pemberian gaji sesuai dengan kompetensi, mendapatkan perlakuan yang baik dan perhatian dari atasan,

mendapatkan penghargaan atas pencapaian kerja kerasnya. Selain itu, juga pemberian kesempatan karyawan untuk berinovasi sehingga akan meningkatkan kepuasan tersendiri bagi mereka berkaitan dengan pekerjaannya (*the work it self*) dan membuat karyawan bekerja secara maksimal dalam menyelesaikan pekerjaannya.

Penelitian ini sesuai dengan teori Keitner & Kinicki (2014). Hasil penelitian ini mendukung dan menguatkan hasil sebelumnya yang dilakukan oleh Saifi dan Shahzad (2017), dan Kharismasyah, *et.al* (2017) yang menyatakan bahwa adanya pengaruh yang positif dan signifikan antara keadilan dengan kepuasan.

3. H3 : Kepuasan kerja berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan.

Berdasarkan hasil analisis regresi pada tabel 3, dapat diketahui bahwa kepuasan kerja berpengaruh positif terhadap *Organizational Citizenship Behavior* sebesar 0,752 dengan nilai signifikansi 0,000 ($p\text{-value} < 0,05$). Hasil ini menunjukkan bahwa hipotesis ketiga (H3) diterima, yang menyatakan bahwa kepuasan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap *Organizational Citizenship Behavior*. Artinya, semakin tinggi kepuasan kerja yang dirasakan, maka perilaku *Organizational Citizenship Behavior* akan meningkat, karena kepuasan kerja sangat penting dalam hal apapun dan cenderung akan berpengaruh pada hasil kerjanya. Organisasi yang memperhatikan kepuasan kerja para karyawannya akan sangat diuntungkan, dalam proses mewujudkan tujuan dan visi misi organisasi tersebut.

Terbuktinya (H3) pada penelitian ini menunjukkan kepuasan kerja yang dirasakan karyawan akan meningkatkan perilaku *Organizational Citizenship Behavior* karyawan. KSPPS BMT Binamas Purworejo memperhatikan kepuasan kerja karyawan dengan pemberian bonus ketika mencapai hasil kinerja yang ditargetkan, memenuhi kebutuhan karyawan, serta pemimpin yang ideal. Pemimpin yang ideal mampu menjaga kepuasan para karyawan dengan melakukan pengawasan, dapat dilihat dari pengawasan langsung yang dilaksanakan oleh atasan terhadap hasil kerjanya karyawan serta menjadi figure yang disenangi para karyawan. Karyawan yang merasakan kepuasan dalam bekerja akan melakukan hal positif di luar tanggung jawabnya seperti membantu rekan kerjanya. Karyawan yang puas akan berbicara positif mengenai organisasinya serta akan lebih patuh pada panggilan tugas karena ingin mengulangi pengalaman yang positif.

Penelitian ini juga mendukung dan menguatkan hasil sebelumnya yang dilakukan oleh Zadeh, *et.al* (2015), Kharismasyah, *et. al* (2017), Harumi & Riana (2019), menunjukkan bahwa kepuasan kerja memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap timbulnya *Organizational Citizenship Behavior*.

4. H4 : Kerja sama berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan melalui kepuasan kerja.

Berdasarkan tabel 4, diketahui bahwa nilai koefisien keadilan organisasional (X) terhadap *Organizational Citizenship Behavior* (Y) sebesar 0,585 dengan nilai signifikansi 0,000. Setelah diregresi dengan kepuasan kerja (M) nilai koefisien keadilan organisasional (X) terhadap *Organizational Citizenship Behavior* (Y) menjadi 0,676 dengan nilai signifikansi 0,000 ($p\text{-value} < 0,05$). Artinya bahwa kepuasan kerja (M) terbukti memediasi hubungan antara keadilan organisasional (X) terhadap *Organizational Citizenship Behavior* (Y) secara parsial, karena variabel keadilan organisasional (X) terhadap *Organizational Citizenship Behavior* (Y) tetap signifikan

setelah hubungan keduanya dikontrol oleh variabel kepuasan kerja (M). Hal ini membuktikan bahwa hipotesis keempat yang diajukan dalam penelitian ini yaitu Kepuasan Kerja memediasi pengaruh Keadilan Organisasional terhadap *Organizational Citizenship Behavior*, dapat diterima.

Berdasarkan uraian di atas, dapat diketahui kepuasan kerja mampu memediasi keadilan organisasional terhadap *Organizational Citizenship Behavior* secara parsial. Artinya kepuasan kerja mampu bertindak sebagai variabel mediasi pengaruh keadilan organisasional terhadap *Organizational Citizenship Behavior*, tetapi peningkatan *Organizational Citizenship Behavior* tidak didominasi oleh kepuasan kerja karena keadilan organisasional masih menunjukkan pengaruh positif dan signifikan terhadap *Organizational Citizenship Behavior*. Semakin tinggi kepuasan kerja yang dirasakan karyawan, akan memunculkan rasa atau sikap kesediaan karyawan untuk melakukan hal yang lebih dari tanggung jawab formalnya. Kepuasan kerja juga dipengaruhi oleh adanya keadilan yang dirasakan dalam perusahaan.

Karyawan yang merasakan keadilan organisasional di dalam KSPPS BMT Binamas Purworejo, didukung dengan pemberian hak-hak karyawan secara adil akan meningkatkan kepuasan kerja. Karyawan yang sudah merasakan keadilan akan lebih bersemangat dalam mengerjakan tugas yang diberikan kepadanya, sehingga akan menimbulkan kenyamanan dan kepuasan kerja karyawan. Karyawan yang merasa puas atas apa yang diberikan oleh perusahaan akan memiliki dorongan untuk bekerja secara maksimal. Kepuasan kerja dapat ditingkatkan melalui beberapa aspek diantaranya pemberian gaji, rekan kerja, promosi jabatan, dan pimpinan yang mendukung serta pekerjaan itu sendiri.

Apabila hal tersebut terpenuhi dengan baik, maka kepuasan kerja karyawan akan meningkat dan mendorong mereka untuk bersikap positif terhadap pekerjaan, sehingga mampu meningkatkan pekerjaan secara maksimal. Kepuasan kerja dan keadilan organisasional merupakan dua faktor yang dapat meningkatkan perilaku *Organizational Citizenship Behavior*. Dasar kepuasan kerja terletak pada prinsip-prinsip timbal balik dalam pertukaran sosial yang berarti ketika KSPPS BMT Binamas Purworejo dapat menerapkan keadilan organisasional, hal itu akan meningkatkan kepuasan kerja karyawan sekaligus dengan sendirinya akan timbul perilaku *Organizational Citizenship Behavior*.

Selain itu, diterimanya hipotesis keempat pada penelitian ini sesuai dengan hasil penelitian sebelumnya yang dilakukan oleh Harumi & Riana (2019), dan Saifi dan Shahzad (2017), mengatakan bahwa kepuasan kerja mampu memediasi hubungan antara keadilan organisasional terhadap *Organizational Citizenship Behavior*.

H. KESIMPULAN

1. Keadilan organisasional berpengaruh positif dan signifikan terhadap *Organizational Citizenship Behavior*.
2. Keadilan organisasional berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja.
3. Kepuasan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap *Organizational Citizenship Behavior*.
4. Kepuasan kerja mampu memediasi secara parsial pengaruh keadilan organisasional terhadap *Organizational Citizenship Behavior*.

DAFTAR PUSTAKA

- Baron, R.M., dan Kenny, D.A. 1986. The Moderator-Mediator Variable Distinction in Social Psychological Research: Conceptual, Strategic and Statistical Considerations. *Journal of Personality and Social Psychology*, 51 (6). 1173-1182.
- Dearsi, M., Ratnawati, I. 2022. The Effect of Organizational Justice on Organizational Citizenship Behavior with Job Satisfaction as a Mediation Variable. *BIRCI Journal*. Vol.5 (2). 17758-17767.
- Ghozali, I. 2011. *Aplikasi Analisis Multivariate Dengan Program IBM SPSS19*. Semarang: Badan Penerbit Universitas Diponegoro.
- Ivancevich, John., Robert K., Michahel T.M. 2006. *Perilaku Manajemen Organisasi*. Penerbit Erlangga.
- Kharismasyah, Y. A., Pratama, C. B., dan Bagis, F. 2017. Job Satisfaction as a Mediator of Justice Towards Organizational Citizenship Behavior: *Journal Manajemen dan Bisnis*, Vol 2, No. 2, Hal 125-135.
- Kreitner, Robert dan Angelo Kinicki. 2014. *Perilaku Organisasi, Organizational Behavior*. Jakarta: Salemba Empat.
- Luthans, F. 2006. *Perilaku Organisasi*. Edisi 10.
- Mangkunegara, A.P. 2017. *Manajemen Sumber Daya Perusahaan*. Bandung: PT. Remaja Rosdakarya.
- Moorman, R.H. 1991. Relationship Between Organizational Citizenship Behavior: Do Fairness Perceptions Influence Employee Citizenship. *Journal Applied Psychology*, 76(6), pp. 845-855.
- Rehan., *et.al.* 2023. Social exchange theory : Systematic review and future directions. *Journal Psychology*, 13 : 1015921.
- Robbins, S.P, dan Judge, T.A. 2017. *Perilaku organisasi*. Edisi 16. Jakarta: Salemba Empat.
- Saifi, A. I., dan Shahzad, K. 2017. The Mediating Role of Job Satisfaction in the Relationship between Organizational Justice and Organizational Citizenship Behavior. *Pakistan Journal of Commerce and Social Sciences*, Vol 1(1), pp. 15-145.
- Sugiyono. 2019. *Metode Penelitian Kuantitatif, Kualitatif, dan R&D*. Bandung: Alfabeta.
- Sunyoto, D. 2012. *Manajemen Sumber Daya Manusia* (Cetakan Pertama). Yogyakarta: CAPS (Center for Academic Publishing Service).
- Sutrisno, E. 2019. *Manajemen Sumber Daya Manusia*, Prenada Medi,. Jakarta.
- Harumi, T.A dan Riana, I.G. 2019. Peran Mediasi Kepuasan Kerja pada pengaruh Keadilan Organisasi terhadap Organizational Citizenship Behavior. *Jurnal Ilmu Manajemen dan Bisnis*, Vol. 7, No. 1, Hal 93-108.

Titisari, P. 2014. *Peranan Organizational Citizenship Behavior (OCB) dalam meningkatkan kinerja karyawan*. Jakarta: Mitra Wacana Media.

Wirawan. 2017. *Kepemimpinan: Teori, Psikologi, Perilaku Organisasi, Aplikasi dan Penelitian*. Jakarta: PT. Rajawali Pers.

Zadeh, M.H., Reza, E ., Tojari dan Ali, Z. 2015. Relationship between Job Satisfaction and Organizational Justice with Organizational Citizenship Behavior in Physical Educators. *Indian Journal of Fundamental and Applied Life Sciences*. Vol. 5(S2), pp. 1247-1252.

<https://www.unja.ac.id/> diakses 10 november 2023.

<https://money.kompas.com/> diakses 10 november 2023.