

## PENGARUH DUKUNGAN DAN KEADILAN ORGANISASI TERHADAP OCB MELALUI KEPUASAN KERJA

<sup>1</sup>Asril, <sup>2</sup>Kusuma, <sup>3</sup>Efendi Rahmanto, <sup>4</sup>Leny Susilawati A

<sup>1,2,3,4</sup>Sekolah Tinggi Ilmu Ekonomi Nusantara Sangatta

Korespondensi : effendi\_rahmanto@gmail.com

### Abstract

*This study aims to analyze the effect of perceived organizational support and organizational justice on Organizational Citizenship Behavior (OCB) through job satisfaction as a mediating variable among State Civil Apparatus at the Department of Food Crops, Horticulture and Livestock of East Kutai Regency. This research used a quantitative approach with a survey method. The population consisted of 170 employees, while 135 valid questionnaires were analyzed. Data were processed using Partial Least Square (PLS). The results showed that perceived organizational support had a positive and significant effect on job satisfaction and OCB. Organizational justice also had a positive and significant effect on job satisfaction and OCB. Job satisfaction had a positive and significant effect on OCB. Furthermore, job satisfaction partially mediated the relationship between perceived organizational support and OCB, as well as the relationship between organizational justice and OCB. The findings indicate that increasing organizational support, fair treatment, and employee satisfaction are important strategies to improve extra-role behavior and organizational effectiveness.*

**Keywords:** perceived organizational support; organizational justice; job satisfaction; OCB

### Abstrak

*Penelitian ini bertujuan menganalisis pengaruh persepsi dukungan organisasi dan keadilan organisasi terhadap Organizational Citizenship Behavior (OCB) melalui kepuasan kerja sebagai variabel mediasi pada Aparatur Sipil Negara Dinas Tanaman Pangan, Hortikultura dan Peternakan Kabupaten Kutai Timur. Penelitian menggunakan pendekatan kuantitatif dengan metode survei. Populasi berjumlah 170 pegawai, dan sebanyak 135 kuesioner layak dianalisis. Analisis data menggunakan Partial Least Square (PLS). Hasil penelitian menunjukkan bahwa persepsi dukungan organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja serta OCB. Keadilan organisasi juga berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja serta OCB. Kepuasan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap OCB. Selain itu, kepuasan kerja memediasi secara parsial hubungan persepsi dukungan organisasi terhadap OCB dan hubungan keadilan organisasi terhadap OCB. Temuan ini menunjukkan bahwa peningkatan dukungan organisasi, perlakuan yang adil, dan kepuasan pegawai merupakan strategi penting dalam meningkatkan perilaku ekstra peran dan efektivitas organisasi.*

**Kata Kunci:** persepsi dukungan organisasi; keadilan organisasi; kepuasan kerja; OCB

## **Pendahuluan**

Keberhasilan suatu organisasi pemerintah tidak hanya ditentukan oleh terselesaikannya pekerjaan sesuai tugas formal, tetapi juga dipengaruhi oleh perilaku pegawai yang bersedia memberikan kontribusi lebih bagi organisasi. Perilaku tersebut dikenal sebagai Organizational Citizenship Behavior (OCB), yaitu perilaku sukarela pegawai yang dilakukan di luar kewajiban formal namun memberi manfaat bagi organisasi.

Dalam instansi pemerintah, perilaku OCB sangat dibutuhkan karena pelayanan publik menuntut kerja sama, tanggung jawab, serta kesediaan membantu sesama pegawai. Pegawai yang memiliki OCB tinggi cenderung lebih mudah bekerja sama, memiliki kepedulian terhadap lingkungan kerja, serta aktif mendukung pencapaian tujuan organisasi.

Berdasarkan pengamatan awal pada Dinas Tanaman Pangan, Hortikultura dan Peternakan Kabupaten Kutai Timur, masih terdapat perbedaan perilaku antar pegawai. Sebagian pegawai menunjukkan semangat kerja dan inisiatif yang baik, namun sebagian lainnya masih bekerja sebatas menjalankan tugas rutin. Kondisi ini menunjukkan bahwa perilaku OCB belum sepenuhnya berkembang secara optimal. Salah satu faktor yang diduga memengaruhi OCB adalah persepsi dukungan organisasi. Pegawai yang merasa diperhatikan, dihargai, dan didukung oleh organisasi cenderung memiliki motivasi lebih baik dalam bekerja. Faktor lain yang juga penting adalah keadilan organisasi. Pegawai yang merasakan adanya keadilan dalam pembagian tugas, penghargaan, maupun proses pengambilan keputusan akan memiliki sikap positif terhadap organisasi.

Selain itu, kepuasan kerja juga diduga memiliki peran penting. Pegawai yang merasa puas terhadap pekerjaannya umumnya akan menunjukkan sikap kerja yang lebih baik dan bersedia memberikan kontribusi lebih. Oleh karena itu, penelitian ini dilakukan untuk menganalisis pengaruh persepsi dukungan organisasi dan keadilan organisasi terhadap OCB melalui kepuasan kerja.

## **Kerangka Teori**

Persepsi dukungan organisasi merupakan keyakinan pegawai bahwa organisasi menghargai kontribusi mereka dan peduli terhadap kesejahteraan pegawai. Dukungan tersebut dapat berupa perhatian pimpinan, fasilitas kerja, penghargaan, maupun bantuan saat pegawai mengalami kesulitan.

Keadilan organisasi adalah persepsi pegawai mengenai sejauh mana organisasi memperlakukan pegawai secara adil. Keadilan organisasi meliputi keadilan distributif, keadilan prosedural, dan keadilan interaksional.

Kepuasan kerja merupakan perasaan senang atau tidak senang pegawai terhadap pekerjaannya. Tingkat kepuasan kerja dapat dipengaruhi oleh lingkungan kerja, hubungan dengan pimpinan, penghargaan, serta kesempatan berkembang.

Organizational Citizenship Behavior (OCB) adalah perilaku sukarela pegawai yang dilakukan melebihi tuntutan pekerjaan formal, seperti membantu rekan kerja, menjaga hubungan baik, serta berpartisipasi aktif dalam kegiatan organisasi.

## Metode Penelitian

Penelitian ini menggunakan pendekatan kuantitatif. Lokasi penelitian berada pada Dinas Tanaman Pangan, Hortikultura dan Peternakan Kabupaten Kutai Timur. Populasi penelitian berjumlah 170 pegawai. Dari jumlah tersebut, sebanyak 135 kuesioner kembali dan dapat diolah.

Pengumpulan data dilakukan melalui penyebaran kuesioner kepada responden. Skala pengukuran menggunakan skala Likert. Analisis data dilakukan dengan metode Structural Equation Modeling berbasis Partial Least Square (PLS).

## Hasil dan Pembahasan

### Hasil Penelitian

Objek penelitian adalah Dinas Tanaman Pangan, Hortikultura, dan Peternakan Kabupaten Kutai Timur, yang memiliki 170 ASN sebagai populasi. Sampel penelitian dipilih dengan teknik sampling jenuh, sehingga seluruh populasi diikutsertakan. Kuesioner yang layak dianalisis sebanyak 135 responden. Mayoritas responden berjenis kelamin perempuan (66,7%), berpendidikan S1 (82,9%), berusia 40–50 tahun (57,8%), dan masa kerja 10–20 tahun (60,7%). Komposisi ini menunjukkan bahwa responden didominasi oleh pegawai berpengalaman pada usia produktif dengan pendidikan tinggi.

Kepuasan kerja ASN berada pada kategori tinggi, ditunjukkan melalui kenyamanan dalam bekerja, hubungan yang baik dengan rekan kerja, serta kepuasan terhadap sistem kerja organisasi. Sementara itu, variabel Organizational Citizenship Behavior (OCB) memperoleh nilai rata-rata tertinggi, yang menunjukkan bahwa ASN telah menunjukkan perilaku ekstra peran seperti membantu rekan kerja, menjaga hubungan harmonis, serta berpartisipasi aktif dalam kegiatan organisasi.

Hasil pengujian outer model menunjukkan seluruh indikator memiliki nilai loading factor di atas 0,70 dan nilai AVE di atas 0,50 sehingga seluruh indikator dinyatakan valid. Selain itu, nilai Composite Reliability dan Cronbach's Alpha seluruh variabel berada di atas 0,70 sehingga konstruk penelitian dinyatakan reliabel.

Hasil pengujian inner model menunjukkan nilai R-Square kepuasan kerja sebesar 0,413, yang berarti persepsi dukungan organisasi dan keadilan organisasi mampu menjelaskan kepuasan kerja sebesar 41,3%. Sedangkan nilai R-Square OCB sebesar 0,843, yang menunjukkan bahwa persepsi dukungan organisasi, keadilan organisasi, dan kepuasan kerja mampu menjelaskan OCB sebesar 84,3%.

**Tabel 1. Hasil Uji Average Variance Extracted (AVE)**

| Konstruk                     | AVE   | Keterangan |
|------------------------------|-------|------------|
| Persepsi Dukungan Organisasi | 0,682 | Valid      |
| Keadilan Organisasi          | 0,802 | Valid      |
| Kepuasan Kerja               | 0,757 | Valid      |
| OCB                          | 0,751 | Valid      |

Berdasarkan hasil pengujian, seluruh konstruk dalam penelitian ini memiliki nilai AVE di atas 0,50. Dengan demikian, seluruh variabel penelitian dinyatakan telah memenuhi kriteria validitas konvergen. Konstruk Keadilan Organisasi memiliki nilai

AVE tertinggi yaitu sebesar 0,802. Nilai tersebut menunjukkan bahwa variabel keadilan organisasi mampu menjelaskan sebesar 80,2% variasi indikator-indikator yang membentuk konstruk tersebut. Hal ini mengindikasikan bahwa indikator yang digunakan pada variabel keadilan organisasi memiliki kemampuan yang sangat baik dalam merepresentasikan konstruk yang diukur.

Sementara itu, konstruk Persepsi Dukungan Organisasi memiliki nilai AVE sebesar 0,682, yang merupakan nilai terendah dibandingkan konstruk lainnya. Meskipun demikian, nilai tersebut masih berada di atas batas minimum yang dipersyaratkan, sehingga tetap dinyatakan valid dan layak digunakan dalam penelitian. Secara keseluruhan, hasil pengujian ini menunjukkan bahwa seluruh konstruk memiliki kemampuan yang baik dalam menjelaskan indikator-indikator pembentuknya. Dengan demikian, instrumen penelitian yang digunakan telah memenuhi persyaratan validitas konvergen dan dapat digunakan untuk analisis pada tahap selanjutnya.

**Tabel 2. Hasil Uji Fornell-Larcker Criterion**

| Konstruk            | Keadilan Organisasi | Kepuasan Kerja | OCB   | Persepsi Dukungan |
|---------------------|---------------------|----------------|-------|-------------------|
| Keadilan Organisasi | 0,896               |                |       |                   |
| Kepuasan Kerja      | 0,584               | 0,870          |       |                   |
| OCB                 | 0,801               | 0,778          | 0,867 |                   |
| Persepsi Dukungan   | 0,511               | 0,529          | 0,707 | 0,826             |

Berdasarkan hasil pengujian Fornell-Larcker pada Tabel 2, diketahui bahwa nilai akar kuadrat AVE pada masing-masing konstruk, yang ditunjukkan pada nilai diagonal, lebih besar dibandingkan nilai korelasi antar konstruk lainnya. Hal ini menunjukkan bahwa setiap konstruk dalam penelitian memiliki kemampuan yang baik dalam membedakan dirinya dengan konstruk lain.

Konstruk Keadilan Organisasi memiliki nilai akar kuadrat AVE tertinggi yaitu sebesar 0,896, diikuti oleh Kepuasan Kerja sebesar 0,870, Organizational Citizenship Behavior (OCB) sebesar 0,867, dan Persepsi Dukungan Organisasi sebesar 0,826. Seluruh nilai tersebut lebih tinggi dibandingkan korelasi antarvariabel lainnya, sehingga memenuhi kriteria validitas diskriminan.

Korelasi tertinggi antar konstruk terdapat pada hubungan antara Keadilan Organisasi dan OCB sebesar 0,801. Meskipun menunjukkan hubungan yang cukup kuat, nilai tersebut masih berada di bawah nilai akar kuadrat AVE dari masing-masing konstruk, sehingga kedua variabel tetap dapat dibedakan secara konseptual maupun empiris. Sementara itu, korelasi terendah terdapat pada hubungan antara Persepsi Dukungan Organisasi dan Keadilan Organisasi sebesar 0,511.

Hasil ini menunjukkan bahwa seluruh konstruk dalam penelitian telah memenuhi kriteria discriminant validity, sehingga dapat disimpulkan bahwa masing-masing variabel laten memiliki tingkat keunikan yang baik dan tidak mengalami tumpang tindih pengukuran.

**Tabel 3. Hasil Uji Reliabilitas Konstruk**

| Konstruk                     | Cronbach's Alpha | Composite Reliability (rho c) | Keterangan |
|------------------------------|------------------|-------------------------------|------------|
| Persepsi Dukungan Organisasi | 0,958            | 0,963                         | Reliabel   |
| Keadilan Organisasi          | 0,969            | 0,973                         | Reliabel   |
| Kepuasan Kerja               | 0,977            | 0,979                         | Reliabel   |
| OCB                          | 0,986            | 0,987                         | Reliabel   |

Berdasarkan hasil pengujian pada Tabel 3, seluruh konstruk memiliki nilai Cronbach's Alpha dan Composite Reliability di atas 0,70, sehingga seluruh variabel dinyatakan reliabel. Nilai Cronbach's Alpha berkisar antara 0,958–0,986, sedangkan nilai Composite Reliability berada pada rentang 0,963–0,987. Konstruk Organizational Citizenship Behavior (OCB) memiliki tingkat reliabilitas tertinggi, sedangkan Persepsi Dukungan Organisasi memiliki nilai reliabilitas terendah, namun tetap berada jauh di atas batas minimum yang dipersyaratkan. Secara keseluruhan, hasil ini menunjukkan bahwa seluruh indikator pada masing-masing konstruk memiliki konsistensi internal yang sangat baik, sehingga instrumen penelitian dinilai andal dan layak digunakan dalam analisis model struktural.

**Tabel 4. Hasil Uji Variance Inflation Factor (VIF)**

| Hubungan                             | VIF   | Keterangan                  |
|--------------------------------------|-------|-----------------------------|
| Keadilan Organisasi → Kepuasan Kerja | 1,354 | Tidak ada multikolinearitas |
| Keadilan Organisasi → OCB            | 1,661 | Tidak ada multikolinearitas |
| Kepuasan Kerja → OCB                 | 1,703 | Tidak ada multikolinearitas |
| Persepsi Dukungan → Kepuasan Kerja   | 1,354 | Tidak ada multikolinearitas |
| Persepsi Dukungan → OCB              | 1,519 | Tidak ada multikolinearitas |

Berdasarkan hasil pengujian pada Tabel 4, seluruh hubungan antarvariabel memiliki nilai VIF di bawah 5,00, dengan rentang nilai antara 1,354 hingga 1,703. Nilai VIF tertinggi terdapat pada hubungan Kepuasan Kerja terhadap OCB sebesar 1,703, sedangkan nilai terendah terdapat pada hubungan Keadilan Organisasi dan Persepsi Dukungan Organisasi terhadap Kepuasan Kerja sebesar 1,354.

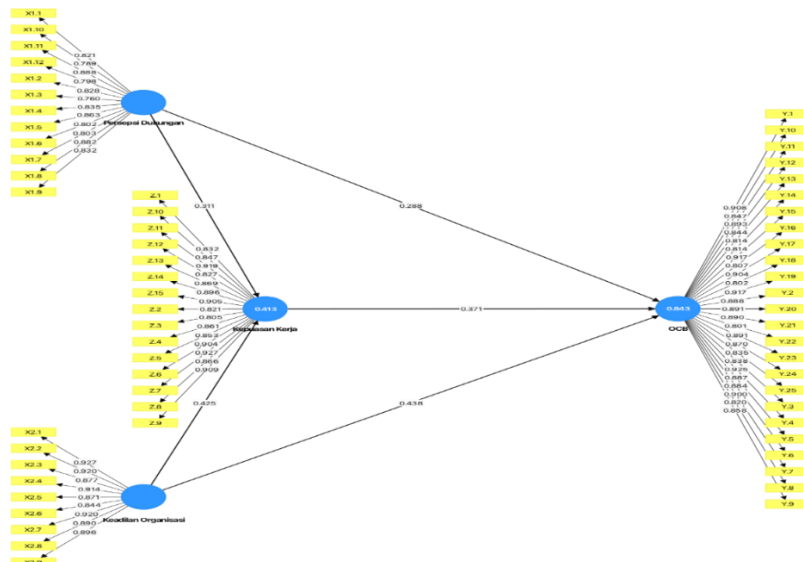
Hasil tersebut menunjukkan bahwa tidak terdapat gejala multikolinearitas dalam model penelitian. Artinya, setiap variabel independen memiliki kontribusi yang berbeda dan tidak mengalami tumpang tindih yang berlebihan dalam menjelaskan variabel dependen. Secara keseluruhan, hasil evaluasi outer model menunjukkan bahwa instrumen penelitian telah memenuhi kriteria validitas, reliabilitas, dan bebas dari multikolinearitas, sehingga model penelitian layak untuk dilanjutkan pada tahap pengujian inner model atau model struktural.

**Tabel 4. Hasil Uji R-Square**

| Variabel       | R-Square | R-Square Adjusted | Kategori |
|----------------|----------|-------------------|----------|
| Kepuasan Kerja | 0,413    | 0,404             | Moderate |
| OCB            | 0,843    | 0,839             | Kuat     |

Berdasarkan hasil pengujian pada Tabel 5, variabel Kepuasan Kerja memiliki nilai R-Square sebesar 0,413. Hal ini menunjukkan bahwa 41,3% variasi kepuasan kerja dapat dijelaskan oleh variabel Persepsi Dukungan Organisasi dan Keadilan Organisasi, sedangkan sisanya sebesar 58,7% dipengaruhi oleh faktor lain di luar model penelitian. Nilai tersebut menunjukkan bahwa model memiliki kemampuan prediksi pada kategori moderate. Sementara itu, variabel Organizational Citizenship Behavior (OCB) memiliki nilai R-Square sebesar 0,843. Artinya, 84,3% variasi OCB dapat dijelaskan oleh variabel Persepsi Dukungan Organisasi, Keadilan Organisasi, dan Kepuasan Kerja, sedangkan sisanya sebesar 15,7% dijelaskan oleh variabel lain di luar penelitian. Nilai ini menunjukkan bahwa model memiliki kemampuan prediksi yang kuat.

Selain itu, nilai R-Square Adjusted pada kedua variabel tidak menunjukkan perbedaan yang signifikan dibandingkan nilai R-Square, yaitu sebesar 0,404 pada Kepuasan Kerja dan 0,839 pada OCB. Hal ini mengindikasikan bahwa model yang dibangun cukup stabil dan memiliki tingkat prediksi yang baik dalam menjelaskan hubungan antarvariabel. Secara keseluruhan, hasil pengujian menunjukkan bahwa model struktural dalam penelitian ini memiliki kemampuan yang baik dalam menjelaskan variabel endogen, khususnya pada variabel Organizational Citizenship Behavior (OCB).



**Gambar 1. Model Struktural Penelitian**

Berdasarkan model struktural pada Gambar 1, dapat dilihat bahwa penelitian ini menguji pengaruh Persepsi Dukungan Organisasi dan Keadilan Organisasi terhadap Kepuasan Kerja dan Organizational Citizenship Behavior (OCB). Selain pengaruh langsung, model juga menguji peran Kepuasan Kerja sebagai variabel mediasi. Nilai koefisien jalur menunjukkan bahwa seluruh hubungan antarvariabel memiliki arah positif. Pengaruh Persepsi Dukungan Organisasi terhadap Kepuasan Kerja memiliki koefisien sebesar 0,311, sedangkan pengaruh Keadilan Organisasi terhadap Kepuasan Kerja sebesar 0,425. Hal ini menunjukkan bahwa peningkatan

dukungan dan keadilan organisasi cenderung meningkatkan kepuasan kerja pegawai.

Pada variabel OCB, koefisien jalur dari Persepsi Dukungan Organisasi sebesar 0,288, dari Keadilan Organisasi sebesar 0,438, dan dari Kepuasan Kerja sebesar 0,371. Nilai tersebut menunjukkan bahwa keadilan organisasi memiliki pengaruh paling besar terhadap peningkatan perilaku OCB pegawai.

Model struktural juga menunjukkan adanya pengaruh tidak langsung melalui variabel mediasi kepuasan kerja. Artinya, persepsi dukungan organisasi dan keadilan organisasi tidak hanya memengaruhi OCB secara langsung, tetapi juga melalui peningkatan kepuasan kerja pegawai.

Selain itu, nilai R-Square sebesar 0,413 pada variabel Kepuasan Kerja menunjukkan kemampuan prediksi model pada kategori sedang, sedangkan nilai 0,843 pada variabel OCB menunjukkan kemampuan prediksi model yang kuat. Hal ini mengindikasikan bahwa model penelitian memiliki kemampuan yang baik dalam menjelaskan hubungan antarvariabel yang diteliti.

**Tabel 5. Hasil Uji Effect Size (f-Square)**

| Hubungan                             | f-Square | Kategori |
|--------------------------------------|----------|----------|
| Keadilan Organisasi → Kepuasan Kerja | 0,227    | Sedang   |
| Keadilan Organisasi → OCB            | 0,733    | Besar    |
| Kepuasan Kerja → OCB                 | 0,513    | Besar    |
| Persepsi Dukungan → Kepuasan Kerja   | 0,122    | Kecil    |
| Persepsi Dukungan → OCB              | 0,346    | Sedang   |

Berdasarkan hasil pengujian pada Tabel 5, pengaruh Keadilan Organisasi terhadap OCB memiliki nilai effect size terbesar yaitu 0,733 dan termasuk dalam kategori besar. Hasil ini menunjukkan bahwa keadilan organisasi merupakan faktor yang paling dominan dalam memengaruhi perilaku Organizational Citizenship Behavior (OCB) pegawai. Pengaruh Kepuasan Kerja terhadap OCB juga menunjukkan nilai effect size yang besar yaitu 0,513. Hal ini mengindikasikan bahwa pegawai yang memiliki tingkat kepuasan kerja tinggi cenderung lebih aktif menunjukkan perilaku positif di luar tugas formalnya.

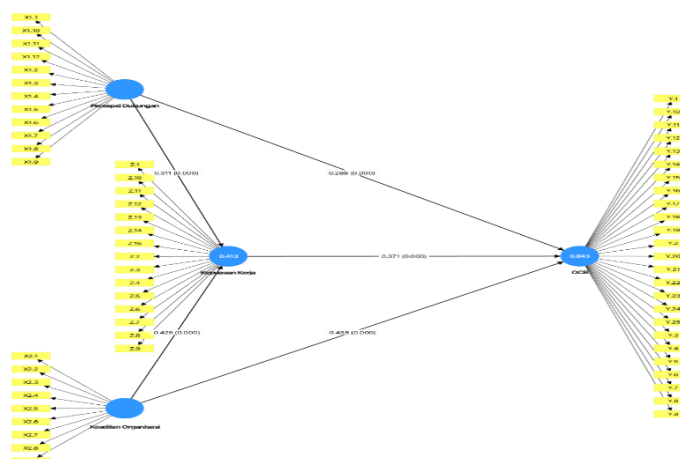
Sementara itu, pengaruh Keadilan Organisasi terhadap Kepuasan Kerja memiliki nilai f-square sebesar 0,227 yang termasuk kategori sedang. Hasil tersebut menunjukkan bahwa keadilan organisasi memberikan kontribusi yang cukup penting dalam meningkatkan kepuasan kerja pegawai. Pengaruh Persepsi Dukungan Organisasi terhadap OCB memiliki nilai effect size sebesar 0,346 dan termasuk kategori sedang, sedangkan pengaruh Persepsi Dukungan Organisasi terhadap Kepuasan Kerja memiliki nilai paling kecil yaitu 0,122 dan termasuk kategori kecil.

Secara keseluruhan, hasil pengujian effect size menunjukkan bahwa variabel Keadilan Organisasi dan Kepuasan Kerja memiliki kontribusi yang paling besar dalam meningkatkan OCB pegawai. Oleh karena itu, organisasi perlu memberikan perhatian terhadap penerapan keadilan organisasi dan peningkatan kepuasan kerja sebagai upaya untuk mendorong perilaku kerja positif pegawai.

**Tabel 6. Hasil Uji Pengaruh Langsung**

| Hipotesis | Hubungan                             | Original Sample | T-Statistics | P-Values | Keputusan |
|-----------|--------------------------------------|-----------------|--------------|----------|-----------|
| H1        | Persepsi Dukungan → Kepuasan Kerja   | 0,311           | 3,777        | 0,000    | Diterima  |
| H2        | Keadilan Organisasi → Kepuasan Kerja | 0,425           | 5,468        | 0,000    | Diterima  |
| H3        | Persepsi Dukungan → OCB              | 0,288           | 5,083        | 0,000    | Diterima  |
| H4        | Keadilan Organisasi → OCB            | 0,438           | 6,694        | 0,000    | Diterima  |
| H5        | Kepuasan Kerja → OCB                 | 0,371           | 5,274        | 0,000    | Diterima  |

Berdasarkan Tabel 6, seluruh hipotesis pengaruh langsung dinyatakan diterima karena memiliki nilai t-statistics lebih besar dari 1,96 dan p-values lebih kecil dari 0,05. Hasil penelitian menunjukkan bahwa Persepsi Dukungan Organisasi dan Keadilan Organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kepuasan Kerja maupun OCB. Selain itu, Kepuasan Kerja juga berpengaruh positif dan signifikan terhadap OCB. Pengaruh terbesar terdapat pada hubungan Keadilan Organisasi terhadap OCB dengan nilai koefisien sebesar 0,438. Hal ini menunjukkan bahwa keadilan organisasi menjadi faktor yang paling dominan dalam meningkatkan perilaku Organizational Citizenship Behavior (OCB) pegawai.



**Gambar 2. Model Struktural dengan Nilai Bootstrapping**

Berdasarkan hasil bootstrapping pada model struktural, seluruh hubungan antar variabel memiliki nilai p-values sebesar 0,000 yang menunjukkan bahwa semua pengaruh langsung dalam penelitian ini signifikan secara statistik. Pengaruh terbesar terdapat pada hubungan Keadilan Organisasi terhadap OCB dengan nilai koefisien jalur sebesar 0,438, sehingga menunjukkan bahwa keadilan organisasi merupakan faktor yang paling dominan dalam meningkatkan perilaku OCB pegawai. Selanjutnya, pengaruh Keadilan Organisasi terhadap Kepuasan Kerja memiliki nilai koefisien sebesar 0,425, sedangkan pengaruh Kepuasan Kerja terhadap OCB sebesar 0,371.

Sementara itu, pengaruh Persepsi Dukungan Organisasi terhadap Kepuasan Kerja memiliki nilai koefisien sebesar 0,311, dan pengaruh Persepsi Dukungan Organisasi terhadap OCB sebesar 0,288. Meskipun nilainya lebih kecil dibandingkan variabel keadilan organisasi, pengaruh tersebut tetap positif dan signifikan. Secara keseluruhan, hasil bootstrapping menunjukkan bahwa seluruh hipotesis dalam

penelitian didukung oleh data empiris. Hal ini menunjukkan bahwa Persepsi Dukungan Organisasi, Keadilan Organisasi, dan Kepuasan Kerja merupakan faktor penting yang memengaruhi Organizational Citizenship Behavior (OCB) pegawai.

**Tabel 6. Hasil Uji Pengaruh Tidak Langsung (Mediasi)**

| Hipotesis | Hubungan                                   | Original Sample | T-Statistics | P-Values | Keputusan |
|-----------|--------------------------------------------|-----------------|--------------|----------|-----------|
| H6        | Persepsi Dukungan → Kepuasan Kerja → OCB   | 0,115           | 2,727        | 0,006    | Diterima  |
| H7        | Keadilan Organisasi → Kepuasan Kerja → OCB | 0,157           | 3,479        | 0,001    | Diterima  |

Berdasarkan Tabel 8, kedua hipotesis pengaruh tidak langsung dinyatakan diterima karena memiliki nilai t-statistics lebih besar dari 1,96 dan p-values lebih kecil dari 0,05. Hasil penelitian menunjukkan bahwa Kepuasan Kerja mampu memediasi hubungan antara Persepsi Dukungan Organisasi terhadap OCB dengan nilai koefisien sebesar 0,115. Selain itu, Kepuasan Kerja juga memediasi hubungan antara Keadilan Organisasi terhadap OCB dengan nilai koefisien sebesar 0,157.

Hasil tersebut menunjukkan bahwa Kepuasan Kerja berperan sebagai mediator parsial, karena pengaruh langsung maupun tidak langsung tetap signifikan. Artinya, Persepsi Dukungan Organisasi dan Keadilan Organisasi dapat meningkatkan OCB secara langsung maupun melalui peningkatan Kepuasan Kerja pegawai.

## Pembahasan

Hasil penelitian menunjukkan bahwa Persepsi Dukungan Organisasi dan Keadilan Organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kepuasan Kerja maupun Organizational Citizenship Behavior (OCB). Pegawai yang merasakan adanya perhatian, dukungan, dan perlakuan yang adil dari organisasi cenderung memiliki tingkat kepuasan kerja yang lebih tinggi serta menunjukkan perilaku kerja yang positif di luar tugas formalnya. Temuan ini sejalan dengan teori pertukaran sosial yang menjelaskan bahwa pegawai akan membalas perlakuan positif organisasi melalui sikap dan perilaku yang menguntungkan organisasi.

Persepsi Dukungan Organisasi terbukti mampu meningkatkan Kepuasan Kerja pegawai. Dukungan organisasi yang dirasakan pegawai, seperti perhatian terhadap kesejahteraan, penghargaan atas kontribusi, serta bantuan dalam pelaksanaan pekerjaan, dapat menciptakan rasa nyaman dan dihargai dalam bekerja. Kondisi tersebut membuat pegawai lebih puas terhadap pekerjaannya. Selain itu, Persepsi Dukungan Organisasi juga berpengaruh positif terhadap OCB, yang menunjukkan bahwa pegawai yang merasa didukung organisasi akan lebih terdorong untuk membantu rekan kerja, menjaga hubungan baik, serta memberikan kontribusi lebih bagi organisasi.

Keadilan Organisasi juga terbukti berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kepuasan Kerja. Pegawai yang merasakan adanya keadilan dalam pembagian tugas, pemberian penghargaan, proses pengambilan keputusan, maupun perlakuan dari atasan cenderung merasa lebih puas terhadap pekerjaannya. Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa Keadilan Organisasi memiliki pengaruh yang lebih kuat terhadap Kepuasan Kerja dibandingkan Persepsi Dukungan Organisasi.

Hal tersebut menunjukkan bahwa aspek keadilan menjadi faktor penting dalam menciptakan kepuasan kerja pegawai.

Selain itu, Keadilan Organisasi menjadi variabel yang memiliki pengaruh paling dominan terhadap OCB. Pegawai yang merasa diperlakukan secara adil akan lebih termotivasi untuk menunjukkan perilaku sukarela yang mendukung efektivitas organisasi. Penerapan keadilan dalam organisasi mampu menciptakan hubungan kerja yang lebih harmonis dan meningkatkan rasa tanggung jawab pegawai terhadap organisasi.

Kepuasan Kerja dalam penelitian ini juga terbukti berpengaruh positif dan signifikan terhadap OCB. Pegawai yang merasa puas terhadap pekerjaannya cenderung memiliki sikap positif terhadap organisasi dan lebih bersedia melakukan pekerjaan di luar tanggung jawab formalnya. Kepuasan kerja mendorong pegawai untuk menunjukkan perilaku seperti membantu rekan kerja, menjaga lingkungan kerja yang kondusif, serta berpartisipasi aktif dalam kegiatan organisasi.

Hasil penelitian juga menunjukkan bahwa Kepuasan Kerja mampu memediasi pengaruh Persepsi Dukungan Organisasi dan Keadilan Organisasi terhadap OCB secara parsial. Artinya, dukungan dan keadilan organisasi tidak hanya berpengaruh langsung terhadap OCB, tetapi juga melalui peningkatan Kepuasan Kerja pegawai. Pegawai yang merasakan dukungan dan keadilan dari organisasi akan merasa lebih puas dalam bekerja, sehingga mendorong munculnya perilaku OCB yang lebih tinggi.

Secara keseluruhan, hasil penelitian ini menunjukkan bahwa Persepsi Dukungan Organisasi, Keadilan Organisasi, dan Kepuasan Kerja merupakan faktor penting dalam meningkatkan Organizational Citizenship Behavior pegawai. Oleh karena itu, organisasi perlu menciptakan lingkungan kerja yang mendukung, adil, dan mampu meningkatkan kepuasan kerja pegawai agar perilaku kerja positif pegawai dapat berkembang secara optimal.

### **Kesimpulan dan Rekomendasi**

Berdasarkan hasil penelitian, Persepsi Dukungan Organisasi dan Keadilan Organisasi terbukti berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kepuasan Kerja dan Organizational Citizenship Behavior (OCB) pegawai. Keadilan Organisasi menjadi variabel yang memiliki pengaruh paling dominan terhadap OCB, sedangkan Kepuasan Kerja juga terbukti mampu meningkatkan perilaku OCB pegawai.

Penelitian ini juga menunjukkan bahwa Kepuasan Kerja mampu memediasi pengaruh Persepsi Dukungan Organisasi dan Keadilan Organisasi terhadap OCB secara parsial. Hal ini menunjukkan bahwa semakin baik dukungan dan keadilan yang dirasakan pegawai, maka semakin tinggi kepuasan kerja dan perilaku OCB yang ditunjukkan.

Organisasi disarankan untuk meningkatkan dukungan dan keadilan organisasi melalui pemberian penghargaan, perhatian terhadap kesejahteraan pegawai, serta penerapan kebijakan yang adil dan transparan guna meningkatkan kepuasan kerja dan OCB pegawai.

Peneliti selanjutnya disarankan menambahkan variabel lain seperti komitmen organisasi, motivasi kerja, atau kepemimpinan untuk memperluas hasil penelitian terkait faktor-faktor yang memengaruhi OCB.

## Daftar Pustaka

Adams. (1965). *Inequity in social exchange*. Advances in Experimental Social Psychology. 2: 267–299.

Agniesa., et al. (2025). Pengaruh keadilan organisasional terhadap organizational citizenship behavior pada pegawai dinas tenaga kerja. *Jurnal Manajemen dan Organisasi*. 12(1): 45–56.

Barusman., & Mihdar. (2014). The effect of job satisfaction and organizational justice on organizational citizenship behavior. *International Journal of Humanities and Social Science*. 4(9): 118–126.

Chen., et al. (2024). Organizational justice and job satisfaction among bus drivers. *International Journal of Organizational Analysis*. 32(2): 210–225.

Colquitt., et al. (2013). *Justice at the millennium: A meta-analytic review of 25 years of organizational justice research*. Journal of Applied Psychology. 86(3): 425–445.

Damanik., & Yudiaatmaja. (2025). Pengaruh perceived organizational support terhadap organizational citizenship behavior pegawai. *Jurnal Manajemen Sumber Daya Manusia*. 9(1): 33–44.

Eisenberger., et al. (2001). Reciprocation of perceived organizational support. *Journal of Applied Psychology*. 86(1): 42–51.

Eisenberger., et al. (2002). Perceived supervisor support: Contributions to perceived organizational support and employee retention. *Journal of Applied Psychology*. 87(3): 565–573.

Hair., et al. (2014). *A Primer on Partial Least Squares Structural Equation Modeling (PLS-SEM)*. California: Sage Publications.

Handayani., & Nursyamsi. (2024). Pengaruh kepuasan kerja terhadap organizational citizenship behavior dengan stres kerja sebagai variabel moderasi. *Jurnal Ekonomi dan Bisnis*. 11(2): 90–101.

Humairo., & Suryatni. (2024). Organizational justice and organizational citizenship behavior: The mediating role of organizational commitment. *Jurnal Administrasi Publik*. 8(1): 52–63.

Kamil., & Rivai. (2021). Pengaruh keadilan organisasi terhadap organizational citizenship behavior melalui komitmen organisasi. *Jurnal Manajemen Bisnis*. 10(3): 144–155.

Kristiani., et al. (2021). Pengaruh perceived organizational support terhadap organizational citizenship behavior pada guru. *Jurnal Pendidikan dan Manajemen*. 6(2): 71–82.

Kuncoro. (2021). Pengaruh kepuasan kerja terhadap organizational citizenship behavior karyawan perusahaan swasta. *Jurnal Ilmu Manajemen*. 9(3): 200–212.

Kurtessis., et al. (2017). Perceived organizational support: A meta-analytic evaluation of organizational support theory. *Journal of Management*. 43(6): 1854–1884.

Lee., & Rhee. (2023). Organizational justice and job satisfaction: The mediating role of intrinsic and extrinsic motivation. *Behavioral Sciences*. 13(5): 1–15.

Maan., et al. (2020). Perceived organizational support and job satisfaction: Mediating role of psychological empowerment. *International Journal of Organizational Leadership*. 9(3): 321–334.

Musringudin., et al. (2022). Pengaruh kepuasan kerja dan keadilan organisasi terhadap organizational citizenship behavior. *Jurnal Ekonomi dan Manajemen*. 19(1): 88–99.

Organ., et al. (2006). *Organizational Citizenship Behavior: Its Nature, Antecedents, and Consequences*. California: Sage Publications.

Poon., et al. (2007). Perceived organizational support and job satisfaction among employees. *Human Resource Management Review*. 17(2): 120–130.

Ramadhan., & Riyanto. (2024). Perceived organizational support, employee engagement, and organizational citizenship behavior. *Jurnal Manajemen Indonesia*. 24(1): 56–67.

Rhoades., & Eisenberger. (2002). Perceived organizational support: A review of the literature. *Journal of Applied Psychology*. 87(4): 698–714.

Robbins., & Judge. (2015). *Organizational Behavior*. 16th Edition. England: Pearson Education.

Sulistyawati., et al. (2023). Pengaruh perceived organizational support terhadap organizational citizenship behavior pada pegawai hotel. *Jurnal Pariwisata dan Bisnis*. 5(2): 101–112.

Sutrisno., & Lestari. (2021). Pengaruh keadilan organisasi terhadap kepuasan kerja pegawai pemerintah daerah. *Jurnal Administrasi Negara*. 27(2): 75–86.