

**PENGARUH KEADILAN ORGANISASI TERHADAP *ORGANIZATIONAL CITIZENSHIP BEHAVIOR*  
(OCB) DENGAN KEPUASAN KERJA SEBAGAI VARIABEL MEDIASI**

**(Studi pada Karyawan Petugas Billman PT PLN (Persero) ULP Kebumen)**

**Afni Irianti Devi**

[\(afni23devi@gmail.com\)](mailto:afni23devi@gmail.com)

**Susi Widjajani, S.E., M.Si**

**Fitri Rahmawati, S.E., M.M**

**Universitas Muhammadiyah Purworejo**

**ABSTRAK**

Data dari statistik ketenagalistrikan kementerian ESDM bahwa jumlah tenaga kerja yang dimiliki perusahaan PLN (Persero) tahun 2019 sebanyak 50.000 tenaga kerja yang tersebar di seluruh Indonesia. Jangkauan dalam mencukupi kebutuhan masyarakat akan listrik sudah mencapai 80 persen di seluruh wilayah nusantara. Seiring dengan semakin bertambahnya kebutuhan pasokan listrik pada saat ini maka dibutuhkan sumber daya manusia yang optimal dan profesional serta memiliki kontribusi lebih untuk dapat bersaing di era revolusi industri 4.0 sehingga dapat mencapai tujuan visi dan misi perusahaan.

Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui pengaruh tingkat keadilan organisasi dan kepuasan kerja terhadap *organizational citizenship behavior*, dan pengaruh kepuasan kerja dalam memediasi keadilan organisasi terhadap *organizational citizenship behavior*. Teknik pengambilan sampel pada penelitian ini menggunakan *purposive sampling* dan diperoleh sampel sebanyak 102 responden. Instrumen pengumpulan data menggunakan angket kuesioner dengan *skala likert* yang masing-masing sudah diuji cobakan serta telah memenuhi syarat validitas dan reliabilitas. Analisis data menggunakan teknik analisis Baroon dan Kenny (1986) dengan menggunakan alat bantu *SPSS 24 For Windows*.

Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa Keadilan organisasi berpengaruh positif terhadap *Organizational Citizenship Behavior*. Keadilan Organisasi berpengaruh positif terhadap Kepuasan Kerja. Kepuasan kerja berpengaruh positif terhadap *Organizational Citizenship Behavior*. Kepuasan kerja mampu memediasi secara parsial pengaruh keadilan organisasi terhadap *Organizational Citizenship Behavior*.

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

## A. PENDAHULUAN

Dunia bisnis pada era industri 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 jasa, kepuasan konsumen adalah sesuatu yang menjadi tujuan utama. Sebagai perusahaan yang bertujuan untuk melayani barang atau jasa bagi masyarakat, perusahaan harus terus meningkatkan inovasi, strategi dan kebijakan manajemen terutama pada sumber daya manusia. Sumber daya manusia merupakan sumber daya perusahaan yang dapat mengelola, mempertahankan, dan mengembangkan organisasi. Oleh karena itu, sumber daya manusia harus dikelola dengan baik untuk meningkatkan efektivitas dan efisiensi organisasi (Sunyoto, 2015:1).

Pertumbuhan industri modern saat ini, juga mempengaruhi pengembangan dalam sektor ketenagalistrikan. Industri ketenagalistrikan merupakan infrastruktur penting dalam mendukung pertumbuhan ekonomi, mendorong investasi, dan pemerataan industri yang berdampak bagi kelanjutan penciptaan lapangan kerja dan ekonomi daerah. Kestabilan pasokan listrik merupakan kunci pertumbuhan industri modern yang akan memacu peningkatan perekonomian nasional (<https://web.pln.co.id>).

Data dari statistik ketenagalistrikan kementerian ESDM bahwa jumlah tenaga kerja yang dimiliki perusahaan PLN (Persero) tahun 2019 sebanyak 50.000 tenaga kerja yang tersebar di seluruh Indonesia. Jangkauan dalam mencukupi kebutuhan masyarakat akan listrik sudah mencapai 80 persen di seluruh wilayah nusantara (<https://web.pln.co.id>). Seiring dengan semakin bertambahnya kebutuhan pasokan listrik pada saat ini membutuhkan sumber daya manusia yang profesional dan juga memiliki kontribusi lebih untuk dapat bersaing di era revolusi industri 4.0 untuk dapat mencapai tujuan perusahaan.

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* (OCB) (Titisari, 2014:2).

*Organizational citizenship behavior* (OCB) merupakan kontribusi individu yang melebihi tuntutan peran ditempat kerja. 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 (2014:723) menyatakan bahwa salah satu faktor yang mempengaruhi *Organizational citizenship behavior* (OCB) adalah keadilan organisasi. Keadilan organisasi 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 (Moorman, 1991:845). 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).

Ketidakadilan dalam organisasi dapat menyebabkan ketidakpuasan kerja pada karyawan (Kreitner dan 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).

Kepuasan kerja merupakan salah satu faktor internal yang dapat membentuk *organizational citizenship behavior* (Titisari, 2014:16). Robbins dan Judge (2016:53) juga

mengatakan 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). Jika karyawan yang merasa puas dalam bekerja tentunya mereka akan berupaya semaksimal mungkin dengan segenap kemampuan yang dimiliki untuk memberikan performa terbaik terhadap organisasi atau perusahaan tempat mereka bekerja dengan menyelesaikan pekerjaannya sebaik mungkin.

Kepuasan kerja dan keadilan organisasi merupakan dua faktor yang dapat meningkatkan perilaku *Organizational Citizenship Behavior* (OCB). Dimana kepuasan kerja merupakan peranan penting dan memiliki dampak yang baik bagi sebuah organisasi. 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* (OCB).

Objek dalam penelitian ini di PT. Perusahaan Listrik Negara (Persero) Unit Layanan Pelanggan Kebumen. PT PLN (Persero) ULP Kebumen yaitu perusahaan yang bergerak dibidang ketenagalistrikan yang beralamat di Jl. Tentara Pelajar No.19, Panggal, Panjer, Kebumen, Jawa-Tengah.

Berdasarkan hasil wawancara dengan HRD PT PLN (Persero) ULP Kebumen masih ada beberapa permasalahan yang timbul pada karyawan bagian Petugas Billman di PT PLN (Persero) ULP Kebumen saat ini terkait dengan kurangnya partisipasi yang dilakukan oleh karyawan dalam perilaku *Organizational Citizenship Behavior* (OCB). Hal tersebut dapat ditunjukkan dengan kurangnya rasa saling membantu terhadap rekan kerja dan hanya fokus pada pekerjaan masing masing. Adapun permasalahan terkait dengan keadilan organisasi yang dirasakan masih kurang karena kebijakan yang cenderung bersifat *top down* atau karyawan tidak dilibatkan dalam proses pengambilan keputusan yang berkaitan dengan pekerjaan karyawan itu sendiri. Selain itu, terdapat permasalahan yang berkaitan dengan kepuasan kerja pada karyawan. Terdapat beberapa faktor yang mempengaruhi tingkat kepuasan kerja karyawan

seperti kurangnya kesempatan karyawan untuk mendapatkan promosi jabatan yang lebih tinggi, beban kerja yang semakin banyak. Kurangnya komunikasi antara sesama rekan kerja dikarenakan pegawai bersifat individualis dan hanya berorientasi pada pekerjaan yang dimiliki sehingga membuat kepuasan kerja yang dirasakan sangat rendah.

Berdasarkan latar belakang tersebut, peneliti tertarik untuk meneliti terkait dengan variabel keadilan organisasi, *organizational citizenship behavior* dan kepuasan kerja, dengan mengambil judul “**Pengaruh Keadilan Organisasi terhadap *Organizational Citizenship Behavior* dengan Kepuasan Kerja Sebagai Variabel Mediasi Studi pada Karyawan Petugas Billman PT PLN (Persero) ULP Kebumen**”.

## **B. RUMUSAN MASALAH**

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

## **C. KAJIAN TEORI DAN KERANGKA PIKIR**

### **1. Kajian Teori**

#### **a. *Organizational Citizenship Behavior* (OCB)**

Menurut Wirawan (2014:722) *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) adalah perilaku sukarela ditempat kerja yang dilaksanakan oleh pegawai secara bebas yang diluar persyaratan pekerjaan seseorang dan ketentuan organisasi sehingga tidak ada dalam sistem imbalan organisasi yang jika dilaksanakan oleh pegawai akan meningkatkan berfungsinya organisasi. Wirawan (2014: 723) berpendapat, faktor-faktor yang mempengaruhi OCB antara lain: kepribadian,

budaya organisasi : gotong royong, iklim organisasi, kepuasan kerja, komitmen organisasi, kepemimpinan transformasional & *servan leadership*, tanggung jawab sosial pegawai, umur pegawai, keterlibatan kerja, kolektivisme, dan keadilan organisasi.

Menurut Organ dalam Titisari (2014:7-8), dimensi perilaku kewargaan organisasi terdiri dari *altruism* (sikap menolong), *consciousness* (keperilakuan), *sportmanship* (sikap sportif), *courtesy* (kebaikan), dan *civic virtue* (administrasi organisasi).

**b. Kepuasan Kerja**

Luthans (2006:243) menyatakan tentang kepuasan kerja adalah keadaan emosi yang senang atau emosi positif yang berasal dari penilaian pekerjaan atau pengalaman kerja seseorang. Kepuasan kerja merupakan hasil dari persepsi karyawan mengenai seberapa baik pekerjaan mereka memberikan hal yang dinilai penting. Sedangkan menurut Wirawan (2014: 698) mengemukakan bahwa kepuasan kerja adalah persepsi seseorang mengenai berbagai aspek dari pekerjaannya, persepsi dapat berupa perasaan dan sikap orang tersebut terhadap pekerjaannya.

**c. Keadilan Organisasi**

Menurut Moorman (1991:845) Keadilan organisasi 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. Menurut Niehoff dan Moorman (1993:537) ada tiga dimensi yang digunakan untuk mengukur keadilan organisasi, yaitu Keadilan *Distributif*, Keadilan *Prosedural*, Keadilan *Interaksional*.

## 2. Kerangka Pikir



**Gambar 1**  
**Kerangka Pikir**

Keterangan

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

## D. HIPOTESIS

### 1. Pengaruh keadilan organisasi terhadap *Organizational Citizenship Behavior*.

Menurut Wirawan (2014:723) salah satu faktor yang mempengaruhi *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) adalah keadilan organisasi. Selain itu Luthans (2006:251) juga menyatakan bahwa lebih penting untuk *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) adalah karyawan harus merasa bahwa mereka diperlakukan secara adil. Perilaku yang adil akan mendatangkan emosi yang positif, yang mana pada gilirannya akan mendorong perilaku *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) (Robbins dan Judge, 2016:147).

Hasil penelitian yang dilakukan oleh Kharismasyah, *et. al.* (2017), Harumi & Riana (2019), Zadeh, *et.al* (2015) menunjukkan bahwa keadilan organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap *Organizational Citizenship Behavior* (OCB).

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

## 2. Pengaruh Keadilan Organisasi terhadap Kepuasan Kerja

Keadilan organisasi adalah tingkatan dimana individual merasa diperlukan secara adil ditempat kerja (Ivancevich, *et.al.*,2006:161). Menurut Kreitner dan Kinicki (2014:170) 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 Saifi & Shahzad (2017), Kharismasyah, *et. al.* (2017) dan Kristiawan (2019) menunjukkan bahwa keadilan organisasi memberikan pengaruh positif terhadap kepuasan kerja karyawan. Berdasarkan uraian diatas, maka dapat dirumuskan hipotesis sebagai berikut:

**H2 : Keadilan organisasi 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, 2016:53). 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. Menurut Titisari (2014:16) faktor internal yang dapat membentuk *Organizational Citizenship Behavior* (OCB), salah satunya yang terpenting adalah kepuasan kerja

Hasil penelitian yang dilakukan oleh Zadeh, *et. al* (2015), Harumi dan Riana (2019), Kharismasyah, *et. al.* (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 Organisasi terhadap *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) yang dimediasi oleh Kepuasan Kerja.**

Keadilan organisasi 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 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, 2016:147).

Kepuasan kerja dan keadilan organisasi merupakan dua faktor yang dapat meningkatkan perilaku *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) (Wirawan, 2014:723). 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* (OCB). Sedangkan jika rendahnya kepuasan kerja yang dirasakan karyawan dalam organisasi akan memperlihatkan kurangnya tanggung jawab seorang karyawan dalam melaksanakan pekerjaannya.

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

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

## E. METODE PENELITIAN

### 1. Definisi Operasional Variabel

#### a. Variabel Dependen *Organizational Citizenship Behavior* (OCB)

Menurut Organ (1988) dalam Wirawan (2014:724) *Organizational Citizenship Behavior* adalah perilaku individual yang bebas yang tidak secara langsung atau secara eksplisit dikenal oleh sistem imbalan formal yang jika dalam jumlah mempromosikan berfungsinya secara efektif organisasi. menurut Organ (1988) dalam Titisari (2014:7) dimensi yang digunakan untuk mengukur *Organizational Citizenship Behavior* terdiri dari *Altruism* (Sikap menolong), *Conscientiousness* (Perilaku baik dan sopan), *Sportmanship* (Ketoleransian), *Courtesy* (Sikap keterlibatan dalam organisasi) dan *Civic virtue* (Patuh terhadap peraturan).

#### b. Variabel Independen Keadilan Organisasi

Menurut Moorman (1991:845) Keadilan organisasi merupakan bagaimana cara karyawan menentukan apakah mereka telah diperlakukan secara adil dalam organisasi dan secara tidak langsung akan mempengaruhi pekerjaan yang lain dalam perusahaan. Variabel keadilan organisasi dapat diukur menggunakan indikator dari Niehoff dan Moorman (1993:537), yaitu Keadilan *Distributif*, Keadilan *Prosedural*, Keadilan *Interaksional*.

#### c. Variabel Mediasi Kepuasan Kerja

Menurut Luthans (2006:243), 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 *The work it self* (Pekerjaan itu sendiri), *Pay* (Gaji/Upah), *Promotion* (Promosi), *Supervision* (Pengawasan), *Co-wookers* (Rekan kerja).

## 2. Pengujian Instrumen Penelitian

### a. Uji Validitas

Uji validitas digunakan untuk mengukur sah atau valid tidaknya suatu kuesioner. Menurut Sugiyono (2017: 198), suatu instrument disebut valid jika instrument tersebut dapat digunakan untuk mengukur apa yang seharusnya diukur. Uji validitas dalam penelitian ini menggunakan korelasi *product moment*. Suatu butir pertanyaan dikatakan valid jika memiliki nilai koefisien korelasi *product moment (pearson correlation)* melebihi 0,3 (Sugiyono, 2017: 204).

Berdasarkan hasil uji validitas instrumen, semua nilai *pearson correlation* per item pernyataan bernilai positif dan lebih dari 0,3. Sehingga dapat disimpulkan bahwa kuesioner terbukti valid, artinya bahwa semua butir pernyataan dalam kuesioner tersebut dapat mengukur variabel keadilan organisasi (X), kepuasan kerja (M) dan *organizational citizenship behavior* (Y) dengan tepat.

### b. Uji Reliabilitas

Reliabilitas merupakan alat untuk mengukur konsistensi suatu kuisisioner yang merupakan indikator dari variabel atau konstruk (Ghozali, 2011:47). Uji reliabilitas dilakukan dengan menggunakan bantuan program SPSS, yang akan memberikan fasilitas untuk mengukur uji reliabilitas dengan uji statistik *Cronbach's Alpha* ( $\alpha$ ). Pengukuran reliabilitas dapat dilakukan dengan menggunakan *software SPSS Versi 24..0*. 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*( $\alpha$ )> 0,7 (Nunnally dalam Ghozali, 2011:48).

Berdasarkan hasil uji reliabilitas, menunjukkan bahwa semua nilai *Cronbach's Alpha* > 0,7. Sehingga dapat disimpulkan bahwa pernyataan yang digunakan dalam pengujian reliabilitas data terhadap variabel keadilan

organisasi (X), kepuasan kerja (M) dan *organizational citizenship behavior* (Y) semuanya reliabel. Artinya kuesioner yang digunakan dalam penelitian mampu memberikan hasil yang konsisten apabila dipakai secara berulang kali dari waktu ke waktu.

## F. HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

### 1. Pengujian Hipotesis

#### a. X berpengaruh pada Y

**Tabel 1**  
Hasil Analisis Regresi X terhadap Y

Model	Koefisien regresi (b)	Signifikansi (p-value)	Keterangan
X → Y	0,845	0,000	Positif dan Signifikan

Sumber : Data Primer Diolah (2020)

Berdasarkan tabel 1, diketahui bahwa nilai koefisien regresi Keadilan Organisasi (X) terhadap *Organizational Citizenship Behavior* (Y) sebesar 0,845 dengan nilai signifikansi 0,000 ( $p\text{-value} > 0.05$ ), sehingga diperoleh garis regresi sebagai berikut  $Y = 0,845X$ . Hal ini menunjukkan bahwa hipotesis pertama yang diajukan dalam penelitian ini yaitu Keadilan Organisasi berpengaruh positif terhadap *Organizational Citizenship Behavior*, dapat diterima.

#### b. X berpengaruh pada M

**Tabel 2**  
Hasil Analisis Regresi X Terhadap M

Model	Koefisien regresi (b)	Signifikansi (p-value)	Keterangan
X → M	0,911	0,000	Positif dan Signifikan

Sumber : Data Primer Diolah (2020)

Berdasarkan tabel 2, diketahui bahwa nilai koefisien regresi Keadilan Organisasi (X) terhadap Kepuasan Kerja (M) sebesar 0,911 dengan nilai signifikansi sebesar 0,000, sehingga diperoleh persamaan garis regresi sebagai berikut,  $M = 0,911X$ . Hal ini menunjukkan bahwa hipotesis kedua yang diajukan

pada penelitian ini yaitu Keadilan Organisasi berpengaruh positif terhadap Kepuasan Kerja, dapat diterima.

**c. X Berpengaruh Pada Y, dengan Tetap Memasukkan M dalam Pengujian Hubungan X Terhadap Y**

**Tabel 3**  
**Hasil Uji Regresi X + M Terhadap Y**

Model	Koefisien regresi (b)	Signifikansi (p-value)	Keterangan
M → Y	0,882	0,000	Positif dan Signifikan
X+M → Y	0,664	0,000	Positif dan Signifikan

Sumber : Data Primer Diolah (2020)

Berdasarkan tabel 3, diketahui bahwa nilai koefisien regresi Kepuasan Kerja (M) terhadap *Organizational Citizenship Behavior* (Y) sebesar 0,882 dengan nilai signifikansi sebesar 0,000, sehingga diperoleh persamaan garis regresi sebagai berikut,  $Y = 0,882M$ . Hal ini menunjukkan bahwa hipotesis ketiga yang diajukan dalam penelitian ini yaitu Kepuasan Kerja berpengaruh positif terhadap *Organizational Citizenship Behavior*, dapat diterima.

**d. Membandingkan Pengaruh Langsung X Harus Berpengaruh Pada Y, Yaitu dengan Pengaruh X Terhadap Y dengan Memasukkan M Pada Model Regresi**

**Tabel 4**  
**Perbandingan Nilai Signifikansi**

Model	Koefisien regresi (b)	Signifikansi (p-value)	Keterangan
X → Y	0,845	0,000	Positif dan Signifikan
X + M → Y	0,664	0,000	<i>Partial mediation, significantly different from zero</i>

Sumber : Data Primer Diolah (2020)

Berdasarkan tabel 4, diketahui bahwa nilai signifikansi Keadilan Organisasi (X) terhadap *Organizational Citizenship Behavior* (Y) sebesar 0,000. Setelah diregresi bersama kepuasan kerja (M), nilai signifikansi Keadilan

Organisasi (X) terhadap *Organizational Citizenship Behavior* (Y) tetap sebesar 0,000 ( $p\ value < 0,05$ ). Hal tersebut membuktikan bahwa hipotesis keempat yang diajukan dalam penelitian ini yaitu Kepuasan Kerja memediasi pengaruh Keadilan Organisasi terhadap *Organizational Citizenship Behavior*, dalam hal ini berupa mediasi sebagian (*partial mediation*), dapat diterima.

## 2. Pembahasan

### a. H1 : Keadilan Organisasi berpengaruh positif terhadap *Organizational Citizenship Behavior*

Berdasarkan hasil analisis regresi pada tabel 1, dapat diketahui bahwa keadilan organisasi berpengaruh positif terhadap *organizational citizenship behavior*. Pada dasarnya keadilan organisasi sangat penting untuk meningkatkan perilaku *organizational citizenship behavior* pada karyawan Billman PT PLN (Persero) ULP Kebumen. Keadilan yang dapat dilakukan oleh PT PLN (Persero) ULP Kebumen dengan memberikan apa yang seharusnya karyawan terima sesuai dengan pencapaian pekerjaan mereka. Selain itu, ada beberapa hal yang dapat dilakukan PT PLN (Persero) ULP Kebumen untuk memberikan keadilan terhadap karyawan seperti, atasan selalu memperhatikan segala kebutuhan dan hak-hak karyawannya, memberikan kesempatan untuk dipromosikan, pengakuan kerja keras, penilaian kinerja yang adil, sikap atasan yang adil dan pemberian penghargaan, serta memberikan kesempatan kepada setiap karyawan untuk berpartisipasi terhadap keputusan pekerjaan. Karyawan Billman PT PLN (Persero) ULP Kebumen yang mendapatkan keadilan organisasi tersebut akan memunculkan sikap seseorang karyawan yang berperilaku baik dengan melakukan hal-hal yang positif pada perusahaan sebagai balasan dari apa yang telah diberikan oleh perusahaan, yang mana pada gilirannya akan mendorong perilaku *organizational citizenship behavior*.

Diterimanya hipotesis pertama pada penelitian ini sesuai dengan teori Robbins dan Judge (2017), Luthans (2006). Hasil penelitian ini juga

mendukung dan/atau menguatkan hasil sebelumnya yang dilakukan oleh Kharismsyah, *et. al.* (2017), Harumi dan Riana (2019), menunjukkan bahwa keadilan organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap *organizational citizenship behavior*. Penelitian lain yang dilakukan oleh Zadeh, *et.al* (2015) menunjukkan bahwa keadilan organisasi berpengaruh positif terhadap *organizational citizenship behavior*.

**b. H2 : Keadilan Organisasi berpengaruh positif terhadap Kepuasan Kerja**

Berdasarkan hasil analisis regresi pada tabel 2, dapat diketahui bahwa keadilan organisasi berpengaruh positif terhadap kepuasan kerja. Keadilan organisasi yang kuat didukung dengan pemberian hak-hak karyawan secara adil akan meningkatkan kepuasan kerja, hak-hak tersebut diantaranya, mendapatkan perlakuan yang baik dan adil dari atasan, hak untuk mengembangkan potensi kerja, serta mendapatkan penghargaan atas pencapaian kerja keras. Pada dasarnya karyawan Billman PT PLN (Persero) ULP Kebumen yang sudah merasakan keadilan akan lebih bersemangat dalam mengerjakan tugas-tugas yang diberikan kepadanya dan akan menyebabkan kepuasan kerja pada diri karyawan meningkat.

Diterimanya hipotesis kedua pada penelitian ini sesuai dengan teori Kreitner dan Kinicki (2014). Hasil penelitian ini juga mendukung dan/atau menguatkan hasil sebelumnya yang dilakukan oleh Saifi dan Shahzad (2017), Kharismasyah *et.al.* (2017), dan Kristiawan (2019) yang menampilkan hasil bahwa adanya pengaruh yang positif dan signifikan antara keadilan organisasi dengan kepuasan kerja.

**c. H3 : Kepuasan Kerja berpengaruh positif terhadap *Organizational Citizenship Behavior***

Berdasarkan hasil analisis regresi pada tabel 3, dapat diketahui bahwa kepuasan kerja berpengaruh positif terhadap *organizational citizenship behavior*. Semakin tinggi kepuasan kerja maka perilaku *organizational citizenship behavior* akan meningkat. Organisasi yang

memperhatikan kepuasan kerja para karyawannya akan sangat diuntungkan, dalam proses mewujudkan tujuan dan visi misi dari organisasi tersebut. Kepuasan kerja dapat ditunjukkan melalui perasaan yang berhubungan dengan pekerjaan yang melibatkan aspek-aspek seperti, pekerjaan itu sendiri, gaji, kesempatan promosi, pengawasan dan rekan kerja. Semakin banyak aspek dalam pekerjaan yang sesuai dengan keinginan individu, maka semakin tinggi tingkat kepuasan kerja. Karyawan Billman PT PLN (Persero) ULP Kebumen yang telah merasa puas dalam bekerja akan selalu bersikap positif dan mempunyai kreativitas yang tinggi seperti, menciptakan inovasi terbaru untuk proses kerja yang optimal, melakukan kolaborasi satu dengan yang lain sehingga menghasilkan ide yang jauh lebih efektif dan lebih baik, mencari solusi terbaik untuk persoalan yang dihadapi.

Diterimanya hipotesis ketiga pada penelitian ini sesuai dengan teori Robbins dan Judge (2016). Hasil penelitian ini juga mendukung dan/atau menguatkan hasil sebelumnya yang dilakukan oleh Zadeh, *et.al* (2015), Harumi dan Riana (2019), Kharismasyah *et.al.* (2017), menunjukkan bahwa kepuasan kerja memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap timbulnya *organizational citizenship behavior*.

**d. H4 : Kepuasan Kerja mampu memediasi pengaruh Keadilan Organisasi terhadap *Organizational Citizenship Behavior***

Berdasarkan hasil analisis regresi pada tabel 4, dapat diketahui bahwa keadilan organisasi berpengaruh positif terhadap *organizational citizenship behavior* sebesar 0,845 dengan nilai signifikansi 0,000 ( $p\text{-value} < 0,05$ ). Setelah diregresi bersama kepuasan kerja (M) seperti yang terlihat pada tabel 4, nilai koefisien pengaruh keadilan organisasi (X) terhadap *organizational citizenship behavior* (Y) sebesar 0,664 dengan nilai signifikansi 0,000 ( $p\text{-value} < 0,05$ ). Artinya kepuasan kerja memediasi secara parsial, atas pengaruh keadilan organisasi terhadap *organizational citizenship behavior*. Hasil ini menunjukkan bahwa hipotesis keempat (H4)



diterima, yang menyatakan bahwa kepuasan kerja mampu memediasi hubungan keadilan organisasi terhadap *organizational citizenship behavior*.

Semakin tinggi kepuasan kerja yang dirasakan karyawan Billman PT PLN (Persero) ULP Kebumen maka akan memiliki kesediaan untuk melakukan hal yang lebih di luar tanggung jawab formalnya. Kepuasan kerja juga tentu dipengaruhi oleh adanya keadilan yang dirasakan dalam perusahaan. Karyawan Billman yang merasa bahwa keadilan organisasi yang diterapkan didalam PT PLN (Persero) ULP Kebumen dan didukung dengan pemberian hak-hak karyawan secara adil akan meningkatkan kepuasan kerja.

Apabila hal tersebut terpenuhi dengan baik, maka kepuasan kerja karyawan akan meningkat dan mendorong mereka untuk memiliki nilai dan sikap positif terhadap pekerjaan, sehingga mampu meningkatkan pekerjaan secara maksimal. Kepuasan kerja dan keadilan organisasi merupakan dua faktor yang dapat meningkatkan perilaku *Organizational Citizenship Behavior*. Dasar kepuasan kerja terletak pada prinsip-prinsip timbal balik dalam teori pertukaran sosial yang berarti bahwa ketika perusahaan PT PLN (Persero) ULP Kebumen dapat menerapkan keadilan organisasi, mampu meningkatkan kepuasan kerja pada karyawan maka dengan sendirinya akan timbul perilaku *Organizational Citizenship Behavior*.

Diterimanya hipotesis keempat pada penelitian ini sesuai dan/atau menguatkan hasil penelitian sebelumnya yang dilakukan oleh Harumi dan Riana (2019), Saifi dan Shahzad (2017), Kristiawan (2019) menampilkan hasil bahwa kepuasan kerja mampu memediasi hubungan antara keadilan organisasi terhadap *organizational citizenship behavior*.

## **G. KESIMPULAN**

1. Keadilan organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap *organizational citizenship behavior*.

2. Keadilan organisasi 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 organisasi 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, hal:1173-1182.
- Hartono, Jogiyanto. 2013. *Metode Penelitian Bisnis*. Yogyakarta: BPFE.
- Ivancevich, John M., Robert K., Michael 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: *Jurnal Manajemen dan Bisnis*, Vol 2, No. 2, Hal 125-135.
- Kreitner, Robert dan Angelo Kinicki. 2014. *Perilaku Organisasi, Organizational Behavior*. Jakarta: Salemba Empat.
- Kristiawan, Chandra. 2019. Pengaruh Keadilan terhadap *Organizational Citizenship Behavior* dimediasi oleh Kepuasan Kerja pada Karyawan Bagian Produksi PT. Abioso Batara Alba. *Skripsi Thesis*, Universitas Muhammadiyah Surakarta.
- Luthans, Fred. 2006. *Perilaku Organisasi*. Yogyakarta: ANDI
- Mangkunegara, A. P. (2017). *Manajemen Sumber Daya Manusia Perusahaan*. Bandung: PT Remaja Rosdakarya.
- Moorman, R.H.(1991. Relationship Between Organizational Citizenship Behavior: Do Fairness Perceptions Influence Employee Citizenship. *Journal of Applied Psychology*, 76(6), pp. 845-855.
- Moorman, R .H; Niehoff, B. P; Organ; D.W. (1993). Teating employess fairly and OCB: Sorting the effects of job satisfaction, organizational commitment and procedural justice. *Employees Responsibilities and Right Journal*, 6; 209-225.

- Organ, Dennis W., Philip M. P., Scott, B. M. 2006. *Organizational Citizenship Behavior: Its Nature, Antecedents and Consequences*. SAGE Publication.
- Padsakoff, Philip M., Mackecznie, S. B., Paine, J. B. Dan Bachrach, D. G. 2000. Organizational Citizenship Behavior: A Critical Review Of The Theoretical And Empirical Literature And Suggestions For Future Research. *Journal of manajement* Vol.26, No. 3, 513-563.
- Robbins, Stephen P., Judge, T. 2016. *Perilaku Organisasi Organizational Behavior*. 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. 125-145.
- Sekaran, Uma. (2006), *Metodologi Penelitian Untuk Bisnis*. Buku 1, Edisi 4, Jakarta: Salemba Empat.
- Sugiyono. 2010. *Metode Penelitian Bisnis (Pendekatan Kuantitatif, Kualitatif, dan R&D)*. Bandung: Alfabeta.
- Sunyoto, Danang. 2015. *Manajemen dan Pengembangan Sumber Daya Manusia (Cetakan Pertama)*. Yogyakarta: CAPS (Center for Academic Publishing Service).
- Harumi, T.A.M 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, Purnamie. 2014. *Peranan Organizational Citizenship Behavior (OCB) dalam meningkatkan kinerja karyawan*. Jakarta: Mitra Wacana Media
- Wirawan. 2014. *Kepemimpinan: Teori, Psikologi, Perilaku Organisasi, Aplikasi dan Penelitian*. Jakarta: PT RaaGraindo Persada
- Zadeh, M. H., Reza, E., Tojari dan Ali, Z. 2015. Relationship between Job satisfaction commitment and Organizational Justice with Organizational Citizenship Behavior in Physical Educators. *MAGNT Research Report*. (3): 199-210.
- <https://www.pln.co.id/blog/profil-perusahaan/2019/Teknik-Elektro-web-site/PLN-2019/diakses-09-juni-2020>.