

Pengaruh Budaya Organisasi, Keadilan Organisasi dan Lingkungan Kerja Terhadap Organizational Citizenship Behavior Melalui Komitmen Organisasional Sebagai Variabel Intervening

Zata Yumni Subhati Nursabrina^{1*}

Sopiah²

Naswan Suharsono³

^{1,2,3}Faculty of Economics and Business, Universitas Negeri Malang, Malang

*Corresponding Author: zata.yumni.2304138@students.um.ac.id

Abstract

This study aims to examine the influence of Organisational Culture, Organizational Justice and Work Environment on Organizational Citizenship Behavior (OCB) with Organisational Commitment as a mediating variable. The population in this study were employees of PT PLN (Persero) UP3 Malang and branch employees throughout Malang Raya. The sample in this study were 122 respondents using stratified random sampling method. The analysis tool in this study uses Smart PLS 4.0. The results showed that corporate culture has a positive and significant impact on Organizational Citizenship Behavior (OCB). Organizational justice has a negative and insignificant effect on organizational citizenship behavior. Workplace has a positive and significant influence on Organizational Citizenship Behavior (OCB). Organizational culture has a positive and significant effect on organizational commitment. Organizational justice has a positive and significant impact on organizational commitment. The work environment has a positive and insignificant effect on organizational commitment. Organizational commitment has a good and significant influence on Citizenship Behavior. Organizational commitment can act as a mediator in the interaction between organizational culture and organizational citizenship behavior (OCB). Organizational commitment cannot mediate the effect of work environment on Organizational Citizenship Behavior (OCB).

Keywords: Organizational Culture, Organizational Justice, Work Environment, Organizational Commitment, Organizational Citizenship Behavior (OCB)

Abstraks

Penelitian ini bertujuan untuk menguji pengaruh Budaya Organisasi, Keadilan Organisasional dan Lingkungan Kerja terhadap Organizational Citizenship Behavior (OCB) dengan Komitmen Organisasional sebagai variabel mediasi. Populasi dalam penelitian ini adalah karyawan PT. PLN (Persero) UP3 Malang dan karyawan cabang se-Malang Raya. Sampel penelitian adalah 122 responden dengan memanfaatkan teknik sampling acak berstrata atau Stratified random sampling. Alat analisis dalam penelitian ini menggunakan Smart PLS 4.0. Hasil penelitian menunjukkan bahwa budaya perusahaan memiliki dampak positif dan signifikan terhadap Organizational Citizenship Behavior (OCB). Keadilan organisasional memiliki pengaruh negatif dan tidak signifikan terhadap perilaku kewargaan organisasional. Tempat kerja memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap Organisational Citizenship Behaviour (OCB). Budaya organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap komitmen organisasi. Keadilan organisasi memiliki dampak positif dan signifikan terhadap komitmen organisasi. Lingkungan kerja berpengaruh positif dan tidak signifikan terhadap komitmen organisasional. Komitmen organisasional memiliki pengaruh yang baik dan signifikan terhadap Perilaku Kewargaan. Komitmen organisasional dapat berperan sebagai mediator dalam interaksi antara budaya organisasi dan perilaku kewargaan organisasional (OCB). Komitmen organisasional tidak dapat memediasi pengaruh Lingkungan kerja terhadap Organizational Citizenship Behavior (OCB).

Kata Kunci: Budaya Organisasi, Keadilan Organisasi, Lingkungan Kerja, Komitmen Organisasi, Organizational Citizenship Behavior (OCB)

Pendahuluan

Sumber daya manusia adalah komponen utama dalam sebuah sistem, baik di perusahaan maupun organisasi seperti instansi pemerintah, BUMN (Badan Usaha Milik Negara), dan lainnya. Peran ini sangat krusial karena karyawan dipandang tidak hanya sebagai tenaga kerja biasa, tetapi juga sebagai aset berharga bagi perusahaan yang bisa dikembangkan dan dimaksimalkan potensinya.

Dalam dunia kerja modern, sebagian besar tugas dikerjakan secara kelompok untuk meningkatkan efektivitas dan mendukung manajemen sumber daya manusia demi kepentingan perusahaan. Oleh karena itu, dibutuhkan individu yang tidak hanya mampu bekerja secara produktif, tetapi juga menunjukkan perilaku kewargaan organisasi, yang dikenal sebagai *organizational citizenship behavior*. *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) merujuk pada perilaku sukarela yang dilakukan oleh individu di luar tanggung jawab formalnya, baik dalam bentuk usaha fisik maupun mental, untuk meningkatkan efektivitas organisasi. OCB dapat meningkatkan produktivitas kerjasama antar pegawai, mengoptimalkan sumber daya yang ada di dalam organisasi, memberikan kemudahan komunikasi pegawai dalam kelompok, memberikan keseimbangan kinerja perusahaan, dan berguna sebagai adaptasi perusahaan untuk perkembangannya. (Syaipul Amri et al., 2024). Penelitian ini bertujuan untuk mengkaji faktor-faktor yang memengaruhi OCB, salah satunya adalah budaya organisasi, keadilan organisasional dan lingkungan kerja. (Kamil & Rivai, 2021), (Jehanzeb & Mohanty, 2019) dan (Syahriani et al., 2017).

Teori yang mendasari penelitian ini yaitu teori atribusi. Pendapat Weiner (1979) dalam (Purwanti, 2020), Teori ini melihat bagaimana orang memahami penyebab sikap, baik sikap mereka sendiri maupun sikap orang lain. Sikap dapat disebabkan oleh unsur eksternal seperti keadaan atau peristiwa tertentu yang memengaruhi sikap seseorang, atau oleh variabel internal seperti karakteristik kepribadian, karakter, dan keyakinan. penelitian ini mendasarkan analisisnya pada teori atribusi, karena teori ini berfokus pada pemahaman sikap individu. Mengingat sikap setiap orang berbeda, maka penanganan dalam setiap situasi perlu disesuaikan dengan karakteristik sikap masing-masing individu. Teori atribusi berperan penting dalam meningkatkan OCB karena teori ini menyoroti keterkaitan timbal balik antara sikap individu maupun lingkungannya.

Keadilan organisasi Menurut Greenberg dalam Jehanzeb & Mohanty (2019) menyatakan bahwa Keadilan organisasi berkaitan dengan bagaimana karyawan memandang perlakuan yang adil dalam organisasi. Oleh karena itu, perusahaan perlu melibatkan mereka dalam pengambilan keputusan serta memberikan perhatian yang layak guna meningkatkan komitmen dan mendorong perilaku OCB.

Lingkungan kerja menurut Mardiana dalam Sudaryo, Ariwibowo dan Sofiati (2018), menyatakan bahwa tempat kerja adalah tempat di mana para pekerja menghabiskan hari-harinya. Tempat kerja yang nyaman menumbuhkan rasa aman di antara para anggota staf dan memungkinkan mereka untuk melakukan pekerjaan sebaik mungkin.

Komitmen organisasional diartikan sebagai orientasi nilai individu terhadap organisasi yang tercermin dalam cara berpikirnya, dengan menempatkan pekerjaan dan organisasi sebagai prioritas utama. (Bayu Putra Mahardika & Wibawa, 2019).

Pada riset ini, komitmen organisasi diposisikan sebagai variabel perantara. Hal ini komitmen organisasi tidak terbentuk secara instan, melainkan melalui proses bertahap yang diawali dengan terciptanya hubungan interpersonal yang baik dan tumbuhnya rasa kepedulian antar individu. (Nurwadi & Ardana, 2019).

Penelitian ini memiliki persamaan dengan penelitian terdahulu yaitu mengkaji budaya organisasi, keadilan organisasional dan lingkungan kerja terhadap perilaku kewargaan. Sedangkan perbedaan penelitian ini dengan penelitian terdahulu adalah penerapan budaya organisasi yang berbeda dengan sebelumnya pada PT. PLN (Persero) UP3 Malang. Selanjutnya perbedaan terletak pada penggunaan komitmen organisasional sebagai variabel mediasi pada penelitian ini.

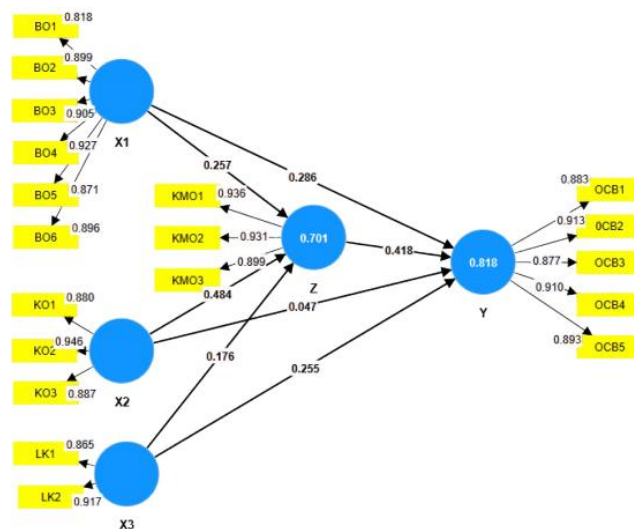
Metode Penelitian

Penelitian kuantitatif ini menggunakan pendekatan penelitian eksplanatori untuk menguji teori secara objektif dengan menganalisis korelasi antar variabel menggunakan prosedur statistik. Populasi adalah seluruh pegawai tetap PT. PLN (persero) UP3 Malang dari 7 divisi dan ditambah beberapa pegawai tetap di kantor cabang PT. PLN (persero) se Malang raya yang berjumlah total keseluruhan 178 orang karyawan tetap. Probability sampling, metode yang digunakan untuk pengambilan sampel memberikan setiap anggota kesempatan yang sama untuk dipilih sebagai kelompok uji. (Gani & Nasution, 2020). Teknik pengambilan sampel dalam penelitian ini mengacu pada hasil olah data sample size calculator dari calculator.net dengan menggunakan batas toleransi kesalahan (margin of error) sebesar 5% yang menunjukkan bahwa tingkat keakuratan pengambilan sampel (confidence level) sebesar 95% dan didapatkan jumlah sampel sebanyak 122 orang.

Data penelitian diperoleh berdasarkan hasil survei dan dokumentasi. Dalam kuesioner yang diajukan, digunakan skala Likert untuk mengetahui sejauh mana responden memberikan pendapatnya sesuai dengan skala yang telah ditentukan. Data dianalisis menggunakan partial least squares (SEM-PLS) structural equals modeling.

Hasil & Pembahasan

Bagian dari model persamaan struktural yang digunakan dalam pendekatan analisis Partial Least Squares Path Modelling adalah outer model dalam konteks analisis jalur. Untuk menentukan sejauh mana variabel laten diwakili oleh indikator pengukuran dalam penelitian ini, model ini berusaha menilai validitas konstruk. Dengan menggunakan variabel observasi yang dapat diukur secara langsung, outer model menilai kualitas pengukuran variabel yang tidak dapat diobservasi secara langsung (j. F. Hair et al., 2018).



Gambar 1. Pengujian *Outer Model*
Sumber: Data primer diolah peneliti

Tabel 1. Validitas Konvergen berdasarkan nilai AVE

Item	AVE	Keterangan
Budaya Organisasi	0,786	Valid
Keadilan Organisasional	0,819	Valid
Lingkungan Kerja	0,795	Valid
Organizational Citizenship Behavior	0,802	Valid
Komitmen Organisasional	0,850	Valid

Sumber: Data primer diolah peneliti

Dari hasil pengujian dapat disimpulkan bahwa semua konstruk dalam tabel 1 memiliki nilai AVE diatas 0,5 maka dapat disimpulkan bahwa Item-item pengukuran indikator semuanya valid secara diskriminan, dan setiap variabel yang digunakan dalam penelitian ini memiliki kapasitas untuk merefleksikan variabel laten yang mereka wakili. Dengan demikian, semua indikator dapat digunakan dalam penelitian. Dalam penelitian ini juga diketahui bahwa nilai AVE tertinggi 0,850 berasal dari variabel Komitmen Organisasional sedangkan nilai AVE terendah berasal dari variabel Budaya Organisasi.

Selain menggunakan AVE, convergent validity dapat diukur dengan melihat nilai loading factor tujuannya untuk menunjukkan korelasi atau hubungan antara indikator dan variabel laten yang diukur. Suatu instrumen variabel dikatakan memenuhi pengujian validitas yang tinggi apabila indikator memiliki nilai loading factor $\geq 0,7$, sedangkan indikator yang memiliki nilai loading factor $\leq 0,7$ dianggap mempunyai tingkat validitas rendah. Berikut disajikan nilai loading factor dari variabel dalam penelitian ini.

Tabel 2. Validitas Konvergen

Variabel	Indikator	Outer Loading	P-Value	Outer Vif	Keterangan
Budaya Organisasi (BO)	BO1	0,818	0,000	2,550	Valid
	BO2	0,899	0,000	3,926	Valid
	BO3	0,905	0,000	4,098	Valid
	BO4	0,927	0,000	4,935	Valid
	BO5	0,871	0,000	3,374	Valid
	BO6	0,896	0,000	3,672	Valid
Keadilan Organisasional (KO)	KO1	0,880	0,000	2,704	Valid
	KO2	0,946	0,000	4,090	Valid
	KO3	0,887	0,000	2,451	Valid
Lingkungan Kerja (LK)	LK1	0,865	0,000	1,544	Valid
	LK2	0,917	0,000	1,544	Valid
Organizational Citizenship Behavior (OCB)	OCB1	0,883	0,000	3,114	Valid
	OCB2	0,913	0,000	3,904	Valid
	OCB3	0,877	0,000	3,066	Valid
	OCB4	0,910	0,000	3,753	Valid
	OCB5	0,893	0,000	3,279	Valid
Komitmen Organisasional (KMO)	KMO1	0,936	0,000	4,294	Valid
	KMO2	0,931	0,000	4,092	Valid
	KMO3	0,899	0,000	2,379	Valid

Sumber: Data primer diolah peneliti

Berdasarkan tabel 2 Dapat disimpulkan bahwa instrument penelitian ini memiliki outer loading $> 0,7$ yang menunjukkan bahwa semua instrument dinyatakan valid. Nilai signifikansi keseluruhan yang ditunjukkan oleh P-value $< 0,05$ yang membuktikan bahwa instrument penelitian tersebut signifikan. Selain itu, model pengukuran formatif (outer VIF) menunjukkan bahwa estimasi untuk semua instrument memiliki nilai outer VIF < 5 , yang berarti tidak terjadi

multikolineritas diantara item-item pengukuran. Hal ini membuktikan bahwa setiap variabel dapat dijelaskan oleh indikatornya masing-masing karena telah memenuhi syarat validitas konvergen

Tabel 3. Validitas Konvergen berdasarkan Nilai *Cross-loading*

Variabel	Indikator	BO	KO	LK	OCB	KMO
Budaya Organisasi (BO)	BO1	0,818	0,534	0,475	0,585	0,566
	BO2	0,899	0,582	0,527	0,722	0,610
	BO3	0,905	0,646	0,594	0,693	0,610
	BO4	0,927	0,677	0,620	0,738	0,723
	BO5	0,871	0,639	0,661	0,733	0,644
	BO6	0,896	0,699	0,692	0,735	0,671
Keadilan Organisasional (KO)	KO1	0,522	0,880	0,609	0,626	0,692
	KO2	0,677	0,946	0,711	0,746	0,741
	KO3	0,724	0,887	0,742	0,741	0,742
Lingkungan Kerja (LK)	LK1	0,520	0,670	0,865	0,603	0,572
	LK2	0,670	0,691	0,917	0,780	0,699
Organizational Citizenship Behavior (OCB)	OCB1	0,704	0,702	0,668	0,883	0,704
	OCB2	0,774	0,754	0,777	0,913	0,798
	OCB3	0,613	0,650	0,642	0,877	0,688
	OCB4	0,709	0,720	0,729	0,910	0,808
	OCB5	0,740	0,663	0,687	0,893	0,776
Komitmen Organisasional (KMO)	KMO1	0,618	0,707	0,622	0,766	0,936
	KMO2	0,647	0,721	0,643	0,751	0,931
	KMO3	0,724	0,785	0,718	0,817	0,899

Sumber: Data primer diolah peneliti

Berdasarkan tabel 3 dapat disimpulkan bahwa pengolahan data cross loading secara keseluruhan menunjukkan korelasi yang lebih tinggi dengan variabel yang diukurnya dibandingkan dengan variabel lainnya. Ini menunjukkan bahwa discriminant validity untuk semua nilai item pengukuran indikator telah terpenuhi. Selain nilai cross loading sebagai hasil uji discriminant validity didapat dari hasil akar kuadrat AVE. Setiap konstruk laten harus memiliki nilai kuadrat AVE > 0,5 untuk mengindikasikan model pengukuran yang akurat. Nilai kuadrat AVE dapat dilihat melalui nilai Fornell-Larcker pada tabel berikut

Tabel 4. Nilai *fornell-larcker*

Variabel	BO	KO	LK	OCB	KMO
Budaya Organisasi	0,886				
Keadilan Organisasional	0,713	0,905			
Lingkungan Kerja	0,675	0,763	0,891		0,719
Organizational Citizenship Behavior	0,794	0,781	0,785	0,895	
Komitmen Organisasional	0,722	0,802	0,719	0,846	0,922

Sumber: Data primer diolah peneliti

Dari tabel 4 dapat disimpulkan bahwa nilai fornell-larcker criteria semua nilai konstruk variabel lebih besar dibandingkan dengan variabel yang lain, sehingga item atau indikator yang digunakan dalam penelitian ini telah valid. Nilai reabilitas komposit Mark dan Cronbach's alpha dalam penelitian ini dapat dilihat pada table berikut:

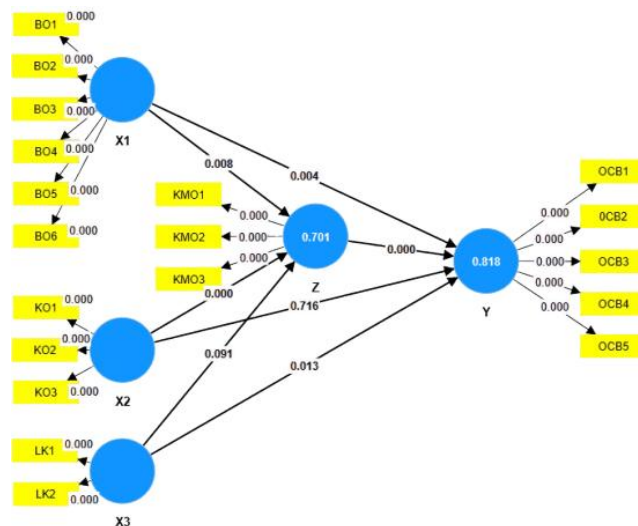
Tabel 5. Nilai Reabilitas

Variabel	Composite Reability	Cronbach Alpha	Keterangan
Budaya Organisasi	0,949	0,945	Reliabel
Keadilan Organisasional	0,893	0,889	Reliabel
Lingkungan Kerja	0,772	0,745	Reliabel
Organizational Citizenship Behavior	0,941	0,938	Reliabel

Komitmen Organisasional	0,913	0,912	Reliabel
-------------------------	-------	-------	----------

Sumber: Data primer diolah peneliti

Berdasarkan tabel 5 dapat disimpulkan bahwa pengujian composite reability pada variabel Budaya Organisasi, Keadilan Organisasional, Lingkungan Kerja, Organizational Citizenship Behavior dan Komitmen Organisasional dinyatakan reliabel, karena composite reliability seluruh variabel bernilai $> 0,70$. Sementara itu, nilai Cronbach's alpha pada seluruh variable dinyatakan reliabel, dikarenakan nilai dari masing-masing variabel $> 0,70$. Dengan demikian hasil yang diperoleh menunjukkan bahwa keseluruhan variabel memiliki reabilitas yang baik sesuai dengan standar yang disyaratkan



Gambar 2. Pengujian *inner model*
Sumber: Data primer diolah peneliti

Model internal menguji hubungan antara variabel laten dan menganalisis signifikansinya. Uji R square, uji T statistics dan Q square digunakan dalam penelitian ini:

Tabel 6. Nilai R-Square

Variabel	R-Square
Organizational Citizenship Behavior	0,818
Komitmen Organisasional	0,701

Sumber: Data primer diolah peneliti

Berdasarkan table 6 diatas dapat diketahui nilai R-Square dari variabel Organizational Citizenship Behavior sebesar 0,818 atau 81,8%. Ini menandakan bahwa variabel perilaku kewargaan dapat dipaparkan oleh variabel Budaya Organisasi, Keadilan Organisasional, Lingkungan Kerja dan Komitmen Organisasional sebesar 81,8%. Sementara itu sisanya, 18,2% dijelaskan oleh variabel lain yang tidak dibahas dalam penelitian ini. Hal ini juga menunjukkan bahwa hubungan antara variabel Budaya Organisasi, Keadilan Organisasional, Lingkungan Kerja dan Komitmen Organisasional bersifat moderat.

Kemudian nilai R-Square variabel Komitmen Organisasional sebesar 0,701 atau 70,1%. Hal ini menunjukkan bahwa variabel Komitmen Organisasional dapat dijelaskan oleh variabel Budaya Organisasi, Keadilan Organisasional dan Lingkungan Kerja. Selain itu sisanya, 29,9% dijelaskan oleh variabel lain yang tidak dibahas dalam penelitian. Ini menunjukkan bahwa

hubungan antara variabel Budaya Organisasi, Keadilan Organisasional dan Lingkungan Kerja bersifat moderat

Tabel 7. Nilai Q Square

Variabel	Q ² predict
Organizational Citizenship Behavior (Y)	0,734
Komitmen Organisasional (Z)	0,676

Sumber: Data primer diolah peneliti

Berdasarkan tabel 7 dapat diketahui bahwa nilai Q Square Predict > 0 yang menunjukkan bahwa variabel Organizational Citizenship Behavior dengan nilai 0,734 dan Komitmen Organisasional dengan nilai 0,676 mempunyai predictive relevance atau nilai observasi yang baik. Sehingga setiap perubahan dari variabel Budaya Organisasi, Keadilan Organisasional, Lingkungan Kerja dan Komitmen Organisasional dapat memprediksi setiap perubahan-perubahan pada variabel Organizational Citizenship Behavior. Hasil perhitungan GoF dapat dilihat pada table berikut:

Tabel 8. Nilai Kesesuaian

Rerata AVE	Rerata R-Square	GOF Index	Keterangan
0,810	0,759	0,680	Tinggi

Sumber: Data primer diolah peneliti

Berdasarkan tabel 8 diatas, menunjukkan hasil perhitungan nilai GoF menghasilkan nilai GoF sebesar 0,680 termasuk kategori GoF tinggi karena > 0,36 (J Hair et al., 2019). Dengan demikian dapat disimpulkan bahwa data empiris mampu menjelaskan model pengukuran dan model structural dengan tingkat kecocokan tinggi/baik (fit).

Tabel 9. Nilai F Square

Variabel	F Square	Keterangan
Budaya Organisasi -> Organizational Citizenship Behavior	0,184	Efek Sedang
Budaya Organisasi-> Komitmen Organisasional	0,100	Efek Kecil
Keadilan Organisasional -> Organizational Citizenship Behavior	0,003	Efek Sangat Kecil/Tidak Signifikan
Keadilan Organisasional -> Komitmen Organisasional	0,271	Efek Sedang
Lingkungan Kerja -> Organizational Citizenship Behavior	0,132	Efek Kecil
Lingkungan Kerja -> Komitmen Organisasional	0,040	Efek Kecil
Komitmen Organisasional -> Organizational Citizenship Behavior	0,287	Efek Sedang

Sumber: Data primer diolah peneliti

Berdasarkan tabel 9 diatas, dapat disimpulkan bahwa :

1. Pengaruh Budaya Organisasi terhadap Organizational Citizenship Behavior memiliki efek sedang dengan nilai f^2 sebesar 0,184.
2. Pengaruh Budaya Organisasi terhadap Komitmen Organisasional memiliki efek kecil dengan nilai f^2 sebesar 0,100.
3. Pengaruh Keadilan Organisasional terhadap Organizational Citizenship Behavior memiliki dampak sangat kecil atau tidak signifikan dengan nilai f^2 sebesar 0,003.
4. Pengaruh Keadilan Organisasional terhadap Komitmen Organisasional memiliki efek sedang dengan nilai f^2 sebesar 0,271.
5. Pengaruh Lingkungan Kerja terhadap Organizational Citizenship Behavior memiliki efek kecil dengan nilai f^2 sebesar 0,132.
6. Pengaruh Lingkungan Kerja terhadap Komitmen Organisasional memiliki efek kecil dengan nilai f^2 0,040.

7. Pengaruh Komitmen Organisasional terhadap Organizational Citizenship Behavior memiliki dampak sedang dengan nilai f^2 sebesar 0,287.

Tabel 10. Nilai Uji Hipotesis

Variabel	Original Sample (O)	T Statistics (O/STDEV)	P Values	Hipotesis	Keterangan
Budaya Organisasi-> Organizational Citizenship Behavior	0,286	2,901	0,004	H1	Diterima
Keadilan Organisasional -> Organizational Citizenship Behavior	0,047	0,364	0,716	H2	Ditolak
Lingkungan Kerja -> Organizational Citizenship Behavior	0,255	2,476	0,013	H3	Diterima
Budaya Organisasi-> Komitmen Organisasional	0,257	2,645	0,008	H4	Diterima
Keadilan Organisasional -> Komitmen Organisasional	0,484	4,857	0,000	H5	Diterima
Lingkungan Kerja -> Komitmen Organisasional	0,176	1,692	0,091	H6	Ditolak
Komitmen Organisasional -> Organizational Citizenship Behavior	0,418	3,703	0,000	H7	Diterima
Budaya Organisasi -> Komitmen Organisasional -> Organizational Citizenship Behavior	0,108	2,348	0,019	H8	Diterima
Keadilan organisasional -> Komitmen Organisasional -> Organizational Citizenship Behavior	0,203	3,157	0,002	H9	Diterima
Lingkungan Kerja ->Komitmen Organisasional -> Organizational Citizenship Behavior	0,074	1,384	0,166	H10	Ditolak

Sumber: Data primer diolah peneliti

Pembahasan

Berdasarkan tabel di atas, diketahui bahwa hipotesis pertama atau **H1 diterima**. dikarenakan hubungan yang terjadi adalah budaya organisasi mempengaruhi Organizational Citizenship Behavior secara positif dan signifikan. Menandakan pegawai PT. PLN (Persero) UP3 Malang konsisten menerapkan budaya AKHLAK di dalam organisasi maka akan menimbulkan perilaku Organizational Citizenship Behavior. Dapat diketahui bahwa di dalam budaya akhlak terdapat nilai yang mempengaruhi perilaku sukarela atau Organizational Citizenship Behavior yaitu dilihat dari nilai Amanah dengan pernyataan Bertanggung jawab atas tugas, keputusan dan tindakan yang dilakukan seperti bertanggung jawab atas penyusunan dan penyajian laporan keuangan yang disajikan sesuai dengan prinsip akuntansi yang berlaku umum (PABU) di Indonesia, bertanggung jawab atas pekerjaan yang dilakukan sesuai dengan jobdesk nya. Nilai Harmonis di dalam perusahaan karyawan ringan tangan membantu rekan kerjanya. Nilai

Kolaboratif dimana atasan memberikan kesempatan kepada karyawannya untuk berkontribusi dalam pemecahan masalah sebagai contoh memperbaiki gangguan listrik dan terbuka untuk bekerja secara tim yang dilandasi niat baik dan rasa saling percaya demi mencapai tujuan organisasi dan juga Hal ini akan menguatkan orientasi mereka terhadap tim maupun terhadap organisasi sehingga meningkatkan Organizational Citizenship Behavior pada pegawai.

Pada hipotesis kedua atau **H2 ditolak**, dikarenakan meskipun hubungan yang terjadi adalah keadilan organisasional memengaruhi Organizational Citizenship Behavior secara negative dan tidak signifikan. Hal ini menunjukkan bahwa meskipun keadilan organisasional yang diterima oleh para pegawai dapat dikatakan cukup tinggi. Namun, hal itu tidak dapat berdampak pada perilaku kewargaan, ini bisa terjadi karena penerapan budaya organisasi AKHLAK pada perusahaan lebih mendominasi yang mana menuntut karyawan untuk bersikap proaktif, kolaboratif dalam bekerja sehingga karyawan tetap menunjukkan perilaku OCB walaupun ada beberapa ketidakadilan. Keadilan distributif, yang lebih menekankan pada upah atau gaji, besarnya tanggung jawab yang diemban, upaya yang dilakukan untuk organisasi, dan pengalaman, adalah faktor lain yang dapat membuat keadilan organisasi tidak berpengaruh pada perilaku kewargaan organisasi. Karyawan tidak terlalu peduli dengan keadilan organisasional selama imbalan yang mereka terima sesuai dengan apa yang telah mereka lakukan untuk organisasi.

Hasil pengujian **H3 diterima**, yang menunjukkan bahwa lingkungan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap organizational citizenship behavior (OCB), Hal ini menandakan bertambahnya kondusif lingkungan kerja dalam organisasi maka akan meningkatkan organizational citizenship behavior oleh pegawai pada PT. PLN (Persero) UP3 Malang. Melalui hasil ini maka sebaiknya pimpinan berupaya untuk terus menciptakan lingkungan kerja yang sehat dan produktif agar segala aktivitas pekerjaan di dalam perusahaan berjalan dengan lancar tanpa ada kendala dan membuat karyawan semangat dalam menyelesaikan pekerjaannya, nyaman membantu rekan kerja ketika ada permasalahan di perusahaan karena didukung oleh lingkungan kerja yang baik.

Hipotesis keempat atau **H4 diterima** membuktikan bahwa budaya perusahaan berpengaruh positif dan signifikan terhadap komitmen organisasi telah diterima. Budaya organisasi memegang peranan penting di suatu organisasi karena memiliki tujuan untuk mengubah sikap dan perilaku sumber daya manusia guna meningkatkan produktivitas kerja dalam menghadapi tantangan yang ada di masa depan. Manfaat penerapan budaya organisasi antara lain adalah peningkatan kebersamaan, gotong royong, komunikasi yang efektif, serta peningkatan produktivitas kerja. Sebagai pemimpin perusahaan, sangat penting untuk menjaga dan mengembangkan budaya organisasi agar karyawan dapat tetap responsif terhadap perubahan yang semakin cepat. Dengan penerapan budaya organisasi yang baik, perusahaan dapat mendorong peningkatan komitmen karyawan terhadap organisasi.

Hipotesis kelima atau **H5 diterima** yang mengatakan keadilan organisasional berpengaruh positif dan signifikan terhadap komitmen organisasi. Artinya, variabel Keadilan Organisasi ini mendukung terhadap Komitmen Organisasi pada PT. PLN (Persero) UP3 Malang. Diketahui dalam penelitian ini PT. PLN (Persero) UP3 Malang menjunjung tinggi kesetaraan dan keberagaman dalam berkarir untuk mendukung kemajuan dan kesuksesan perusahaan.

Standar, prosedur, dan persyaratan internal perusahaan dalam sistem pembelajaran, yang bertujuan untuk meningkatkan kualitas karyawan dalam rangka memberikan nilai tambah bagi para pemangku kepentingan, memberikan kesempatan yang sama kepada setiap karyawan untuk mengembangkan keterampilan dan bakat mereka melalui pembelajaran, penugasan, dan kegiatan lainnya. Selain itu, semua karyawan diperlakukan sama di dalam organisasi dengan

wewenang sesuai divisi mereka, memastikan bahwa tidak ada kelas karyawan yang diberi perlakuan istimewa di dalam perusahaan. Hal ini menumbuhkan rasa komitmen di antara para karyawan dengan membuat mereka percaya bahwa mereka diperlakukan dengan baik.

Hipotesis kelima atau **H6 ditolak** yang mengatakan tempat kerja berdampak positif dan tidak signifikan terhadap komitmen organisasi. Artinya, Lingkungan kerja yang bertambah sehat dapat meningkatkan komitmen pegawai. relasi yang baik antara rekan kerja, korelasi yang saling mendukung antara manajer dan karyawan, serta prasana kerja yang mencukupi, membuat pegawai lebih rela untuk melakukan pekerjaan kantor dan mengutamakan kepentingan organisasi. Berdasarkan deskripsi penelitian mayoritas responden menganggap lingkungan kerja non fisik yaitu hubungan dengan rekan kerja serta dengan atasan sangat baik. Namun berkaitan dengan lingkungan kerja fisik pegawai merasa ruang kerja kurang nyaman dikarenakan penataan furniture tidak diatur dengan baik terutama di waktu siang dan juga posisi kantor berada di tengah kota sehingga cukup bising dan mengganggu kenyamanan karyawan dalam bekerja. Hal inilah yang membuat pengaruh lingkungan kerja terhadap komitmen organisasional tidak begitu penting.

Hipotesis ketujuh atau **H7 diterima** dikarenakan komitmen organisasional berpengaruh positif dan signifikan terhadap Organizational Citizenship Behavior. Artinya, Bila Komitmen Organisasional meningkat maka Organizational Citizenship Behavior Pada PT. PLN (Persero) UP3 Malang akan semakin meningkat. Komitmen Organisasi terhadap Perilaku Kewargaan Organisasional Nilai Komitmen Organisasi di atas rata-rata keenam indikator menunjukkan hasil yang positif dan patut dicatat. Efek signifikan dari komitmen organisasi terhadap perilaku kewargaan organisasi dapat diakibatkan oleh indikasi bahwa para pekerja merasa puas bekerja di perusahaan ini. Data mengenai masa kerja responden mendukung hal ini. Sebagian besar karyawan di perusahaan ini telah bekerja di sana selama enam hingga sepuluh tahun. Masa kerja ini menunjukkan komitmen terhadap karyawan, yang secara alamiah mempengaruhi pandangan mereka terhadap Perilaku Kewargaan Organisasi. Temuan dari konfirmasi ulang pimpinan menunjukkan bahwa, selama empat tahun terakhir, kurang dari sepuluh karyawan PT PLN (Persero) UP3 Malang yang keluar (mutasi).

Hipotesis kedelapan atau **H8 diterima**. Variabel Budaya Organisasi berpengaruh terhadap Organizational Citizenship Behavior dengan perantara Komitmen Organisasional, sehingga Komitmen Organisasional merupakan variabel mediasi dampak positif dan signifikan antara Budaya Organisasi terhadap Organizational Citizenship Behavior Pada PT. PLN (Persero) UP3 Malang, sehingga hipotesis atau H8 diterima. Pernyataan ini mengindikasikan bahwa keberhasilan perusahaan dalam membangun budaya organisasi yang mendukung serta menyenangkan bagi karyawan akan membuat karyawan merasa nyaman dan betah berkarir di perusahaan. Dengan demikian, komitmen karyawan terhadap perusahaan akan meningkat, yang pada gilirannya akan memperkuat kecenderungan mereka untuk mendukung perusahaan dan mendorong terbentuknya sikap Organizational Citizenship Behavior (OCB) di antara karyawan.

Hipotesis kesembilan atau H9 variabel Keadilan Organisasional berpengaruh terhadap Organizational Citizenship Behavior dengan mediasi Komitmen Organisasional, sehingga Komitmen Organisasional merupakan variabel mediasi pengaruh positif dan signifikan antara Keadilan Organisasional terhadap Organizational Citizenship Behavior Pada PT. PLN (Persero) UP3 Malang, sehingga hipotesis atau **H9 diterima**. Hal ini menunjukkan bahwa tidak ada satu pun karyawan yang diberi perlakuan istimewa di dalam perusahaan; sebaliknya, karyawan diperlakukan secara adil berdasarkan divisi dan tingkat kekuasaan mereka.

Atasan memperlakukan karyawannya dengan rasa hormat , saling menghargai dan menunjukkan rasa kepedulian kepada karyawan, Hal tersebut membuat karyawan merasa

diperlakukan secara adil maka akan menciptakan rasa komitmen pada diri karyawan sehingga menjadi perantara pengaruh keadilan organisasional terhadap Organizational Citizenship Behavior.

Hipotesis kesepuluh atau **H10 ditolak** dikarenakan variabel komitmen organisasi tidak dapat memediasi lingkungan kerja terhadap organizational citizenship behavior. Lingkungan kerja bisa secara langsung memengaruhi organizational citizenship behavior tanpa melalui komitmen organisasi. bahwa Lingkungan tempat karyawan bekerja mempengaruhi perilaku mereka. Membina lingkungan kerja yang positif, yang meliputi antara lain suasana kerja yang positif, hubungan yang positif dengan rekan kerja, bawahan, dan pimpinan, serta pengadaan sarana dan prasarana kerja yang memadai untuk mendukung aktivitas kerja, dapat meningkatkan perilaku kewargaan organisasional karyawan di PT PLN (Persero) UP3 Malang. Mayoritas responden berpendapat bahwa interaksi sosial di tempat kerja mempengaruhi cara penyelesaian tugas. Perusahaan harus dapat menyediakan lingkungan kerja yang positif dan mendukung agar dapat mendorong perilaku kewargaan organisasional.

Kesimpulan

Berdasarkan pengujian yang telah dilakukan dalam penelitian ini, diperoleh kesimpulan bahwa:

1. Budaya Organisasi berdampak positif dan signifikan terhadap Organizational Citizenship Behavior (OCB), artinya bahwa Organisational Citizenship Behaviour (OCB) karyawan terhadap perusahaan akan meningkat dengan budaya organisasi yang lebih kuat.
2. Keadilan organisasi berpengaruh negatif dan tidak signifikan terhadap Organizational Citizenship Behavior (OCB), artinya bahwa semakin tinggi keadilan organisasi maka akan meningkatkan Organizational Citizenship Behavior (OCB) karyawan terhadap organisasi.
3. Lingkungan Kerja berdampak positif dan signifikan terhadap Organizational Citizenship Behavior (OCB), artinya bahwa semakin baik budaya organisasi maka akan meningkatkan Organizational Citizenship Behavior (OCB) karyawan terhadap organisasi.
4. Budaya Organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap komitmen organisasi, artinya bahwa semakin baik budaya organisasi maka akan bertambah komitmen karyawan terhadap organisasi.
5. Keadilan organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap komitmen organisasi, artinya bahwa semakin meningkatnya keadilan organisasi maka akan meningkatkan komitmen karyawan terhadap perusahaan.
6. Lingkungan kerja berdampak positif dan tidak signifikan terhadap komitmen organisasi, artinya bahwa semakin meningkatnya keadilan organisasi maka akan meningkatkan komitmen karyawan terhadap organisasi.
7. Komitmen perusahaan berpengaruh positif dan signifikan terhadap Organizational Citizenship Behavior (OCB), artinya bahwa semakin meningkatnya komitmen organisasi maka akan meningkatkan Organizational Citizenship Behavior (OCB) karyawan terhadap organisasi.
8. Komitmen organisasi memediasi Budaya Organisasi terhadap Organizational Citizenship Behavior (OCB), artinya bahwa jika semakin baik budaya organisasi yang ada di perusahaan maka komitmen karyawan akan menguat yang pada akhirnya memperkuat kecenderungan mereka untuk mendukung perusahaan dan mendorong terbentuknya sikap Organizational Citizenship Behavior (OCB)

9. Komitmen organisasi memediasi Keadilan Organisasi terhadap Organizational Citizenship Behavior (OCB), artinya bahwa jika semakin tinggi keadilan organisasional maka akan menciptakan rasa komitmen pada karyawan sehingga menjadi mediator keadilan organisasional terhadap Organizational Citizenship Behavior.
10. Komitmen organisasi tidak memediasi Lingkungan kerja terhadap Organizational Citizenship Behavior (OCB), artinya bahwa lingkungan kerja yang mendukung bisa secara langsung mempengaruhi perilaku OCB tanpa melalui komitmen organisasional

Daftar Pustaka

- Bayu Putra Mahardika, I. N., & Wibawa, I. M.A. (2019). Pengaruh Budaya Organisasi Kepuasan Kerja Dan Komitmen Organisasional Terhadap Organizational Citizenship Behavior Pada Karyawan. *E - Jurnal Manajemen Universitas Udayana*, 8(1), 380. <https://doi.org/10.24843/EJMUNUD.2019.v08.i01.p14>.
- Gani, A., & Nasution, J. (20-04-2025). Metodologi Penelitian: Kualitatif Dan Kuantitatif. <https://encr.pw/4Wq35>.
- Kamil, I., & Rivai, H. A. (2021). Pengaruh Budaya Organisasi dan Keadilan organisasi terhadap Organizational Citizenship Behavior (OCB) dengan Komitmen Organisasi sebagai Variabel Mediasi. *JMK (Jurnal Manajemen Dan Kewirausahaan)*, 6(3), 49. <https://doi.org/10.32503/jmk.v6i3.1924>.
- Muhdar. (15-04-2025). Organizational Citizenship Behavior Perusahaan. <https://www.researchgate.net/publication/322832978>
- Nurwadi, V. K., & Ardana, I. K. (2019). Peran Komitmen Organisasi Dalam Memediasi Pengaruh Organizational Justice Terhadap Organizational Citizenship Behavior. *E-Jurnal Manajemen Universitas Udayana*, 8(10), 6219. <https://doi.org/10.24843/EJMUNUD.2019.v08.i10.p18>
- Purwanti, E. (21-03-2025). Peran Budaya Organisasi, Keadilan Organisasi Dalam Organizational Citizenship Behavior (OCB) Dengan Komitmen Organisasi Menjadi Variabel Mediasi (Studi Empiris Pada Dealer Yamaha Sumber Baru Motor Magelang). <https://encr.pw/AGn2K>
- Syahrani, Nurwati, & Hatani, L. (15-12-2024). Pengaruh Lingkungan Kerja Terhadap Kepuasan Kerja Dan Organizational Citizenship Behavior (Effect of Work Environment on Work Satisfaction and Organizational Citizenship Behavior). *Manajemen, Bisnis Dan Organisasi (JUMBO)*, 1(2), 19–26. <https://ojs.uho.ac.id/index.php/JUMBO>
- Syaipul Amri, Djatmiko Noviantoro, Yusro Hakimah, & Yusdiana. (2024). Pengaruh Work Life Balance dan Self Efficacy terhadap Organizational Citizenship Behavior (OCB) yang Berdampak pada Kinerja Karyawan. *Equivalent : Journal of Economic, Accounting and Management*, 2(2), 385–402. <https://doi.org/10.61994/equivalent.v2i2.592>