

Pengaruh *Distributive Justice* dan *Procedural Justice* Terhadap *Organizational Citizenship Behavior Toward Organization* dengan *Affective Commitment* Sebagai Variabel Mediasi pada Dinas Sosial Kabupaten Bangkalan

Fikri Dainuri Iqbal¹, Praptini Yulianti²

Magister Manajemen, Universitas Airlangga^{1,2}

fikri.dainuri.iqbal-2022@feb.unair.ac.id¹, praptini-y@feb.unair.ac.id²

ABSTRACT

In today's globalised bureaucracy, it is not enough for employees to simply do the job they were hired to do. Many agencies expect their members to not only focus on and complete their own main tasks, but also proactively help their colleagues and the organisation, therefore, OCB is important in today's world of bureaucrats, where organisations must be increasingly effective to survive. As a result, researchers are encouraged to develop a deeper understanding of the variables associated with OCB. This study aims to determine the effect of distributive justice and procedural justice variables on OCB and also the mediating effect of affective commitment on the relationship between the two. The results showed that distributive justice and procedural justice had a significant positive effect on affective commitment, affective commitment had a significant positive effect on OCB aimed at the organisation (OCB-O), distributive and procedural justice had an insignificant positive effect on OCB aimed at the organisation (OCB-O), and affective commitment was partially proven to mediate the relationship between distributive and procedural justice with OCB-O.

Keywords: *Affective Commitment, Distributive Justice, Procedural justice, OCB-O*

ABSTRAK

Dalam birokrasi global saat ini, tidaklah cukup bagi pegawai untuk hanya melakukan pekerjaan sesuai dengan tugas mereka. Banyak instansi mengharapkan anggotanya untuk tidak hanya fokus dan menyelesaikan tugas utama mereka sendiri, tetapi juga secara proaktif membantu rekan kerja mereka dan juga organisasi, karena itu, OCB menjadi penting di dunia birokrat saat ini, dimana organisasi harus semakin efektif untuk bertahan hidup. Sebagai hasilnya, para peneliti didorong untuk mengembangkan pemahaman yang lebih dalam tentang variabel-variabel yang terkait dengan OCB. Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui pengaruh variabel *distributive justice* dan *procedural justice* terhadap OCB dan juga pengaruh mediasi dari *affective commitment* terhadap hubungan keduanya. Pada penelitian ini digunakan 106 data responden yang diperoleh dari penyebaran kuesioner pada pegawai Dinas Sosial Bangkalan, data diolah menggunakan *software* statistik SmartPLS 4. Hasil penelitian menunjukkan bahwa *distributive justice* dan *procedural justice* berpengaruh positif signifikan terhadap *affective commitment*, *affective commitment* berpengaruh positif signifikan terhadap OCB yang ditujukan pada organisasi (OCB-O), *distributive* dan *procedural justice* berpengaruh positif tidak signifikan terhadap OCB yang ditujukan pada organisasi (OCB-O), serta *affective commitment* terbukti secara parsial dapat memediasi hubungan antara *distributive* dan *procedural justice* dengan OCB-O.

Kata Kunci: *Affective Commitment, Distributive Justice, Procedural justice, OCB-O*

PENDAHULUAN

Organisasi harus mengoptimalkan perilaku positif anggotanya untuk dapat menghasilkan keunggulan organisasi, karena perilaku positif anggota merupakan salah satu faktor yang mempengaruhi komitmen anggota lain, kelompok, dan organisasi. Komitmen yang optimal harus disertai dengan perilaku yang baik, yang mampu memberikan keunggulan kompetitif untuk sebuah organisasi. Perilaku yang baik digambarkan tidak hanya dengan perilaku yang sudah ditetapkan (*in-role behavior*), tetapi perilaku yang melampaui tanggung jawab (*extra-role behavior*). Perilaku tambahan yang sering disebut *extra-role behavior* dalam penggunaannya ini disebut juga dengan *Organizational Citizenship Behavior (OCB)*, dimana OCB ditandai dengan inisiatif dan perilaku saling membantu yang positif terhadap dirinya sendiri, orang lain, dan organisasi. Menurut Smith, Organ, dan Near (1983) tujuan dari OCB ini adalah agar organisasi dapat beroperasi dengan sukses dengan cara pegawai mereka harus mau melakukan lebih dari aspek teknis formal dan deskripsi pekerjaan lebih dari minimal yang telah ditetapkan oleh instansi kepada pegawai.

Menurut Podsakoff, dkk., (2000), OCB dikategorikan menjadi tujuh tipe, yaitu: (1) *helping behavior*, yang memiliki arti secara sukarela menolong lainnya, (2) *sportmanship*, mengacu pada sikap dan kemauan positif yang ditunjukkan oleh pegawai untuk mengorbankan kepentingannya sendiri demi organisasi atau untuk kepentingan organisasi yang lebih besar, (3) *organizational loyalty*, yang memiliki arti tidak hanya loyal terhadap organisasi tetapi juga melakukan upaya tulus untuk mempromosikan citra positif organisasi kepada orang luar, (4) *organizational compliance*, memiliki arti mematuhi peraturan dan prosedur instansi, menjadi pegawai dan pelayan yang baik, (5) *individual initiate*, yang berarti proaktif. Ini mengacu pada upaya tulus untuk meningkatkan hasil kerja dan mendorong orang lain untuk melakukannya, (6) *civic virtue*, mengacu pada partisipasi secara aktif terhadap aktivitas di organisasi, (7) *self-development*, berarti upaya yang dilakukan oleh pegawai secara sukarela untuk meningkatkan diri dalam hal pengetahuan, keterampilan, dan kemampuan untuk memperluas kontribusi kepada organisasi. Dengan demikian OCB dapat dikatakan juga sebagai perilaku tulus dalam membantu orang lain, kelompok lain, dan organisasi yang tidak mengharapkan imbalan apapun dari orang yang telah dibantunya.

Organizational citizenship behavior berdasarkan targetnya dibagi menjadi dua yaitu, yang pertama OCB-O atau yang dikenal dengan *organizational citizenship behavior toward organization* dimana perilaku ini berfokus untuk memberi keuntungan terhadap organisasi. Target ini mencakup perilaku kreatif dan inovatif, dan perilaku yang menunjukkan kesetiaan organisasi, kepatuhan, kesadaran, *civic virtue*, dan dedikasi kerja (Podsakoff, dkk. 2000). Yang kedua OCB-I atau yang dikenal dengan *organizational citizenship behavior toward individual* yang dimana secara langsung memberikan keuntungan untuk diri sendiri dan atasan dan secara tidak

langsung ke instansi dinas sosial. Pada penelitian ini di fokuskan pada *organizational citizenship behavior toward organization* (OCB-O).

Instansi dinas sosial merupakan institusi pemerintah yang bertugas melayani kebutuhan masyarakat di bidang pemberdayaan sosial dan penanggulangan kemiskinan. Darto (2014) menyatakan bahwa selama reformasi birokrasi yang sedang berlangsung di berbagai lembaga pemerintahan saat ini, peran OCB dianggap sangat penting dan sangat menentukan kinerja organisasi. OCB tidak hanya berbeda dari perilaku di tempat kerja, tetapi juga hampir tidak ada dalam aparatur pemerintahan. Dalam kenyataannya, perilaku OCB pegawai sulit dan tidak umum di instansi publik. Munculnya OCB bermanfaat bagi lembaga publik seperti Kementerian Sosial Republik Indonesia, meskipun dianggap aneh dan tidak biasa. Sebagai hasil dari pra-penelitian yang dilakukan oleh peneliti di Kemensos RI, ditemukan bahwa intensitas kerja tinggi antara jam 09.00 dan 12.00, tetapi kemudian berkurang setelah itu. Target kerja harus diselesaikan pada hari kerja yang efektif. Pegawai harus mencurahkan tenaga dan pikiran mereka untuk segera menyelesaikan tugas lain yang akan ditargetkan di kemudian hari. Dalam hal ini, pegawai tidak dapat membantu rekan kerjanya jika mereka gagal menyelesaikan tugas mereka masing-masing. Karena ego dan sifat manusia yang selalu menginginkan perlakuan yang sama dengan orang lain, keadilan juga mendorong perilaku pegawai. Perilaku pegawai terhadap pekerjaan, terutama pegawai honorer, dipengaruhi oleh gaji dan kesejahteraan mereka. Tenaga honorer adalah seseorang yang diangkat oleh Pejabat Pembina Kepegawaian atau pejabat lain dalam pemerintahan untuk menjalankan fungsi tertentu di lembaga pemerintah atau yang pendapatannya termasuk dalam Anggaran Pendapatan dan Belanja Negara (APBN) atau APBD.

Sumber daya manusia pada dinas sosial memainkan peran yang sangat penting dalam membangun layanan yang unggul. SDM yang andal dianggap penting bagi organisasi. Pegawai juga diharapkan untuk menunjukkan perilaku positif yang mendukung pencapaian tujuan organisasi. Pegawai yang memiliki tingkat OCB tinggi biasanya memiliki komitmen yang tinggi juga. Hal ini menegaskan pentingnya organisasi membangun *Organizational Citizenship Behavior (OCB)* (Prasetio, Siregar, & Luturlean, 2015). Contoh nyata dari OCB di dinas sosial ialah pegawai berpartisipasi secara aktif dalam aktivitas sosial masyarakat, seperti mendukung kemajuan komunitas, berpartisipasi dalam program bantuan sosial, atau menghadiri acara sosial masyarakat. Pegawai juga melakukan upaya untuk meningkatkan pelayanan kepada masyarakat, misalnya berkontribusi secara sukarela dan membangun keakraban dengan instansi. Dalam era reformasi birokrasi sebagaimana saat ini sedang dijalankan di berbagai instansi pemerintahan, peran OCB-O dianggap vital dan sangat menentukan perilaku pegawai kepada organisasi. OCB-O tidak hanya berbeda dari perilaku individu di tempat kerja, tetapi juga merupakan elemen yang hampir tidak ada dalam aparatur pemerintahan. Karena OCB-O adalah individu yang tidak hanya memiliki kemampuan dan keinginan untuk melakukan tugas pokoknya, tetapi juga ingin melakukan tugas tambahan, seperti bekerja sama dengan pegawai lainnya, suka menolong, memberikan saran, berpartisipasi secara aktif, memberikan

pelayanan ekstra kepada pengguna layanan, serta mau menggunakan waktu kerjanya dengan efektif (Darto, 2014).

Dinas Sosial Bangkalan memiliki 4 bidang utama yakni, Dayasos, Pengembangan, Limjamsos dan Resos. Bidang Dayasos bertanggung jawab atas pemberdayaan individu, keluarga, masyarakat, dan kelembagaan sosial. Pengembangan SDM Perlindungan Sosial dalam organisasi sosial dilakukan oleh bidang pengembangan. Sedangkan Bidang Linjamsos bertanggung jawab atas perlindungan sosial korban bencana alam dan Bidang Resos menangani rehabilitasi sosial dan perawatan orang terlantar atau tidak mampu. Instansi Dinas Sosial menggunakan berbagai indikator atau dimensi untuk melaksanakan tugas-tugas yang berkaitan dengan perlindungan sosial dan pemberdayaan masyarakat. Ini termasuk keadilan distributif dan prosedural, komitmen, dan OCB.

Berdasar hasil wawancara dengan kepala dinas sosial Bangkalan terkait *Organizational Citizenship Behavior* terhadap pegawai mulai dari tahun 2021 – 2022 menunjukkan bahwa hanya 29% pegawai yang memiliki sikap OCB-O terhadap pekerjaannya, 42% not ocb dan 27% *actively Inactively*. Pada penelitian ini juga dibagi pada beberapa bidang yang ada pada Dinas Sosial Bangkalan. Untuk lebih detail hasil dari wawancara berikut tabel perbandingan pada tahun 2020 dan 2023.

Tabel 1. Persentase OCB Dinas Sosial Bangkalan

Bidang	OCB-O		Not OCB		Actively Inactively	
	2020	2023	2020	2023	2020	2023
Dayasos	10%	43%	33%	36%	57%	21%
Pengembangan	22%	65%	45%	7%	33%	28%
Limjamsos	18%	34%	61%	43%	21%	23%
Resos	13%	30%	59%	55%	28%	11%

Sumber: Wawancara (2023)

Tabel hasil wawancara, yang dijelaskan tersebut, menampilkan angka persentase untuk berbagai kategori yang diukur dalam wawancara, seperti membantu rekan kerja, berpartisipasi aktif dalam rapat, dan mendukung kemajuan organisasi. Kategori-kategori ini diambil dari hasil wawancara. Tingkat OCB di lingkungan Dinsos Bangkalan ditunjukkan dengan angka persentase ini. Berdasarkan hasil wawancara pada siklus tahun 2021-2022 mengenai OCB-O betapa pentingnya perilaku positif dan sukarela di tempat kerja bagi pegawai. Dari hasil wawancara, tampak bahwa tingkat OCB-O pegawai di Dinas Sosial masih rendah. Masih banyak pegawai di instansi yang ada di dinas sosial yang *Inactively* terhadap instansi dan Dinas Sosial Bangkalan termasuk salah satunya. Dinas Sosial merupakan instansi dibidang sosial yang beroperasi di bawah pemerintah daerah. Dinas Sosial Kabupaten Bangkalan adalah lembaga pemerintah yang bertanggung jawab untuk memberikan layanan dan perlindungan sosial kepada warga miskin di Kabupaten Bangkalan, Dinas Sosial melaksanakan tanggung jawab pemerintah dalam bidang sosial, termasuk

membangun, mengembangkan, dan meningkatkan kesejahteraan sosial masyarakat. Karena Dinas Sosial dituntut memberikan perlindungan, pemberdayaan sosial, dan menyelenggarakan kesejahteraan sosial terhadap masyarakat. Oleh karena itu *Organizational Citizenship Behaviour toward Organization* sangat diperlukan untuk meningkatkan sikap positif dan sukarela pegawai. Namun pada kondisi sekarang ini, tingkat OCB-O Dinas Sosial masih rendah.

Berdasarkan observasi pada Dinas Sosial Kabupaten Bangkalan, dan peneliti menemukan beberapa masalah yang sering terjadi yaitu saat jam kantor terdapat beberapa pegawai yang datang terlambat, keluar dari tempat kerja untuk mencari makan saat jam kantor dan meninggalkan tugas yang belum selesai, tidak menyelesaikan tugas dengan tepat waktu bahkan sangat sering datang terlambat dan lebih dahulu pulang sebelum jam pulang kantor. Pada instansi dinas sosial memulai masuk kerja dari jam 08.30 sampai 15.30. Pegawai juga tidak memiliki inisiatif dan berpikir untuk menyelesaikan tugasnya terlebih dahulu sebelum meninggalkan tempat kerjanya. Padahal pegawai yang baik harus bisa menyelesaikan pekerjaannya terlebih dahulu agar tidak tertumpuk. Sehingga dalam pelayanan yang dapat diselesaikan 1-3 hari, biasanya terselesaikan 1 minggu bahkan lebih. Hal ini menunjukkan bahwa masalah tersebut sering terjadi karena kurangnya perilaku *Organizational Citizenship Behaviour toward organization (OCB-O)* yang dimiliki oleh pegawai. Sedangkan menurut Maryanto (2016) perilaku OCB pada diri pegawai bisa dikatakan belum optimal apabila belum adanya kesediaan pegawai dalam menolong rekan kerja lain agar mempercepat penyelesaian tugas rekan kerjanya, belum adanya perilaku membantu yang ditunjukkan pegawai dalam memperlancar kinerja organisasi.

Salah satu upaya untuk meningkatkan OCB-O pegawai, diantaranya dengan memperhatikan *organizational justice* dan *affective commitment* pegawai dalam bekerja. Dijelaskan oleh Noruzyet al., (2011) yang menyatakan bahwa persepsi pegawai terhadap *organizational justice* akan dapat berpengaruh pada *Organizational citizenship behavior* pegawai terhadap pekerjaan serta pegawai merasa tulus dalam membantu orang lain dan instansi yang tidak mengharapkan imbalan apa pun dari orang yang telah dibantunya dan dari hal tersebut akan dapat berpengaruh pada OCB-O pegawai terhadap pekerjaannya.

Dalam psikologi organisasi, beberapa konsep penting adalah *distributive justice*, *procedural justice*, dan hubungannya dengan *Organizational Citizenship Behavior (OCB)*. *Distributive justice* mengacu pada keadilan yang dirasakan dari hasil, seperti pengakuan dan imbalan sementara *procedural justice* berkaitan dengan keadilan proses dan langkah-langkah yang digunakan untuk mengambil keputusan. Studi menunjukkan bahwa jenis keadilan ini berhubungan dengan OCB, yang berkaitan dengan tindakan bebas di tempat kerja yang tidak diakui secara eksplisit oleh sistem kompensasi formal. Sebagai contoh, sebuah penelitian menemukan bahwa keadilan distributif, prosedural, dan interaksional sangat terkait dengan OCB. Persepsi keadilan dalam suatu organisasi dapat memengaruhi kepuasan kerja dan komitmen organisasi, yang pada gilirannya terkait dengan OCB. Oleh karena itu,

menumbuhkan rasa keadilan dalam prosedur pengambilan keputusan dan distribusi hasil dapat menguntungkan OCB.

Gagasan bahwa orang dapat berpartisipasi dalam OCB, seperti membantu rekan kerja, pemimpin, dan organisasi, dapat didukung oleh penelitian yang dilakukan oleh Moon, Kamdar, Mayer, dan Takeuchi (2008). Selain itu, penelitian seperti yang dilakukan oleh Sheeraz dkk. (2020) dan Greenberg dan Colquitt (2013) menunjukkan hubungan antara keadilan *distributive*, prosedural dan OCB. Selain itu, studi tentang bagaimana persepsi keadilan organisasi memengaruhi kepuasan kerja dan komitmen organisasi menekankan dimensi keadilan terhadap OCB. Dengan kata lain, keadilan distributif dan prosedural berkorelasi positif dengan OCB.

Colquitt (2001) mengklasifikasikan *organizational justice* dalam tiga kategori: *distributive justice*, *procedural justice*, dan *interactional justice*. Penelitian ini berfokus pada *distributive justice*, dan *procedural justice* daripada *interactional justice*. Dua komponen utama keadilan organisasi adalah keadilan distributif dan prosedural, yang telah terbukti memiliki korelasi yang signifikan dengan kepuasan pegawai dan komitmen mereka terhadap instansi. Selain itu, keadilan distributif dan prosedural telah terbukti berdampak positif pada *Organizational Citizenship Behavior* (OCB), yang mencakup perilaku diskresioner di tempat kerja yang tidak diakui oleh sistem imbalan formal. Ini karena faktor dimensi keamanan yang diidentifikasi oleh Kahn (1990) melibatkan keadaan sosial yang konsisten dan dapat diprediksi. Terutama penting dalam organisasi untuk dapat diprediksi dan konsisten dalam hal distribusi sumber daya serta prosedur yang digunakan dalam mengalokasikannya. *Distributive justice* berkaitan dengan persepsi seorang pegawai tentang keadilan dari hasil keputusan yang dibuat tentang pembagian sumber daya instansi, sedangkan *procedural justice* mengacu pada persepsi keadilan dalam sarana dan proses yang digunakan untuk mengalokasikan sumber daya tersebut (Colquitt, 2001; Rhoades et al., 2001).

Permasalahan yang ada pada Dinas Sosial Kabupaten Bangkalan bila dikaitkan dengan keadilan organisasi yang dikemukakan oleh Colquitt (2001), dinilai dari keadilan distributif yang berdasarkan teori *equity* berfokus terhadap masukan (*input*) dan hasil (*output*). *Input* dideskripsikan sebagai segala sesuatu yang seseorang anggap sebagai kontribusinya terhadap pertukaran dimana seseorang mengharapkan sebuah timbal balik yang seimbang. Sedangkan *output* dideskripsikan sebagai *reward* yang diterima oleh individu dari pertukaran tersebut. Selanjutnya, bila dikaitkan keadilan prosedural, menurut Greenberg (1993) keadilan prosedural adalah persepsi keadilan tentang kebijakan dan prosedur yang digunakan untuk membuat keputusan dimana para Pegawai Dinas Sosial Bangkalan yang mempertanyakan kebijakan prosedur saat penambahan beban kerja dilakukan.

Allen dan Meyer (1990) membagi *organizational commitment* menjadi tiga dimensi: *affective*, *continuance*, dan *normative*. Pada penelitian ini berfokus pada *affective commitment*. Menurut Allen dan Meyer *affective commitment* mengacu kepada keterikatan emosional pegawai terhadap organisasi. *Continuance commitment* ialah persepsi tentang biaya apabila pegawai meninggalkan organisasi

atau mengacu pada segala sesuatu yang bernilai yang telah diinvestasikan oleh pegawai. Yang terakhir ialah *normative commitment* yang didefinisikan sebagai persepsi pegawai yang merupakan tugas/kewajiban untuk tetap tinggal di organisasi. Dalam studi meta analitik yang dilakukan oleh Cohen Charas dan Spector (2001) menyatakan bahwa baik itu *distributive justice* dan *procedural justice* berpengaruh positif terhadap *affective commitment* dan niat untuk tetap tinggal di instansi. Hal serupa juga dikemukakan oleh Ramamoorthy dan Flood (2004: 255) yang menyatakan bahwa *distributive justice* dan *procedural justice* mempengaruhi *affective commitment*.

Noruzyet al., (2011) menemukan bahwa *Organizational citizenship behavior* berpengaruh signifikan terhadap komitmen organisasional. Temuan penelitian lainnya menunjukkan bukti bahwa OCB-O dan komitmen organisasional memiliki hubungan yang saling melengkapi (Khawaja Jehanzeb, 2019). Menurut Luthans (2006) perilaku membantu muncul karena dasar sikap yang mengindikasikan bahwa pegawai yang terlibat dalam OCB-O adalah untuk membalas tindakan atau bantuan dari organisasi. Maka dari itu, pegawai membantu organisasi didasari karena sukarela membantu dan menyejahterakan organisasi tanpa mengharapkan imbalan apa pun dan membantu karena untuk mencari keuntungan pribadi, membayar hutang atau menghindari hukuman terhadap organisasi yang disebabkan oleh kesesuaian pegawai dengan organisasi, karena motif tersebut pegawai akan merasa terdorong untuk bertukar dengan organisasi melalui OCB-O. Pegawai yang di rekrut sebagian besar adalah pegawai yang sudah memiliki pengalaman dengan tujuan supaya instansi dapat berjalan dengan baik dan dapat merancang sistem kerja pada departemen masing-masing. Karena instansi merupakan bagian dari pemerintah daerah maka *affective commitment* sangat diperlukan sekali untuk menimbulkan sikap positif pegawai terhadap instansi serta memunculkan rasa memiliki. Hal ini dapat timbul didasarkan pada keinginan dari diri pegawai yang disebabkan oleh rasa keterikatan emosional dengan instansi dan hal ini dapat menimbulkan rasa suka rela menolong terhadap pekerjaan dan instansi. Disamping itu juga sangat diperlukan agar instansi bisa terus berkembang.

Berdasarkan fenomena yang telah dijelaskan di atas maka dilakukan penelitian dengan judul “Pengaruh *Distributive Justice dan Procedural Justice* terhadap *Organizational Citizenship Behavior toward Organization* dengan *Affective Commitment* Sebagai Variabel Mediasi pada Dinas Sosial Kabupaten Bangkalan.”

LANDASAN TEORI

Organizational Citizenship Behavior

Menurut Organ (1988) *organizational citizenship behavior* merupakan jenis kinerja pegawai yang bersifat bebas, di mana pegawai mengerjakan suatu tugas pekerjaan di luar persyaratan kerja yang telah ditetapkan (*extra-role behavior*), yang secara eksplisit tidak diakui dalam sistem formal penghargaan, seperti terlibat dalam perilaku saling menolong antar individu yang ditujukan untuk individu lain dan organisasi secara keseluruhan. Dapat dikatakan OCB merupakan suatu perilaku manusia dalam organisasi yang dapat memberikan dampak positif bagi dirinya dan organisasi.

Organizational Justice

Organizational justice meliputi tiga komponen utama, yaitu *distributive*, *procedural*, dan *interactional justice*. *Interactional justice* meliputi interpersonal dan *informational justice* (Cropanzano et al., 2007; Robbins & Judge, 2015:143). Seperti yang didefinisikan oleh Colquitt (2001), keadilan organisasional mengacu pada bagaimana pegawai melihat keadilan di tempat kerja mereka. *Distributive Justice* mengacu pada pendistribusian sumber daya dan hasil keputusan, sedangkan *Procedural Justice* mengenai keadilan yang dirasakan dari proses yang mengarah pada hasil. *Interactional justice* berkaitan dengan keadilan yang dirasakan dari perlakuan yang diterima oleh individu. *Informational justice* berfokus pada bagaimana individu diberikan informasi yang memadai yang menjelaskan keputusan yang dibuat atau tindakan yang diambil, sedangkan *interpersonal justice* untuk memahami bagaimana individu diperlakukan dengan kesopanan, martabat, dan rasa hormat.

Procedural Justice

Menurut Greenberg dan Colquitt (2013) ketika pegawai merasa bahwa mereka dapat melakukan tugas sehari-hari bersama rekan kerja mereka, ada keadilan prosedural yang adil. Selain itu, ketika mereka merasa pendapat mereka didengar dan informasi yang diberikan oleh organisasi benar (Castillo dan Fernandez, 2017). Selain itu, kata "keadilan prosedural" mengacu pada bagaimana seseorang melihat aturan dan prosedur yang ditetapkan oleh organisasi (Nabatchi et al., 2007). Teori *Procedural Justice* yang dikembangkan Thibaut & Walker (1975) mengusulkan agar *Procedural Justice* menjadi atau lebih penting daripada hasil yang diterima (*distributive justice*). Thibaut & Walker menyatakan bahwa prosedur dipandang sebagai sesuatu yang adil ketika pihak yang bersengketa memiliki proses kontrol, yang berarti mereka dapat menyuarakan kepentingan dalam usaha mempengaruhi hasil keputusan. Penekanan *Procedural Justice* dari suatu proses yang digunakan dalam keputusan adalah penting dan berpengaruh positif terhadap sikap dan perilaku pekerja.

Dalam pengaturan organisasi, efek kontrol proses ini sering disebut sebagai *Procedural Justice* atau pengaruh *voice* atau kontrol yang dirasakan (dan merupakan

salah satu dari temuan yang paling di replikasi dalam literatur *Procedural Justice* (Colquitt, et al., 2001). Folger & Konovsky (1989), misalnya, mendefinisikan efek *voice* sebagai memungkinkan individu dipengaruhi oleh keputusan untuk menyajikan informasi yang relevan dengannya. Ia menemukan bahwa individu yang memiliki *voice* cenderung menganggap suatu sistem sebagai adil dan berkomitmen terhadapnya dan menyarankan bahwa *voice* adalah salah satu sarana utama untuk memaksimalkan persepsi keadilan. Thibaut & Walker (1975) menganggap kontrol proses atau suara ini sebagai instrumen penting yang menjamin *Procedural Justice* dan berpendapat bahwa orang menghargai proses kontrol karena menawarkan beberapa kontrol atas proses dan pada akhirnya memberi mereka pengaruh tidak langsung pada keputusan yang sebenarnya dibuat, sehingga meyakinkan mereka tentang kemungkinan keadilan dari hasil jangka panjang mereka, seperti disebutkan sebelumnya, ini dikenal sebagai model instrumental *Procedural Justice*.

Organizational Commitment

Menurut Meyer dan Allen (1991), komitmen organisasional adalah kekuatan ikatan psikologis yang mengikat seorang pegawai ke organisasinya. Ini tidak hanya berkaitan dengan keinginan untuk meninggalkan organisasi (komitmen terus), tetapi juga berkaitan dengan kewajiban dan dedikasi normatif (komitmen normatif). Sedangkan Mowday, et al. (1992) menyebut komitmen organisasional merupakan dimensi penting yang dapat digunakan untuk menilai kecenderungan pegawai untuk bertahan sebagai anggota organisasi. Komitmen organisasional adalah keinginan anggota organisasi untuk tetap mempertahankan keanggotaannya dalam organisasi dan bersedia berusaha keras untuk mencapai tujuan organisasi. Menurut Lincoln (dalam Bashaw & Grant, 1994), komitmen organisasional mencakup kebanggaan anggota, kesetiaan anggota, dan kemauan anggota untuk tetap tinggal dalam organisasi.

Affective Commitment

Affective commitment merupakan bentuk keterikatan emosional, pengidentifikasian diri, dan perilaku pegawai dalam suatu organisasi (Meyer dan Allen, 1997). *Affective commitment* perlu dimunculkan karena bila individu merasa cocok dengan tujuan maupun nilai-nilai organisasi, mereka akan terus bekerja pada organisasi dan memberikan usaha terbaiknya demi kesuksesan organisasi. Bentuk dari *affective commitment* diartikan sebagai kuatnya keinginan seseorang untuk terus bekerja bagi organisasi karena setuju dengan tujuan-tujuan dan nilai-nilai pokok organisasi (Meyer dan Allen, 1997).

Penelitian Terdahulu

Tabel 2. Perbandingan Variabel Penelitian

No	Penelitian Terdahulu	Variabel Saat ini			
		<i>Distributive Justice</i>	<i>Procedural Justice</i>	<i>Organizational Citizenship Behavior</i>	<i>Affective Commitment</i>
1	Khawaja Jehanzeb dan Jagannath Mohanty (2020)	✓	✓	✓	✓
2	Vincent Obedgiu et al., (2020)	✓	✓	✓	✓
3	Zhou Jiang (2015)	✓	✓	✓	✓
4	Praptini Yulianti dan Kumara A., W (2019)		✓	✓	
	Penelitian saat ini	✓	✓	✓	✓

METODE PENELITIAN

Pendekatan yang digunakan pada penelitian ini adalah pendekatan kuantitatif dengan merumuskan dan menguji hipotesis untuk menghasilkan kesimpulan yang dapat digeneralisasikan. Penelitian ini melibatkan keseluruhan populasi yang akan menjadi subyek penelitian. Data yang diperoleh dari penelitian ini merupakan jawaban responden dengan penyebaran kuesioner pada seluruh pegawai Dinas Sosial Bangkalan. Variabel *distributive justice* (X1), *procedural justice* (X2), *affective commitment* (Z) dan *Organizational citizenship behavior toward organization* (Y) diukur dengan skala Likert. Skala likert digunakan untuk mengukur sikap, pendapat dan persepsi seseorang atau sekelompok orang dengan fenomena sosial (Zikmund, 2003). Populasi pada penelitian ini adalah pegawai honorer pada Dinas Sosial Bangkalan dengan jumlah dengan jumlah pegawai sebanyak 106 orang pegawai. Sampel adalah sub kelompok atau bagian dari populasi. Sehingga dengan mempelajari sampel, peneliti harus dapat menarik kesimpulan yang dapat digeneralisasikan pada populasi yang diinginkan (Sekaran dan Bougie, 2016: 237). Sampel yang dipilih dalam penelitian ini adalah pegawai honorer berjumlah 106 orang.

Jenis dan sumber data yang digunakan dalam penelitian ini dibedakan menjadi dua yaitu data primer diperoleh dengan melakukan observasi, pembagian kuesioner sesuai dengan kebutuhan penelitian ini. Dan data sekunder diperoleh dari dokumen-dokumen dan data internal Dinas Sosial Bangkalan ataupun literatur yang berhubungan dengan penelitian. Prosedur pengumpulan data yang dilakukan dalam penelitian ini adalah dengan studi pustaka dan juga penyebaran kuesioner.

Analisis dalam penelitian ini menggunakan *Partial Least Square (PLS)* karena menggunakan data yang relatif lebih sedikit (kurang dari 100 sampel), dapat digunakan sebagai konfirmasi teori dan membangun hubungan yang belum ada landasan teorinya atau untuk pengujian proposisi. Teknik analisis yang digunakan dalam penelitian ini adalah *Structural Equation Model (SEM)* berbasis komponen atau varian dengan menggunakan *Partial Least Square (PLS)*. Tujuan PLS adalah membantu peneliti untuk tujuan prediksi. PLS selain dapat digunakan sebagai konfirmasi teori juga dapat digunakan untuk menjelaskan ada tidaknya hubungan antar variabel laten.

Peguujian hipotesis didalam penelitian ini adalah

Hipotesis statistik untuk *outer model*.

$H_0 : \lambda_i = 0$ sedangkan untuk $H_1 : \lambda_i \neq 0$

Hipotesis statistik untuk *inner model* : variabel laten eksogen terhadap endogen.

$H_0 : \gamma_i = 0$ sedangkan untuk $H_1 : \gamma_i \neq 0$

Hipotesis statistik untuk *inner model* : variabel laten endogen terhadap endogen

$H_0 : \beta_i = 0$ sedangkan untuk $H_1 : \beta_i \neq 0$

HASIL DAN PEMBAHASAN

Hasil

Karakteristik Responden

Tabel 3. Karakteristik Responden

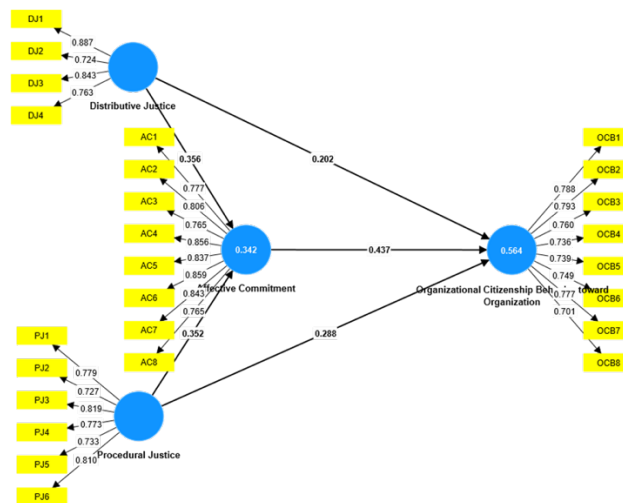
Variable	Jumlah	%
Jenis Kelamin		
Laki – laki	71	67%
Perempuan	35	33%
Usia		
20 –30 tahun	32	30.2%
31 – 40 tahun	59	55.7%
> 40 tahun	15	14.1%
Bidang/Departmen		
Resos	26	24.5%
Dayasos	27	25.5%
Limiamsos	27	25.5%
Pengembangan	26	24.5%

Pendidikan Terakhir		
SMA Sederajat	64	60.4%
S1 Sederajat	42	39.6%
Lama Masa Kerja		
1-3 tahun	29	27.4%
3-6 tahun	43	40.6%
> 6 tahun	34	32%
Status Pernikahan		
Belum Menikah	24	22.6%
Menikah	82	77.4%
Penghasilan		
Rp. 500.000 – Rp. 1.000.000	54	51%
Rp. 1.000.001 – Rp. 2.000.000	52	49%

Dari hasil data tabel 3. Dapat kita ketahui bahwa jumlah pegawai laki-laki lebih banyak sebesar 67% di banding pegawai Perempuan. Rata-rata usia pegawai berada pada rentang 31-40 tahun, bidang departemen di isi oleh Resos 26 orang, Dayasos 27orang, Limiamsos 27orang dan Pengembangan 26orang. Pegawai lebih banyak berpendidikan SMA sederajat sebanyak 60.4% di banding lulusan S1 sederajat 39.6%. lama masa bekerja rata-rata 3-6 tahun dengan didominasi status sudah menikah sebanyak 77%, dengan rata-rata gaji pada rentang Rp. 500.000 – Rp. 1.000.000.

Pengujian *Outer Model*

Outer model dalam konteks analisis jalur adalah komponen dari model persamaan struktural yang digunakan dalam metode analisis *Partial Least Squares Path Modeling*. Model ini bertujuan untuk mengukur *validitas konstruk*, yaitu sejauh mana variabel laten yang diwakili oleh indikator-indikator pengukuran yang teramati. *Outer model* berfungsi untuk mengevaluasi kualitas pengukuran variabel yang tidak dapat diobservasi secara langsung dengan memanfaatkan variabel pengamatan yang dapat diukur secara langsung (J. F. Hair et al., 2018). Signifikansi dari fungsi ini dalam analisis SEM sangat krusial karena mendukung pemahaman dan validasi konstruk variabel laten yang merupakan aspek penting dalam penelitian (J. Hair et al., 2019). Analisis *outer model* dalam smartPLS melibatkan tiga aspek utama, yaitu *outer loading*, *validitas dan reabilitas konstruk*, serta validitas diskriminan.



Gambar 1. Pengujian Outer Model

Sumber : Output SmartPLS, (2024)

Outer Loading

Outer loading merujuk pada koefisien yang mengukur sejauh mana indikator pengukuran (variabel observasi) mewakili variabel laten (konstruk) yang terkait dalam analisis jalur parsial. Hal ini menggambarkan kekuatan hubungan antara indikator dan variabel laten yang diukur. Outer loading dihitung sebagai koefisien regresi antara indikator dan variabel laten, dan nilainya berkisar antara 0 dan 1. Nilai yang lebih tinggi menunjukkan bahwa indikator memiliki kontribusi yang lebih besar dalam mengukur variabel laten. Nilai outer loading dianggap baik apabila memiliki nilai di atas 0,7. Kemudian, indikator yang memiliki nilai outer loading kurang dari 0,7 harus dihapus dari kerangka model penelitian (Hair et al., 2017). Nilai outer loading setiap indikator pada penelitian ini ditunjukkan pada tabel berikut :

Tabel 4. Nilai Outer Loading Setiap Indikator

No	Indikator	Outer Loading	Keterangan	No	Indikator	Outer Loading	Keterangan
1	AC1	0,777	Valid	14	OCB2	0,793	Valid
2	AC2	0,806	Valid	15	OCB3	0,760	Valid
3	AC3	0,765	Valid	16	OCB4	0,736	Valid
4	AC4	0,856	Valid	17	OCB5	0,739	Valid
5	AC5	0,837	Valid	18	OCB6	0,749	Valid
6	AC6	0,859	Valid	19	OCB7	0,777	Valid
7	AC7	0,843	Valid	20	OCB8	0,701	Valid
8	AC8	0,765	Valid	21	PJ1	0,779	Valid
9	DJ1	0,887	Valid	22	PJ2	0,727	Valid
10	DJ2	0,724	Valid	23	PJ3	0,819	Valid
11	DJ3	0,843	Valid	24	PJ4	0,773	Valid

12	DJ4	0,763	Valid	25	PJ5	0,733	Valid
13	OCB1	0,788	Valid	26	PJ6	0,810	Valid

Sumber : Output SmartPls, (2024)

Berdasarkan tabel berikut menunjukkan bahwa nilai *outer loading* setiap indikator menunjukkan nilai > 0,7. Oleh karena itu, semua indikator dapat dimasukkan ke dalam penelitian dan tidak perlu dikecualikan dari proses penelitian.

Fornell-Larcker Criterion

Uji *Fornell-Larcker Criterion* untuk menguji hubungan antara variabel dalam konstruksya. Tahap ini melibatkan dua metode pengujian, yaitu menguji nilai korelasi antara variabel dengan variabel itu sendiri dan nilai korelasi antara variabel dengan variabel lainnya. Dalam pengujian *Fornell-Larcker Criterion*, dilakukan evaluasi nilai dari *Average Variance Extracted* (AVE) dari setiap variabel. Nilai AVE harus lebih besar dari nilai korelasi antara konstruk dengan konstruk lainnya. Dengan kata lain, AVE dari suatu variabel harus lebih besar daripada korelasinya dengan variabel-variabel lain dalam konstruk yang sama. Jika nilai AVE tidak memenuhi syarat ini, maka korelasi internal antara variabel dalam konstruk tersebut dianggap rendah dan tidak memenuhi kriteria *Fornell-Larcker*.

Tabel 5. Uji Fornell-Larcker Criterion

Variabel	<i>Affective Commitment</i>	<i>Distributive Justice</i>	<i>Organizational Citizenship Behavior toward Organization</i>	<i>Procedural Justice</i>
<i>Affective Commitment</i>	0,814			
<i>Distributive Justice</i>	0,484	0,807		
<i>Organizational Citizenship Behavior toward Organization</i>	0,674	0,518	0,756	
<i>Procedural Justice</i>	0,481	0,364	0,572	0,774

Sumber : Output SmartPls, (2024)

Dari tabel di atas, dapat diamati bahwa nilai korelasi antara variabel dengan variabel lainnya menunjukkan angka yang lebih tinggi. Oleh karena itu, dapat disimpulkan bahwa kriteria pengujian *Fornell-Larcker* telah terpenuhi.

Heterotrait-Monotrait (HTMT)

Metode ini menghitung rasio antara korelasi antar variabel dengan variabel lain dan korelasi antara variabel dengan dirinya sendiri (*heterotrait-monotrait ratio*). Jika rasio ini lebih kecil dari 0,90 yaitu nilai batas yang digunakan, maka *Discriminant Validity* terpenuhi (Garson, 2016).

Tabel 6. Heterotrait-Monotrait (HTMT)

Variabel	<i>Affective Commitment</i>	<i>Distributive Justice</i>	<i>Organizational Citizenship Behavior toward Organization</i>	<i>Procedural Justice</i>
<i>Affective Commitment</i>				
<i>Distributive Justice</i>	0,518			
<i>Organizational Citizenship Behavior toward Organization</i>	0,725	0,543		
<i>Procedural Justice</i>	0,521	0,362	0,633	

Sumber : *Output SmartPls*, (2024)

Berdasarkan tabel di atas, nilai HTMT pada setiap variabel kurang dari 0,9, maka setiap variabel memenuhi pra syarat HTMT dan memenuhi *Discriminant Validity*.

Cross Loading

Cross loading mengacu pada situasi di mana sebuah indikator memiliki korelasi yang tinggi dengan lebih dari satu variabel laten. Jika sebuah indikator variabel memiliki *cross loading* yang tinggi, maka hal itu dapat mengindikasikan bahwa indikator tersebut tidak secara eksklusif mencerminkan variabel laten tertentu. Ini bisa menimbulkan keraguan tentang validitas konstruk yang diukur oleh variabel tersebut (J. Hair et al., 2019). Jika ditemukan *cross loading* yang tinggi pada sebuah indikator di lebih dari satu variabel laten, penghapusan indikator terkait mungkin perlu dipertimbangkan. Ini dapat membantu meningkatkan validitas konstruk dan interpretabilitas model (Garson, 2016). Nilai *cross loading* yang baik pada sebuah indikator adalah diatas 0,700 dengan korelasi tertinggi pada variabel latennya. Nilai *cross loading* setiap indikator dapat dilihat pada tabel di bawah ini :

Tabel 7. Nilai Cross Loading Setiap Indikator

Indikator	<i>Affective Commitment</i>	<i>Distributive Justice</i>	<i>Organizational Citizenship Behavior toward Organization</i>	<i>Procedural Justice</i>
AC1	0,777	0,321	0,568	0,496
AC2	0,806	0,470	0,546	0,373
AC3	0,765	0,377	0,545	0,503
AC4	0,856	0,515	0,616	0,358
AC5	0,837	0,341	0,545	0,332
AC6	0,859	0,413	0,616	0,319
AC7	0,843	0,299	0,548	0,420
AC8	0,765	0,401	0,345	0,312

DJ1	0,437	0,887	0,398	0,306
DJ2	0,304	0,724	0,216	0,095
DJ3	0,483	0,843	0,601	0,469
DJ4	0,258	0,763	0,318	0,148
OCB1	0,511	0,384	0,788	0,480
OCB2	0,536	0,442	0,793	0,487
OCB3	0,558	0,487	0,760	0,474
OCB4	0,483	0,317	0,736	0,468
OCB5	0,474	0,433	0,739	0,347
OCB6	0,485	0,304	0,749	0,331
OCB7	0,590	0,401	0,777	0,480
OCB8	0,403	0,337	0,701	0,354
PJ1	0,336	0,299	0,455	0,779
PJ2	0,497	0,416	0,494	0,727
PJ3	0,374	0,197	0,486	0,819
PJ4	0,344	0,257	0,411	0,773
PJ5	0,301	0,196	0,354	0,733
PJ6	0,334	0,285	0,420	0,810

Sumber : *Output SmartPLS, (2024)*

Berdasarkan nilai *cross loading* setiap indikator yang digunakan pada penelitian ini, seluruh indikator memiliki nilai *cross loading* diatas 0,700 dan memiliki korelasi tertinggi dengan variabel latennya. Sehingga, tidak ada indikator yang perlu dikeluarkan.

Cronbach's Alpha

Keputusan terkait uji *Cronbach's Alpha* diambil dengan memeriksa nilai *Cronbach's Alpha* itu sendiri. Jika nilai tersebut melebihi angka 0,7, maka variabel tersebut dianggap memenuhi persyaratan reliabilitas uji, sehingga dapat digunakan dalam penelitian yang sedang dilaksanakan (Garson, 2016). Nilai *Cronbach's Alpha* setiap variabel pada penelitian ini ditunjukkan dalam tabel berikut :

Tabel 8. Nilai Cronbach's Alpha Setiap Variabel

Variabel	<i>Cronbach's Alpha</i>
<i>Organizational Citizenship Behavior toward Organization</i>	0,893
<i>Affective Commitment</i>	0,927
<i>Distributive Justice</i>	0,830
<i>Procedural Justice</i>	0,867

Sumber : *Output SmartPLS, (2024)*

Tabel di atas menunjukkan bahwa semua variabel yang tercantum memiliki nilai di atas 0,7. Oleh karena itu, semua variabel yang diterapkan dalam penelitian ini

menunjukkan tingkat konsistensi yang konsisten dalam setiap kali pengukuran. Dengan demikian, semua indikator dapat dimasukkan ke dalam penelitian dan tidak perlu dikecualikan dari proses penelitian.

Composite Reliability

Tabel 9. Hasil Composite Reliability Setiap Variabel

Variabel	Composite Reliability
<i>Organizational Citizenship Behavior toward Organization</i>	0,914
<i>Affective Commitment</i>	0,940
<i>Distributive Justice</i>	0,881
<i>Procedural Justice</i>	0,900

Sumber : Output SmartPLS, (2024)

Berdasarkan nilai *Composite Reliability* semua variabel memiliki nilai di atas 0,700, ini menunjukkan bahwa setiap variabel yang digunakan dalam penelitian ini memenuhi standar. Dengan demikian, semua indikator dapat dimasukkan ke dalam penelitian dan tidak perlu dikecualikan dari proses penelitian.

Average Variance Extracted (AVE)

Tabel 10. Hasil Uji Average Variance Extracted

Variabel	Average Variance Extracted (AVE)
<i>Organizational Citizenship Behavior toward Organization</i>	0,572
<i>Affective Commitment</i>	0,663
<i>Distributive Justice</i>	0,651
<i>Procedural Justice</i>	0,599

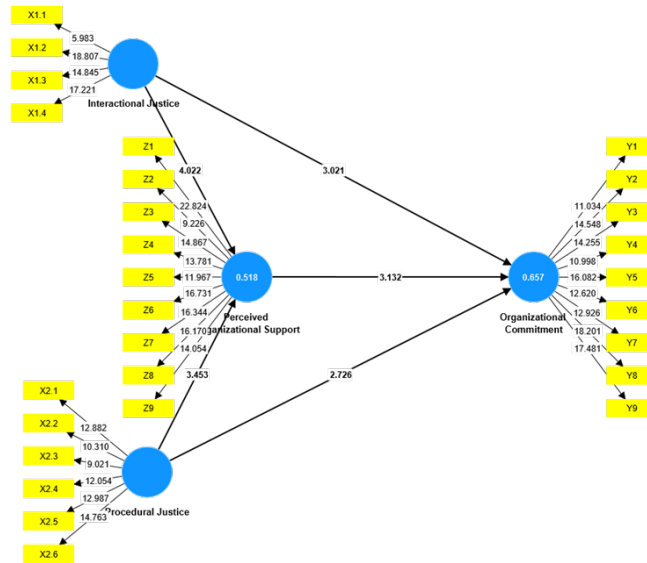
Sumber : Output SmartPLS, (2024)

Tabel di atas menunjukkan bahwa setiap variabel yang ada memiliki nilai *Average Variance Extracted* yang melebihi angka 0,5. Oleh karena itu, setiap variabel yang digunakan dalam penelitian ini memiliki kemampuan untuk mencerminkan variabel laten yang mereka wakili. Dengan demikian, semua indikator dapat dimasukkan ke dalam penelitian dan tidak perlu dikecualikan dari proses penelitian.

Inner Model

Inner model berkaitan dengan hubungan antara konstruk dalam model penelitian. *Inner model* membantu menguji hipotesis tentang hubungan antar variabel laten dan menganalisis sejauh mana hubungan ini signifikan. Kegunaan dari analisis *Inner Model* adalah untuk memahami hubungan kompleks antara variabel-variabel dalam sebuah model penelitian. Dengan menguji *inner model*, dapat diketahui hubungan antar variabel apakah sudah signifikan atau belum dengan hipotesis yang telah disusun. *Inner model* dalam penelitian ini menggunakan uji R

Square, T Statistic atau uji hipotesis, dan Q Square



Gambar 2. Inner Model

Sumber : Output SmartPLS, (2024)

R Square

Tabel 11. Hasil Uji R Square

Variabel	R Square	R Square Adjusted
<i>Organizational Citizenship Behavior toward Organization</i>	0,564	0,551
<i>Affective Commitment</i>	0,342	0,329

Sumber : Output SmartPLS, (2024)

Berdasarkan hasil pengujian *R Square* di atas, dapat disimpulkan bahwa variabel dependen *Organizational Citizenship Behavior toward Organization* dipengaruhi oleh variabel independennya sebanyak 0,564 atau 56,4%. Sementara itu, sebanyak 43,6% sisanya dipengaruhi oleh faktor-faktor lain yang tidak termasuk dalam lingkup penelitian ini. Kemudian, variabel *intervening Affective Commitment* dipengaruhi oleh variabel independennya sebesar 0,342 atau 34,2%. Sementara itu, sebanyak 65,8% sisanya dipengaruhi oleh faktor-faktor lain yang tidak termasuk dalam lingkup penelitian ini.

F Square

Tabel 12. Hasil Uji F Square (f²)

Variabel	F Square	Keterangan
<i>Affective Commitment -> Organizational Citizenship Behavior toward Organization</i>	0,289	Efek Sedang
<i>Procedural Justice -> Organizational Citizenship Behavior toward Organization</i>	0,142	Efek Kecil

<i>Distributive Justice -> Organizational</i>		
<i>Citizenship Behavior toward Organization</i>	0,069	Efek Kecil
<i>Procedural Justice -> Affective Commitment</i>		
<i>Distributive Justice -> Affective Commitment</i>	0,163	Efek Sedang
<i>Distributive Justice -> Affective Commitment</i>	0,167	Efek Sedang

Sumber : Output SmartPLS, (2024)

Berdasarkan tabel di atas, dapat ditarik kesimpulan bahwa pengaruh *Affective Commitment* terhadap *Organizational Citizenship Behavior toward Organization* memiliki efek sedang dengan nilai f^2 sebesar 0,289. *Procedural Justice* terhadap *Organizational Citizenship Behavior toward Organization* memiliki efek kecil dengan nilai f^2 sebesar 0,142. *Distributive Justice* terhadap *Organizational Citizenship Behavior toward Organization* memiliki efek kecil dengan nilai f^2 sebesar 0,069. *Procedural Justice* terhadap *Affective Commitment* memiliki efek sedang dengan nilai f^2 sebesar 0,163. *Distributive Justice* terhadap *Affective Commitment* memiliki efek sedang dengan nilai f^2 sebesar 0,167.

Q Square

Tabel 13. Hasil Q Square

Variabel	Q Square
<i>Organizational Citizenship Behavior toward Organization</i>	0,302
<i>Affective Commitment</i>	0,216

Sumber : Output SmartPLS, (2024)

Dari tabel di atas terlihat bahwa nilai Q Square pada variabel *Organizational Citizenship Behavior toward Organization* sebesar 0,302 > 0, sehingga dapat disimpulkan bahwa variabel bebas mampu untuk menjelaskan variabel *Organizational Citizenship Behavior toward Organization*. Selanjutnya, nilai Q Square pada variabel *Affective Commitment* memiliki nilai sebesar 0,216 > 0, artinya variabel bebas mampu memprediksi *Affective Commitment* dengan baik.

Model Fit

Tabel 14. Output Model Fit

Indikator	Saturated Model	Estimated Model
SRMR	0,095	0,095
d_ULS	3,139	3,139
d_G	1,437	1,437
Chi-Square	747,883	747,883
NFI	0,655	0,655

Sumber : Output SmartPLS, (2024)

Dari tabel di atas terlihat bahwa nilai SRMR pada *saturated model* 0,095 < 0,08 dan *estimated model* 0,095 < 0,08 maka model yang terbentuk dinyatakan memenuhi kelayakan model.

Pengujian Hipotesis

Tabel 15. Hasil Uji Hipotesis

Variabel	Original Sample (O)	T Statistics	P Values	Keterangan	Kesimpulan
<i>Distributive Justice -> Organizational Citizenship Behavior toward Organization</i>	0,202	2,676	0,007	Signifikan	H ₁ Diterima
<i>Procedural Justice -> Organizational Citizenship Behavior toward Organization</i>	0,288	3,653	0,000	Signifikan	H ₂ Diterima
<i>Distributive Justice -> Affective Commitment -> Organizational Citizenship Behavior toward Organization</i>	0,156	4,033	0,000	Signifikan	H ₃ Diterima
<i>Procedural Justice -> Affective Commitment -> Organizational Citizenship Behavior toward Organization</i>	0,154	2,754	0,006	Signifikan	H ₄ Diterima

Sumber : Output SmartPLS, (2024)

Berdasarkan tabel di atas dapat ditarik kesimpulan sebagai berikut :

Pengaruh variabel *Distributive Justice* terhadap *Organizational Citizenship Behavior toward Organization* memiliki nilai original sample sebesar 0,202, *T Statistics* sebesar 2,676, yang melebihi nilai kritis 1,960, dan *P Values* sebesar 0,007 < 0,05. Oleh karena itu, dapat disimpulkan bahwa *Distributive Justice* berpengaruh positif dan signifikan terhadap *Organizational Citizenship Behavior toward Organization*. Maka, H1 diterima.

Pengaruh variabel *Procedural Justice* terhadap *Organizational Citizenship Behavior toward Organization* memiliki nilai original sample sebesar 0,288. *T Statistics* sebesar 3,653, yang melebihi nilai kritis 1,960, dan *P Values* sebesar 0,000 < 0,05. Oleh karena itu, dapat disimpulkan bahwa *Procedural Justice* berpengaruh positif dan signifikan terhadap *Organizational Citizenship Behavior toward Organization*. Maka, H2 diterima.

Pengaruh variabel intervening *Affective Commitment* dalam memediasi pengaruh antara *Distributive Justice* terhadap *Organizational Citizenship Behavior toward Organization* memiliki nilai original sample sebesar 0,156. *T Statistics* sebesar 4,033, yang melebihi nilai kritis 1,960, dan *P Values* sebesar 0,000 < 0,05. Oleh karena itu, dapat disimpulkan bahwa *Affective Commitment* mampu memediasi pengaruh antara *Distributive Justice* terhadap *Organizational Citizenship Behavior toward Organization*. Maka, H3 diterima.

Pengaruh variabel intervening *Affective Commitment* dalam memediasi pengaruh antara *Procedural Justice* terhadap *Organizational Citizenship Behavior*

toward Organization memiliki nilai original sample sebesar 0,154. T Statistics sebesar 2,754, yang melebihi nilai kritis 1,960, dan P Values sebesar $0,006 < 0,05$. Oleh karena itu, dapat disimpulkan bahwa *Affective Commitment* mampu memediasi pengaruh antara *Procedural Justice* terhadap *Organizational Citizenship Behavior toward Organization*. Maka, H4 diterima.

Pembahasan

Pembahasan Prasurvei dan Survei

Dalam penelitian ini, terdapat perbedaan antara hasil *organizational citizenship behavior toward organization* saat prasurvei dan saat survei utama. Variabel *organizational citizenship behavior toward organization* diukur dengan indikator yang sama namun pada tahun yang berbeda. Di akhir tahun 2023, penelitian ini melakukan prasurvei untuk mengukur *organizational citizenship behavior toward organization* menggunakan beberapa indikator. Tujuannya adalah untuk melihat tingkat *organizational citizenship behavior toward organization* pada pegawai honorer dan mengidentifikasi adanya *phenomenon gap* (kesenjangan antara kondisi ideal dan realita). Hal yang membedakan adalah Pada tahap awal penelitian ini, prasurvei *organizational citizenship behavior toward organization* dilakukan dengan melibatkan 25 responden pegawai dinas sosial Bangkalan. Sementara itu, survei utama yang dilaksanakan kemudian melibatkan jumlah responden yang lebih besar, yaitu 106 pegawai. Kemudian waktu pelaksanaan prasurvei dan survei utama juga berbeda. Prasurvei dilakukan pada akhir tahun 2023, ketika isu rencana pengurangan pegawai honorer sedang menjadi sorotan. Situasi ini berpotensi memengaruhi tingkat *organizational citizenship behavior toward organization* pegawai yang diukur dalam prasurvei. Berbeda dengan kekhawatiran sebelumnya, isu ini ternyata membawa banyak manfaat dan peluang bagi pegawai untuk meningkatkan kualitas kerjanya dan perilaku positif pada instansi.

Pembahasan Hasil Penelitian

Pengaruh *Distributive Justice* terhadap *Organizational Citizenship Behavior Toward Organization*

Dari penelitian yang sudah dilakukan, hasil menunjukkan bahwa *distributive justice* berpengaruh positif dan signifikan terhadap *organizational citizenship behavior toward organization*. Hal ini berarti bahwa Dinas Sosial Bangkalan dapat meningkatkan *organizational citizenship behavior toward organization* pegawai honorer dengan memberikan sumber daya pekerjaan yang memadai dan mendukung pegawai dalam melakukan pekerjaan mereka. Dengan demikian, Dinas Sosial Bangkalan dapat meningkatkan kinerja dan produktivitas pegawai, serta meningkatkan kesadaran dan kepuasan pegawai terhadap pekerjaan mereka.

Pengaruh *Procedural Justice* terhadap *Organizational Citizenship Behavior Toward Organization*

Dari penelitian yang sudah dilakukan, menunjukkan bahwa *procedural justice* berpengaruh positif dan signifikan terhadap *organizational citizenship behavior toward organization*. Temuan ini mengindikasikan bahwa semakin kuat penerapan *procedural justice* dalam sebuah organisasi, maka akan semakin tinggi pula *organizational citizenship Behavior toward organization* yang ditunjukkan oleh para pegawai dalam mengerjakan tugas dan tanggung jawab mereka. Dengan kata lain, keadilan *procedural* pada Dinas Sosial Bangkalan mampu menginspirasi dan memotivasi pegawai honorer secara efektif berkorelasi dengan meningkatnya OCB dalam pekerjaannya. Dalam lingkungan instansi pemerintah, keadilan *procedural* pada Dinas Sosial Bangkalan dapat menjadi faktor kunci untuk meningkatkan *organizational citizenship Behavior toward organization* di kalangan pegawai.

Pengaruh *Distributive Justice* terhadap *Organizational Citizenship Behavior Toward Organization* dengan dimediasi oleh *Affective Commitment*

Dari hasil pengujian hipotesis ketiga yang dilakukan pada pegawai honorer di Dinas Sosial Bangkalan, menunjukkan bahwa *affective commitment* mampu memediasi pengaruh antara *distributive justice* terhadap *organizational citizenship behavior toward organization*. Hasil ini diperoleh dari perhitungan *t-statistics* sebesar 4,033, P Values sebesar $0,000 < 0,05$, sedangkan untuk koefisien jalur bernilai positif. Dengan demikian, hipotesis ketiga telah terbukti dan diterima. Hal ini berarti bahwa *affective commitment* memainkan peran penting dalam memediasi pengaruh *distributive justice terhadap organizational citizenship behavior toward organization* pada pegawai honorer di Dinas Sosial Bangkalan, dan bahwa pegawai yang memiliki akses ke sumber daya pekerjaan yang lebih baik lebih cenderung memiliki OCB yang lebih tinggi karena mereka memiliki tujuan dan keadilan yang lebih dalam pekerjaan mereka.

Pengaruh *Procedural Justice* terhadap *Organizational Citizenship Behavior Toward Organization* dengan dimediasi oleh *Affective Commitment*

Dari hasil pengujian hipotesis keempat yang dilakukan pada pegawai honorer di Dinas Sosial Bangkalan, menunjukkan bahwa *affective commitment* mampu memediasi pengaruh antara *procedural justice* terhadap *organizational citizenship behavior toward organization*. Hasil ini diperoleh dari perhitungan *t-statistics* sebesar 2,754, P Values sebesar $0,006 < 0,05$, sedangkan untuk koefisien jalur bernilai positif. Dengan demikian, hipotesis keempat telah terbukti dan diterima. Hasil ini menunjukkan bahwa *procedural justice* dapat meningkatkan *organizational citizenship behavior toward organization* pegawai honorer dengan cara memberikan keadilan bagi mereka. Hasil ini menegaskan pentingnya menciptakan lingkungan kerja yang memberikan keadilan *distributive* dan *prosedural* dalam upaya meningkatkan perilaku positif pegawai honorer di Dinas Sosial Bangkalan.

KESIMPULAN

Berdasarkan analisis dan pengujian hipotesis yang telah dilakukan, dapat ditarik kesimpulan tentang hubungan antara variabel *distributive justice*, *procedural justice*, *affective commitment* dan *organizational citizenship behavior toward organization* pada pegawai honorer di Dinas Sosial Bangkalan adalah sebagai berikut:

Distributive justice memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap *organizational citizenship behavior toward organization* pegawai honorer di Dinas Sosial Bangkalan. Hal ini mengindikasikan bahwa Dinas Sosial Bangkalan dapat mempertahankan *organizational citizenship behavior toward organization* pegawai honorer dengan menyediakan *distributive justice* yang cukup dan mendukung mereka dalam melaksanakan tugas mereka di tengah perubahan birokrasi instansi.

Procedural justice berpengaruh positif dan signifikan terhadap *organizational citizenship behavior toward organization* pegawai honorer di Dinas Sosial Bangkalan. Hal ini mengindikasikan semakin intensif penerapan *procedural justice* di Dinas Sosial Bangkalan, maka semakin besar pula *organizational citizenship behavior toward organization* yang ditunjukkan oleh para pegawai honorer dalam melaksanakan tugas dan tanggung jawab mereka. Dengan kata lain, keadilan procedural yang diterapkan di Dinas Sosial Bangkalan berhasil menginspirasi dan memotivasi pegawai honorer dengan efektif, yang berdampak pada peningkatan perilaku positif mereka dalam pekerjaan maupun organisasi.

Affective commitment dapat memediasi pengaruh antara *distributive justice* terhadap *organizational citizenship behavior toward organization* pada pegawai honorer di Dinas Sosial Bangkalan. Dalam hal ini, *affective commitment* mampu memediasi hubungan *distributive justice* dan *organizational citizenship behavior toward organization* secara parsial atau *partial mediation*.

Affective commitment dapat memediasi pengaruh antara *procedural justice* terhadap *organizational citizenship behavior toward organization* pada pegawai honorer di Dinas Sosial Bangkalan. Dalam hal ini, *affective commitment* mampu memediasi hubungan *procedural justice* dan *organizational citizenship behavior toward organization* secara parsial atau *partial mediation*.

DAFTAR PUSTAKA

- Ajay K. Jain. 2015. Volunteerism and Organisational Culture: Relationship to Organizational Commitment and Citizenship Behaviors in India. *Cross Cultural Management: An International Journal*. Vol. 22 Iss 1 pp.
- Allen N J and Meyer J P. 1990. The Measurement and Antecedents of Affective, Continuance and Normative Commitment to the Organization. *Journal of Occupational Psychology*. Vol 63, No: 1, pp 1-18.
- Al-Okaily, Manaf & Yazan M., A. 2023. The supportive side of organisational socialisation: how it boosts employee commitment. *International Journal of Organizational Analysis*. 1934-8835.

- Ardana, Alin & Dian E. 2022. Organizational Citizenship Behavior Ditinjau dari Organizational Justice dan Job Satisfaction. *Jurnal Pendidikan Kewirausahaan Indonesia*. Vol. 5 No. 2.
- Awwad, Mohammad S., A., dkk. 2023. The supportive side of organisational socialisation: how it boosts employee commitment. *International Journal of Organizational Analysis*
- Bamiati, Rosalia F. 2020. Pengaruh Distributive Justice, Procedural Justice terhadap Employee Engagement pada PT X dengan Affective Commitment Sebagai Variabel Mediasi. Surabaya: Universitas Airlangga.
- Bell, Emma, dkk. 2019. *Business Research Methods*. United Kingdom: Oxford University Press.
- Campbell, N. S., Perry, S. J., Maertz, C. P., Allen, D. G., & Griffeth, R.W. (2013). All you need is... resources: The effects of justice and support on burnout and turnover. *Human Relations*. 66(6), 759–782.
- Cohen-Charash, Y., & Spector, P.E. (2001). The role of justice in organizations: A meta-analysis. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*. 86, 278–321.
- Colquitt, J.A. (2001). On The Dimensionality of Organizational Justice: A Construct Validation of A Measure. *Journal of Applied Psychology*, 86 (3), 386-400.
- Colquitt, J. A., Lepine, J. A., & Wesson, M., J. (2013). *Organizational Behavior: Improving performance and commitment in the workplace*. International Edition (3rd ed.). New York: McGraw-Hill/Irwin Companies Inc.
- Cooper, Donald R., & Pamela S., S. 2014. *Business Research Methods*. New York: McGraw-Hill.
- Cropanzano, R., Bowen, D. E., & Gilliland, W. S. (2007). The management of organizational justice. *Academy of Management Perspectives*. 21, 34-47.
- Crow, M.S., Lee, C., & Joo, J. (2012). Organizational justice and organizational commitment among South Korean Police Officers: An investigation of work satisfaction as a mediator. *International Journal of Police Strategies & Management*. 35(2), 402-423
- Damanhari, Rifki F. 2020. Antecedents of Organizational Citizenship Behavior: peran dari Felt Obligation dan Altruistic Concern. Surabaya: Universitas Airlangga.
- Dayanti, Putri R., & Praptini Y. 2023. How Servant Leadership and Knowledge-Sharing Trigger Innovative Work Behavior among Millennials at Start-Up Businesses?. *Journal of Theoretical and Applied Management*. Volume 16, No. 1.
- Fuad, Ahmad, dkk. 2020. Pengaruh Budaya Organisasi, Kemampuan Kerja dan Komitmen Organisasi Terhadap Organizational Citizenship Behavior (OCB) Pegawai Bappeda Kabupaten Bojonegoro. *JMM Online*. Vol. 4 No. 3, 408-420.
- Garson, D. G. (2016). *Least Squares : Regression & Structural Equation Models*. In

Statistical Associates Publishing.

- Gim, G. C. W & Desa, N. Mat (2014). The Impact of Distributive Justice, Procedural Justice, and Affective Commitment on Turnover Intention among Public and Private Sector Employees in Malaysia. *International Journal of Social Science and Humanity*. Vol 4, No 6.
- Ginting, Ice T., dkk. Pengaruh Work Engagement dan Organizational Commitment, terhadap Employee Performance yang dimediasi oleh Organizational Citizenship Behavior pada Personel Aviation Security PT Angkasa Pura Aviiasi Kualanamu. *Multidisciplinary Scientific Journal*.
- Greenberg, J., & Baron, R. A. (2008). *Behavior in Organizations*, Ninth Edition. New Jersey: Pearson Prentice Hall.
- Hair, Hult, G. T. M., Ringle, C. M., & Sarstedt, M. (2017). *A Primer on Partial Least Squares Structural Equation Modeling (PLS-SEM)*. Thousand Oaks. Sage, 165.
- Hair, J. F., Risher, J. J., Sarstedt, M., & Ringle, C. M. (2018). The Results of PLS-SEM Article information. *European Business Review*, 31(1), 2–24.
- Hair, J., Risher, J. J., Sarstedt, M., & Ringle, C. M. (2019). When to use and how to report the results of PLS-SEM. *European Business Review*, 31(1), 2–24.
- Henseler, J., Hubona, G., & Ray, P. A. (2016). Using PLS path modeling in new technology research: Updated guidelines. *Industrial Management and Data Systems*, 116(1), 2–20.
- Homans, G.C. (1961). *Social behavior: Its elementary forms*. New York: Harcourt.
- Janssen, O. (2000). Job demands, perceptions of effort reward fairness and innovative work behavior, *Journal of Occupational & Organizational Psychology*, 73, 287-302
- Jehanzeb, Khawaja & Jagannath M. 2019. The mediating role of organizational commitment between organizational justice and organizational citizenship behavior Power distance as moderator. *Personnel Review*. Vol. 49 No. 2, pp. 445-468.
- Jiang, Zhou. 2015. The relationship between justice and commitment: the moderation of trust. *Asia-Pacific Journal of Business Administration*. Vol. 7 No. 1, pp. 73-88.
- Kanwal Raza, Nosheen Adnan Rana, Mehwish Qadir, dan Adnan Masood Rana. 2013. Relationship Between Distributive, Procedural Justice and Organizational Commitment: An Empirical Analysis on Public Sector of Pakistan. *Middle-East Journal of Scientific Research*. Vol. 16, No: 6, pp. 878-883
- Kartika, Endo W. 2011. Analisis Pengaruh Leader-member Exchange, Perceived Organizational Support, dan Komitmen Organisasional terhadap Organizational Citizenship Behavior pada Karyawan Hotel Berbintang Lima di Surabaya. Surabaya: Universitas Airlangga

- Kerwin, S., Jordan, J., S., & Turner, B., A. (2015). Organizational justice and conflict: Do perceptions of fairness influence disagreement?. *Journal of sport management review*. 18, 384-395.
- Kreitner, R., and Kinicki, A. (2011). *Organizational Behavior, International Edition* (9th ed.). New York: McGraw-Hill/Irwin companies Inc.
- Kumar, K., Bakshi, A., & Rani, E. 2009. Linking the 'Big Five' personality domains to organizational citizenship behavior. *International Journal of Psychological Studies*. Vol 2, No:1, pp 73-81
- Kharima, Kholilah D., Praptini Y., & RD Kusyeni. 2023. A Systematic Literature Review: Antecedents, Concepts and Research Sector of Innovative Work Behavior. *Majalah Ilmiah Bijak* Vol 20, No. 2.
- Lee, K., & Allen, N. J. (2002). Organizational citizenship behavior and workplace deviance: The role of affect and cognitions. *Journal of Applied Psychology*. 87(1), 131-142.
- Luthans, Fred. (2011). *Organizational Behavior, Twelfth Edition*, McGraw-Hill, New York.
- Ni Putu, Mia D., dkk. 2023. Pengaruh Etos Kerja Terhadap Kinerja Pegawai Dengan Organization Citizenship Behaviour (OCB) Sebagai Variabel Intervening Pada Dinas Sosial P3A Provinsi Bali. *Jurnal Manajemen, Kewirausahaan dan Pariwisata*. Vol.3 (No.5): Hal 913-924.
- Obedgiu, Vincent, dkk. 2020. An investigation of key predictors of organizational citizenship behavior of civil servants Empirical evidence from Uganda. *International Journal of Organization Theory & Behavior*. Vol. 23 No. 2, pp. 101-119.
- Priesemuth, M., Arnaud, A., & Schminke, M. (2013). Bad behavior in groups: The impact of overall justice climate and functional dependence on counterproductive work behavior in work units. *Group & Organization Management*. 38(2), 230-257.
- Rasdi, Roziah M., & Gangeswari T. 2020. Knowledge-sharing behaviour in public service organisations: determinants and the roles of affective commitment and normative commitment. *European Journal of Training and Development*.
- Robbins, Stephen P., & Timothy A. Judge. (2015). *Perilaku Organisasi, Edisi Bahasa Indonesia*. Salemba Empat, Jakarta
- Sabine Pohl, Pascal P. 2011. The impact of perceived organizational commitment and leader commitment on organizational citizenship behaviour. *International Journal of Organization Theory & Behavior*. Vol. 14 Issue: 2, pp.145-161.
- Shen, Yan. (2019). Cognitive leader-member exchange differences between supervisors and subordinates. *International Journal of Productivity and Performance Management*. 1741-0401.

- Shih, H., & Susanto, E. (2011). Is innovative behavior really good for the firm? Innovative work behavior, conflict with coworkers and turnover intention: moderating roles of perceived distributive fairness. *International Journal of Conflict Management*. 22(2), 111-130.
- Suliman, A. (2007). Organizational justice and innovation in the workplace: The case of the UAE. *Journal of Management Development*. 32(9), 945-959.
- Suliman, A., & Khatairi, M. (2013). Organizational justice, commitment and performance in developing countries: The case of UAE. *Journal Employee Relation*. 35(1), 98-115.
- Tekleab, A.G., Takeuchi, R. and Taylor, M.S. 2005. Extending the Chain of Relationships Among organizational Justice, Social Exchange, and Employee Reaction: The Role of Contract Violations. *Academy of Management Journal*. Vol. 48, No. 1, pp 146–157.
- Suhandiah, Sri, Fendy S., Praptini Y., & Ansar A. 2023. Autonomy and feedback on innovative work behavior: The role of resilience as a mediating factor in Indonesian Islamic banks. *Cogent Business & Management*. 10:1.
- Tjahjono, H,K, 2011, The Configuration Among social capital, Distributive and Keadilan Prosedural and Its Consequences to Individual Satisfaction. *International Journal of Information and Management Sciences*. Vol, 22, No, 1, 87-103.
- Wibowo. (2014). *Perilaku Dalam Organisasi*. Jakarta; Rajawali Pers.
- Zerlinda, V., I & Praptini Y. 2023. The Influence of Empowering Leadership on Innovative Work Behavior with Mediator Self-Efficacy and Moderator Role Clarity at PT XYZ. *Lead Journal of Economy and Administration*. Volume 2, Issue 1.
- Verawatia, Helwen H. 2022. Dukungan Sosial di Tempat Kerja dan Organizational Citizenship Behavior (OCB): Peran Mediasi Kebahagiaan di Tempat Kerja. *Jurnal Komunitas Sains Manajemen*. Vol. 1, No.1, 83-91.
- Wang, Catherine L. Thor I., & Mark N.K. S. 2010. Affective and continuance commitment in public private partnership. *Employee Relations*. Vol. 32 No. 4, pp. 396-417.
- Yardan, Elif D., dkk. 2014. The Effect of Employees Perceptions of Organizational Justice on Organizational Citizenship Behavior: An Application in Turkish Public Hospital. *Journal of Human Resources Management and Labor Studies*. Vol. 2, No. 2, pp. 129-148.
- Yean, T., & Yusof, A. (2016). Organizational justice: A conceptual discussion. *Journal Social and Behavioral Sciences*. 219, 798-803.

Yulianti., Praptini dkk. 2022. Is Spiritual Leadership Powerful for Strengthening Organizational Commitment?. *Journal of Economics, Business, and Accountancy Ventura*. Vol. 25, No.2.

Yulianti, P., & Kumara A., W. 2019. Building organizational citizenship behavior through procedural justice, trust, and work engagement. *Bussecon Review Of Social Sciences*. 1(2) 10-17

Yulianti, Praptini & Noorlaily F. 2022. Increasing Nurses' Affective Professional Commitment through Person Job-Fit. *Journal of Theoretical and Applied Management*. Volume 15, No. 1.

Zhang, Y., LePine, J. A., Buckman, B. R., & Wei, F. (2014). It's not fair... or is it? The role of justice and leadership in explaining work stressor–job performance relationships. *Academy of Management Journal*. 57(3), 675–697.

Zikmund, William G., dkk. *Business Research Methods*. 2021. USA: South-Western