

# MENINGKATKAN *ORGANIZATIONAL CITIZENSHIP BEHAVIOR* PEGAWAI BAPPEDA KOTA PAYAKUMBUH DENGAN PERSEPSI DUKUNGAN ORGANISASI DAN KEADILAN PROSEDURAL MELALUI MEDIASI KOMITMEN ORGANISASI

Dilla Sistesya<sup>1</sup>, Eka Risma Putri<sup>2</sup>

<sup>1,2</sup>Program Studi Magister Manajemen, Institut Teknologi Dan Bisnis Haji Agus Salim Bukittinggi

\*Corresponding author e-mail: [dillasistesya1991@gmail.com](mailto:dillasistesya1991@gmail.com)

## ABSTRAK

Bappeda Kota Payakumbuh dalam lima tahun terakhir mengalami ketidak konsistenan dalam pencapaian realisasi dari target indikator kinerja sasaran yang tertuang dalam Rencana Strategis Bappeda Kota Payakumbuh. Masih ada beberapa realisasi indikator yang belum mencapai target. Tujuan dari penelitian ini adalah untuk menguji sejauh mana Persepsi Dukungan Organisasi dan Keadilan prosedural dapat berpengaruh secara positif untuk menghadirkan dan meningkatkan *Organizational Citizenship Behavior* (OCB), serta bagaimana pengaruh mediasi komitmen organisasi dalam hubungan variabel tersebut. Penelitian ini merupakan penelitian kuantitatif menggunakan *Structural Equation Modelling* (SEM) untuk teknik analisis yang digunakan pada uji hipotesis menggunakan aplikasi *Smart PLS*. Pengambilan sampel menggunakan metode sensus, dengan sampel jenuh dimana seluruh anggota populasi dijadikan sampel penelitian sebanyak 37 orang pegawai ASN Bappeda Kota Payakumbuh. Hasil penelitian menunjukkan bahwa Persepsi Dukungan Organisasi berpengaruh negatif dan tidak signifikan terhadap *Organizational Citizenship Behavior* pegawai namun berpengaruh positif dan signifikan terhadap Komitmen Organisasi pegawai. Sementara itu Keadilan Prosedural berpengaruh positif dan signifikan terhadap *Organizational Citizenship Behavior* dan Komitmen Organisasi pegawai. Kemudian Komitmen Organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap *Organizational Citizenship Behavior* pegawai. Komitmen Organisasi berpengaruh positif dan signifikan dalam memediasi hubungan persepsi dukungan organisasi terhadap *Organizational Citizenship Behavior* namun berpengaruh positif dan tidak signifikan dalam memediasi hubungan keadilan prosedural terhadap *Organizational Citizenship Behavior* pegawai Bappeda Kota Payakumbuh.

**Kata Kunci:** Keadilan Prosedural, Komitmen Organisasi, *Organizational Citizenship Behavior*.

## ABSTRACT

*Bappeda Payakumbuh City in the last five years has experienced inconsistency in achieving the realisation of the target performance indicators contained in the Strategic Plan of Bappeda Payakumbuh City. There are still several indicator realisations that have not reached the target. The aim of this research is to examine the extent to which Perceived Organizational Support (POS) and Procedural Justice can have a positive influence on presenting and improving Organizational Citizenship Behavior (OCB), as well as the mediating influence of organizational commitment in the relationship between these variables. This research is quantitative research using Structural Equation Modeling (SEM) for the analysis technique used in hypothesis testing using the Smart PLS application. Sampling used the census method, with a saturated sample where all members of the population were used as research samples, 37 ASN Bappeda Kota Payakumbuh employees. The research results show that POS has a negative and insignificant effect on employee OCB but has a positive and significant effect on employee Organizational Commitment. Meanwhile, Procedural Justice has a positive and significant effect on OCB and employee Organizational Commitment. Then Organizational Commitment has a positive and significant effect on employee OCB. Organizational Commitment has a positive and significant effect in mediating the relationship between POS on OCB but has a positive and insignificant effect in mediating the relationship of procedural justice on OCB of Bappeda Kota Payakumbuh employees.*

**Keywords:** *Procedural Justice, Organizational Commitment, Organizational Citizenship Behavior*

## PENDAHULUAN

Sumber daya manusia berperan dalam menjalankan organisasi pemerintahan yang merupakan modal penting bagi pembangunan nasional (Tjahjono et al., 2020). Pada lingkungan kerja yang terus berubah, peran pegawai untuk menciptakan suasana kerja yang



baik dan produktif semakin penting. Kinerja setiap pegawai berkontribusi dalam pencapaian kinerja organisasi. Bappeda Kota Payakumbuh dalam lima tahun terakhir mengalami ketidak konsistenan dalam pencapaian realisasi dari target indikator kinerja sasaran yang tertuang dalam Rencana Strategis Bappeda Kota Payakumbuh. Masih ada beberapa realisasi indikator yang belum mencapai target.

Diperlukan perilaku kerja positif yang mendukung ketercapaian kinerja Bappeda. Salah satu perilaku kerja positif tersebut adalah perilaku kerja ekstra diluar job desk yang secara sukarela dilakukan oleh pegawai untuk mencapai sasaran kerja organisasi agar lebih optimal yang biasa dikenal dengan istilah *Organizational Citizenship Behavior* (OCB).

Fenomena yang terjadi di Bappeda Kota Payakumbuh berdasarkan pengamatan dan wawancara awal menunjukkan bahwa sikap kerja positif ini belum terlihat. Misalnya saja masih banyak pegawai yang belum memiliki kesadaran akan tanggungjawab dengan datang terlambat dan juga mengambil jam istirahat lebih lama dari jam istirahat yang seharusnya, suka mengeluhkan hal-hal yang tidak penting pada saat jam kerja seperti mengeluh tentang pekerjaan orang lain, atasan atau rekan kerja, malas mengikuti rapat ataupun malas membaca dan memahami pengumuman penting dari organisasi. Sikap kerja positif ini juga belum nampak dari sikap pegawai Bappeda dalam membantu rekan kerja untuk menyelesaikan tugasnya.

Dari hasil observasi awal yang penulis lakukan, berbagai permasalahan yang dihadapi pegawai sehingga menyebabkan rendahnya perilaku *Organizational Citizenship Behavior* pegawai secara garis besar mengarah pada masalah keadilan dan dukungan yang dirasakan pegawai dari Bappeda Kota Payakumbuh.

Bappeda Kota Payakumbuh, sebagai organisasi yang bertanggung jawab dalam perencanaan pembangunan daerah, memerlukan pegawai yang memiliki komitmen kuat terhadap organisasi dan bersedia berkontribusi melampaui tugas-tugas rutin mereka. Oleh karena itu, diperlukan pemahaman tentang bagaimana persepsi dukungan organisasi dan keadilan prosedural mempengaruhi tingkat OCB pegawai Bappeda Kota Payakumbuh, dengan mempertimbangkan peran komitmen organisasi sebagai mediasi.

Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui sejauh mana Persepsi Dukungan Organisasi dan Keadilan prosedural dapat berpengaruh secara positif untuk menghadirkan dan meningkatkan *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) pegawai Bappeda Kota Payakumbuh, serta bagaimana pengaruh mediasi komitmen organisasi dalam hubungan variabel tersebut. Hal yang membedakan penelitian ini dengan penelitian sebelumnya adalah dimensi yang digunakan dalam penelitian ini untuk pengukuran *Organizational Citizenship Behavior* menggunakan dimensi *Organizational citizenship behaviors directed toward individuals* (OCB-I) dan *Organizational citizenship behaviors directed towards the organisation* (OCB-O).

## TINJAUAN PUSTAKA

### Teori Pertukaran Sosial

Penelitian ini didasarkan pada teori Pertukaran Sosial (*Social Exchange Theory*) yang dikemukakan oleh Peter Blau pada tahun 1964. Blau dalam Lestiyane & Yanuar (2019) megemukakan teori pertukaran sosial sebagai balas budi. Teori ini fokus pada perilaku seseorang yang bergantung pada imbalan yang mereka terima dari pihak lain. Seseorang akan membalas perlakuan orang lain terhadap dirinya seperti apa yang ia terima dari perlakuan orang lain. Interaksi saling berbudi antara kedua belah pihak dapat membentuk hubungan



yang kokoh, yang pada gilirannya menghasilkan pertukaran manfaat dan keuntungan berkelanjutan bagi keduanya, sebagaimana yang dipaparkan oleh Gouldner dalam Bakhshi (2011).

Teori pertukaran sosial menjadi dasar dalam fenomena ini, di mana terdapat saling kepercayaan dan balas jasa antara karyawan dan perusahaan (Widyaningrum & Mahmudah Enny, 2010). Apabila individu merasa diperlakukan dengan baik oleh organisasi, mereka cenderung membalas dengan kinerja yang melebihi standar minimum, membantu rekan kerja dan organisasi secara umum. Sebaliknya, jika organisasi hanya memandang karyawan dalam perspektif jangka pendek, tanggapan karyawan akan cenderung terbatas pada tugas-tugas esensial semata, dengan sedikit kontribusi ekstra atau perilaku OCB (Van Dyne & Ang, 1998).

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

*Organizational Citizenship Behavior (OCB)* merupakan perilaku individu yang bersifat diskresi, tidak secara langsung atau eksplisit diakui oleh sistem penghargaan formal, dan secara agregat mendorong berfungsinya organisasi secara efisien dan efektif (Organ (1988) dalam Zeinabadi & Salehi (2011)). Menurut Organ (1990) dalam Sambung et al. (2012) *Organizational Citizenship Behavior* adalah perilaku sukarela untuk bekerja diluar job desk yang dimiliki karyawan yang bermanfaat bagi kepentingan organisasi.

Untuk menggambarkan *Organizational Citizenship Behavior*, Organ (1988) dalam Bakhshi (2011) mengidentifikasi OCB ke dalam 5 dimensi yakni: altruisme, conscientiousness, sportmanship, courtesy, dan civic virtue. Pandangan lain tentang dimensi *Organizational Citizenship Behavior (OCB)* diberikan oleh Williams dan Anderson (1991) dalam Bogler & Somech, (2023); Chun-Chen Huang (2011); Singh & Singh (2010); Srimulyani et al., (2017), dimana perilaku OCB dibedakan menjadi 2 yakni: Perilaku OCB yang mengarah kepada hubungan antara individu dalam organisasi, dengan indikator courtesy dan altruism, disebut citizenship behaviors directed toward individuals (OCB-I), yaitu perilaku-perilaku yang memberikan manfaat secara langsung terhadap individu lain dan secara tidak langsung juga memberikan kontribusi pada organisasi serta perilaku OCB yang menguntungkan untuk organisasi secara keseluruhan meliputi hubungan individu dengan organisasi, dengan indikator conscientiousness, sportsmanship, dan civic virtue, disebut citizenship behaviors directed towards the organisation (OCB-O), yaitu merupakan perilaku pegawai yang memberikan manfaat bagi organisasi pada umumnya.

### **Persepsi Dukungan Organisasi**

Salah satu faktor yang berperan dalam membentuk perilaku *Organizational Citizenship Behavior (OCB)* menurut Alshaabani et al. (2021) adalah persepsi terhadap dukungan yang diberikan oleh organisasi (Perceived Organizational Support / POS). Adanya persepsi dukungan organisasi positif yang dirasakan pegawai akan menjadikan pegawai tersebut lebih peduli terhadap kesejahteraan organisasi, sehingga membantu organisasi mencapai tujuannya dan memberikan kinerja yang lebih baik (Tjahjono et al., 2020).

### **Keadilan Prosedural**

Keadilan prosedural merupakan variabel independen terhadap OCB, dan juga mempunyai pengaruh tidak langsung melalui variabel lain (Zeinabadi & Salehi, 2011). Menurut Leventhal (1980) dalam Ariasti & Wulansari (2017) keadilan prosedural adalah persepsi seseorang tentang keadilan dari prosedur pengambilan keputusan yang mempengaruhi keputusan tersebut. Semakin adil suatu prosedur dalam organisasi, maka



karyawan cenderung untuk lebih menampilkan perilaku kewargaan organisasional di tempat kerja. Keadilan prosedural adalah persepsi tentang keadilan dalam proses yang digunakan untuk mengambil keputusan (Hwei & Santosa, 2012).

### **Komitmen Organisasi**

Menurut Allen and Meyer (1990) dalam Tjahjono et al. (2020) Komitmen organisasi adalah keinginan pegawai secara psikologis untuk tetap terikat dan loyal terhadap organisasi. Komitmen organisasi dipengaruhi oleh beberapa hal diantaranya adalah keadilan organisasi dan persepsi dukungan organisasi (Ardi & Sudarma, 2015). Menurut Fitriasmii (2010) Komitmen organisasional memiliki peran penting sebagai variabel mediasi antara faktor-faktor keadilan dan persepsi dukungan organisasi terhadap perilaku *Organizational Citizenship Behavior* (OCB).

### **Pengembangan Hipotesis**

#### **Pengaruh Persepsi Dukungan Organisasi terhadap *Organizational Citizenship Behavior***

Karyawan yang merasa didukung oleh organisasi akan cenderung memberikan kontribusi yang lebih baik untuk kesuksesan organisasi. Faktanya, tingkat dukungan yang dirasakan oleh karyawan secara langsung memengaruhi sejauh mana karyawan akan menunjukkan perilaku OCB (Azhar et al., 2019). Berdasarkan penelitian yang dilakukan oleh Wati & Anisah (2021) dan Azhar et al. (2019) menyimpulkan bahwa terdapat pengaruh positif signifikan Perceived Organizational Support terhadap OCB.

H<sup>1</sup>: Persepsi Dukungan Organisasi Berpengaruh Positif dan Signifikan Terhadap *Organizational Citizenship Behavior* pegawai pada Bappeda Kota Payakumbuh.

#### **Pengaruh Keadilan Prosedural terhadap *Organizational Citizenship Behavior***

Keadilan prosedural mengacu pada cara individu mempersepsikan bagaimana keputusan- keputusan yang diambil organisasi dibuat secara adil berdasarkan prosedur formal organisasi. Menurut Pillai et al., (1999) dalam Zeinabadi & Salehi (2011) *Organizational Citizenship Behavior* merupakan hasil dari persepsi keadilan karyawan, khususnya persepsi keadilan procedural. Karyawan yang merasa bahwa organisasi/pemimpinnya telah, atau akan, menunjukkan keadilan dalam setiap prosedur pembuatan keputusan dan alokasi sumber daya akan membalas penghargaan sosial ini dalam bentuk *Organizational Citizenship Behavior*.

Beberapa penelitian menunjukkan bahwa Keadilan Prosedural berpengaruh positif dan signifikan terhadap *Organizational Citizenship Behavior*, seperti penelitian yang dilakukan oleh Jafari & Bidarian, (2012), Charles (2016), dan (Lee et al., 2013).

H<sub>2</sub>: Keadilan Prosedural Berpengaruh Positif dan Signifikan Terhadap *Organizational Citizenship Behavior* pegawai pada Bappeda Kota Payakumbuh.

#### **Pengaruh Persepsi Dukungan Organisasi terhadap Komitmen Organisasi**

Tingginya persepsi dukungan organisasi cenderung memperkuat komitmen karyawan terhadap organisasi dalam menghasilkan rasa tanggung jawab dalam berkontribusi dan mencapai tujuan organisasi (Azhar et al., 2019). Menurut penelitian Lubalu et al. (2023), Alshaabani et al. (2021) dan Purnami (2017) persepsi dukungan organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap komitmen organisasi.

H<sub>3</sub>: Persepsi Dukungan Organisasi Berpengaruh Positif dan Signifikan Terhadap Komitmen Organisasi pegawai pada Bappeda Kota Payakumbuh.



### **Pengaruh antara Keadilan Prosedural terhadap Komitmen Organisasi**

Keadilan prosedural berkaitan dengan penggunaan prosedur yang adil sehingga memperlihatkan bahwa karyawan adalah anggota organisasi yang dihargai (Luthfi & Sudarma, 2016). Organisasi yang adil dalam pengambilan keputusan akan membuat karyawan memiliki loyalitas dan komitmen yang tinggi dimana mereka bekerja. Hal ini sesuai dengan hasil penelitian Kurniawan & Prasetyo (2022), Hwei & Santosa (2012) dan Rodlotul Chasanah (2016).

H<sub>4</sub>: Keadilan Prosedural Berpengaruh Positif dan Signifikan Terhadap Komitmen Organisasi pegawai pada Bappeda Kota Payakumbuh.

### **Pengaruh antara Komitmen Organisasi terhadap *Organizational Citizenship Behavior* (OCB)**

Karyawan yang menunjukkan kesetiaan dan komitmen akan mengupayakan pencapaian tujuan organisasi dan bertanggung jawab atas setiap tugas yang diemban serta secara sukarela dan tulus melakukan tindakan tambahan, seperti memberikan bantuan kepada rekan kerja yang memerlukan, tanpa mengharapkan imbalan sebagai timbal balik (Azhar et al., 2019). Penelitian Kamil & Rivai (2021); Lestiyane & Yanuar (2019); Tri Bayu Ardi et al. (2015); Wijaya & Yuniawan (2017) menunjukkan bahwa komitmen organisasi berpengaruh secara positif dan signifikan terhadap *Organizational Citizenship Behavior* (OCB).

H<sub>5</sub>: Komitmen Organisasi Berpengaruh Positif dan Signifikan Terhadap *Organizational Citizenship Behavior* pegawai pada Bappeda Kota Payakumbuh.

### **Pengaruh Komitmen Organisasi yang Memediasi Hubungan Persepsi Dukungan Organisasi Terhadap *Organizational Citizenship Behavior***

Persepsi Dukungan Organisasi merupakan salah satu faktor yang mempengaruhi komitmen organisasi. Karyawan yang merasa didukung oleh organisasi akan merasakan makna dalam diri mereka sehingga mendorong mereka untuk berkomitmen membantu organisasi mencapai tujuan. Lebih lanjut, karyawan yang sangat terikat pada organisasi tidak hanya akan menunaikan tugas-tugas pokok, tetapi juga dengan sukarela melibatkan diri dalam usaha yang ekstra, yang dikenal sebagai perilaku *Organizational Citizenship Behavior* (Azhar et al., 2019).

Pada temuan penelitian Ardi & Sudarma (2015) menunjukkan terdapat pengaruh tidak langsung dari Persepsi Dukungan Organisasi terhadap *Organizational Citizenship Behavior* melalui Komitmen Organisasi. Berdasarkan hasil penelitian Azhar et al. (2019) komitmen organisasi dinilai secara signifikan memediasi hubungan antara persepsi dukungan organisasi dan kepuasan kerja terhadap OCB.

H<sub>6</sub> : Komitmen Organisasi Berpengaruh Positif dan Signifikan dalam Memediasi Hubungan Persepsi Dukungan Organisasi Terhadap *Organizational Citizenship Behavior* pegawai pada Bappeda Kota Payakumbuh.

### **Pengaruh Komitmen Organisasi yang Memediasi Hubungan Keadilan Prosedural Terhadap *Organizational Citizenship Behavior***

Keadilan yang diberikan dari perusahaan dapat menjadikan komitmen dari karyawan untuk menghasilkan perilaku *Organizational Citizenship Behavior* (Lestiyane & Yanuar, 2019). Hasil penelitian yang dilakukan oleh Zeinabadi & Salehi (2011) menyebutkan bahwa keadilan prosedural yang diterapkan di sekolah mampu membuat guru lebih berkomitmen terhadap sekolah dan kemudian lebih terlibat dalam perilaku OCB, dengan kata lain komitmen



organisasi mampu memediasi antara keadilan prosedural dan *Organizational Citizenship Behavior*. Hasil serupa juga ditunjukkan oleh Ariasti & Wulansari (2017) dalam penelitiannya yang menyebutkan bahwa komitmen organisasional dapat memediasi hubungan keadilan prosedural pada perilaku kewargaan organisasional.

H7: Komitmen Organisasi Berpengaruh Positif dan Signifikan dalam Memediasi Hubungan Keadilan Prosedural Terhadap *Organizational Citizenship Behavior* pegawai pada Bappeda Kota Payakumbuh.

## METODE PENELITIAN

Metode yang digunakan dalam penelitian ini adalah metode kuantitatif. Pengambilan sampel menggunakan metode sensus, dengan sampel jenuh dimana seluruh anggota populasi dijadikan sampel penelitian yakni sebanyak 37 orang pegawai ASN Bappeda Kota Payakumbuh. Penelitian ini menggunakan data primer berupa kuesioner yang terdiri dari beberapa bagian dan diberikan langsung kepada seluruh responden.

Teknik analisis data yang digunakan dalam penelitian ini adalah teknik analisis menggunakan *Structural Equation Modelling* (SEM) dengan aplikasi Smart PLS. Ada 2 hal yang diuji menggunakan Smart PLS ini, yakni uji *outer model* dan uji *inner model*. Uji *outer model* digunakan untuk menguji validitas dan reliabilitas variabel dari masing-masing indikator dengan memperhatikan nilai *Convergent validity*, *Internal Consistency Reliability*, dan *Discriminant Validity*. Uji Inner model dilakukan untuk menguji hipotesis, dengan melihat hubungan antara variabel laten. Dalam melakukan uji *inner model*, ada beberapa pengujian yang dilakukan seperti pengujian *R-square* dan uji hipotesis.

Pada penelitian ini variabel dependen yang digunakan yaitu *Organizational Citizenship Behavior* pegawai Bappeda Kota Payakumbuh. Adapun variabel independen nya adalah Persepsi Dukungan Organisasi dan Keadilan Prosedural. Sedangkan variabel intervening yang digunakan adalah Komitmen Organisasi. Definisi operasional dan pengukuran variabel dalam penelitian ini dapat dilihat pada Tabel 1.

**Tabel 1. Definisi Operasional Variabel dan Pengukuran Variabel**

Variabel Penelitian	Definisi Operasional	Indikator	Skala Ukur
Variabel dependen <i>Organizational Citizenship Behavior</i> / OCB (Y)	Perilaku sukarela untuk bekerja diluar <i>job desk</i> yang dimiliki karyawan yang bermanfaat bagi kepentingan organisasi.  Organ (1990) dalam Sambung et al. (2012)	1) <i>OCB- Individuals</i> • <i>Altruism</i> • <i>courtesy</i> 2) <i>OCB-Organization</i> • <i>conscientiousness</i> • <i>sportsmanship</i> • <i>civic virtue</i>  Williams and Anderson (1991) dalam Chun-Chen Huang (2011)	Ordinal



Variabel Penelitian	Definisi Operasional	Indikator	Skala Ukur
Variabel Independen Persepsi Dukungan Organisasi (X <sub>1</sub> )	Pandangan karyawan mengenai sejauh mana organisasi menghargai kontribusi mereka dan memperhatikan kesejahteraan mereka  Rhoades dan Eisenberger dalam Susmiati & Sudarma (2015)	1) penghargaan; 2) kondisi kerja; 3) pengembangan; 4) kesejahteraan karyawan.  Eisenberger (1986) dalam Susmiati & Sudarma (2015)	Ordinal
Variabel Independen Keadilan Prosedural (X <sub>2</sub> )	Persepsi seseorang tentang keadilan dari prosedur pengambilan keputusan yang mempengaruhi keputusan tersebut.  Leventhal (1980) dalam Ariasti & Wulansari (2017)	1) Konsistensi; 2) Tidak bias; 3) Akurat; 4) Representatif; 5) Dapat diperbaiki; 6) Memperhatikan kepentingan /etika.  Moorman (1991) dalam Lee et al. (2013)	Ordinal
Variabel Intervening Komitmen Organisasi (Z)	Keinginan pegawai secara psikologis untuk tetap terikat dan loyal terhadap organisasi.  Allen and Meyer (1990) dalam Tjahjono et al. (2020)	1) Kesetiaan karyawan; 2) Keterlibaan karyawan; 3) Kebanggaan karyawan pada organisasi.  Lincoln & Kalleberg (1996) dalam Kurniawan & Prasetyo (2022)	Ordinal

Sumber: diolah dari berbagai sumber

## HASIL DAN PEMBAHASAN

### Analisis Deskriptif Hasil

Data penelitian diperoleh dari kuisioner yang dibagikan kepada 37 responden dimana seluruh kuisioner 100% dikembalikan kepada peneliti dalam keadaan baik sehingga bisa digunakan untuk diolah sebagai sampel pada penelitian ini.

Karakteristik responden dibagi menjadi 6 (enam) bagian yaitu jenis kelamin, usia, tingkat pendidikan, latar belakang pendidikan, masa kerja dan jabatan. Pada penelitian ini, pegawai laki-laki sebanyak 35,14%, sedangkan pegawai perempuan 64,86%. Sebaran usia responden terbanyak adalah antara 41 hingga 50 tahun sebanyak 70,27%, dan paling sedikit 51 hingga 60 tahun sebanyak 10,81%. Tingkat pendidikan didominasi oleh jenjang sarjana sebesar 48,65%. Latar Belakang Pendidikan didominasi Ekonomi sebanyak 40,54%. Jabatan pekerjaan sebagian besar didominasi oleh fungsional sebesar 64,86%. Lama menjabat didominasi untuk kategori 1-5 tahun dan  $\geq 15$  tahun masing-masing sebanyak 35,14%.



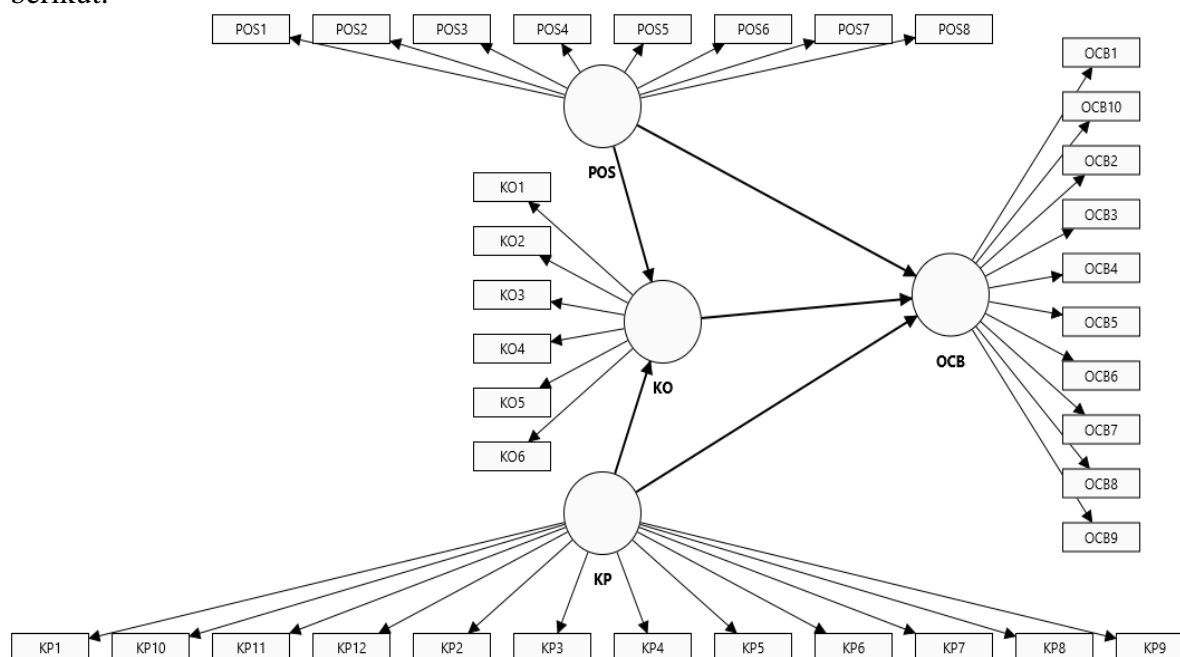
Berdasarkan hasil pengolahan data yang telah dilakukan diperoleh hasil Tingkat Capaian Responden sebagaimana terlihat pada Tabel 2.

**Tabel 2 Statistik Distribusi Variabel Penelitian**

No	Variabel	Mean	TCR	Ket
1.	<i>Organizational Citizenship Behavior</i>	4.20	84.05	Baik
2.	Persepsi Dukungan Organisasi	3.84	76.89	Cukup Baik
3.	Keadilan Prosedural	3.99	79.82	Cukup Baik
4.	Komitmen Organisasi	4.11	82.16	Baik

Sumber: Hasil Olahan Data 2024

Diagram jalur untuk model persamaan struktural penelitian ini digambarkan sebagai berikut:



Sumber: Hasil Olahan Data 2024

**Gambar 1. Diagram Jalur**

**Uji outer model (Measurement Model)**

Pada uji outer model ada beberapa hal yang perlu diperhatikan yakni Convergent validity, Internal Consistency Reliability, dan Discriminant Validity.

Untuk menilai Convergent Validity dan Internal Consistency Reliability, ada beberapa hal yang harus dipenuhi menurut Hair et al., (2014) yakni :

- Outer Loading harus lebih besar dari 0,4.
- AVE harus lebih besar dari 0,5.
- Composite reliability (Rho\_A, Rho\_C) dan Cronbach’s Alpha harus lebih besar 0,7.

Pengolahan data yang menggunakan Smart PLS versi 4 untuk penelitian ini menyajikan data Convergent Validity dan Internal Consistency Reliability untuk variabel Komitmen Organisasi (KO), Keadilan Prosedural (KP), *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) dan Persepsi Dukungan Organisasi/Perceived Organizational Support (POS) yang ditunjukkan pada tabel 3 sebagai berikut:



**Tabel 3. Convergent Validity dan Internal Consistency Reliability**

<i>Construct</i>	<i>Item</i>	<i>Outer Loading</i>	<i>Cronbach's alpha</i>	<i>Composite reliability (rho_a)</i>	<i>Composite reliability (rho_c)</i>	<i>Average variance extracted (AVE)</i>
KO	KO1	0.840	0.890	0.894	0.915	0.644
	KO2	0.804				
	KO3	0.813				
	KO4	0.787				
	KO5	0.758				
	KO6	0.807				
KP	KP1	0.786	0.921	0.933	0.934	0.548
	KP10	0.549				
	KP11	0.621				
	KP12	0.746				
	KP2	0.760				
	KP3	0.789				
	KP4	0.762				
	KP5	0.467				
	KP6	0.774				
	KP7	0.825				
	KP8	0.797				
	KP9	0.893				
OCB	OCB1	0.707	0.922	0.928	0.935	0.592
	OCB10	0.801				
	OCB2	0.877				
	OCB3	0.746				
	OCB4	0.719				
	OCB5	0.804				
	OCB6	0.776				
	OCB7	0.741				
	OCB8	0.835				
OCB9	0.661					
POS	POS1	0.839	0.937	0.946	0.948	0.698
	POS2	0.783				
	POS3	0.842				
	POS4	0.832				
	POS5	0.934				
	POS6	0.871				
	POS7	0.688				
	POS8	0.872				

Sumber: Hasil Olahan Data 2024



Berdasarkan di atas dapat dilihat bahwa semua item variabel atau variabel manifest memiliki outer loading lebih besar dari 0,4 dan nilai AVE lebih besar dari 0,5. Hasil ini menunjukkan bahwa semua variabel manifest telah memiliki validitas konvergen yang baik. Dengan demikian semua item variabel atau variabel manifest dikatakan valid dalam mengukur masing-masing variabel latennya.

Begitu juga untuk nilai Composite reliability (Rho\_A), Composite reliability (Rho\_C), dan Cronbach's Alpha untuk semua item indikator variabel atau variabel manifest telah memiliki nilai di atas 0,7 yang menunjukkan bahwa semua variabel manifest pada penelitian ini telah memiliki Internal Consistency Reliability yang baik. Dengan demikian, setiap variable telah memenuhi syarat untuk dapat dikatakan reliabel.

Selanjutnya pada uji outer model dilakukan uji Discriminant Validity. Uji ini dilakukan untuk mengetahui seberapa jauh perbedaan nilai validitas suatu variabel bila dibandingkan dengan variabel lainnya. Pada pengujian discriminant validity dapat dilihat dari hasil Heterotrait-Monotrait Ratio Statistics (HTMT), Fornell-Larcker Criterion dan nilai Crossloading.

Agar setiap variabel laten dikatakan memiliki nilai diskriminan validity yang baik, maka harus memiliki nilai HTMT lebih kecil dari 0,9 dan untuk kriteria Fornell dan Larcker, nilai diagonal (yang dicetak tebal) harus lebih tinggi dari nilai di kiri dan bawah (Hair et al., 2014).

**Tabel 4. Discriminant Validity: Heterotrait-Monotrait Ratio Statistics (HTMT)**

	KO	KP	OCB	POS
KO				
KP	0.719			
OCB	0.745	0.722		
POS	0.778	0.769	0.576	

Sumber: Hasil Olahan Data 2024

Berdasarkan tabel 4 nilai HTMT untuk setiap variabel pada penelitian ini memiliki nilai yang lebih rendah dari 0,9. Hal ini menandakan bahwa seluruh variabel laten dalam penelitian ini mempunyai validitas diskriminan yang baik.

**Tabel 5. Discriminant Validity: Fornell-Larcker Criterion**

	KO	KP	OCB	POS
KO	0.802			
KP	0.669	0.740		
OCB	0.692	0.675	0.769	
POS	0.727	0.704	0.562	0.836

Sumber: Hasil Olahan Data 2024

Pada tabel 5 Nilai diagonal (dicetak tebal) adalah akar kuadrat dari AVE, nilai di luar diagonal adalah koefisien korelasi. Nilai diagonal (dicetak tebal) pada setiap variabel memiliki nilai lebih tinggi jika dibandingkan dengan nilai di kiri dan nilai di bawah. Dengan demikian nilai akar kuadrat AVE lebih besar dari nilai korelasi antar variabel dengan variabel lainnya. Sehingga dapat disimpulkan bahwa seluruh variabel yang terdapat dalam penelitian ini memiliki tingkat discriminant validity yang baik.

### Uji inner model (Structural Model)

Ada beberapa pengujian yang dilakukan pada uji inner model seperti pengujian R-square, Pengujian f-square dan uji hipotesis.



**Tabel 6. Nilai R- Square**

R-square	R-square	R-square adjusted
KO	0.577	0.563
OCB	0.562	0.54

Sumber: Hasil Olahan Data 2024

Berdasarkan tabel 6 dapat diketahui bahwa: R-Square model jalur I = 0,577. Artinya kemampuan variable Persepsi Dukungan Organisasi (X1) dan Keadilan Prosedural (X2) dalam menjelaskan Komitmen Organisasi sebagai intervening (Z) adalah sebesar 57,7% (sedang). Sedangkan sisanya sebesar 42,3% dijelaskan oleh variabel lain diluar model.

R-Square model jalur II = 0,562. Artinya kemampuan variable Persepsi Dukungan Organisasi (X1) dan Keadilan Prosedural (X2) melalui Komitmen Organisasi (Z) dalam menjelaskan *Organizational Citizenship Behavior* (Y) adalah sebesar 56,2% (sedang). Sedangkan sisanya sebesar 43,8% dijelaskan oleh variabel lain diluar model.

Uji hipotesis merupakan analisis kausalitas yang digunakan untuk menyelidiki hubungan antara variabel, dengan fokus pada pengaruh variabel eksogen terhadap variabel endogen. Dari pengolahan data menggunakan Smart PLS untuk penelitian ini di dapat bahwa ada 5 hipotesis yang diterima dan ada 2 hipotesis yang tidak diterima seperti yang terdapat pada tabel 8.

**Tabel 7. Ringkasan Pengujian Hipotesis**

Hipotesis	Path	Original sample (O)	T-value	P-values	Kesimpulan
H1	POS → OCB	-0.065	0.336	0.368	Tidak Didukung
H2	KP → OCB	0.410	1.968	0.025	Didukung
H3	POS → KO	0.508	2.443	0.007	Didukung
H4	KP → KO	0.311	1.831	0.034	Didukung
H5	KO → OCB	0.466	2.301	0.011	Didukung
H6	POS → KO → OCB	0.236	1.733	0.042	Didukung
H7	KP → KO → OCB	0.145	1.231	0.109	Tidak Didukung

Sumber: Hasil Olahan Data 2024

## Pembahasan

### Pengaruh Persepsi Dukungan Organisasi terhadap *Organizational Citizenship Behavior* (OCB)

Hasil pengujian hipotesis 1 menunjukkan Persepsi Dukungan Organisasi berpengaruh negatif dan tidak signifikan terhadap *Organizational Citizenship Behavior* pegawai di Bappeda Kota Payakumbuh. Hal tersebut menunjukkan bahwa meskipun terjadi peningkatan dukungan organisasi yang diberikan oleh Bappeda Kota Payakumbuh kepada pegawainya belum tentu bisa meningkatkan OCB pegawai begitu juga sebaliknya.

Hasil penelitian ini tidak sejalan dengan penelitian yang dilakukan oleh Wati & Anisah (2021) dan Azhar et al. (2019) yang menyimpulkan bahwa terdapat pengaruh positif signifikan POS terhadap OCB, namun penelitian ini sesuai dengan hasil penelitian Ardi & Sudarma (2015) yang menyimpulkan bahwa tidak ada pengaruh secara langsung antara



persepsi dukungan organisasi terhadap OCB perawat di Rumah Sakit Islam Sultan Agung Semarang. Begitu juga dengan penelitian Amalia Fadlilah & Surjanti (2019) yang menyimpulkan bahwa persepsi dukungan organisasi berpengaruh negatif terhadap OCB pada karyawan PT Purnama Indonesia.

Hasil yang menunjukkan bahwa persepsi dukungan organisasi berpengaruh negatif dan tidak signifikan terhadap *Organizational Citizenship Behavior* pegawai juga terjadi di Bappeda Kota Payakumbuh yang menunjukkan bahwa meskipun dukungan organisasi yang dirasakan pegawai relatif cukup rendah namun kemauan untuk bekerja lebih tetap dilakukan. Memenuhi tenggat waktu dalam pekerjaan menjadi suatu keharusan bagi pegawai Bappeda Kota Payakumbuh agar dapat menunjang kinerjanya. Tidak hanya menyangkut individu, namun juga berimplikasi pada institusi dan pemerintah Kota Payakumbuh. Misalnya, dalam penyusunan dokumen perencanaan daerah seperti RKPD dan RPJMD. Apabila dokumen perencanaan daerah tersebut tidak selesai dalam jangka waktu yang telah ditentukan maka daerah bisa dikenakan sanksi yang pada akhirnya sanksi tersebut juga akan berdampak kepada pegawai Bappeda Kota Payakumbuh. Sehingga meskipun dukungan organisasi masih rendah namun setiap pekerjaan tetap diusahakan untuk selesai tepat waktu dengan adanya sikap *Organizational Citizenship Behavior* dalam diri pegawai.

### **Pengaruh Keadilan Prosedural terhadap Organizational Citizenship Behavior**

Hasil pengujian pengaruh Keadilan Prosedural terhadap *Organizational Citizenship Behavior* pegawai menunjukkan bahwa Keadilan Prosedural berpengaruh positif dan signifikan terhadap OCB pegawai pada Bappeda Kota Payakumbuh. Hasil penelitian ini sejalan dengan penelitian yang dilakukan oleh Jafari & Bidarian, (2012), Charles (2016), dan (Lee et al., 2013) yang menunjukkan bahwa Keadilan Prosedural berpengaruh positif dan signifikan terhadap *Organizational Citizenship Behavior*.

Hal ini sesuai dengan teori pertukaran sosial yang dianggap sebagai balas budi. Ketika pegawai diperlakukan dengan adil maka cenderung akan merespons dengan membalas kembali dalam bentuk perilaku positif yang mendukung tujuan organisasi, berupa perilaku OCB. Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa pegawai Bappeda Kota Payakumbuh yang telah merasakan adanya keadilan terhadap penerapan berbagai prosedur yang ada di lingkungan Bappeda Kota Payakumbuh akan dipersepsikan secara positif oleh pegawai dengan meyakini bahwa organisasi telah peduli, mempercayai, mendukung dan menghargai keberadaan dirinya dalam organisasi Bappeda Kota Payakumbuh sehingga akan membalas perlakuan organisasi tersebut dengan memunculkan perilaku *Organizational Citizenship Behavior*. Di Bappeda Kota Payakumbuh sendiri peran Keadilan prosedural akan lebih cenderung meningkatkan *Organizational Citizenship Behavior* - Organization pegawai, yakni perilaku yang memberikan manfaat langsung kepada organisasi

### **Pengaruh Persepsi Dukungan Organisasi terhadap Komitmen Organisasi**

Berdasarkan hasil pengujian pengaruh persepsi dukungan organisasi terhadap komitmen organisasi menunjukkan bahwa persepsi dukungan organisasi mempunyai pengaruh positif dan signifikan terhadap komitmen organisasi. Hasil penelitian ini sejalan dengan penelitian yang dilakukan oleh Lubalu et al. (2023), Alshaabani et al. (2021) dan Purnami (2017) yang menyimpulkan bahwa persepsi dukungan organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap komitmen organisasi.

Hasil penelitian ini juga sesuai dengan teori pertukaran sosial dimana ketika Bappeda Kota Payakumbuh telah memberikan dukungan terhadap pegawainya dari berbagai aspek akan menciptakan pegawai-pegawai yang memiliki komitmen penuh untuk memajukan



Bappeda Kota Payakumbuh sebagai wujud balasan dari dukungan yang telah diberikan oleh organisasi. Semakin meningkat persepsi seorang pegawai terhadap dukungan yang diberikan organisasi terhadapnya berpengaruh terhadap peningkatan komitmen organisasi pegawai. Fakta dilapangan menunjukkan adanya dukungan yang diberikan organisasi mempengaruhi komitmen organisasi pegawai di Bappeda Kota Payakumbuh, dimana ketika pegawai merasakan adanya dukungan dari organisasi akan membuatnya merasa bahwa Bappeda Kota Payakumbuh mempunyai arti yang besar bagi pegawai tersebut dimana hal ini mempunyai nilai tingkat capaian yang paling tinggi pada indikator komitmen organisasi. Disamping itu, pegawai akan merasa bangga menjadi bagian dari Bappeda Kota Payakumbuh dan akan membanggakan organisasi ini kepada orang-orang di luar Bappeda Kota Payakumbuh.

### **Pengaruh Keadilan Prosedural terhadap Komitmen Organisasi**

Hasil pengujian pengaruh Keadilan Prosedural terhadap Komitmen Organisasi pegawai menunjukkan bahwa Keadilan Prosedural berpengaruh positif dan signifikan terhadap Komitmen Organisasi pegawai pada Bappeda Kota Payakumbuh. Hasil penelitian ini sejalan dengan penelitian yang dilakukan oleh Kurniawan & Prasetyo (2022), Hwei & Santosa (2012) dan Rodlotul Chasanah (2016) yang menyimpulkan bahwa Keadilan Prosedural berpengaruh positif dan signifikan terhadap Komitmen Organisasi.

Teori pertukaran sosial berlaku untuk hasil yang didapat dalam penelitian ini yakni ketika Bappeda Kota Payakumbuh telah berperilaku adil dari segi prosedural (prosedur pengambilan keputusan) maka pegawai tidak akan merasa dibeda-bedakan antara satu dengan yang lain sehingga pegawai akan merasakan kenyamanan bekerja serta dapat bekerja secara baik yang kemudian akan menciptakan perasaan memiliki terhadap Bappeda Kota Payakumbuh dan akan meningkatkan komitmen organisasional yang dimilikinya. Penting untuk membentuk persepsi yang adil dimana pegawai tidak merasa dibeda-bedakan dan mendapatkan perlakuan yang adil oleh Bappeda Kota Payakumbuh. Ketika pegawai merasa tidak diperlakukan secara adil akan menumbuhkan sikap-sikap negatif yang dapat mempengaruhi keluaran organisasi seperti tingkat komitmen yang dimiliki.

### **Pengaruh Komitmen Organisasi terhadap *Organizational Citizenship Behavior* (OCB)**

Hasil pengujian menunjukkan bahwa Komitmen Organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap *Organizational Citizenship Behavior* pegawai pada Bappeda Kota Payakumbuh. Hasil penelitian ini sejalan dengan penelitian yang dilakukan oleh Kamil & Rivai (2021); Lestiyane & Yanuar (2019); Tri Bayu Ardi et al. (2015); Wijaya & Yuniawan (2017) yang menunjukkan bahwa komitmen organisasi berpengaruh secara positif dan signifikan terhadap *Organizational Citizenship Behavior* (OCB).

Hal ini menunjukkan bahwa komitmen organisasi yang dimiliki pegawai Bappeda Kota Payakumbuh berhasil dalam membentuk perilaku membantu teman kerja, taat akan peraturan yang berlaku, tidak suka mengeluh, ikut aktif dalam melihat perkembangan organisasi serta turut andil dalam memberikan saran masukan bagi Bappeda Kota Payakumbuh. Semakin tinggi komitmen organisasi yang dimiliki pegawai terhadap Bappeda Kota Payakumbuh maka akan meningkatkan *Organizational Citizenship Behavior* pada diri mereka, baik perilaku OCB yang mengarah kepada hubungan antara individu dalam organisasi maupun perilaku OCB yang menguntungkan untuk organisasi secara keseluruhan.



## **Pengaruh Komitmen Organisasi yang Memediasi Hubungan Persepsi Dukungan Organisasi Terhadap Organizational Citizenship Behavior (OCB)**

Hasil pengujian menunjukkan bahwa Komitmen Organisasi berpengaruh positif dan signifikan dalam memediasi Hubungan Persepsi Dukungan Organisasi Terhadap *Organizational Citizenship Behavior* pegawai pada Bappeda Kota Payakumbuh.

Hasil penelitian ini sejalan dengan temuan penelitian Ardi & Sudarma (2015) dan Azhar et al. (2019) yang menyimpulkan bahwa komitmen organisasi dinilai secara signifikan memediasi hubungan antara persepsi dukungan organisasi terhadap OCB.

Peran penting dalam pembangunan *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) pegawai di lingkungan Bappeda Kota Payakumbuh terkait dengan cara komitmen di dalam diri pegawai dalam menjalankan organisasi. Teori pertukaran sosial berlaku untuk hasil penelitian ini sebab untuk memaksimalkan komitmen pegawai Bappeda Kota Payakumbuh, maka diperlukan dukungan organisasi yang berdampak positif kepada perilaku *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) pegawai, baik perilaku *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) yang mengarah kepada hubungan antara individu dalam organisasi maupun perilaku *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) yang menguntungkan untuk organisasi secara keseluruhan.

## **Pengaruh Komitmen Organisasi yang Memediasi Hubungan Keadilan Prosedural Terhadap Organizational Citizenship Behavior (OCB)**

Hasil pengujian menunjukkan bahwa komitmen organisasi berpengaruh positif namun tidak signifikan dalam memediasi hubungan keadilan prosedural terhadap *Organizational Citizenship Behavior* pegawai pada Bappeda Kota Payakumbuh.

Hasil penelitian ini tidak sesuai dengan penelitian yang dilakukan oleh oleh Zeinabadi & Salehi (2011) dan Ariasti & Wulansari (2017) yang dalam penelitiannya menyebutkan bahwa komitmen organisasional dapat memediasi hubungan keadilan prosedural pada *Organizational Citizenship Behavior*. Sementara itu yang terjadi di Bappeda Kota Payakumbuh, meskipun terdapat hubungan yang positif dari mediasi komitmen organisasi pada hubungan keadilan prosedural terhadap peningkatan perilaku *Organizational Citizenship Behavior* pegawai namun hal itu tidak berdampak signifikan. Hal ini menunjukkan bahwa persepsi atas keadilan prosedural yang dirasakan oleh pegawai Bappeda Kota Payakumbuh tidak dapat mempengaruhi *Organizational Citizenship Behavior*. Meskipun seorang pegawai memiliki tingkat komitmen organisasi yang tinggi, mereka masih bisa merasa bahwa prosedur-prosedur organisasi tidak adil, atau sebaliknya.

## **PENUTUP**

### **Simpulan dan Saran**

Berdasarkan hasil uji hipotesis dapat disimpulkan bahwa Persepsi Dukungan Organisasi berpengaruh negatif dan tidak signifikan terhadap *Organizational Citizenship Behavior* pegawai namun berpengaruh positif dan signifikan terhadap Komitmen Organisasi pegawai. Sementara itu Keadilan Prosedural berpengaruh positif dan signifikan terhadap *Organizational Citizenship Behavior* dan Komitmen Organisasi pegawai. Kemudian Komitmen Organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap *Organizational Citizenship Behavior* pegawai. Komitmen Organisasi berpengaruh positif dan signifikan dalam memediasi hubungan persepsi dukungan organisasi terhadap *Organizational Citizenship Behavior* namun berpengaruh positif dan tidak signifikan dalam memediasi hubungan keadilan prosedural terhadap *Organizational Citizenship Behavior* pegawai Bappeda Kota Payakumbuh.



Berdasarkan temuan tersebut pimpinan di Bappeda Kota Payakumbuh perlu memperhatikan bahwa untuk meningkatkan *Organizational Citizenship Behavior* pegawai, prioritas utama yang perlu dilakukan adalah dengan meningkatkan Keadilan Prosedural. Apabila pegawai telah merasa mendapatkan perlakuan prosedural yang adil dalam pengambilan keputusan, ternyata akan mampu meningkatkan perilaku *Organizational Citizenship Behavior* pegawai.

Komitmen organisasi juga berpengaruh besar dalam peningkatan perilaku *Organizational Citizenship Behavior* pegawai. Pegawai yang memiliki rasa komitmen organisasi yang tinggi cenderung akan menerapkan perilaku *Organizational Citizenship Behavior* dalam aktivitas pekerjaannya. Sementara itu, untuk menumbuhkan komitmen organisasi dalam diri pegawai, Bappeda Kota Payakumbuh perlu memberikan dukungan yang lebih terhadap pegawai, baik berupa dukungan penghargaan terhadap hasil pekerjaan pegawai, memperhatikan kondisi kerja lingkungan fisik maupun non fisik, pengembangan karir pegawai maupun kesejahteraan pegawai.

Perlu dilakukan penelitian lebih lanjut mengenai *Organizational Citizenship Behavior* dengan menambahkan variabel-variabel yang lebih relevan dan dapat meningkatkan perilaku *Organizational Citizenship Behavior* dalam diri pegawai. Selain itu, disarankan untuk memperluas cakupan objek penelitian yang lebih representatif karena pegawai di instansi lain dalam pemerintahan mempunyai karakteristik yang berbeda-beda, dan penting juga untuk dikaji lebih lanjut.

## DAFTAR PUSTAKA

- Alshaabani, A., Naz, F., Magda, R., & Rudnák, I. (2021). Impact Of Perceived Organizational Support On Ocb In The Time Of Covid-19 Pandemic In Hungary: Employee Engagement And Affective Commitment As Mediators. *Sustainability (Switzerland)*, 13(14). <https://doi.org/10.3390/Su13147800>
- Amalia Fadlilah, C., & Surjanti, J. (2019). Pengaruh Perceived Organizational Support Dan Keadilan organisasional Terhadap Organizational Citizenship Behavior melalui Kepuasan Kerja (Studi Pada Karyawan Pt Purnama indonesia Sidoarjo). *Jurnal Ilmu Manajemen*, 7(2), 437–446.
- Ardi, R. T. B., & Sudarma, K. (2015). Pengaruh Persepsi Dukungan Dan Keadilan Organisasi Terhadap Organizational Citizenship Behavior Dengan Komitmen Organisasional Sebagai Variabel Intervening. *Management Analysis Journal*, 4(2), 142–152.
- Ariasti, R. F., & Wulansari, N. A. (2017). Pengaruh Keadilan Prosedural Pada Perilaku Kewargaan Organisasional Melalui Komitmen Organisasi. *Management Analysis Journal*, 6(1). <http://Maj.Unnes.Ac.Id>
- Azhar, Yuliasesti Diah Sari, E., & Anam, C. (2019). Pengaruh Persepsi Dukungan Organisasi Dan Kepuasan Kerja Terhadap Organizational Citizenship Behavior (Ocb) Dengan Komitmen Organisasi Sebagai Variabel Mediator. *Akuntabel*, 16(1), 36–46. <http://Journal.Feb.Unmul.Ac.Id/Index.Php/Akuntabel>
- Bakhshi, A. (2011). *Organizational Commitment As Predictor Of Organizational Citizenship Behavior*. 3(4), 78–87.
- Bogler, R., & Somech, A. (2023). Organizational Citizenship Behavior (Ocb) Above And Beyond: Teachers' Ocb During Covid-19. *Teaching And Teacher Education, Elsevier*,



130. <https://doi.org/10.1016/J.Tate.2023.104183>

- Charles, E. D. (2016). The Impact Of Procedural Justice On Organizational Citizenship Behaviour. *International Journal Of Computer Applications*, 133(3), 1–6. <https://doi.org/10.5120/Ijca2016907750>
- Chun-Chen Huang. (2011). The Three Components Of Organizational Commitment On In-Role Behaviors And Organizational Citizenship Behaviors. *African Journal Of Business Management*, 5(28). <https://doi.org/10.5897/Ajbm10.1623>
- Fitriasmi, S. M. (2010). Evaluasi Kesuksesan Aplikasi Knowledge Management Dalam Organisasi. *Jurnal Dinamika Manajemen*, 1(1), 18–26. <http://journal.unnes.ac.id/nju/index.php/jdm>
- Hair, J. F., Black, W. C., Babin, B. J., & Anderson, R. E. (2014). Multivariate Data Analysis: Pearson New International Edition. *Essex: Pearson Education Limited*, 1, 2.
- Hwei, S., & Santosa, T. E. C. S. (2012). Pengaruh Keadilan Prosedural Dan Keadilan Distributif Terhadap Komitmen Organisasi. *Jurnal Dinamika Ekonomi & Bisnis*, 9(2), 37–52.
- Jafari, P., & Bidarian, S. (2012). The Relationship Between Organizational Justice And Organizational Citizenship Behavior. *Procedia - Social And Behavioral Sciences*, 47, 1815–1820. <https://doi.org/10.1016/J.Sbspro.2012.06.905>
- 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>
- Kurniawan, I. S., & Prasetyo, A. R. (2022). Memperkuat Komitmen Organisasional: Peran Budayaorganisasi, Keadilan Distributif Dan Keadilan Prosedural. *Jurnal Manajemen*, 12(1), 11–26.
- Lee, U. H., Kim, H. K., & Kim, Y. H. (2013). Determinants Of Organizational Citizenship Behavior And Its Outcomes. *Global Business And Management Research: An International Journal*, 5(1), 54–65.
- Lestiyane, D. A., & Yanuar, D. (2019). Pengaruh Budaya Organisasi, Keadilan Terhadap Ocb, Komitmen Sebagai Intervening Pada Cv. Cempaka. *Jurnal Manajerial Dan Kewirausahaan*, 1(2), 191–198.
- Lubalu, B. M. S., Ehj Foeh, J., & Niha, S. S. (2023). Pengaruh Dukungan Organisasi, Dan Budaya Organisasi Melalui Komitmen Organisasi Sebagai Variabel Mediasi Terhadap Ocb (Organizational Citizenship Behaviour) (Suatu Kajian Studi Literatur Manajemen Sumberdaya Manusia). *Jurnal Ilmu Manajemen Terapan*, 4(4), 506–515. <https://doi.org/10.31933/Jimt.V4i4>
- Luthfi, I., & Sudarma, K. (2016). Pengaruh Keadilan Distributif Dan Keadilan Prosedural Pada Komitmen Afektif Melalui Kepuasan Kerja. *Management Analysis Journal*, 5(2), 149–155. <http://maj.unnes.ac.id>
- Purnami, P. R. (2017). Pengaruh Kompensasi Dan Persepsidukungan Organisasi Terhadap Komitmen organisasi Dan Kinerja Karyawan rumah sakit Balimed Karangasem. *Jagadhita: Jurnal Ekonomi & Bisnis*, 4(1), 95–107. <https://doi.org/10.22225/Jj.4.1.226.95-107>



- Rodlotul Chasanah, I. (2016). Intuisi Pengaruh Keadilan Prosedural Dan Keadilan Distributif Terhadap Komitmen Organisasi Di Pt. Sai Apparel Industries Semarang. *Intuisi*, 8(3). [Http://Journal.Unnes.Ac.Id/Nju/Index.Php/Intuisi](http://journal.unnes.ac.id/nju/index.php/intuisi)
- Sambung, R., Thoyib, A., Troena, E. A., & Surachman. (2012). Pengaruh Kepuasan Kerja, Komitmen Organisasional, Kepribadian Dan Profesionalisme Dosen Terhadap Organizational Citizenship Behavior Serta Dampaknya Terhadap Kinerja Dosen (Studi Pada Universitas Palangka Raya). *Jurnal Aplkasi Manajemen*, 10(1), 12–20.
- Singh, A. K., & Singh, A. P. (2010). Role Of Stress And Organizational Support In Predicting Organizational Citizenship Behavior Role Of Stress And Organizational Support In Predicting Organizational Citizenship Behavior. *The Iup Journal Of Organizational Behavior*, 1x(4), 7–26.
- Srimulyani, V. A., Kurniawati, D., & Rustiyaningsih, S. (2017). Keadilan Organisasional Dan Konsekuensinya Terhadap Organizational Citizenship Behavior Guru Sma Dan Smk Kota Madiun. *Jurnal Manajemen Indonesia*, 17(2), 79–91.
- Susmiati, & Sudarma, K. (2015). Pengaruh Budaya Organisasi Dan Dukungan Organisasi Persepsian Terhadap Kinerja Karyawan Dengan Komitmen Organisasi Sebagai Variabel Intervening. *Management Analysis Journal*, 4(1). [Http://Journal.Unnes.Ac.Id/Sju/Index.Php/Maj](http://journal.unnes.ac.id/sju/index.php/maj)
- Tjahjono, H. K., Kurnia, M., Rahayu, P., Dirgantara Putra, A., & Putra, A. D. (2020). The Mediating Role Of Affective Commitment On The Effect Of Perceived Organizational Support And Procedural Justice On Job Performance Of Civil Servant Journal Of Leadership In Organizations. *Journal Of Leadership In Organizations*, 2(2), 91–107.
- Van Dyne, L., & Ang, S. (1998). Organizational Citizenship Behavior Of Contingent Workers In Singapore. *Academy Of Management Journal*, 41(6), 692–703.
- Wati, M. R., & Anisah, H. U. (2021). Pengaruh Perceived Organizational Support (Pos) Terhadap Organizational Citizenship Behavioral (Ocb) Dengan Employee Engagement Sebagai Variabel Mediasi (Studi Pada Karyawan Yayasan Ukhuwah Banjarmasin). *Jwm (Jurnal Wawasan Manajemen)*, 9(2), 142–155. [Https://Doi.Org/10.20527/Jwm.V9i2.25](https://doi.org/10.20527/jwm.v9i2.25)
- Widyaningrum, & Mahmudah Enny. (2010). Pengaruh Keadilan Organisasi Terhadap Kepuasan Kerja, Komitmen Dan Organizational Citizenship Behavior. *Fakultas Ekonomi Universitas Bhayangkara Surabaya*, 100–113.
- Wijaya, N. A., & Yuniawan, A. (2017). Analisis Pengaruh Budaya Organisasi Dan Dukungan Organisasi Terhadap Organizational Citizenship Behavior Dengan Komitmen Organisasi Sebagai Variabel Intervening (Studi Pada Karyawan Bagian Antaran Pt. Pos Indonesia Processing Center Semarang). *Diponegoro Journal Of Management*, 6, 1–13. [Http://Ejournal-S1.Undip.Ac.Id/Index.Php/Dbr](http://ejournal-s1.undip.ac.id/index.php/dbr)
- Zeinabadi, H., & Salehi, K. (2011). Role Of Procedural Justice, Trust, Job Satisfaction, And Organizational Commitment In Organizational Citizenship Behavior (Ocb) Of Teachers: Proposing A Modified Social Exchange Model. *Procedia - Social And Behavioral Sciences*, 29, 1472–1481. [Https://Doi.Org/10.1016/J.Sbspro.2011.11.387](https://doi.org/10.1016/j.sbspro.2011.11.387)

