

PENGARUH ORGANIZATIONAL JUSTICE TERHADAP ORGANIZATIONAL CITIZENSHIP BEHAVIOR DENGAN KOMITMEN ORGANISASIONAL SEBAGAI VARIABEL MEDIASI

Ida Ayu Widya Santika Dewi¹
I Made Artha Wibawa²

^{1,2}Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Udayana, Bali, Indonesia
Email: iawidyasantika@gmail.com

ABSTRAK

Organizational Citizenship Behavior (OCB) merupakan kontribusi ekstra oleh karyawan untuk mengerjakan pekerjaan lebih dengan sukarela dan memiliki keinginan membantu rekan kerja dalam melakukan pekerjaannya yang memberikan manfaat terhadap perusahaan untuk meningkatkan hasil kinerja karyawan dalam mencapai tujuan perusahaan. Tujuan dari penelitian ini adalah untuk menganalisis pengaruh *organizational justice* terhadap OCB yang dimediasi oleh komitmen organisasional di PT. Pertamina IT Manggis (Fungsi *Marine Operation*). Jumlah sampel yang digunakan 55 orang karyawan dengan metode sampel jenuh. Metode pengumpulan data dilakukan dengan kuesioner, wawancara, observasi, serta studi pustaka. Data yang dikumpulkan tersebut kemudian dianalisis menggunakan teknik analisis jalur (*path analysis*). Hasil penelitian menunjukkan bahwa *organizational justice* berpengaruh positif terhadap OCB dan komitmen organisasional. Komitmen organisasional berpengaruh positif terhadap OCB. Komitmen organisasional memediasi pengaruh *organizational justice* terhadap OCB. Implikasi dari penelitian ini adalah PT. Pertamina IT Manggis (Fungsi *Marine Operation*) harus bersikap secara adil kepada karyawannya agar terbentuk perilaku OCB dan dapat meningkatkan komitmen organisasional.

Kata kunci: *Komitmen Organisasional; Organizational Justice; Organizational Citizenship Behavior*

ABSTRACT

Organizational Citizenship Behavior (OCB) is an extra-role behavior or deep contribution from employees who are willing to work voluntarily outside of work without being paid, and want to help others in completing their tasks. OCB is very beneficial for companies because this behavior will encourage employee performance in doing all jobs. The aim of this research is to analyze the effect of organizational justice on OCB which is mediated by organizational commitment at PT. Pertamina IT Manggis (Marine Operation Function). The number of samples used was 55 employees with the saturated sample method. Data collection methods were carried out by questionnaires, interviews, observation, and literature study. The data collected is then analyzed using path analysis techniques (*path analysis*). The results of the study show that organizational justice has a positive effect on OCB and organizational commitment. Organizational commitment has a positive effect on OCB. Organizational commitment mediates the effect of organizational justice on OCB. The implication of this research is that PT. Pertamina IT Manggis (Marine Operation Function) must treat its employees fairly in order to form OCB behavior and increase organizational commitment.

Keywords: *Organizational Justice; Organizational Citizenship Behavior; Organizational Commitment*

PENDAHULUAN

Perusahaan sangat membutuhkan kontribusi dari manusia yang menjadi sumber daya dalam usaha mencapai tujuannya. Karyawan yang didukung dengan kualitas yang tinggi dan memiliki kompetensi terhadap pekerjaannya sangatlah penting dalam membantu kinerja perusahaan. Karyawan yang dapat diandalkan sebagai aset berharga dalam mencapai keberhasilan (Ardana dkk, 2012:3). Pengelolaan SDM saat ini merupakan suatu keharusan apabila perusahaan atau organisasi ingin berkembang demi keberhasilan organisasi. Perusahaan yang mampu mengelola SDMnya dengan baik, maka akan berdampak baik pada kinerja perusahaan.

Berhasilnya sebuah organisasi didukung karena faktor karyawan yang mampu memberikan perilaku ekstra untuk mencapai keefektifan bekerja, sehingga perusahaan memiliki kemajuan untuk mencapai keberhasilan perusahaan sehingga munculnya *Organizational Citizenship Behavior*, yaitu perilaku melebihi apa yang telah distandarkan perusahaan (Krietner & Kinicki, 2004).

Organizational Citizenship Behavior (OCB) sebagai besarnya kontribusi yang dilakukan oleh karyawan pada perusahaan dan diapresiasi oleh perusahaan dengan pemberian penghargaan atas pekerjaan yang sudah dilakukan (Paramita, 2012). Masih jarang ditemukan karyawan yang memiliki perilaku OCB, tetapi dengan munculnya OCB ini menjadi hal yang sangat berpengaruh bagi keberhasilan perusahaan. Karyawan yang memiliki OCB tinggi bersedia untuk tidak diberikan imbalan berupa uang, namun bekerja dengan sukarela lebih dari yang diharapkan (Ahdiyana, 2013).

Perilaku karyawan menunjukkan OCB yang dimiliki oleh karyawan terhadap perusahaan, perilaku ini merupakan peran karyawan tanpa mengharuskan imbalan dari perusahaan untuk mencapai keefisiensi operasional perusahaan dalam mencapai tujuan organisasionalnya. Suryanatha & Ardana (2014) menyatakan bahwa perilaku OCB adalah perilaku individu yang mengerjakan pekerjaan dengan senang hati dan hasil yang baik serta dilakukan secara atas kemauan individu tanpa diminta oleh atasan. Pendapat yang senada juga disampaikan oleh Lakshmi & Nicholas (2015) OCB yakni individu secara sadar dan sukarela melakukan pekerjaan di luar tuntutan oleh organisasi untuk mendukung berfungsinya organisasi secara efektif.

OCB juga disebut sebagai perilaku peran ekstra (*extra-role*). Perilaku peran ekstra adalah karyawan memberikan perilaku kerja lebih dari standar kinerja yang ada. Perilaku ekstra ini mempunyai peran penting untuk organisasi karena berasal dari pada perilaku karyawan yang berkaitan dengan rekan kerja dan perusahaan. Perilaku peran ekstra. Sikap positif perilaku peran ekstra karyawan pun berpengaruh terhadap efisiensi dan efektivitas kinerja organisasi secara keseluruhan. Karyawan dengan perilaku OCB yang baik akan memiliki prestasi kerja lebih baik.

Timbulnya OCB pada karyawan dapat dilihat dari sikap karyawan untuk saling membantu rekan kerjanya dan mau mengerjakan pekerjaan lebih dari tugasnya serta cara karyawan melakukan pekerjaan sesuai dengan peraturan dan prosedur yang tersedia di perusahaan. Dengan adanya OCB sikap karyawan akan memudahkan tugas pemimpin perusahaan terhadap jalannya operasional

perusahaan yang produktif. Dalam meningkatkan OCB di diri karyawan perlu diketahui oleh perusahaan untuk mengetahui yang mampu meningkatkan OCB pada karyawan yang sangat bermanfaat untuk mendorong kinerja karyawan dalam melakukan suatu pekerjaan.

Menurut Wirawan (2014) beberapa faktor yang mampu menjadi pengaruh OCB yakni budaya organisasi, iklim organisasi, kepuasan kerja, komitmen organisasional, kepemimpinan transformasional, *servant leadership*, tanggung jawab sosial pegawai, keterlibatan kerja, kolektivisme serta *organizational justice*. Dari beberapa faktor yang dapat mempengaruhi OCB, salah satunya adalah pekerja harus merasa diperlakukan secara adil oleh organisasi.

Organizational justice yakni persepsi karyawan terhadap perilaku adil yang didapatkan secara keseluruhan di perusahaan (Robbins & Judge, 2015:249). *Organizational justice* dapat diketahui pada tahap awal karyawan ikut serta dalam pengambilan keputusan oleh pemimpin. Ketika karyawan merasakan keadilan dalam organisasinya, maka karyawan tersebut akan bekerja secara maksimal dalam menyelesaikan pekerjaannya, bahkan melakukan beberapa hal yang mungkin di luar tugasnya.

Greenberg & Baron (2003) menyatakan *organizational justice* sebagai persepsi oleh karyawan terhadap keadilan yang diterimanya dilihat dari proses pengambilan keputusan pimpinan dan hasilnya terhadap individu tersebut. Adanya keadilan dari perusahaan merupakan keinginan dari seluruh karyawan, dengan membandingkan yang diberikan terhadap perusahaan dan juga yang diterima oleh karyawan dari perusahaan. Begitupun perusahaan juga akan melakukan perbandingan yang diterima dari karyawan terhadap perusahaan.

Karyawan yang merasa diberikan keadilan oleh perusahaan akan memunculkan sebuah komitmen dan kepercayaan terhadap perusahaan, dan karyawan cenderung merasa jika tidak diberikan keadilan oleh perusahaan (Bakhshi *et al*, 2009). Perusahaan yang sudah memperlakukan karyawannya dengan adil maka karyawan akan yakin terhadap hasil yang mereka terima sesuai dengan harapannya. *Organizational justice* terletak dari bagaimana persepsi dari individu karyawan terhadap perusahaan.

Komitmen organisasional juga sebagai fokus penelitian ini. Komitmen organisasional yakni tingkat indentifikasi oleh karyawan terhadap tujuannya untuk tetap menjadi bagian dari perusahaan (Robbins & Judge, 2015:47). Karyawan dengan komitmen organisasional yang tinggi akan memiliki keinginan untuk memberikan yang terbaik dalam pencapaian tujuan organisasi dan ingin bertahan di dalam perusahaan (Adiapsari, 2012).

Suatu komitmen organisasional dalam diri karyawan memerlukan waktu untuk dibentuk secara bertahap, yang diawali dengan adanya hubungan baik antar individu, peduli terhadap rekan, adanya keadilan oleh perusahaan, sehingga dapat memunculkan komitmen organisasional di dalam benak karyawan (Wibowo, 2012:300). Dengan adanya komitmen organisasional yang tinggi maka karyawan akan menurunkan niat untuk mengundurkan diri karena adanya rasa kesetiaan di dalam benak karyawan terhadap organisasi, walaupun merasa tidak puas terhadap beberapa hal, karyawan tidak memperlmasalahkan dan tidak keluar dari perusahaan.

Komitmen organisasional sebagai salah satu faktor penting yang

berpengaruh dalam terciptanya OCB dalam perusahaan. Komitmen organisasional sebagai tingkat penilaian oleh karyawan melalui tujuan dan harapannya dalam menjadi anggota perusahaan (Robbins & Judge, 2015:47). Komitmen organisasional dapat berkembang pada tiap individu dari lingkungan kerja sekitarnya. Perusahaan dengan bersikap adil dan peduli terhadap karyawannya, mampu memberikan tingginya komitmen organisasional. Karyawan yang telah berkomitmen dapat menurunkan niatnya untuk keluar dari perusahaan karena mereka sudah memiliki rasa kesetiaan yang besar, sehingga ketika mereka merasa tidak puas, tidak dipermasalahkan oleh karyawan dan tetap bertahan pada organisasi tersebut. Karyawan dengan komitmen yang dimilikinya akan membantu rekan-rekan mereka untuk mencapai tujuan yang diharapkan oleh organisasi tanpa membandingkan kemampuannya dengan karyawan lain.

Penelitian oleh Ismail *et al.* (2018) menyatakan bahwa *organizational justice* berpengaruh positif terhadap OCB. Hasil penelitian yang sama juga dikemukakan oleh Schilpzand *et al.* (2014) bahwa *organizational justice* berpengaruh positif terhadap OCB. Begitu pula hasil penelitian dari Dwika (2020), ia mengungkapkan bahwa *organizational justice* berpengaruh positif dan signifikan terhadap OCB. Berbeda dengan hasil penelitian dari Jehanzeb (2020) yang menyimpulkan bahwa adanya hubungan tidak signifikan antara *organizational justice* dengan OCB. Penelitian dari Khan & Rashid (2012) juga menyatakan *organizational justice* tidak berpengaruh terhadap OCB.

Penelitian yang dilakukan oleh Jehanzeb (2020) menghasilkan bahwa komitmen organisasional memediasi hubungan antara *organizational justice* dan OCB. Penelitian dari Arumi *et al.* (2019) menyimpulkan bahwa komitmen organisasional berpengaruh terhadap OCB. Bertolak belakang dengan hasil penelitian tersebut, penelitian Harwiki (2016) menyatakan komitmen organisasional ternyata tidak berpengaruh signifikan terhadap OCB.

PT. Pertamina (Persero) sebagai salah satu Badan Usaha Milik Negara (BUMN) dengan tanggung jawab dalam mengawasi proses dari pendistribusian bahan bakar minyak yang terdapat di dalam negeri dan juga menyumbangkan pendapatan yang besar terhadap negeri sehingga perlu untuk dikembangkan secara terus menerus. PT. Pertamina memiliki banyak cabang di seluruh Indonesia, salah satunya di Manggis, Karangasem, Bali. PT. Pertamina memiliki beberapa fungsi sesuai tugasnya masing-masing, seperti fungsi *Marine Operation* yang membidangi proses kedatangan dan pelepasan kapal tanker. Dalam proses distribusi bahan bakar minyak, PT. Pertamina menggunakan angkutan laut kapal tanker yang dikelola oleh bagian *Marine Operation*. Kapal tanker adalah kapal yang memang dirancang khusus untuk mengangkut cairan atau minyak dalam jumlah yang sangat besar.

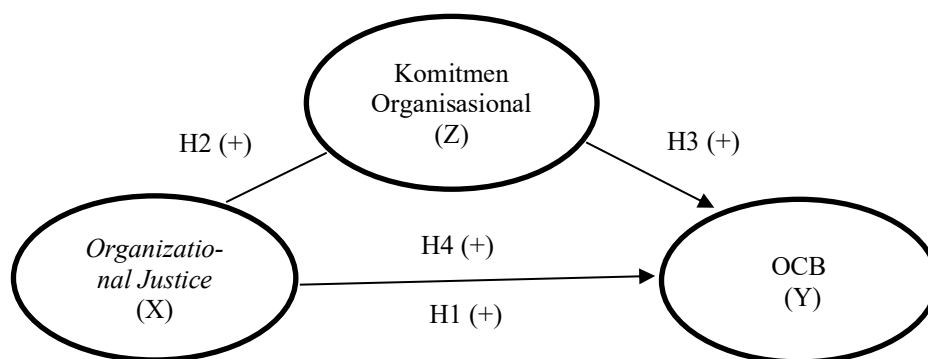
Berdasarkan pra survei dari hasil wawancara dengan *Port Manager*, mengatakan bahwa jumlah karyawan yang bekerja di bagian fungsi *Marine Operation* adalah sebanyak 55 karyawan. Adapun bagian-bagian dari *Marine Operation* yaitu, *Port Supervisor*, JAPOM (Jasa Penunjang Operasi *Marine*), *Mooring Gang*, *Agent*, *Operator Pump Fresh Water*, *Crew Rib*, *Crew Mooring Boat*, *Jetty Maintenance*, *Admin*, Petugas DCU (*Daily Check Up*), yang sebagian besar aktivitasnya berada di lapangan.

Berdasarkan wawancara dengan 5 orang karyawan dari PT. Pertamina IT

Manggis (Fungsi *Marine Operation*) mengatakan masih terdapat masalah terkait dengan rendahnya perilaku OCB pada karyawan. Jumlah kapal tanker yang datang tidak dapat diprediksi sehingga karyawan pada fungsi ini seringkali mengabaikan pekerjaan yang bukan bagian dari tugasnya, seperti pada bagian JAPOM yang biasanya memiliki tugas tambahan pada bagian *mooring gang* untuk membantu proses sandar dan lepas kapal. Sikap karyawan tersebut jika mendapatkan tugas di luar pekerjaannya memiliki keberagaman, namun juga terdapat karyawan yang tidak mau menerima tugas tersebut. Oleh karena itu, masih terdapat karyawan yang enggan untuk menolong sesama karyawan. Sehingga, hal ini menciptakan rendahnya perilaku OCB pada karyawan. Permasalahan kedua yang terjadi di PT. Pertamina IT Manggis (Fungsi *Marine Operation*) yaitu berkaitan dengan *organizational justice*. Masih terdapat karyawan yang merasa tidak dilibatkan dalam pengambilan keputusan saat sedang melakukan diskusi bersama. Akibatnya, karyawan yang tidak diperlakukan dengan adil, memiliki komitmen organisasional yang rendah.

Penelitian ini dilandasi oleh teori pertukaran sosial (*social exchange theory*), dimana teori ini diawali dengan menitikbertkan hubungan yang terdapat pada antar individu kemudian dilakukan pengembangan secara lebih luas yakni antara individu dengan kelompok. Teori ini diawali dengan eratnya hubungan antar kedua belah pihak untuk saling percaya dan berkomitmen (Cropanzano & Mitchell, 2005). Teori pertukaran sosial sebagai pandangan oleh masing-masing pihak terhadap perilaku yang didapatkannya oleh perusahaan, individu akan memberikan balasan sesuai yang positif dengan perilaku yang diterima dari perusahaan (Fung *et al.*, 2015).

Teori ini terletak pada variabel *organizational justice*, ketika karyawan diperlakukan adil oleh perusahaan yang mencakup seluruh pertukaran sosio-ekonomi oleh perusahaan dan juga hubungan antar individu dan kelompok di perusahaan sebagai sistem sosial maka karyawan akan merasa dihargai oleh perusahaan dan secara tidak langsung dapat memunculkan OCB dan komitmen organisasional perusahaan. Karyawan akan memiliki komitmen terhadap perusahaan dan ingin memberikan perilaku sukarela untuk melakukan pekerjaan di luar tanggung jawab dan kewajiban dari karyawan tersebut, sehingga tujuan perusahaan dapat tercapai secara lebih efektif.



Gambar 1. Kerangka Konseptual

Organizational justice yakni bagaimana karyawan diperlakukan secara adil dalam perusahaan. Adanya keadilan dari perusahaan merupakan keinginan dari seluruh karyawan, dengan membandingkan yang diberikan terhadap perusahaan dan juga yang diterima oleh karyawan dari perusahaan. Begitupun perusahaan juga akan melakukan perbandingan yang diterima dari karyawan terhadap perusahaan. Ketika karyawan diperlakukan secara adil, mereka akan memiliki kenyamanan terhadap perusahaan yang dapat meningkatkan OCB yang dimiliki oleh karyawan sehingga karyawan memiliki keinginan untuk bekerja secara sukarela terhadap perusahaan. Semakin baik *organizational justice* maka semakin meningkat OCB. Hal ini sejalan dengan penelitian sebelumnya oleh Tahseen & Akhtar (2016), Dwika (2020), Ismail *et al.* (2018) menyatakan bahwa *organizational justice* berpengaruh positif dan signifikan terhadap OCB.

H1: *Organizational justice* berpengaruh positif dan signifikan terhadap *organizational citizenship behavior*.

Organizational justice terletak dari bagaimana persepsi dan reaksi dari individu karyawan terhadap keadilan yang diberikan dari perusahaan. *Organizational justice* yang diberikan perusahaan ini berdampak terhadap komitmen yang dimiliki oleh karyawan sehingga karyawan memiliki sikap loyal terhadap perusahaan. Tingginya *organizational justice* mampu memberikan komitmen yang tinggi pula terhadap karyawan yang mampu memberikan sikap loyal oleh karyawan terhadap perusahaan. Hal ini sejalan dengan penelitian dilakukan oleh Jehanzeb (2020), Lashari *et al.* (2016), Safdar & Liu (2019) menyatakan bahwa *organizational justice* berpengaruh positif terhadap komitmen organisasional.

H2: *Organizational justice* berpengaruh positif dan signifikan terhadap komitmen organisasional.

Komitmen organisasional dapat berkembang pada tiap individu dari lingkungan kerja sekitarnya. Perusahaan dengan bersikap adil dan peduli terhadap karyawannya, mampu memberikan tingginya komitmen organisasional. Karyawan yang telah berkomitmen dapat menurunkan niatnya untuk keluar dari perusahaan karena mereka sudah memiliki rasa kesetiaan yang besar, sehingga ketika mereka merasa adanya ketidakpuasan tidak terlalu dipermasalahkan oleh karyawan dan tetap bertahan pada perusahaan tersebut. Komitmen yang tinggi ini akan menyebabkan karyawan ingin melaksanakan pekerjaan yang bukan miliknya saja namun juga membantu rekan kerjanya untuk menyelesaikan pekerjaannya sehingga dapat mencapai tujuan yang diharapkan oleh organisasi secara efektif. Semakin tinggi komitmen organisasional yang dimiliki oleh karyawan maka OCB pun akan semakin tinggi pula. Hal ini sejalan dengan penelitian Dwika (2020), Jehanzeb (2020), Arumi *et al.* (2019) menyatakan bahwa komitmen organisasional berpengaruh positif dan signifikan terhadap *organizational citizenship behavior*.

H3: Komitmen organisasional berpengaruh positif dan signifikan terhadap *organizational citizenship behavior*.

Tingginya *organizational justice* yang dirasakan oleh karyawan berdampak terhadap tingginya pula komitmen organisasional yang dimiliki oleh karyawan, sehingga karyawan memiliki loyalitas yang tinggi terhadap perusahaan dan mampu meningkatkan OCB yang dirasakan oleh karyawan yang ingin melakukan pekerjaan

lebih di luar tanggung jawab yang dimiliki oleh karyawan. Hal ini sejalan dengan penelitian yang dilakukan oleh Awang & Wan (2015), Prameswari (2017), Negara (2019), (Nurwadi & Ardana, 2019) Jehanzeb (2020) menunjukkan bahwa komitmen organisasional memediasi pengaruh *organizational justice* terhadap *organizational citizenship behavior*.

H4: Komitmen organisasional memediasi pengaruh *organizational justice* terhadap *organizational citizenship behavior*.

METODE PENELITIAN

Penelitian ini menggunakan pendekatan kuantitatif asosiatif untuk menganalisis peran komitmen organisasional dalam memediasi pengaruh *organizational justice* terhadap *organizational citizenship behavior* di PT Pertamina IT Manggis (Fungsi *Marine Operation*) yang beralamat di Jalan Raya Ulakan-Karangasem, Manggis, Karangasem, Bali. Lokasi ini dipilih karena ditemukan masalah terkait dengan variabel *organizational justice*, *organizational citizenship behavior*, komitmen organisasional. Populasi dalam penelitian ini adalah karyawan di PT Pertamina IT Manggis (Fungsi *Marine Operation*) yang berjumlah sebanyak 55 orang dengan metode penentuan sampel menggunakan sampel jenuh, sehingga jumlah sampel penelitian adalah 55 orang. Metode pengumpulan data menggunakan kuesioner yang diukur menggunakan *skala likert*. Skala *Likert* merupakan skala yang digunakan untuk mengukur sikap, sifat, pendapat atau persepsi seseorang tentang fenomena sosial. Poin skala likert diukur dari skala 1-5 yang berarti bahwa jawaban (SS/Sangat Setuju) diberi skor 5, jawaban (S/Setuju) diberi skor 4, jawaban (N/Netral) diberi skor 3, jawaban (TS/Tidak Setuju) diberi skor 2, dan jawaban (STS/Sangat Tidak Setuju) diberi skor 1. Data kemudian diuji kelayakannya menggunakan menggunakan uji validitas dan uji reliabilitas. Teknik analisis data yang digunakan adalah analisis statistik deskriptif dan analisis jalur dengan bantuan SPSS versi 25. Adapun rumus persamaan sub struktur 1 yakni $Z = p_1 X + e_1$ dan sub struktur 2 yakni $Y = p_3 X + p_2 Z + e_2$.

HASIL DAN PEMBAHASAN

Penelitian ini menggunakan 55 orang karyawan PT. Pertamina IT Manggis (Fungsi *Marine Operation*) sebagai responden. Data karakteristik responden yakni data yang terkumpul untuk mengetahui profil responden penelitian. Tabel 1 menunjukkan karakteristik responden PT. Pertamina IT Manggis. Karakteristik responden dilihat dari usia mayoritas usia 31-35 tahun sebesar 36,36 persen. Maka PT. Pertamina IT Manggis memerlukan karawan dengan karyawan yang sudah berpengalaman pada bidangnya dan usia ini dirasa sudah memiliki kemampuan dalam mengemban posisi dalam perusahaan. Dilihat dari jenis kelamin, mayoritas adalah laki-laki sebesar 69,09 persen. Karena karyawan yang berjenis kelamin laki – laki tenaganya lebih dibutuhkan untuk bekerja di lapangan. Dilihat dari pendidikan terakhir mayoritas yang pendidikannya SMA/Sederajat sebesar 47,27 persen. Dilihat dari masa kerja mayoritas bekerja sudah 2-4 tahun sebesar 45,45 persen, hal ini dikarekanakan terdapatnya perputaran karyawan yang keluar dan masuk sehingga 2-4 tahun yang mendominasi di PT. Pertamina IT Manggis.

Tabel 1.
Karakteristik Responden

No	Variabel	Klasifikasi	Jumlah (orang)	Persentase (%)
1	Usia	20 – 25 Tahun	10	18,18
		26 – 30 Tahun	14	25,46
		31 – 35 Tahun	20	36,36
		36 – 40 Tahun	9	16,36
		> 40 Tahun	2	3,64
Jumlah			55	100
2	Jenis Kelamin	Laki - Laki	38	69,09
		Perempuan	17	30,91
Jumlah			55	100
3	Pendidikan Terakhir	SMA	26	47,27
		DIPLOMA	0	0
		S1	24	43,63
		S2	5	9,10
Jumlah			55	100
4	Masa Kerja	<1 Tahun	9	16,36
		2 – 4 Tahun	25	45,45
		5 – 7 Tahun	15	27,28
		>8 Tahun	6	10,91
Jumlah			55	100

Sumber: data diolah, 2023

Tabel 2. menunjukkan *Organizational Citizenship Behavior* (Y) memiliki lima indikator dalam mengukur variabel dengan nilai rata-rata sebesar 3,50 termasuk kriteria tinggi. Dua dari tiga indikator berada di bawah rata-rata variabel dan tiga berada di atas nilai rata-rata variabel. Indikator yang nilainya berada di bawah rata-rata variabel, yakni pada pernyataan “Saya memberikan pertolongan kepada rekan kerja yang sedang mengalami kesulitan (Y₁)” dengan rata-rata sebesar 3,40, pernyataan “Saya menjaga hubungan baik dengan rekan kerja agar terhindar dari masalah – masalah interpersonal (Y₄)” dengan rata-rata 3,35.

Indikator *Organizational Citizenship Behavior* (Y) yang berada di atas rata-rata, yakni pernyataan “Saya patuh terhadap peraturan yang berlaku di organisasi (Y₂)” dengan nilai rata-rata sebesar 3,55, pernyataan “Saya tidak mengeluh tentang segala sesuatu yang terjadi dalam organisasi (Y₃)” dengan nilai rata-rata sebesar 3,56, pernyataan “Saya mengikuti perkembangan dalam organisasi (Y₅)” dengan nilai rata-rata sebesar 3,62.

Persepsi responden terkait indikator variabel *Organizational Citizenship Behavior* (Y) yang memiliki nilai rata-rata tertinggi, yaitu pernyataan “Saya mengikuti perkembangan dalam organisasi (Y₅)”, diperoleh rata-rata sebesar 3,62 yang masuk kriteria tinggi, ini berarti secara umum responden sudah mengikuti perkembangan dalam organisasi. Persepsi responden terkait indikator *Organizational Citizenship Behavior* (Y) yang memperoleh nilai rata-rata terendah yaitu pernyataan “Saya menjaga hubungan baik dengan rekan kerja agar terhindar dari masalah – masalah interpersonal (Y₄)”, dengan memperoleh rata-rata sebesar 3,35 termasuk kriteria cukup sehingga memiliki nilai rata-rata paling rendah dibandingkan dengan pernyataan yang lainnya. Hal ini berarti secara umum responden belum menjaga hubungan baik dengan rekan kerja agar terhindar dari

masalah – masalah interpersonal.

Tabel 2.
Deskripsi Jawaban Responden Terhadap OCB

No	Pernyataan	Frekuensi Jawaban Responden (Orang)					Rata-Rata	Kriteria
		1	2	3	4	5		
1	Saya memberikan pertolongan kepada rekan kerja yang sedang mengalami kesulitan.	1	7	24	15	8	3,40	Cukup
2	Saya patuh terhadap peraturan yang berlaku di organisasi.	0	3	26	19	7	3,55	Tinggi
3	Saya menoleransi tentang segala sesuatu yang terjadi dalam organisasi.	0	7	22	14	12	3,56	Tinggi
4	Saya menjaga hubungan baik dengan rekan kerja agar terhindar dari masalah – masalah interpersonal.	0	7	27	16	5	3,35	Cukup
5	Saya mengikuti perkembangan dalam organisasi.	0	4	23	18	10	3,62	Tinggi
Rata- Rata						3,50	Tinggi	

Sumber: data diolah, 2023

Tabel 3 menunjukkan bahwa persepsi responden mengenai variabel *Organizational Justice (X)*. *Organizational Justice (X)* memiliki tiga indikator dalam mengukur variabel dengan nilai rata-rata 3,50 yang termasuk kriteria tinggi. Terdapat satu dari tiga indikator terletak di bawah rata-rata dan dua berada di atas nilai rata-rata. Indikator yang nilainya berada di bawah rata-rata variabel, yaitu pada pernyataan “Gaji yang diterima sudah sesuai dengan prestasi kerja yang telah dilakukan. (X_1)” dengan rata-rata sebesar 3,42.

Indikator *Organizational Justice (X)* yang nilainya berada di atas rata-rata variabel, yaitu pada pernyataan “Saya diberikan kesempatan untuk mengikuti proses pengambilan keputusan. (X_2)” sebesar 3,53, pernyataan “Proses interaksi antar rekan kerja maupun atasan secara adil (X_3)” sebesar 3,53.

Persepsi responden terkait indikator variabel *Organizational Justice (X)* yang memiliki nilai rata-rata tertinggi, yaitu pernyataan “Saya diberikan kesempatan untuk mengikuti proses pengambilan keputusan (X_2)”, diperoleh rata-rata sebesar 3,53 yang masuk kriteria tinggi, ini berarti secara umum responden diberikan kesempatan untuk mengikuti proses pengambilan keputusan. Persepsi responden terkait indikator *Organizational Justice (X)* yang memperoleh nilai rata-rata terendah yaitu pernyataan “Gaji yang diterima sudah sesuai dengan prestasi kerja yang telah dilakukan (X_1)”, dengan memperoleh rata-rata sebesar 3,42 sehingga memiliki nilai rata-rata paling rendah dibandingkan dengan pernyataan yang lainnya. Hal memiliki arti bahwa secara umum responden merasa gaji yang

diterima belum sesuai dengan prestasi kerja yang telah dilakukan.

Tabel 3.
Deskripsi Jawaban Responden Terhadap *Organizational Justice*

No	Pernyataan	Frekuensi Jawaban Responden (Orang)					Rata-Rata	Kriteria
		1	2	3	4	5		
1	Gaji yang diterima sudah sesuai dengan prestasi kerja yang telah dilakukan.	0	9	22	16	8	3,42	Tinggi
2	Saya diberikan kesempatan untuk mengikuti proses pengambilan keputusan.	0	2	28	19	6	3,53	Tinggi
3	Proses interaksi antar rekan kerja maupun atasan secara adil.	1	2	26	19	7	3,53	Tinggi
Rata- Rata						3,50	Tinggi	

Sumber: data diolah, 2023

Tabel 4.
Deskripsi Jawaban Responden Terhadap Komitmen Organisasional

No	Pernyataan	Frekuensi Jawaban Responden (Orang)					Rata-Rata	Kriteria
		1	2	3	4	5		
1	Saya merasa menjadi bagian keluarga pada perusahaan ini.	0	10	25	14	6	3,29	Cukup
2	Sulit mendapatkan pekerjaan dengan penghasilan yang bagus seperti pekerjaan saya sekarang.	0	5	24	17	9	3,55	Tinggi
3	Saya merasa perusahaan ini telah banyak berjasa bagi hidup saya dan saya belum memberikan banyak kontribusi bagi perusahaan ini.	0	7	22	17	9	3,51	Tinggi
Rata- Rata						3,45	Tinggi	

Sumber: data diolah, 2023

Tabel 4 menunjukkan bahwa komitmen organisasional (Z) memiliki tiga indikator dalam mengukur variabel dengan memiliki nilai rata-rata 3,45 yang berkriteria tinggi. Satu dari tiga indikator lainnya berada di bawah rata-rata variabel dan dua lainnya berada di atas nilai rata-rata variabel. Indikator yang nilainya berada di bawah rata-rata yakni pernyataan “Saya merasa menjadi bagian keluarga pada perusahaan ini. (Z_1)” sebesar 3,29.

Indikator Komitmen organisasional (Z) yang nilainya berada di atas rata-rata variabel, yaitu pada pernyataan “Sulit mendapatkan pekerjaan dengan penghasilan yang bagus seperti pekerjaan saya sekarang (Z_2)” dengan nilai rata-rata sebesar 3,55, pernyataan “Saya merasa perusahaan ini telah banyak berjasa bagi hidup saya dan saya belum memberikan banyak kontribusi bagi perusahaan ini.

(Z₃)” dengan nilai rata-rata sebesar 3,51.

Persepsi responden terkait indikator variabel Komitmen organisasional (Z) yang memiliki nilai rata-rata tertinggi, yaitu pernyataan “Sulit mendapatkan pekerjaan dengan penghasilan yang bagus seperti pekerjaan saya sekarang (Z₂)” dengan nilai rata-rata sebesar 3,55 diperoleh rata-rata 3,55 yang berkriteria tinggi, ini memiliki arti responden merasa sulit mendapatkan pekerjaan dengan penghasilan yang bagus seperti pekerjaan saya sekarang. Persepsi responden terkait indikator komitmen organisasional (Z) yang memperoleh nilai rata-rata terendah yakni “Saya merasa menjadi bagian keluarga pada perusahaan ini (Z₁)” dengan rata-rata sebesar 3,29, dengan memperoleh rata-rata sebesar 3,29 termasuk kriteria cukup. Hal memiliki arti merasa belum menjadi bagian dari keluarga perusahaan.

Tabel 5.
Hasil Uji Normalitas

Persamaan	<i>Asymp. Sig. (2-tailed)</i> <i>Kolmogorov-Smirnov</i>
Substruktur 1	0,073
Substruktur 2	0,085

Sumber: data diolah, 2023

Hasil uji normalitas menunjukkan bahwa besarnya *Asymp.Sig (2-tailed) Kolmogorov-Smirnov* adalah sebesar 0,073 dan 0,085 yang bernilai lebih besar dari 0,05. Hal ini berarti bahwa data yang digunakan berdistribusi normal dan model regresi memenuhi asumsi normalitas.

Tabel 6.
Hasil Uji Multikolinearitas

Model	<i>Collinearity Statistics</i>		
	<i>Tolerance</i>	<i>VIF</i>	
Substruktur 2	<i>Organizational Justice</i>	0.783	1.277
	Komitmen Organisasional	0.783	1.277

Sumber: data diolah, 2023

Tabel 6 menunjukkan bahwa tidak terdapat variabel eksogen yang memiliki nilai *tolerance* kurang dari 0,10 dan nilai VIF lebih dari 10. Oleh karena itu, model regresi bebas dari gejala multikolinearitas.

Tabel 7.
Hasil Uji Heteroskedastisitas

Persamaan	Model	T	Sig.
Substruktur 1	<i>Organizational Justice</i>	0.270	0.788
Substruktur 2	<i>Organizational Justice</i>	0.544	0.589
	Komitmen Organisasional	1.534	0.131

Sumber: data diolah, 2023

Tabel 7 menunjukan bahwa masing-masing model memiliki nilai signifikan lebih dari 0,05 yang berarti variabel eksogen yang digunakan pada penelitian ini

tidak berpengaruh secara signifikan terhadap absolut residual, sehingga terbebas gejala heteroskedastisitas.

Tabel 8.
Hasil Analisis Jalur Pada Substruktur 1

Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
	B	Std.Error	Beta		
(Constant)	5.101	1.393		3.661	0.001
<i>Organizational Justice</i>	0.501	0.131	0.466	3.833	0.000
R2: 0,217					

Sumber: data diolah, 2023

Hasil analisis jalur di atas maka dapat dirumuskan persamaan struktural yakni $Z = 5,101 + 0,501X + e_1$. Hal ini memiliki arti bahwa variabel *Organizational Justice* memiliki nilai koefisien sebesar 0,466, hal ini menunjukkan *Organizational Justice* memiliki pengaruh positif terhadap Komitmen Organisasional, yang artinya apabila *Organizational Justice* meningkat maka Komitmen Organisasional memiliki peningkatan sebesar 0,466.

Tabel 9.
Hasil Analisis Jalur Pada Substruktur 2

Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
	B	Std.Error	Beta		
(Constant)	2.996	1.719		1.743	0.087
<i>Organizational Justice</i>	1.060	0.163	0.649	6.514	0.000
Komitmen Organisasional	0.466	0.151	0.214	2.153	0.036
R2: 0,596					

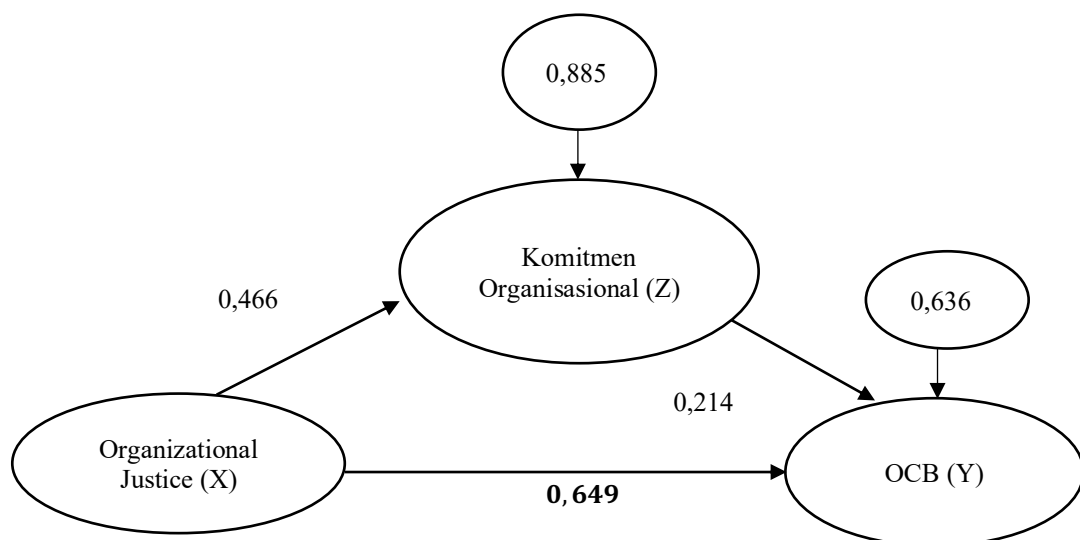
Sumber: data diolah, 2023

Hasil analisis jalur di atas maka dapat dirumuskan persamaan struktural yakni $Y = 2,996 + 1,060X + 0,466 Z + e_2$. Hal ini memiliki arti bahwa Variabel *Organizational Justice* memiliki nilai koefisien sebesar 0,649, hal ini menunjukkan *Organizational Justice* memiliki pengaruh positif terhadap *Organizational Citizenship Behavior* (OCB), yang artinya apabila *Organizational Justice* meningkat maka *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) memiliki peningkatan sebesar 0,649. Variabel Komitmen Organisasional memiliki koefisien sebesar 0,214, hal ini menunjukkan Komitmen Organisasional memiliki pengaruh positif terhadap *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) yang artinya Komitmen Organisasional meningkat maka *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) akan meningkat sebesar 0,214.

Pengaruh langsung *Organizational Justice* terhadap *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) sebesar 0,649. Pengaruh langsung *Organizational Justice* terhadap Komitmen Organisasional sebesar 0,466. Pengaruh langsung

Komitmen Organisasional terhadap *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) sebesar 0,214. Pengaruh tidak langsung *Organizational Justice* terhadap *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) dengan mediasi Komitmen Organisasional sebesar $0,466 \times 0,214 = 0,099$. Pengaruh total sebesar $0,649 + 0,099 = 0,748$.

Hasil perhitungan pengaruh *error* (e) terdapat hasil pengaruh *error* substruktur 1 (e_1) sebesar 0,885 dan pengaruh *error* substruktur 2 (e_2) sebesar 0,636. Hasil perhitungan nilai koefisien determinasi total didapatkan sebesar 0,684, sehingga 68,4 % variabel *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) dipengaruhi oleh *Organizational Justice* dan Komitmen Organisasional, sedangkan 31,6% dipengaruhi oleh faktor lain yang tidak ada pada model penelitian ini.



Gambar 2. Koefisien Jalur

Hasil analisis jalur menunjukkan *Organizational Justice* memiliki nilai koefisien Beta sebesar 0,649 dan nilai Sig. 0,000, sehingga H_1 diterima karena nilai Sig. $0,00 < 0,05$. Hasil ini menunjukkan *Organizational Justice* berpengaruh positif dan signifikan terhadap *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) pada karyawan PT. Pertamina IT Manggis. Hasil ini dapat diartikan bahwa semakin baik *organizational justice* pada PT. Pertamina IT Manggis yang dimiliki maka semakin tinggi *organizational citizenship behavior* (OCB). Deskripsi jawaban responden tentang *organizational justice*, responden setuju bahwa *organizational justice* yang dimiliki oleh karyawan PT. Pertamina IT Manggis adalah baik. Dengan demikian *organizational justice* tersebut mampu meningkatkan *organizational citizenship behavior* (OCB) pada karyawan PT. Pertamina IT Manggis. Hasil ini mendukung teori pertukaran sosial untuk menjelaskan pengaruh *organizational justice* terhadap OCB dengan komitmen organisasional sebagai mediasi. Teori ini menjelaskan bahwa karyawan yang diperlakukan secara adil, mereka akan membalasnya dengan berkomitmen lebih tinggi dan tingkat OCB yang lebih tinggi pula.

Temuan dari penelitian ini selaras dengan pendapat yang disampaikan oleh Tahseen & Akhtar (2016), Dwika (2020), Schilpzand *et al.* (2014), Nwibere (2014),

Ismail *et al.* (2018), Ibrahim & Perez (2014), Polat (2016) serta bahwa *organizational justice* memiliki pengaruh positif signifikan terhadap *organizational citizenship behavior* (OCB).

Hasil analisis jalur menunjukkan *Organizational Justice* memiliki nilai koefisien Beta 0,466 dan nilai Sig. 0,000, sehingga H_2 diterima karena $\text{Sig. } 0,000 < 0,05$. Hasil ini menunjukkan *Organizational Justice* memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap Komitmen Organisasional pada karyawan PT. Pertamina IT Manggis. Hasil ini dapat diartikan bahwa berarti semakin baik *organizational justice* yang dimiliki karyawan PT. Pertamina IT Manggis maka semakin tinggi komitmen organisasional karyawan. Deskripsi jawaban responden tentang *organizational justice* yang dimiliki karyawan PT. Pertamina IT Manggis, responden setuju bahwa *organizational justice* yang dimiliki karyawan PT. Pertamina IT Manggis adalah baik. Dengan demikian *organizational justice* tersebut mampu meningkatkan komitmen organisasional karyawan PT. Pertamina IT Manggis.

Temuan dari penelitian ini selaras dengan pendapat yang disampaikan oleh Jehanzeb (2020), menyatakan bahwa *organizational justice* memiliki pengaruh positif terhadap komitmen organisasional. Hasil penelitian ini sejalan dengan penelitian terdahulu yang dilakukan oleh Lashari *et al.* (2016), Swalhi *et al.* (2017), Mensah (2016), Safdar & Liu (2019) yang menyatakan bahwa *organizational justice* memiliki pengaruh positif signifikan terhadap komitmen organisasional.

Hasil analisis jalur menunjukkan Komitmen Organisasional bernilai 0,214 dan nilai Sig. 0,036, maka dapat dikatakan H_3 diterima karena nilai $\text{Sig. } 0,036 < 0,05$. Hasil ini menunjukkan Komitmen Organisasional memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) pada karyawan PT. Pertamina IT Manggis. Hasil ini dapat diartikan bahwa berarti semakin baik komitmen organisasional yang dimiliki karyawan PT. Pertamina IT Manggis maka semakin tinggi *organizational citizenship behavior* (OCB) karyawan. Deskripsi jawaban responden tentang komitmen organisasional yang dimiliki karyawan PT. Pertamina IT Manggis, responden setuju bahwa komitmen organisasional yang dimiliki karyawan PT. Pertamina IT Manggis adalah baik. Dengan demikian komitmen organisasional tersebut mampu meningkatkan *organizational citizenship behavior* (OCB) karyawan PT. Pertamina IT Manggis.

Temuan dari penelitian ini selaras dengan pendapat yang disampaikan oleh Dwika (2020), menyatakan bahwa komitmen organisasional memiliki pengaruh positif terhadap *organizational citizenship behavior* (OCB). Hasil penelitian ini sejalan dengan penelitian terdahulu yang dilakukan oleh Jehanzeb (2020), Arumi *et al.* (2019), Cahyadi (2018), Ortiz *et al.* (2015), Barusman & Mihdar (2014) yang menyatakan bahwa komitmen organisasional berpengaruh positif dan signifikan terhadap *organizational citizenship behavior* (OCB).

Hasil analisis menunjukkan Komitmen Organisasional dalam memediasi pengaruh *Organizational Justice* terhadap *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) memiliki nilai pengaruh langsung 0,649, pengaruh tidak langsung 0,099, dengan pengaruh totalnya 0,748. Dapat disimpulkan bahwa H_4 diterima karena nilai pengaruh X terhadap Y menurun tidak sama dengan nol. Dengan memasukkan variabel Z, maka terjadi mediasi parsial. Hasil pengujian hipotesis menunjukkan

bahwa komitmen organisasional mampu memediasi secara signifikan pengaruh *organizational justice* terhadap *organizational citizenship behavior* (OCB). Dengan demikian *organizational justice* tersebut mampu meningkatkan *organizational citizenship behavior* (OCB) melalui komitmen organisasional karyawan PT. Pertamina IT Manggis.

Temuan dari penelitian ini selaras dengan pendapat yang disampaikan oleh Awang & Wan (2015) menyatakan bahwa komitmen organisasional memediasi pengaruh *organizational justice* terhadap *organizational citizenship behavior* (OCB). Hasil penelitian ini sejalan dengan penelitian terdahulu yang dilakukan oleh Prameswari (2017), Kamil & Rivai (2021), Negara (2019), Yasa & Netra (2021), Jehanzeb (2020), Khan & Rashid (2012) yang menyatakan komitmen organisasional memediasi pengaruh *organizational justice* terhadap *organizational citizenship behavior* (OCB), dengan kata lain *organizational justice* berpengaruh positif terhadap *organizational citizenship behavior* (OCB) yang dimediasi oleh komitmen organisasional. Hasil penelitian ini memberikan implikasi teoritis yakni memberikan sumbangan terhadap teori pertukaran sosial (*social exchange theory*). Teori ini menjelaskan cara menjaga keseimbangan dalam pertukaran sosial oleh kedua belah pihak karyawan dan karyawan telah puas terhadap pekerjaannya, mereka akan membalasnya. Pembalasan dari karyawan tersebut termasuk perasaan memiliki yang kuat terhadap organisasi dan perilaku seperti OCB. Hasil penelitian ini memberikan implikasi praktis terhadap manajemen PT. Pertamina IT Manggis dalam strategi untuk pengembangan sumber daya manusianya dimana diharapkan untuk lebih memperhatikan indikator-indikator *organizational justice* dan komitmen organisasional agar dapat meningkatkan *organizational citizenship behavior* (OCB) pada karyawan.

SIMPULAN DAN SARAN

Berdasarkan hasil penelitian yang diperoleh dapat ditarik kesimpulan yakni *Organizational justice* berpengaruh positif signifikan terhadap OCB. Hasil tersebut berarti bahwa semakin tinggi *organizational justice*, maka semakin tinggi *organizational citizenship behavior* (OCB) karyawan PT. Pertamina IT Manggis (Fungsi *Marine Operation*). *Organizational justice* berpengaruh positif dan signifikan terhadap komitmen organisasional. Hasil tersebut menunjukkan bahwa semakin tinggi *organizational justice*, maka semakin tinggi tingkat komitmen organisasional karyawan PT. Pertamina IT Manggis (Fungsi *Marine Operation*). Komitmen organisasional memiliki pengaruh positif signifikan terhadap *organizational citizenship behavior* (OCB). Hasil tersebut menunjukkan bahwa semakin tinggi tingkat komitmen organisasional karyawannya, maka semakin tinggi *organizational citizenship behavior* (OCB) karyawan PT. Pertamina IT Manggis (Fungsi *Marine Operation*). Komitmen organisasional memediasi pengaruh *organizational justice* terhadap *organizational citizenship behavior* (OCB). Hasil tersebut menunjukkan bahwa semakin tinggi *organizational justice*, maka semakin tinggi *organizational citizenship behavior* (OCB) karyawan PT. Pertamina IT Manggis (Fungsi *Marine Operation*) melalui komitmen organisasional yang tinggi.

Adapun saran dalam penelitian ini yakni variabel *organizational justice*

dengan indikator yang memiliki rata-rata lebih rendah dari indikator yang lain adalah indikator keadilan distributif “Gaji yang diterima sudah sesuai dengan prestasi kerja yang telah dilakukan (X_1)”. Berdasarkan hasil jawaban responden, perlunya pemberian kesesuaian gaji dengan prestasi kerja yang telah dicapai karyawan. Karyawan pun akan merasa puas dan dapat meningkatkan persepsi karyawan yang diperlakukan sama di tempat ia bekerja. Variabel komitmen organisasional yang indikatornya memiliki rata-rata terendah adalah indikator komitmen afektif (*affective commitment*) pada pernyataan “Saya merasa menjadi bagian keluarga pada perusahaan ini (Z_1)”. Berdasarkan hasil jawaban responden, maka perusahaan perlu memberikan perhatian terhadap karyawan agar karyawan merasa menjadi bagian dari perusahaan. Melakukan interaksi dengan karyawan pun perlu dilakukan untuk mengetahui apa yang mereka butuhkan. Bagi penelitian selanjutnya diharapkan mampu menambahkan variabel lain yang dapat mempengaruhi *organizational citizenship behavior* (OCB) dan tidak hanya terpaku pada variabel *organizational justice* dan komitmen organisasional. Penelitian selanjutnya dapat mengambil sampel di luar industri pada objek penelitian ini agar lebih bervariasi.

REFERENSI

- Adekola, Bola. 2012. The impact of organizational commitment on job satisfaction: a study of employees at Nigerian Universities. *International Journal of Human Resource Studies*. 2(2): 1-17.
- Adeyemo, D. (2007). Emotional Intelligence and the Relationship between Job Satisfaction and Organizational Commitment of Employee in Public Parastatals in Oyo State Nigeria. *Pakistan Journal of Social Sciences*, 4(2), 324–330.
- Adiapsari, R. (2012). Analisis Pengaruh Iklim Organisasi terhadap Komitmen dengan Kepuasan Kerja sebagai Variabel Mediasi pada Karyawan PT Tiga Serangkai Solo. *Riset Manajemen Dan Akuntansi*, 3(5), 75–102.
- Ahdiyana, Marita. 2013. *Dimensi Organizational Citizenship Behavior (OCB) dalam Kinerja Organisasi*. Efisiensi-Kajian Ilmu Administrasi, 10(1), hal. 1-10.
- Aly, T., Badawy, E., Kamel, M., & Hussein, M. M (2016). Exploring the Relationship between Organizational Culture, Job Satisfaction and Organizational Citizenship Behavior. *International Journal of Human Resource Studies*.
- Amin, A., Yusnita, Y., Ibrahim, M. Y., & Muda, S. (2013). Transformational leadership and life satisfaction among homestay participants program: The mediating effect of attitude. *International Journal of Business and Social Science*, 4 (3), 235–243.
- Ardana, I Komang., Ni Wayan Mujiati., dan I Wayan Mudiarta Utama. 2012. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Yogyakarta : Graha Ilmu.
- Arumi, M. S., Aldrin, N., & Murti, T. R. (2019). Effect of organizational culture on organizational citizenship behavior with organizational commitment as a mediator. *International Journal of Research in Business and Social Science (2147-4478)*, 8(4), 124-132.

- Aryee, S., Budhwar, P. S., & Chen, Z. X. (2002). Trust as a Mediator of the Relationship between Organizational Justice and Work Outcomes: Test of a Social Exchange Model. *Journal of Organizational Behavior*, 1(23), 267–285.
- Awang, R., & Wan, M. R. (2015). The Impact of Organizational Justice on Organizational Citizenship Behavior in Malaysian Higher Education. *Mediterranean Journal of Social Sciences*, 6(5), 674–678.
- Bakhshi, A. Kumar., & Rani, E, 2009, Organizational Justice Perception As Predictor Of Job Satisfaction And Organization Commitment, *International Journal Of Business And Management*, Vol 4, No9, PP 145-154.
- Barusman, & Mihdar. (2014). The Effect of Job Satisfaction and Organizational Justice on Organizational Citizenship Behavior with Organization Commitment as the Moderator. *International Journal of Humanities and Social Science*, 4(9), 118–126.
- Cahyadi, M. S., & Satrya, I. G. B. (2018). “Pengaruh Kepemimpinan Transformasional dan Komitmen Organisasional Terhadap Organizational Citizenship Behaviour di Villa Kubu Manggala Seminyak. *E-Jurnal Manajemen Unud*, 7(2), 614-642.
- Carlis, Y. (2011). Pengaruh budaya organisasi terhadap komitmen organisasional pada RSUD Kabupaten Aceh Tamiang. Tesis. Sumatera Utara: Universitas Sumatera Utara.
- Colquitt, J. A. (2001). On the Dimensionality of Organizational Justice: A construct validation of a measure. *Journal of Applied Psychology*, 86(3), 386–400.
- Cropanzano, R., & Mitchell, M. S. (2005). Social Exchange Theory: An Interdisciplinary Review. *Journal Of Management*, 31(6), 874–900.
- Dwika, I. A. P., & Adnyani, I. G. A. D. (2020). Keadilan Organisasional, Trust, Dan Komitmen Organisasional Berpengaruh Terhadap Organizational Citizenship Behavior Pada Karyawan. *E-Jurnal Manajemen Universitas Udayana*, 9(6), 2207.
- Fung, N. S., Ahmad, A., & Zoharah, O. (2015). Work-Family Enrichment: Its Mediating Role in the Relationships Between Workplace Support Factors and Teachers Job Satisfaction. *American Journal of Applied Sciences*, 12(4), 242–253.
- Gibson, J. L., Donnelly J. H., Ivancevich and J. Mdan Konopaske R. 2012. *Organizations: Behavior, structure, processes*. McGraw-Hill.
- Greenberg, J. and R.A. Baron. 2003. *Behavior in Organizations: Understanding and Managing the Human Side of Work*. 8th edition. Prentice Hall International: New Jersey
- Harwiki, W. (2016). The impact of servant leadership on organization culture, organizational commitment, organizational citizenship behaviour (OCB) and employee performance in women cooperatives. *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, 219, 283-290.
- Ibrahim, M. E., & Perez, A. O. (2014). Effects of Organizational Justice, Employee Satisfaction, and Gender on Employees Commitment: Evidence from the UAE. *International Journal of Business and Management*, 9(2), 45– 59.
- Ismail, S., Iqbal, Z., & Adeel, M. (2018). Impact of organizational justice and

- organizational citizenship behavior on employees performance. *International Journal of Human Resource Studies*, 8(2), 187-200.
- Jehanzeb, K., & Mohanty, J. (2019). The mediating role of organizational commitment between organizational justice and organizational citizenship behavior: Power distance as moderator. *Personnel Review*.
- Khan, M., & Rashid. (2012). The Impact of Organizational Commitment on Employee Job Performance. *European Journal of Sciences*, 15(3), 292–298.
- Konovsky, M. ., & Pugh, S. D. (1994). Citizenship Behavior and Social Exchange. *Academy of Management Journal*, 37(3), 54–58.
- Kreitner, R., and Kinicki, A. (2004). *Organizational behavior* (5th ed.). New York:Mc Graw-Hill Inc.
- Lahallo, J., Leonardo, S., & Thamrin, R. M. (2021). Sistem Informasi Monitoring Asset Pada Marine MOR VIII PT. Pertamina Persero Jayapura. , 1(1), 14-22.
- Lakshmi, P. A. V., & Simarmata, N. (2015). Hubungan antara Iklim Organisasi dengan Perilaku Kewargaan Organisasi Pada Karyawan di Perusahaan Ritel. *Jurnal Psikologi Udayana*, 2(1), 25–37.
- Lashari, M., Moazzam, A., Salman, Y., & Irfan, S. (2016). Impact of Organizational Trust on Organizational Justice and Organizational Commitment: A Case of University of Sargodha. *Journal If the Research Society of Pakistan*, 53(2), 170–194.
- Marissa. (2010). *Pengaruh Persepsi tentang Keadilan Organisasi terhadap Komitmen Organisasi Karyawan PT. Garuda Indonesia (Persero)*. Universitas Islam Negeri Syarif Hidayatullah.
- Maysarah, S., & Rahardjo, M. (2015). Analisis Pengaruh Budaya Organisasi, Keadilan Organisasi, Dan Komitmen Organisasional Terhadap *Organizational Citizenship Behavior* (Studi Pada Pt Kereta Api Indonesia (Persero) Daerah Operasi 4 Semarang). *Diponegoro Journal of Management*, 4(4), 1–14.
- Mensah, H. K., Asiamah, N., & Mireku, K. (2016). The effect of organizational justice delivery on organizational commitment: Controlling for key confounding variables. *Journal of Global Responsibility*.
- Meyer, J., Becker, T., & Van, R. (2006). Social Identities and Commitments at Work: Toward an Integrative Model. *Journal of Organizational Behaviour*, 27(1), 665–683.
- Mira, Wike Santa., Meily Margaretha. 2012. Pengaruh Servant Leadership Terhadap Komitmen Organisasi dan Organization Citizenship Behavior. *Jurnal Manajemen*. 11 (2): 113-116.
- Muchinsky, P. . (2008). *Psychology Applied to Work: An Introduction to Industrial and Organizational Psychology*. Summerfield: Hypergraphic Press.
- Najafi, S., Noruzy, A., Azar, H. K., Nazari-Shirkouhi, S., & Dalvand, M. R. (2011). Investigating The Relationship Between Organizational Justice, Psychological Empowerment, Job Satisfaction, Organizational Commitment and Organizational Citizenship Behavior: An Empirical Model. *African Journal of Business Management*, 5(13), 5241–5248.
- Negara, D. Y. (2019). Pengaruh Persepsi Dukungan Organisasi dan Keadilan Organisasi Terhadap Organizational Citizenship Behavior dengan Komitmen

- Organisasi sebagai Variabel Mediasi (*Doctoral dissertation, Skripsi, Universitas Muhammadiyah Magelang*).
- Noordin, F., Omar, S., Sehan, S., & Idrus, S. (2010). Organizational Climate and Its Influence on Organizational Commitment. *International Business & Economic Research Journal*, 9(2), 1–10.
- Nurwadi, V. K., & Ardana, I. K. (2019). Peran Komitmen Organisasi Dalam Memediasi Pengaruh Organizational Justice Terhadap Organizational Citizenship Behavior (Studi Pada Sopir Taksi Blue Bird Group Jimbaran). *E-Jurnal Manajemen*, 8(10), 6219-6241.
- Nwibere, B. M. (2014). Organizational Justice As a Determinant of Organizational Citizenship Behavior in the Nigerian in the Niger Delta Region. *International Journal of Business and Management*, 9(4), 191–205.
- Organ, D. W., Podsakoff, P. M., & MacKenzie, S. B. (2006). *Organizational Citizenship Behavior: Its Nature, Antecedents, and Consequences*. Thousand Oaks, California: Sage Publications.
- Ozkalp, E., & Kirel, C. (2004). *Orgutsel davranis*. Eskisehir: Anadolu University Press.
- Paramita, Patricia Dhiana. 2012. *Organizational Citizenship Behavior (OCB): Aspek Dari Aktivitas Individual Dalam Bekerja*. 10 (24): 1412-8489.
- Podsakoff, P. M., Ahearne, M., & MacKenzie, S. B. (1997). Organizational citizenship behavior and the quantity and quality of work group performance. *Journal of applied psychology*, 82(2), 262.
- Polat, S. (2016). The Relationship Between Organizational Justice Perceptions, Level of School and Administrator Trust, and Organizational Citizenship Behaviors of Secondary School Teacher Turkey. *International Business & Economics Research Journal*, 1(1), 1–10.
- Prameswari, N. K. S., & Suwandana, I. G. M. (2017). Pengaruh Keadilan Organisasional, Komitmen Organisasional, Dan Kepuasan Kerja Terhadap Organizational Citizenship Behavior. *E-Jurnal Manajemen Unud*, 6(3), 1368-1397.
- Preacher, K. J. dan Hayes, A.F. 2004. SPSS and SAS Procedures For Estimating Indirect Effects in Simple Mediation Models. *Behaviour Research Methods, Instruments & Computer*, 36(4), 717-731.
- Putra, P. D. P., & Sriathi, A. A. (2017). *Pengaruh Perceived Organizational Support Dan Komitmen Organisasi Terhadap Organizational Citizenship Behavior* (Doctoral dissertation, Udayana University).
- 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), 49-64.
- Robbins, SP and Judge TA (2015). *Organizational Behavior*. Jakarta: Four Salemba.
- Sadeghi, G., Ahmadi, M., & Yazdi, M. T. (2016). The relationship between organizational citizenship behavior and market orientation in organizations (case study: agricultural jihad organization of Mazandaran province). *Problems and Perspectives in Management*, 14(3), 372-379.

- Safdar, S., & Liu, S. (2019). The influence of justice on commitment of pakistani bankers: job satisfaction as mediator. *International Journal of Public Administration*, 00(00), 1–11.
- Sancoko, C. A., & Panggabean, M. S. (2015). Pengaruh Keadilan Organisasi terhadap Komitmen Organisasi dengan Kepuasan Kerja Sebagai Variabel Intervening di Sekolah Santa Ursula BSD. *Jurnal MIX*, 5(1), 34–53.
- Sanhaji, A., Soetjipto, E. B., & Suharto. (2016). Pengaruh Keadilan Organisasi dan Budaya Organisasi terhadap Perilaku Kewarganegaraan Organisasi melalui Komitmen Organisasi dan Kepuasan Kerja. *Jurnal Pendidikan Teori, Penelitian, Dan Pengembangan*, 1(5), 917–926.
- Schilpzand, M. C., Martins, L. L., Kirkman, B. L., Lowe, K. B., & Chen, Z. X. (2013). The relationship between organizational justice and organizational citizenship behaviour: The role of cultural value orientations. *Management and Organization Review*, 9(2), 345-374.
- Soegandhi., V. M., Setiawan, E. M. S., & Roy. (2013). Pengaruh Kepuasan Kerja dan Loyalitas Kerja terhadap Organizational Citizenship Behavior pada karyawan PT. Surya Timur Sakti Jatim. *AGORA*, 1(1), 1–10.
- Suryanatha, A.A. Ngr. Bayu., dan Komang Ardana. 2014. Pengaruh Kepemimpinan Transformasional Dan Komitmen Organisasi Terhadap Kepuasan Kerja Karyawan Dan Organizational Citizenship Behavior (OCB) Pada Baleka Resort Hotel & Spa Legian. *E-Jurnal Manajemen Unud*. 3 (4): 1155-1170.
- Suwandewi, Ni Kadek Nita., I Gusti Ayu Manuati Dewi. 2016. Pengaruh Kecerdasan Emosional dan Dukungan Organisasional terhadap Organizational Citizenship Behavior. *E-Jurnal Manajemen Unud*, 5 (6): 3958-3985.
- Swalhi, A., Zgoulli, S. and Hofaidhllaoui, M. (2017), “The influence of organizational justice on job performance: the mediating effect of affective commitment”, *Journal of Management Development*, Vol. 36 No. 4, pp. 542-559.
- Tahseen, N., & Akhtar, M. S. (2016). Impact of Organizational Justice on Citizenship Behavior: Mediating Role of Faculty Trust. *Pakistan Journal of Commerce and Social Sciences*, 10(1), 104–121.
- Waspodo, A. A. W. S., & Minadaniati, L. (2012). Pengaruh Kepuasan Kerja dan Iklim Organisasi terhadap Organizational Citizenship Behavior (OCB) Karyawan pada PT. Trubus Swadaya. *Jurnal Riset Manajemen Sains Indonesia (JRMSI)*, 3(1), 1–16.
- Yasa, I. K. P. K. E., & Netra, I. G. S. K. The Role Of Organizational Commitments Mediating The Effect of Organizational Justice on OCB.
- Zayas-Ortiz, M., Rosario, E., Marquez, E., & Gruñeiro, P. C. (2015). Relationship between organizational commitments and organizational citizenship behaviour in a sample of private banking employees. *International journal of sociology and social policy*.