

PENGARUH KEADILAN DISTRIBUTIF DAN KEPEMIMPINAN TRANSFORMASIONAL TERHADAP ORGANIZATIONAL CITIZENSHIP BEHAVIOR YANG DI MODERASI OLEH KOMITMEN ORGANISASI

Fitriani Asis¹, Aji Ratna Kusumah², Nanok Fitriyadi S³, Rizkiawan⁴

^{1, 3, 4}Sekolah Tinggi Ilmu Ekonomi Nusantara Sangatta

²Universitas Mulawarman

Email : nanokkhouidini22@gmail.com

Abstract

The purpose of this study is to examine, analyze, and test the effects of distributive justice and transformational leadership on organizational citizenship behavior among civil servants in the Dinas Penanaman Modal Dan Pelayanan Terpadu Satu Pintu East Kutai Regency, and to examine,. Additionally, to identify, analyze, and test organizational commitment as a moderating variable in the relationship between distributive justice and transformational leadership and organizational citizenship behavior among civil servants in the Dinas Penanaman Modal Dan Pelayanan Terpadu Satu Pintu East Kutai Regency.

The population and sample for this study consist of all civil servants in the Investment Promotion and One-Stop Integrated Service Agency of Kutai Timur Regency, totaling 98 employees . The entire population was used as the sample; thus, the sample size for this study is 98 employees. The analysis was conducted using the Smart PLS software.

The results of the study indicate that distributive justice and transformational leadership have a positive and significant effect on the organizational citizenship behavior of employees at the Investment and One-Stop Integrated Service Agency of East Kutai Regency. The results also show that the organizational commitment variable moderates the relationship between distributive justice and transformational leadership on organizational citizenship behavior Dinas Penanaman Modal Dan Pelayanan Terpadu Satu Pintu East Kutai Regency

Keyword : Distributive Justice, Transformational Leadership, Organizational Commitment, Organizational Citizenship Behavior

Abstrak

Tujuan penelitian ini adalah untuk mengetahui dan menganalisis serta menguji keadilan distributif dan kepemimpinan transformasional terhadap *organizational citizenship behavior* pada aparatur sipil negara Dinas Penanaman

Modal Dan Pelayanan Terpadu Satu Pintu Kabupaten Kutai Timur dan untuk. Serta untuk mengetahui dan menganalisis serta menguji komitmen organisasi sebagai variabel moderasi hubungan keadilan distributif dan kepemimpinan transformasional terhadap *organizational citizenship behavior* pada aparatur sipil negara Dinas Penanaman Modal Dan Pelayanan Terpadu Satu Pintu Kabupaten Kutai Timur

Populasi dan sampel pada penelitian ini ada seluruh aparatur sipil negara Dinas Penanaman Modal Dan Pelayanan Terpadu Satu Pintu Kabupaten Kutai Timur yang berjumlah 98 pegawai. seluruh populasi dijadikan sampel sehingga pada penelitian ini jumlah sampel penelitian adalah 98 pegawai alat analisis menggunakan aplikasi smart pls.

Hasil penelitian keadilan distributif dan kepemimpinan transformasional berpengaruh positif dan signifikan terhadap *organizational citizenship behavior* pegawai dinas penanaman modal dan pelayanan terpadu satu pintu kabupaten kutai timur. hasil penelitian juga menunjukkan bahwa variabel komitmen organisasi memoderasi hubungan keadilan distributif dan kepemimpinan transformasional terhadap *organizational citizenship behavior* pada aparatur sipil negara Dinas Penanaman Modal Dan Pelayanan Terpadu Satu Pintu Kabupaten Kutai Timur.

Kata Kunci : Keadilan Distributif, Kepemimpinan Transformasional, Komitmen Organisasi, *Organizational Citizenship Behavior*

Pendahuluan

Di tengah persaingan global dan dinamika organisasi yang kian kompleks, keberhasilan organisasi tidak lagi semata-mata ditentukan oleh kinerja formal yang tercantum dalam deskripsi jabatan. Lebih dari itu, organisasi membutuhkan kontribusi ekstra-rol dari para anggotanya, yang dalam literatur dikenal sebagai *Organizational Citizenship Behavior* (OCB). OCB merujuk pada perilaku sukarela yang tidak secara langsung memperoleh kompensasi formal, namun memberikan kontribusi nyata terhadap efektivitas dan efisiensi organisasi. Karena itu, kemunculan OCB tidak dapat dilepaskan dari berbagai faktor yang membentuk motivasi dan sikap pegawai terhadap organisasi. Salah satu faktor yang relevan adalah keadilan distributif, yakni persepsi pegawai terhadap keadilan dalam pembagian hasil atau imbalan kerja, seperti gaji, tunjangan, dan penghargaan. Pegawai yang merasa diperlakukan adil cenderung merasakan kenyamanan psikologis dan terdorong untuk memberikan kontribusi yang melampaui tuntutan formal pekerjaannya. Sebaliknya, persepsi ketidakadilan dapat memunculkan sikap apatis bahkan perilaku kontra-produktif karena pegawai merasa kontribusinya tidak dihargai secara layak. Dengan demikian, keadilan distributif berperan penting dalam membentuk persepsi positif terhadap organisasi. Semakin adil distribusi hasil kerja dipersepsikan, semakin besar kecenderungan pegawai untuk menampilkan OCB, karena muncul rasa dihargai dan keterikatan emosional terhadap organisasi. Sejumlah penelitian yang dilakukan oleh Cyntia Puspit dan Meiske Claudia (2024), Vera Sylvia Saragi Sitio (2023), serta Aminu Abdelhadi (2024) menunjukkan adanya hubungan positif dan signifikan antara keadilan distributif dan OCB.

Selain keadilan distributif, kepemimpinan transformasional juga memiliki peran strategis dalam mendorong OCB. Pemimpin dengan gaya transformasional mampu menginspirasi dan memotivasi bawahan untuk mencapai tujuan bersama melalui visi yang jelas, perhatian individual, serta dorongan untuk berinovasi. Organisasi yang dipimpin secara transformasional cenderung memiliki pegawai yang menunjukkan OCB lebih tinggi, karena mereka merasa dilibatkan dan dihargai sebagai bagian penting dari organisasi. Temuan penelitian Hermawan dkk. (2024), Rahmanto dkk. (2025), serta Lee dkk. (2023) memperkuat argumen tersebut dengan menunjukkan bahwa kepemimpinan transformasional berpengaruh signifikan terhadap OCB.

Dinas Penanaman Modal dan Pelayanan Terpadu Satu Pintu (DPMPTSP) Kabupaten Kutai Timur merupakan perangkat daerah yang memegang peran strategis dalam menciptakan iklim investasi yang kondusif sekaligus memberikan pelayanan perizinan secara cepat, transparan, dan akuntabel. Tuntutan masyarakat dan investor terhadap kualitas pelayanan publik meniscayakan aparatur yang tidak hanya menjalankan tugas sesuai uraian jabatan, tetapi juga menunjukkan perilaku ekstra-rol dalam bentuk OCB. Kemunculan OCB di lingkungan DPMPTSP tentu tidak terlepas dari persepsi pegawai terhadap keadilan distributif dan gaya kepemimpinan yang diterapkan. Jika pembagian beban kerja, insentif, penghargaan, maupun kesempatan pengembangan diri dipersepsikan tidak adil, maka ketidakpuasan dapat muncul dan melemahkan dorongan untuk berkontribusi lebih. Sebaliknya, kepemimpinan transformasional yang mampu menginspirasi, memberikan perhatian individual, serta mendorong inovasi diyakini dapat

menumbuhkan sense of belonging dan komitmen terhadap tujuan organisasi. Pada titik inilah komitmen organisasi menjadi penghubung yang signifikan. Pegawai dengan komitmen tinggi akan menunjukkan loyalitas, keterlibatan emosional, serta kebanggaan terhadap instansi, yang kemudian termanifestasi dalam perilaku OCB—seperti membantu rekan kerja, menjaga citra positif instansi, dan memberikan pelayanan prima meskipun menghadapi berbagai keterbatasan.

Kerangka Teori

Sumber daya manusia merupakan aset penting dan berperan sebagai faktor penggerak utama dalam pelaksanaan seluruh kegiatan atau aktivitas instansi, sehingga harus dikelola dengan baik melalui Manajemen Sumber Daya Manusia (MSDM). Menurut para ahli manajemen sumber daya manusia adalah sebagai berikut: Menurut Handoko (2014,), manajemen sumber daya manusia adalah penarikan, seleksi, pengembangan, pemeliharaan, dan penggunaan sumber daya manusia untuk mencapai baik tujuan-tujuan individu maupun organisasi. Menurut Hasibuan (2017,) Manajemen Sumber Daya Manusia adalah ilmu dan seni yang mengatur hubungan dan peranan tenaga kerja agar aktif dan efisien membantu terwujudnya tujuan perusahaan, karyawan dan masyarakat. Menurut Mangkunegara (2013,) Manajemen Sumber Daya Manusia adalah suatu pengelolaan dan pendayagunaan sumber daya yang ada pada individu.

Para peneliti keadilan telah secara konsisten mengidentifikasi tiga persepsi keadilan yaitu distributif, prosedural dan interaksional menurut Colquitt et al., (2001) dalam Edy (2014). Prinsip distribusi adalah ketetapan atau kaidah yang menjadi pedoman untuk membagi atau mendistribusikan sumber daya atau kesempatan. Keadilan distributif adalah keadilan yang berkaitan dengan distribusi sumber daya dan kriteria yang digunakan adalah untuk memutuskan alokasi sumber daya (Tjahjono, Palupi, & Dirgahayu, 2015). Keadilan distributif mencerminkan keadilan yang dirasakan mengenai bagaimana sumber daya dan penghargaan didistribusikan atau dialokasikan (Kreitner & Kinicki, 2000).

Menurut Robbins (2017) kepemimpinan transformasional adalah para pemimpin yang dapat memotivasi para pengikut untuk melaksanakan dan mengelola kepentingan mereka sendiri untuk kepentingan organisasi dengan keramahan secara individual, stimulasi intelektual, dan pengaruh yang ideal semuanya akan menghasilkan upaya ekstra dari pekerja untuk efektivitas organisasi yang lebih baik. Northouse (2013) kepemimpinan transformasional merupakan pemimpin yang memiliki sifat sosial yang tinggi dan peduli akan kebaikan bersama

Metode Penelitian

Metode penelitian dalam studi ini menggunakan pendekatan kuantitatif dengan desain yang sistematis, terstruktur, dan bertujuan untuk menguji hipotesis. Objek penelitian adalah instansi pemerintah daerah, sedangkan subyek penelitian adalah seluruh pegawai Aparatur Sipil Negara yang berjumlah 98 orang. Teknik pengambilan sampel menggunakan sampel jenuh atau sensus, sehingga seluruh populasi dijadikan sampel penelitian. Sumber data yang digunakan terdiri dari data primer dan data sekunder. Data primer diperoleh secara langsung melalui penyebaran kuesioner kepada responden, sedangkan data sekunder diperoleh

melalui dokumentasi, jurnal, dan sumber tertulis lainnya. Teknik pengumpulan data dilakukan melalui kuesioner sebagai instrumen utama untuk mengukur variabel penelitian serta dokumentasi untuk melengkapi data pendukung.

Variabel yang diteliti meliputi kepemimpinan transformasional, keadilan distributif, komitmen organisasi, dan Organizational Citizenship Behavior (OCB), yang masing-masing diukur menggunakan indikator operasional yang jelas dan terukur. Analisis data dilakukan dengan menggunakan metode Partial Least Square (PLS-SEM) untuk menguji hubungan antar variabel laten. Analisis mencakup model pengukuran (outer model) dan model struktural (inner model). Model pengukuran digunakan untuk menguji validitas dan reliabilitas melalui convergent validity, discriminant validity, composite reliability, dan Cronbach alpha dengan kriteria nilai tertentu. Model struktural digunakan untuk menguji hubungan antar variabel dengan melihat nilai R-Square sebagai indikator kekuatan model. Selain itu, dilakukan evaluasi Goodness of Fit untuk menilai kesesuaian model secara keseluruhan. Uji hipotesis dilakukan menggunakan teknik bootstrapping dengan tingkat signifikansi 5 persen dan nilai t-tabel sebesar 1,96, sehingga keputusan hipotesis didasarkan pada perbandingan nilai t-statistik dengan t-tabel..

Hasil dan Pembahasan

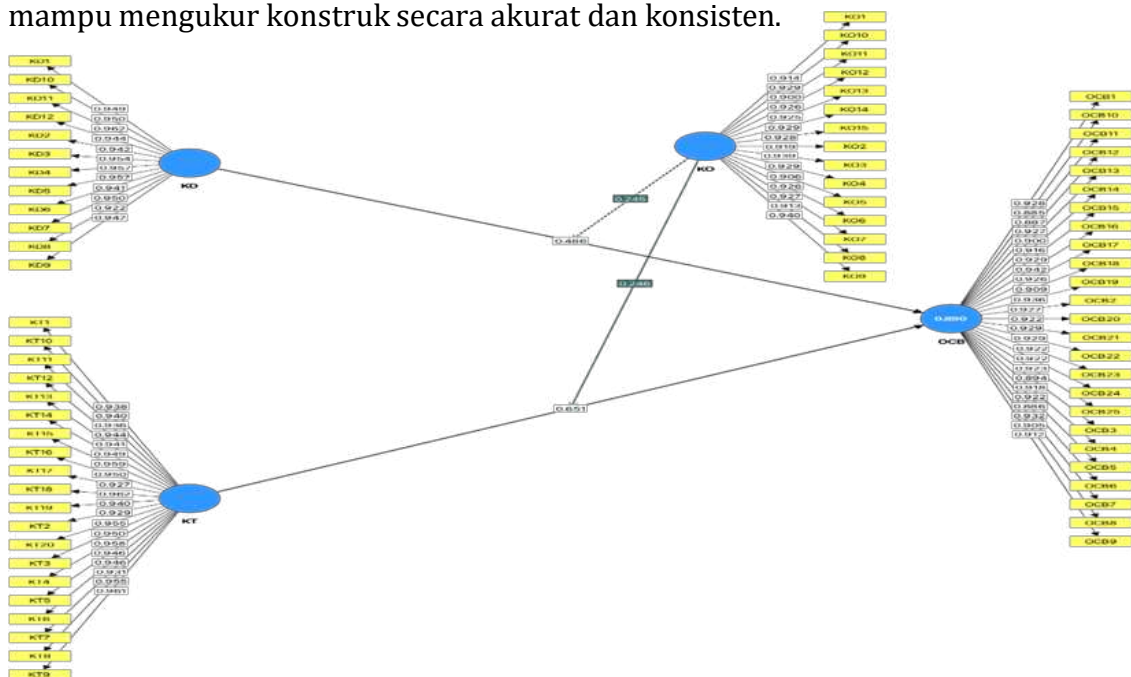
hasil analisis yang dilakukan pada pegawai Dinas Penanaman Modal dan Pelayanan Terpadu Satu Pintu Kabupaten Kutai Timur dengan jumlah responden sebanyak 98 orang. Gambaran umum objek penelitian menunjukkan bahwa instansi ini berperan sebagai pusat pelayanan perizinan dan penanaman modal yang terintegrasi, dengan fungsi utama dalam merumuskan kebijakan, memberikan pelayanan, serta mengawasi kegiatan investasi daerah. Karakteristik responden didominasi oleh perempuan, berpendidikan sarjana, berada pada rentang usia produktif 40–50 tahun, serta memiliki masa kerja antara 10–20 tahun. Kondisi ini menunjukkan bahwa responden memiliki pengalaman dan kapasitas yang cukup matang dalam menjalankan tugas organisasi.

Hasil analisis deskriptif menunjukkan bahwa seluruh variabel penelitian, yaitu keadilan distributif, kepemimpinan transformasional, komitmen organisasi, dan Organizational Citizenship Behavior memiliki nilai rata-rata yang tinggi, yang berarti bahwa persepsi dan perilaku pegawai terhadap variabel-variabel tersebut berada pada kategori baik. Hal ini mengindikasikan bahwa pegawai merasakan adanya keadilan dalam organisasi, menilai kepemimpinan yang diterapkan bersifat inspiratif, memiliki komitmen yang kuat terhadap organisasi, serta menunjukkan perilaku kerja sukarela yang mendukung efektivitas organisasi.

Tabel 1. Hasil Uji Reliabilitas Konstruk

Konstruk	Cronbach's Alpha	Composite Reliability (ρ_c)
Keadilan Distributif (KD)	0,990	0,991
Kepemimpinan Transformasional (KT)	0,994	0,994
Komitmen Organisasi (KO)	0,988	0,989
Organizational Citizenship Behavior (OCB)	0,992	0,993

Hasil evaluasi model pengukuran menunjukkan bahwa seluruh indikator memiliki validitas dan reliabilitas yang sangat baik. Nilai outer loading seluruh indikator berada di atas 0,70, nilai Average Variance Extracted di atas 0,50, serta nilai Cronbach's Alpha dan Composite Reliability di atas 0,90. Selain itu, uji validitas diskriminan melalui HTMT menunjukkan bahwa setiap konstruk berbeda secara jelas, dan uji multikolinearitas menunjukkan tidak adanya masalah korelasi tinggi antar variabel. Hal ini menunjukkan bahwa instrumen penelitian yang digunakan mampu mengukur konstruk secara akurat dan konsisten.



Gambar 1 Model Penelitian

Pada evaluasi model struktural, nilai R-Square sebesar 0,890 menunjukkan bahwa model memiliki kemampuan yang sangat kuat dalam menjelaskan variabel Organizational Citizenship Behavior.

Tabel 2 Hasil Uji F Square

Hubungan Antar Konstruk	F-Square
KD -> OCB	2,037
KO -> OCB	1,130
KO x KD -> OCB	0,602
KO x KT -> OCB	0,475
KT -> OCB	3,723

Hasil uji effect size juga menunjukkan bahwa seluruh variabel memiliki pengaruh besar, dengan kepemimpinan transformasional sebagai faktor paling dominan.

Tabel 3. Hasil Uji Hipotesis

Hipotesis	Hubungan	Original Sample	T Statistics	P Values	Keputusan
H1	KD -> OCB	0,486	8,116	0,000	Diterima
H2	KT -> OCB	0,651	12,844	0,000	Diterima
H3	KO x KD -> OCB	0,245	5,155	0,000	Diterima
H4	KO x KT -> OCB	0,246	5,075	0,000	Diterima

Pengujian hipotesis menunjukkan bahwa keadilan distributif dan kepemimpinan transformasional berpengaruh positif dan signifikan terhadap Organizational Citizenship Behavior. Selain itu, komitmen organisasi terbukti

memperkuat hubungan antara keadilan distributif dan kepemimpinan transformasional terhadap Organizational Citizenship Behavior..

Kesimpulan dan Rekomendasi

Berdasarkan hasil analisis data dan pembahasan dalam penelitian ini, dapat ditarik beberapa kesimpulan, Keadilan Distributif berpengaruh positif dan signifikan terhadap Organizational Citizenship Behavior, Kepemimpinan Transformasional berpengaruh positif dan signifikan terhadap Organizational Citizenship Behavior, Komitmen Organisasi memoderasi pengaruh Keadilan Distributif terhadap Organizational Citizenship Behavior, Komitmen Organisasi memoderasi pengaruh Kepemimpinan Transformasional terhadap Organizational Citizenship Behavior.

Daftar Pustaka

- Aminu Abdelhadi (2024). *Effect Of Organisational Justice On Organizational Citizenship Behaviour Of Academic Staff In Bauchi State University, Gadau*. The Middle East International Journal for Social Sciences (MEIJSS). Vol 6, No 4 Dec. (2024):18-27
- Cyntia Puspita, & Meiske Claudia. (2024). *The Effect of Organizational Justice on Organizational Commitment and Organizational Citizenship Behavior (OCB) with Job Satisfaction as Mediation*. Asian Journal of Management, Entrepreneurship and Social Science, 4(03), 1235-1263. <https://doi.org/10.63922/ajmesc.v4i03.1003>
- Edy, Indah Retno. 2014. *Analisis Pengaruh Keadilan Distributif Kompensasi dan Keadilan Prosedural Kompensasi terhadap Kinerja yang Dimediasi oleh Kepuasan Kerja pada Karyawan di RSUD Kraton Kab. Pekalongan*. Tesis Universitas Muhammadiyah Yogyakarta, Yogyakarta.
- Handoko, T. Hani. (2014). *Manajemen personalia dan sumber daya manusia*. Yogyakarta: BPFE.
- Hasibuan, Malayu S. P.. (2017). *Manajemen sumber daya manusia*. Jakarta: Bumi Aksara.
- Hermawan, F., Purnomo, H., Kusumastuti, D., Fitriana, R., Octaleny, E., Ie, M., & Sudadi (2024). *The role of transformational leadership, job satisfaction and organizational commitment on organizational citizenship behavior (OCB) of SMEs employees in the digital era*. Journal of Infrastructure, Policy and Development, 8(7), Article 5194. <https://doi.org/10.24294/jipd.v8i7.5194>
- Lee, Michelle & Lin, Mei-Hua & Srinivasan, Priyadarshini & Carr, Stuart. (2023). *Transformational leadership and organizational citizenship behavior: new mediating roles for trustworthiness and trust in team leaders*. Current Psychology. 43. 1-16. 10.1007/s12144-023-05095-x
- Mangkunegara, Anwar Prabu. (2013). *Manajemen sumber daya manusia perusahaan*. Bandung: Remaja Rosdakarya.
- Peter G. Northouse. (2013). *Leadership: Theory and practice (6th ed.)*. Thousand Oaks, CA: Sage Publications.

- Rahmanto Efendi, Ujianto & I Dewa Ketut Raka Ardiana (2025). *The Influence of Perceptions of Organizational Support, Knowledge Management and Transformational Leadership on Employee Psychology Empowerment and Organizational Citizenship Behavior and Its Impact on Innovative Work Behavior*. Vol. 26, No. 206 / May 2025. DOI: 10.47750/QAS/26.206.11
- Saragi Sitio, V. S. (2023). *Pengaruh Keadilan Distributif, Keadilan Prosedural, Keadilan Interaksional Terhadap Organizational Citizenship Behavior (Ocb) Melalui Kepuasan Kerja Karyawan Pada Pt Cedefindo*. JURNAL ILMIAH M-PROGRESS, 13(2), 113–126. <https://doi.org/10.35968/m-pu.v13i2.1065>
- Stephen P. Robbins., & Timothy A. Judge. (2017). *Organizational behavior (17th ed.)*. Harlow, UK: Pearson Education Limited.
- Tjahjono, H. K., Palupi, M., & Dirgahayu, P. 2015. "Career Perception at the Republic Indonesian Police Organization Impact of Distributive Fairness, Procedural Fairness and Career Satisfaction on Affective Commitment". *International Journal of Administrative Science & Organization* Volume 22, Number 2 .