



Keadilan Organisasi terhadap OCB Dimediasi oleh Kepuasan Kerja

Muhammad Akbar Maulana Taqiyuddin^{1*}, Lie Liana²

¹²Manajemen, Universitas Stikubank Semarang, Indonesia

*Email: maulanaalan@gmail.com^{*1}, lieliana@edu.unisbank.ac.id

Doi: <https://doi.org/10.37339/e-bis.v9i2.2568>

Diterbitkan oleh Politeknik Piki Ganesha Indonesia

Info Artikel

Diterima :

2025-07-15

Diperbaiki :

2025-07-18

Disetujui :

2025-07-22

Kata Kunci :

Kepuasan Kerja; Keadilan

Organisasi; *Organizational*

Citizenship Behavior

ABSTRAK

Sumber daya manusia adalah elemen fundamental untuk keberhasilan suatu organisasi, terutama dalam mendorong perilaku sukarela di luar deskripsi pekerjaan formal atau fenomena *Organizational citizenship behavior* (OCB). Studi ini berupaya mengkaji pengaruh keadilan organisasi terhadap OCB dimediasi kepuasan kerja pada pegawai Dinas Perindustrian dan Perdagangan Provinsi Jawa Tengah. Populasi studi ini terdiri dari 126 pegawai. Teknik sampling yang dipergunakan yaitu purposive sampling dengan persyaratan masa kerja melebihi satu tahun, sehingga diperoleh 100 responden sebagai sampel. Data yang telah dikumpulkan selanjutnya dianalisa menggunakan SPSS 25. Temuan studi ini memperlihatkan bahwasanya keadilan organisasi berpengaruh positif dan signifikan pada kepuasan kerja. Hasilnya juga mengonfirmasi bahwasanya keadilan organisasi berpengaruh positif dan signifikan pada OCB. Kemudian, kepuasan kerja ditemukan berpengaruh positif dan signifikan pada OCB, dan juga memediasi hubungan antara keadilan organisasi dan OCB.

ABSTRACT

Human resources are a foundational element in achieving organizational success, particularly in encouraging discretionary behaviors beyond formal job duties, known as *Organizational Citizenship Behavior* (OCB). This study examines the effect of organizational justice on OCB, with job satisfaction as a mediating variable, among employees of the Department of Industry and Trade in Central Java Province. The total population comprised 126 employees, and 100 respondents were selected through purposive sampling, with a minimum tenure requirement of one year. The data were analyzed using SPSS version 25. The findings reveal that organizational justice has a positive and significant impact on job satisfaction. Moreover, organizational justice significantly influences OCB. Job satisfaction also demonstrates a significant positive effect on OCB and partially mediates the relationship between organizational justice and OCB. These results underscore the importance of fairness within organizations in fostering both employee satisfaction and voluntary, productive behaviors.

Keywords:

*Job Satisfaction; Organizational
Citizenship Behavior; Organizational
Justice*

Alamat Korespondensi : Jl. Letnan Jenderal Suprpto No.73 Kebumen, Jawa Tengah, Indonesia 54311

PENDAHULUAN

Sumber daya manusia merupakan komponen esensial dalam operasional organisasi karena memainkan peran strategis dalam mendukung pencapaian keunggulan kompetitif, terutama dalam menghadapi tantangan globalisasi (Parzhanova, 2025). Dalam kondisi persaingan yang semakin dinamis, pengelolaan Sumber daya Manusia (SDM) menjadi salah satu faktor penentu keberhasilan organisasi (Yaneva & Gioti, 2025). Agar tetap relevan, organisasi perlu melakukan inovasi dan adaptasi, yang hanya dapat dicapai jika didukung oleh kontribusi optimal dari semua pegawai.

Dinas Perindustrian dan Perdagangan (Disperindag) Provinsi Jawa Tengah memiliki peran strategis dalam merumuskan serta melaksanakan kebijakan terkait sektor industri dan perdagangan. Tugas lembaga ini tidak hanya mencakup penguatan Usaha Mikro, Kecil, dan Menengah (UMKM), perlindungan konsumen, dan distribusi barang, tetapi juga menekankan pentingnya pengelolaan kualitas Sumber Daya Manusia (SDM). Salah satu aspek yang menjadi perhatian adalah mendorong *Organizational Citizenship Behavior* (OCB), yakni perilaku sukarela yang melampaui deskripsi pekerjaan formal demi efektivitas organisasi meningkat.

Organ (Moorman, 1991) menjelaskan *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) adalah bentuk perilaku kerja yang dilaksanakan dengan sukarela tanpa mengharapkan imbalan formal dari organisasi. Bentuk perilaku ini mencakup tindakan-tindakan, diantaranya membantu rekan kerja yang mengalami kesulitan, menyampaikan saran yang membangun, menjaga citra positif perusahaan, dan menunjukkan tingkat kesadaran serta partisipasi yang tinggi dalam aktivitas organisasi. Keberadaan *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) berkontribusi pada suasana kerja yang kooperatif, efisien, dan minim konflik, dan dipengaruhi oleh berbagai faktor termasuk persepsi terhadap keadilan organisasi serta tingkat kepuasan kerja

(Moorman, 1991) menjelaskan keadilan organisasi mencerminkan evaluasi subjektif pegawai mengenai tingkat keadilan yang mereka rasakan dalam berbagai aspek organisasi. Persepsi keadilan yang konsisten diyakini mampu memicu sikap supportif di antara rekan kerja, memperkuat kolaborasi tim, dan menurunkan potensi konflik internal yang destruktif. Oleh karena itu, keadilan berperan penting dalam mendorong *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) yang memberikan nilai tambah bagi organisasi secara keseluruhan. Ketika seluruh proses manajerial dan interaksi didasari oleh prinsip keadilan, maka keinginan pegawai untuk berkontribusi lebih dalam bentuk perilaku di luar deskripsi tugas pun semakin teraktualisasi. (Agniesa *et al.*, 2025), (Engdaw & Kebede, 2024), (Kamil & Rivai, 2021), (Maysarah *et al.*, 2015), serta (Jamilah *et al.*, 2017) menjelaskan keadilan organisasi sangat berpengaruh besar pada *Organizational Citizenship Behavior* (OCB). Sementara (Sunaris *et al.*, 2022) menunjukkan keadilan organisasi tidak mempengaruhi *Organizational Citizenship Behavior* (OCB).

(Robbins & Judge, 2012) menjelaskan kepuasan kerja mencerminkan pandangan pegawai tentang sejauh mana pekerjaan mereka menyediakan apa yang mereka anggap bernilai. Perasaan puas dengan pekerjaannya seorang karyawan biasanya menunjukkan sikap yang lebih positif, lebih termotivasi, dan lebih bersedia untuk memberikan kontribusi ekstra bagi organisasi. Berhasilnya organisasi menciptakan tingkat kepuasan kerja yang tinggi di antara pegawainya akan lebih mungkin menyaksikan munculnya *Organizational Citizenship Behavior* (OCB)

secara luas. (Jufrizen & Azila, 2023), (Tj & Tecoalu, 2022), (Wicaksono & Priyono, 2022), (Saputra *et al.*, 2023), (Putri & Kusuma, 2022), serta (Sadhana & Satrya, 2020) mengungkapkan kepuasan kerja berpengaruh signifikan pada *Organizational Citizenship Behavior* (OCB). Tetapi (Azmy, 2021) dan (Sudarmo & Wibowo, 2018) menjelaskan kepuasan kerja tidak mempengaruhi *Organizational Citizenship Behavior* (OCB).

(Pebrianti *et al.*, 2022), (Mahdani & Adam, 2017), (Novriyadhi & Riana, 2015), (Rato, 2020), serta (Krisnanda *et al.*, 2024) memperlihatkan keadilan organisasi mempengaruhi secara positif dan signifikan pada kepuasan kerja. Sedangkan menurut (Syafuruddin *et al.*, 2023) keadilan organisasi tidak mempengaruhi kepuasan kerja. Dari beberapa temuan studi sebelumnya yang mendukung, Keadilan organisasi mempengaruhi kepuasan kerja dan kepuasan kerja mempengaruhi *Organizational Citizenship Behavior* (OCB). Ada indikasi bahwasanya kepuasan kerja menjadi peran variabel *intervening* dalam hubungan antara keadilan organisasi terhadap *Organizational Citizenship Behavior* (OCB).

Berdasarkan fenomena yang dihadapi pegawai dan dengan adanya kesenjangan dari studi sebelumnya, maka dilakukan dengan studi guna menganalisa pengaruh keadilan organisasi terhadap *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) dimediasi oleh kepuasan kerja. Studi ini dilaksanakan pada pegawai Dinas Perindustrian dan Perdagangan (Disperindag) Provinsi Jawa Tengah.

KAJIAN PUSTAKA

Organizational Citizenship Behavior (OCB)

Organ (Moorman, 1991) menjelaskan *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) sebagai bentuk perilaku kerja yang dilakukan atas dasar sukarela oleh pegawai tanpa dorongan dari sistem penghargaan formal organisasi. Perilaku ini diwujudkan dalam berbagai tindakan positif seperti membantu sesama rekan kerja, menjaga loyalitas terhadap perusahaan, berinisiatif menyelesaikan pekerjaan, dan ikut menjaga keharmonisan lingkungan kerja. *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) memiliki 5 dimensi yakni *altruism* (tolong-menolong), *conscientiousness* (ketaatan), *sportsmanship* (toleransi), *courtesy* (kesopanan), dan *civic virtue* (partisipasi aktif). Dimensi tolong-menolong memiliki 3 indikator yaitu kerelaan membantu rekan kerja yang membutuhkan, kesediaan untuk mengorientasi pegawai baru di luar tugas resmi, serta meluangkan waktu untuk membantu menyelesaikan tugas rekan kerja. Dimensi ketaatan memiliki 3 indikator yaitu menyelesaikan tugas sesuai prosedur perusahaan, Membuat rencana kerja untuk memastikan pekerjaan terstruktur, serta Bersedia menyelesaikan pekerjaan melebihi waktu yang ditentukan. Dimensi toleransi memiliki 3 indikator yaitu kesediaan menyelesaikan pekerjaan tambahan dengan sungguh-sungguh, menghindari keluhan saat bekerja, dan tidak membuang waktu untuk interupsi atau mengadukan permasalahan yang tidak penting. Dimensi kesopanan memiliki 2 indikator yaitu mengingatkan rekan kerja tentang tugas mereka dan menunjukkan kepedulian terhadap kondisi pekerjaan rekan kerja. Dimensi partisipasi aktif memiliki 3 indikator yaitu keikutsertaan dalam kegiatan di luar jam kerja, kehadiran di acara yang diselenggarakan perusahaan, serta inisiatif untuk mencari informasi penting yang bermanfaat bagi perusahaan.

Kepuasan Kerja

(Robbins & Judge, 2012) mengungkapkan kepuasan kerja sebagai perasaan positif tentang suatu pekerjaan yang dihasilkan dari evaluasi karakteristiknya. Robbin & Judge (Pratiwi & Dewi, 2023) menjelaskan terdapat 5 dimensi kepuasan kerja yakni pekerjaan itu sendiri (*the nature of the work*), gaji (*pay*), kesempatan promosi (*promotion opportunities*), pengawasan (*supervision*), dan rekan kerja (*co-workers*). Dimensi *the nature of the work* memiliki 4 indikator yaitu pekerjaan sesuai dengan kemampuan saya, penyelesaian pekerjaan sesuai kompetensi, mementingkan kualitas pekerjaan, serta senang dengan pengalaman baru dari pekerjaan saat ini. Dimensi *pay* memiliki 4 indikator yaitu kesesuaian gaji dengan pekerjaan, kepuasan terhadap tunjangan perusahaan, kecukupan gaji untuk kebutuhan keluarga, serta gaji yang diterima cukup untuk kecukupan gaji untuk memenuhi kebutuhan sehari-hari. Dimensi *promotion opportunities* memiliki 1 indikator yaitu Merasa puas terkait promosi jabatan yang diberikan oleh perusahaan. Dimensi *supervision* memiliki 5 indikator yaitu kemampuan pimpinan untuk memberikan bimbingan dalam setiap pekerjaan, pemberian penghargaan atas keberhasilan pegawai dalam menyelesaikan tugas, sikap adil pimpinan terhadap semua pegawai, perilaku yang baik pimpinan dalam membina dan membimbing pegawai saat bekerja, serta kesediaan pimpinan untuk mendengarkan saran yang diajukan oleh pegawai. Dimensi *co-workers* memiliki 5 indikator yaitu terjalinnya relasi yang harmonis antar sesama pegawai, komunikasi yang baik terjalin di antara rekan-rekan kerja, Merasa nyaman bekerja bersama rekan kerja, dukungan positif diberikan oleh rekan kerja, serta rekan kerja memberi solusi jika dalam pekerjaan mengalami masalah.

Keadilan Organisasi

(Moorman, 1991) mengungkapkan keadilan organisasi sebagai evaluasi subjektif pegawai mengenai tingkat keadilan yang mereka rasakan dalam berbagai aspek organisasi. Kristanto (Pratiwi & Dewi, 2023) menjelaskan bahwa ada 3 dimensi keadilan organisasi yakni keadilan distributif (*distributive justice*), keadilan prosedural (*procedural justice*), serta keadilan interaksional (*interactional justice*). Dimensi keadilan distributif mempunyai 4 indikator yaitu jadwal kerja yang diterapkan perusahaan dianggap adil, gaji sebanding dengan posisi, beban kerja nya proporsional, serta penghargaan yang diberikan cukup layak. Dimensi keadilan prosedural memiliki 4 indikator yaitu pimpinan mendengarkan seluruh permasalahan sebelum mengambil keputusan, pimpinan selalu mengumpulkan informasi yang akurat sebelum keputusan dibuat, keputusan kerja diterapkan secara konsisten untuk semua pegawai, serta pegawai diberi kesempatan untuk menyampaikan pendapat mereka terkait keputusan pimpinan. Dimensi keadilan interaksional memiliki 4 indikator yaitu mendapatkan perlakuan yang baik dari pimpinan, pemimpin saya menghargai saya saat membuat keputusan pekerjaan, pemimpin mempertimbangkan keperluan pribadi ketika mengambil keputusan terkait pekerjaan, serta pimpinan peduli pada pegawai saat membuat keputusan.

Pengembangan Hipotesis

Pengaruh Keadilan Organisasi terhadap Kepuasan Kerja

(Ardikayasa & Suwandana, 2018), (Sunaris *et al.*, 2022), (Puspita & Claudia, 2024), (Putra

& Indrawati, 2018), serta (Rato, 2020) secara konsisten memperlihatkan bahwasanya keadilan organisasi memengaruhi secara positif dan signifikan pada kepuasan kerja. Berlandaskan kajian empiris tersebut, maka dapat dirumuskan:

H1 : Keadilan organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja.

Pengaruh Keadilan Organisasi terhadap *Organizational Citizenship Behavior* (OCB)

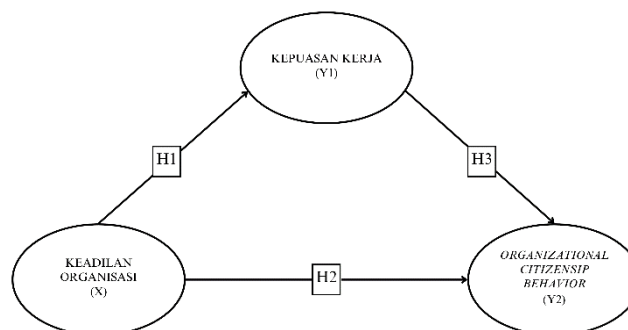
(Kamil & Rivai, 2021), (Maysarah *et al.*, 2015), (Luly, 2016), (Agniesa *et al.*, 2025), (Iqbal *et al.*, 2025), serta (Sugiarto *et al.*, 2023) secara konsisten memperlihatkan bahwasanya keadilan organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap *Organizational Citizenship Behavior* (OCB). Berlandaskan kajian empiris diatas,jadi dirumuskan berupa :

H2 : Keadilan organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap *Organizational Citizenship Behavior* (OCB).

Pengaruh Kepuasan Kerja terhadap *Organizational Citizenship Behavior* (OCB)

(Putri & Kusuma, 2022), (Wicaksono & Priyono, 2022), (Sadhana & Satrya, 2020), (Saputra *et al.*, 2023), (Tj & Tecoalu, 2022), (Effendi & Aminnudin, 2025), serta (Azmy, 2021) secara konsisten menunjukkan bahwasanya kepuasan kerja memengaruhi secara positif dan signifikan pada *Organizational Citizenship Behavior* (OCB). Berlandaskan kajian empiris tersebut,dan dirumuskan sebagai berikut :

H3 : Kepuasan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap *Organizational Citizenship Behavior* (OCB).



Gambar 1. Kerangka Konseptual

METODE

Populasi pada studi ini adalah pegawai Dinas Perindustrian dan Perdagangan (Disperindag) Provinsi Jawa Tengah terdiri dari 126 pegawai. Studi ini dilaksanakan melalui penyebaran angket secara *online*. Penggunaan teknik sampling nya melalui purposive sampling dengan persyaratan masa kerja lebih dari satu tahun, sehingga diperoleh 100 responden sebagai sampel. Roscoe (Shamsuddin *et al.*, 2014) menjelaskan dalam sebuah studi, ukuran sampel antara 30 hingga 500 umumnya dianggap ideal dan sesuai untuk sebagian besar jenis riset. Kuesioner tersebut menggunakan skala Likert 5 untuk mengukur tingkat persetujuan responden, di mana jawaban yang dapat dipilih tersedia sangat tidak setuju (STS) hingga sangat setuju (SS). Dalam menganalisa tentu melalui bantuan perangkat lunak SPSS 25, yang mencakup perolehan

deskripsi responden, perolehan deskripsi variabel, perolehan uji validitas, perolehan uji reliabilitas, perolehan uji F, perolehan uji R^2 , dan perolehan uji hipotesis.

ANALISA DAN PEMBAHASAN

Deskripsi Responden

Tabel 1. Deskripsi Responden

Deskripsi	Kriteria	Jumlah	Persentase (%)
Jenis Kelamin	Laki - Laki	39	39
	Perempuan	61	61
Umur	20 – 25 tahun	7	7
	26 – 30 tahun	54	54
	31 – 40 tahun	14	14
	> 40 tahun	25	25
Pendidikan	SMA/SMK	25	25
	Diploma	9	9
	Sarjana (S1)	56	56
	Pascasarjana (S2)	10	10
Masa Kerja	1 – 3 tahun	40	40
	4 – 6 tahun	24	24
	7 – 9 tahun	4	4
	> 9 tahun	32	32
Gaji	< 3.000.000	9	9
	3.000.000 – 5.000.000	65	65
	5.100.000 – 7.000.000	20	20
	> 7.000.000	6	6

Sumber: Data Diolah 2025

Berlandaskan tabel 1, dijelaskan bahwasanya didominasi responden berjenis kelamin perempuan sebesar 61%, rentang umur 26 - 30 tahun sebesar 54%, pendidikan terakhir Sarjana, sebesar 56%, rentang masa kerja 1-3 tahun sebesar 40%, dan dengan rentang gaji 3.000.000 – 5.000.000 sebesar 65%.

Deskripsi Variabel

Organizational Citizenship Behavior (OCB) memiliki nilai *mean* 3,40, yang berarti rata-rata responden cenderung netral dengan pernyataan yang merepresentasikan indikator *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) dalam kuesioner. Kepuasan kerja pegawai memiliki nilai *mean* 3,38, yang berarti rata-rata responden cenderung netral dengan pernyataan yang merepresentasikan indikator variabel kepuasan kerja dalam kuesioner. Keadilan organisasi memiliki nilai *mean* 3,39, yang berarti rata-rata cenderung netral dengan pernyataan yang merepresentasikan indikator variabel keadilan organisasi dalam kuesioner.

Hasil Uji Validitas

Tabel 2. Hasil Uji Validitas

Variabel	KMO	Indikator	Loading Factor
Keadilan Organisasi	0,962	X.1	0,866
		X.2	0,864
		X.3	0,845
		X.4	0,862
		X.5	0,853
		X.6	0,837
		X.7	0,856
		X.8	0,857
		X.9	0,851
		X.10	0,836
		X.11	0,822
		X.12	0,845
Kepuasan Kerja	0,958	Y1.1	0,813
		Y1.2	0,810
		Y1.3	0,848
		Y1.4	0,824
		Y1.5	0,825
		Y1.6	0,877
		Y1.7	0,833
		Y1.8	0,827
		Y1.9	0,866
		Y1.10	0,822
		Y1.11	0,851
		Y1.12	0,798
		Y1.13	0,862
		Y1.14	0,826
		Y1.15	0,819
		Y1.16	0,819
		Y1.17	0,815
		Y1.18	0,819
		Y1.19	0,836
OCB	0,956	Y2.1	0,819
		Y2.2	0,823
		Y2.3	0,862
		Y2.4	0,829
		Y2.5	0,840
		Y2.6	0,813
		Y2.7	0,835
		Y2.8	0,829
		Y2.9	0,861
		Y2.10	0,836
		Y2.11	0,837
		Y2.12	0,850
		Y2.13	0,833
		Y2.14	0,861

Sumber: Data Diolah 2025

Berlandaskan tabel 2 ditunjukkan bahwasanya keadilan organisasi, kepuasan kerja dan

Organizational Citizenship Behavior (OCB) memiliki nilai *Kaiser-Meyer-Olkin* (KMO) > 0,5 sehingga semua variabel dinyatakan memenuhi syarat kecukupan sampel. Nilai *loading factor* pada 12 indikator keadilan organisasi, 19 indikator kepuasan kerja serta 14 indikator *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) > 0,4 sehingga semua indikator dinyatakan valid.

Hasil Uji Reliabilitas

Tabel 3. Hasil Uji Reliabilitas

Variabel	<i>Cronbach's Alpha</i>	Nilai Standarisasi
Keadilan Organisasi	0,965	0,7
Kepuasan Kerja	0,975	0,7
OCB	0,967	0,7

Sumber: Data Diolah 2025

Berdasarkan tabel 3 ditunjukkan bahwasanya nilai *Cronbach's Alpha* keadilan organisasi, kepuasan kerja serta *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) > 0,7 sehingga semua indikator studi untuk setiap variabel dinyatakan reliabel.

Hasil Analisis Regresi Linier Berganda

Tabel 4. Analisis Regresi Linier Berganda

No.	Hubungan antar Variabel	Persamaan Model Regresi I				
		Uji Model			Pengujian Hipotesis	
		R ²	F	Sig. F	B	Sig.
Model I: Y ₁ = 0,974X + e ₁						
1.	Keadilan organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja	0,948	1801,475	0,000	0,974	0,000
No.	Hubungan Variabel	Persamaan Model Regresi II				
		Uji Model			Pengujian Hipotesis	
		R ²	F	Sig. F	B	Sig.
Model 2: Y ₂ = 0,407X + 0,569Y ₁ + e ₂						
1.	Keadilan organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap OCB	0,939	765,458	0,000	0,407	0,000
2.	Kepuasan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap OCB				0,569	0,000

Sumber: Data Diolah 2025

Persamaan 1

Hasil yang diperoleh berdasarkan tabel 4, nilai signifikan F hitung 0,000 (< 0,05), diartikan bahasanya model regresi 1 dapat digunakan untuk analisis lebih mendalam karena telah

memenuhi syarat kelayakan.. Nilai *adjusted R*² pada persamaan 1 adalah 0,948, yang artinya 94,8% keadilan organisasi mampu menjelaskan kepuasan kerja, disisi lain sisanya senilai 5,2% dijelaskan oleh faktor lain diluar studi ini.

H1: Keadilan organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja.

Nilai signifikansi adalah $0,000 < 0,05$ dan nilai beta adalah 0,947, yang berarti keadilan organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja. Dengan demikian H1 diterima.

Persamaan 2

Berlandaskan tabel 4, ditunjukkan nilai signifikan F hitung 0,000 ($< 0,05$), diartikan bahwasanya model regresi II juga memenuhi *goodness of fit* dan layak untuk dianalisis lebih lanjut. Nilai *R*² pada persamaan II adalah 0,939, yang artinya bahwa keadilan organisasi dan kepuasan kerja mampu menjabarkan *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) sebesar 93,9%, dan sisanya 6,1% adalah faktor lain diluar studi ini.

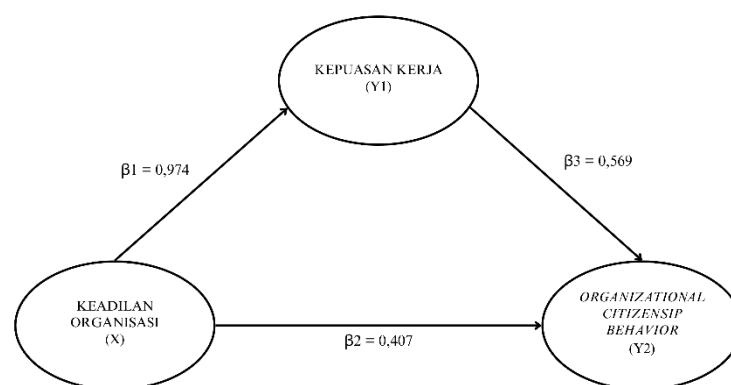
H2: Keadilan organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap *Organizational Citizenship Behavior* (OCB).

Nilai signifikansi adalah $0,000 < 0,05$ dan nilai beta adalah 0,407, artinya keadilan organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap *Organizational Citizenship Behavior* (OCB). Menjadikan H2 diterima.

H3: kepuasan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap *Organizational Citizenship Behavior* (OCB).

Nilai signifikansi adalah $0,000 < 0,05$ dan nilai beta adalah 0,569, artinya keadilan organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap *Organizational Citizenship Behavior* (OCB). Menjadikan H3 diterima.

Hasil Uji Efek Mediasi



Gambar 2. Efek Mediasi

Berdasarkan gambar 2, pengaruh langsung memperlihatkan nilai β_2 sebesar 0,407. Disisi lain, pengaruh tidak langsung memperlihatkan nilai $\beta_1 \times \beta_3 = 0,554$. Karena kontribusi pengaruh tidak langsung lebih signifikan dibanding pengaruh langsung, hal ini menguatkan kesimpulan bahwasanya kepuasan kerja menjadi jembatan dalam hubungan antara keadilan organisasi dan *Organizational Citizenship Behavior* (OCB).

Keadilan Organisasi Berpengaruh Positif dan Signifikan terhadap Kepuasan Kerja

Apabila persepsi pegawai terhadap keadilan organisasi meningkat, yang pada akhirnya mendorong peningkatan tingkat kepuasan kerja. Keadilan organisasi mencakup keadilan dalam pembagian beban kerja dan imbalan (keadilan distributif), prosedur yang diterapkan ketika mengambil keputusan (keadilan prosedural), serta perlakuan yang baik antara atasan dan bawahan (keadilan interaksional). Apabila ketiga aspek ini diterapkan secara konsisten dan adil, pegawai akan merasa dihargai, diakui, dan mendapat perlakuan setara. Sebagian besar pegawai Disperindag Provinsi Jawa Tengah memiliki masa kerja lebih dari 9 tahun. Masa kerja yang panjang menunjukkan bahwasanya pegawai sudah berpengalaman cukup untuk mengamati, merasakan, dan menilai bagaimana organisasi menjalankan kebijakan serta memperlakukan sumber dayanya. Pegawai dengan masa kerja panjang cenderung memiliki standar dan harapan tertentu terhadap bagaimana keadilan harus diterapkan. Maka, ketika mereka merasakan bahwasanya kebijakan organisasi dilaksanakan dengan adil dan konsisten, maka akan timbul rasa puas terhadap pekerjaan yang dijalankan.

Selain itu, pegawai dengan durasi bekerja lama umumnya telah membentuk keterikatan emosional dengan organisasi. Perasaan mereka telah tumbuh dan berkembang bersama organisasi memperkuat persepsi terhadap keadilan. Jika organisasi mampu memenuhi ekspektasi tersebut dengan menciptakan sistem kerja yang objektif dan menghargai kontribusi jangka panjang mereka, maka kepuasan kerja akan semakin tinggi. Pegawai merasa dihargai bukan hanya karena pekerjaan yang dilakukan saat ini, tetapi juga atas dedikasi dan loyalitas ketika bekerja selama bertahun-tahun. Hal tersebut selaras dengan temuan (Putra & Indrawati, 2018), (Faizah, 2024), (Musringudin *et al.*, 2017), (Agniesa *et al.*, 2025) dan (Sari, 2019) yang menunjukkan bahwasanya keadilan organisasi mempengaruhi secara positif dan signifikan pada kepuasan kerja.

Keadilan Organisasi Berpengaruh Positif dan Signifikan terhadap *Organizational Citizenship Behavior* (OCB)

Ketika perlakuan adil dirasakan pegawai, mereka biasanya akan berperilaku positif yang melampaui kewajiban formal, seperti membantu rekan kerja, menjaga lingkungan kerja, dan menunjukkan loyalitas terhadap organisasi. Keadilan yang dimaksud mencakup keadilan dalam pembagian tugas dan kompensasi (distributif), prosedur organisasi (prosedural), serta perlakuan antar individu (interaksional). Mayoritas pegawai Disperindag Provinsi Jawa Tengah memiliki masa rentang usia 26 – 30 tahun. Pegawai dalam kelompok usia ini umumnya berada pada tahap awal dalam perjalanan karier mereka dan sedang membentuk persepsi serta sikap terhadap keadilan organisasi. Pada tahap ini, pengalaman kerja yang positif sangat berpengaruh terhadap keterikatan dan loyalitas pegawai. Ketika mereka merasakan bahwa organisasi memperlakukan dengan adil sejak awal, hal tersebut dapat membangun dasar yang kuat bagi terbentuknya *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) secara berkelanjutan.

Seluruh keputusan kerja diterapkan secara konsisten kepada seluruh pegawai. Konsistensi dalam kebijakan dan pengambilan keputusan merupakan bagian penting dari keadilan prosedural. Ketika keputusan organisasi tidak berpihak dan diterapkan secara merata, pegawai merasa dihargai dan diperlakukan setara. Hal ini mendorong terciptanya kepercayaan terhadap sistem organisasi dan memperkuat semangat pegawai untuk membalas perlakuan adil tersebut

dengan kontribusi positif dalam bentuk perilaku *Organizational Citizenship Behavior* (OCB). Hal tersebut sejalan dengan studi (Bastyant *et al.*, 2024), (Rama, 2017), (Krisnanda *et al.*, 2024), (Pebrianti *et al.*, 2022) dan (Patras, 2017) yang menunjukkan bahwasanya keadilan organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap *Organizational Citizenship Behavior* (OCB).

Kepuasan Kerja Berpengaruh Positif dan Signifikan terhadap *Organizational Citizenship Behavior* (OCB)

Makin tingginya tingkat kepuasan yang pegawai rasakan terhadap pekerjaannya, semakin besar pula kemungkinannya untuk menunjukkan perilaku *Organizational Citizenship Behavior* (OCB). Mayoritas pegawai Disperindag Provinsi Jawa Tengah didominasi oleh pegawai berjenis kelamin perempuan. Pegawai perempuan cenderung memiliki sosial yang lebih tinggi dibandingkan laki-laki, sehingga kepuasan kerja yang mereka rasakan sering kali diperkuat oleh hubungan antar pegawai di tempat kerja. Dalam hal ini, ketika mereka merasa nyaman dengan lingkungan kerja dan mendapatkan penghargaan, mereka akan terdorong untuk membangun interaksi positif, menjaga harmonis tim, serta menampilkan sikap proaktif terhadap tugas-tugas tambahan di luar kewajiban formal.

Salah satu indikator yang memperkuat hubungan ini adalah Terjalannya komunikasi yang baik antar rekan kerja. Interaksi yang terbuka, saling menghormati, dan mendukung satu sama lain agar terciptanya kondusifitas dan menyenangkan suasana pekerjaan. Komunikasi yang baik memungkinkan pegawai untuk menyampaikan ide, menyelesaikan masalah secara kolaboratif, dan merasa menjadi bagian dari tim yang solid. Dalam kondisi demikian, pegawai akan terdorong untuk menunjukkan perilaku *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) seperti bersedia membantu rekan tanpa diminta, menjaga ketertiban di lingkungan kerja, serta menunjukkan loyalitas terhadap organisasi. Hal tersebut sejalan dengan studi (Anwar, 2021), (Wicaksono & Priyono, 2022), (Tj & Tecoalu, 2022), (Saputra *et al.*, 2023), (N. M. A. R. Pratiwi, 2020) dan (Sulistiyawati, 2018) yang menunjukkan bahwa kepuasan kerja mempengaruhi secara positif dan signifikan pada *Organizational Citizenship Behavior* (OCB).

Kepuasan Kerja Memediasi Pengaruh Keadilan Organisasi terhadap *Organizational Citizenship Behavior* (OCB)

Keadilan organisasi yang dirasakan oleh pegawai tidak hanya memberikan pengaruh langsung terhadap munculnya perilaku *Organizational Citizenship Behavior* (OCB), akan tetapi dampaknya muncul setelah dimediasi oleh kepuasan kerja. Mayoritas pegawai Disperindag Provinsi Jawa Tengah didominasi oleh pegawai dengan rentang gaji 3.000.000 - 5.000.000 yang setara dengan upah minimum regional (UMR) di wilayah tersebut. Dalam hal itu, persepsi keadilan distributif menjadi sangat penting. Ketika pegawai menilai bahwa gaji yang diterima sepadan dengan beban kerja, jabatan, dan kontribusi mereka, maka akan tumbuh rasa puas terhadap perlakuan organisasi. Perasaan puas inilah yang kemudian mendorong pegawai untuk berperilaku secara sukarela dan proaktif terhadap organisasi.

Keadilan organisasi, baik dalam bentuk distributif (gaji dan beban kerja), prosedural (keputusan yang konsisten dan transparan), maupun interaksional (perlakuan yang sopan dan menghargai) akan meningkatkan perasaan dihargai. Rasa dihargai ini kemudian direspons dalam bentuk kepuasan kerja, seperti merasa nyaman dengan lingkungan kerja, puas terhadap atasan,

serta senang menjalankan tugas sehari-hari. Pegawai yang memiliki kepuasan kerja tinggi akan lebih termotivasi untuk menampilkan perilaku *Organizational Citizenship Behavior* (OCB), seperti memberikan bantuan kepada rekan kerja, menunjukkan loyalitas kepada organisasi, dan berkontribusi dalam menciptakan lingkungan kerja yang positif.

Dengan kata lain, kepuasan kerja menjadi perantara untuk mengubah persepsi keadilan menjadi tindakan *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) di tempat kerja. Tanpa adanya kepuasan, keadilan yang dirasakan mungkin tidak akan sepenuhnya menjadi perilaku *Organizational Citizenship Behavior* (OCB). Maka, keberadaan kepuasan kerja sebagai *intervening variable* memperlihatkan bahwasanya menerapkan keadilan organisasi harus sejalan dengan penciptaan kondisi kerja yang mendukung kepuasan pegawai, agar dampaknya terhadap *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) menjadi optimal. Hal tersebut sejalan dengan studi (N. M. M. I. Pratiwi & Dewi, 2023) dan (Harumi & Riana, 2019) yang menunjukkan bahwasanya kepuasan kerja memediasi pengaruh keadilan organisasi terhadap OCB.

SIMPULAN

Keadilan organisasi mempengaruhi secara positif dan signifikan pada kepuasan kerja. Tentu ini memperlihatkan bahwasanya semakin adil suatu organisasi dalam hal distribusi, prosedur, dan interaksi, maka tingkat kepuasan kerja karyawan pun akan meningkat juga. Sedangkan keadilan organisasi mempengaruhi secara positif dan signifikan pada *Organizational Citizenship Behavior* (OCB). Ini menjelaskan, pegawai yang merasakan perlakuan adil biasanya memperlihatkan perilaku positif sukarela yang melampaui tanggung jawab formal mereka. Kepuasan kerja mempengaruhi secara positif dan signifikan pada *Organizational Citizenship Behavior* (OCB). Menjelaskan bahwa perasaan puas ketika pegawai sedang bekerja tentu akan lebih termotivasi untuk berkontribusi secara ekstra bagi organisasi. Kepuasan kerja memediasi pengaruh keadilan organisasi terhadap *Organizational Citizenship Behavior* (OCB). Diartikan bahwasanya, keadilan organisasi bukan sekedar berdampak langsung pada *Organizational Citizenship Behavior* (OCB), namun melalui peningkatan kepuasan kerja pegawai. Implikasi manajerial dari temuan ini menekankan pentingnya bagi organisasi, khususnya instansi pemerintah seperti Disperindag Provinsi Jawa Tengah, untuk menciptakan sistem yang adil dalam pembagian tugas, pengambilan keputusan, dan hubungan antarpegawai agar tercipta lingkungan kerja yang kondusif bagi peningkatan kinerja dan loyalitas. Namun, penelitian ini memiliki keterbatasan, yakni hanya menggunakan pendekatan kuantitatif dengan data *cross-sectional* serta fokus pada satu instansi di satu provinsi, sehingga hasilnya belum dapat digeneralisasi secara luas. Oleh karena itu, penelitian mendatang disarankan untuk melibatkan sampel yang lebih besar dan beragam dari berbagai instansi atau sektor, serta mempertimbangkan penggunaan pendekatan kualitatif atau *mix-method* agar hasil yang diperoleh lebih komprehensif dan aplikatif bagi pengembangan teori maupun praktik manajerial.

REFERENSI

- Agniesa, H. V., Utami, E. M., & Annisa, N. N. (2025). Pengaruh Iklim Organisasi, Motivasi Kerja dan Keadilan Organisasi terhadap *Organizational Citizenship Behavior* (Studi pada Pegawai di Dinas Tenaga Kerja Kabupaten Kebumen). *Volatilitas Jurnal Manajemen Dan Bisnis*, 7(1). <https://doi.org/10.37729/volatilitas.v7i1.6106>
- Anwar, A. (2021). Pengaruh *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) terhadap Kepuasan

- Kerja dan Kinerja Karyawan. *Juripol*, 4(1), 35–46. <https://doi.org/10.33395/juripol.v4i1.10963>
- Ardikayasa, S. G. I., & Suwandana, M. G. I. (2018). Pengaruh Kepemimpinan Transformasional, Organizational Justice Dan Procedural Justice Terhadap Job Satisfaction Karyawan Pacto Bali Prima. *E-Jurnal Manajemen Unud*, 7(9), 4860–4886.
- Azmy, A. (2021). Implications of Job Satisfaction, Organizational Commitment, and Organizational Culture on Organizational Citizenship Behavior in Electrical Professional Organizations in Indonesia. *International Journal of Applied Business Research*, 3(2), 63–80. <https://doi.org/10.35313/ijabr.v3i2.152>
- Bastyant, M. N., Sari, E. Y. D., & Bashori, K. (2024). Organizational Citizenship Behavior (OCB) Ditinjau dari Komitmen Organisasi dan Keadilan Organisasi. *JlIP - Jurnal Ilmiah Ilmu Pendidikan*, 7(3), 2238–2244. <https://doi.org/10.54371/jiip.v7i3.3536>
- Effendi, A., & Aminudin, M. (2025). Empowered and Engaged: Exploring the Pathway of Satisfaction and Empowerment to OCB through Organizational Commitment. *Jurnal Orientasi Bisnis Dan Entrepreneurship*, 6(1 SE-Articles), 63–76. <https://doi.org/10.33476/jobs.v6i1.5448>
- Engdaw, B., & Kebede, M. (2024). The impact of organizational justices on organizational success: the mediating role of organizational citizenship behavior. *Cogent Social Sciences*, 10(1), 230–245. <https://doi.org/10.1080/23311886.2024.2401207>
- Faizah, N. M. (2024). The Effect Of Organizational Justice On Employee Performance Job Satisfaction As An Intervening Variable At PT Durenmandiri Fortuna Jambi. *Nomico*, 1(1). <https://doi.org/10.62872/xlatfb56>
- Harumi, T. A. M., & Riana, I. G. (2019). Peran Mediasi Kepuasan Kerja Pada Pengaruh Keadilan Organisasional Terhadap Organizational Citizenship Behavior (Ocb). *Distribusi - Journal of Management and Business*, 7(1), 93–108. <https://doi.org/10.29303/distribusi.v7i1.65>
- Iqbal, J., Khan, M. K., Safdar, M. Z., & Nawaz, T. (2025). The Impact of Organizational Justice on Organizational Citizenship Behaviors (A Case of Gomal University Dera Ismail Khan). *Journal of Social Signs Review*, 3(4 SE-Articles), 161–169. <https://socialsignsreview.com/index.php/12/article/view/214>
- Jamilah, S., Mariatin, E., & Novliadi, F. (2017). Pengaruh Iklim Organisasi Dan Keadilan Organisasi Terhadap Organizational Citizenship Behavior. *Psikologia: Jurnal Pemikiran Dan Penelitian Psikologi*, 12(3), 122–133. <https://doi.org/10.32734/psikologia.v12i3.2257>
- Jufrizen, J., & Azila, A. (2023). Organizational Culture and Job Satisfaction on Organizational Citizenship Behavior: The Mediation Role of Organizational Commitment. *International Journal Of Educational Review, Law And Social Sciences (IJERLAS)*, 3(3), 862–873.
- 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>
- Krisnanda, P. G. C., Ribek, P. K., & Vipraprastha, T. (2024). Pengaruh Keadilan Organisasi, Kepemimpinan Transformasional dan Motivasi Kerja Terhadap Kepuasan Kerja Karyawan Dealer Honda Kecak Motor Dalung. *Values*, 5(1), 24–36.
- Luly, C. S. (2016). Analisis pengaruh budaya organisasi dan keadilan organisasi terhadap organizational citizenship behavior dengan komitmen organisasi sebagai variabel intervening. *Jurnal Riset Bisnis Dan Manajemen*, 4(3), 277–288.
- Mahdani, F., & Adam, M. (2017). Pengaruh Motivasi, Kecerdasan Emosional Dan Keadilan Organisasi Terhadap Kepuasan Kerja Serta Implikasinya Pada Kinerja Karyawan (Studi Pada Kanwil Pt. Bank Rakyat Indonesia (Persero) Tbk. Banda Aceh). *Bisnis Unsyiah*, 1(1), 1–15.

- Maysarah, S., Rahardjo, M., Manajemen, J., Ekonomika, F., Bisnis, D., Diponegoro, U., & Soedharto, J. (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, 1–14. <http://ejournal-s1.undip.ac.id/index.php/dbr>
- Moorman, R. H. (1991). Relationship Between Organizational Justice and Organizational Citizenship Behaviors: Do Fairness Perceptions Influence Employee Citizenship? *Journal of Applied Psychology*, 76(6), 845–855. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.76.6.845>
- Musringudin, Akbar, M., & Karnati, N. (2017). the Effect of Organizational Justice, Job Satisfaction, and Organizational Commitment on Organizational Citizenship Behavior (Ocb) of the Principles. *Indonesian Journal of Educational Review*, 4(2), 155–165. <http://pps.unj.ac.id/journal/ijer>
- Novriyadhi, R. O., & Riana, G. (2015). Pengaruh Keadilan Organisasional Terhadap Kepuasan Kerja Dan Komitmen Organisasi Pada PT Astra International Auto 2000 Denpasar. *E-Jurnal Manajemen Unud*, 4(6), 1753–1770.
- Parzhanova, A. (2025). Human resource management – sustainable practices. *Edelweiss Applied Science and Technology*, 9(1), 1100–1110. <https://doi.org/10.55214/25768484.v9i1.4325>
- Patras, Y. E. (2017). Pengaruh Perilaku Kepemimpinan, Keadilan Organisasi dan Keterlibatan Kerja terhadap Organizational Citizenzhip Behavior Dosen. *Pedagonal : Jurnal Ilmiah Pendidikan*, 1(1), 8–14. <https://doi.org/10.33751/pedagog.v1i1.221>
- Pebrianti, N. K. I., Sudja, i N., & Yenny, V. (2022). Pengaruh Kepemimpinan, Komitmen Organisasi Dan Keadilan Organisasi Terhadap Kepuasan Kerja Karyawan Pada Pt. Raditya Dewata Perkasa Cangu. *Jurnal Values*, 3, 442–454. <https://ejournal.unmas.ac.id/index.php/value/article/view/4909>
- Pratiwi, N. M. A. R. (2020). Meta-Analisis: Hubungan Antara Kepuasan Kerja dan Organizational Citizenship Behavior (OCB). *Psikostudia : Jurnal Psikologi*, 9(1), 11. <https://doi.org/10.30872/psikostudia.v9i1.3587>
- Pratiwi, N. M. M. I., & Dewi, I. G. A. M. (2023). PERAN KEPUASAN KERJA MEMEDIASI PENGARUH ORGANIZATIONAL JUSTICE TERHADAP ORGANIZATIONAL CITIZENSHIP BEHAVIOR KARYAWAN GREEN KUBU CAFÉ. *E-Jurnal Manajemen Universitas Udayana*, 12(5), 436. <https://doi.org/10.24843/EJMUNUD.2023.v12.i05.p01>
- Puspita, C., & Claudia, M. (2024). Asian Journal of Management Entrepreneurship and Social Science 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*, 04(03), 1235–1263. <https://ajmesc.com/index.php/ajmesc>
- Putra, I. G. E. S. M., & Indrawati, A. D. (2018). Pengaruh Keadilan Organisasi Terhadap Kepuasan Kerja dan Komitmen Organisasional di Hotel Rama Phala Ubud. *E-Jurnal Manajemen Universitas Udayana*, 7(4), 2010. <https://doi.org/10.24843/EJMUNUD.2018.v07.i04.p11>
- Putri, L. Z. A., & Kusuma, K. A. (2022). The Effect of Job Satisfaction, Organizational Culture, and Perceived Organizational Support on Organizational Citizenship Behavior on Employee in Company. *Indonesian Journal of Law and Economics Review*, 18(1), 6–14. <https://doi.org/10.21070/ijler.v18i0.879>
- Rama, T. A. (2017). Kepuasan Kerja, Keadilan Organisasi, Komitmen Organisasi dan Organizational Citizenship Behavior. *Psikoborneo: Jurnal Ilmiah Psikologi*, 5(1). <https://doi.org/10.30872/psikoborneo.v5i1.4325>
- Rato, K. W. (2020). Pengaruh Keadilan Organisasi Terhadap Komitmen Organisasi Dengan

- Kepuasan Kerja Sebagai Variabel Mediasi. *Efisiensi - Kajian Ilmu Administrasi*, 17(2), 171–186. <https://doi.org/10.21831/efisiensi.v17i2.31233>
- Robbins, S. P., & Judge, T. A. (2012). *Organizational Behavior*. Pearson Education. <https://books.google.co.id/books?id=3f4uAAAAQBAJ>
- Sadhana, I. P. D., & Satrya, I. G. B. H. (2020). Kepuasan Kerja Memediasi Pengaruh Perceived Organizational Support terhadap Organizational Citizenship Behavior Pada Marga Yumna Adventur. *E-Jurnal Manajemen Universitas Udayana*, 9(7), 2830. <https://doi.org/10.24843/EJMUNUD.2020.v09.i07.p18>
- Saputra, A., Kirana, K. C., & Septyarini, E. (2023). Pengaruh Lingkungan Kerja Dan Motivasi Kerja Terhadap Organizational Citizenship Behavior (Ocb). *Jurnal Kewirausahaan Dan Inovasi*, 2(1), 91–100. <https://doi.org/10.21776/jki.2023.02.1.09>
- Sari, N. K. (2019). Pengaruh persepsi dukungan organisasi dan keadilan organisasi terhadap kepuasan kerja. *Psikoborneo: Jurnal Ilmiah Psikologi*, 7(1), 120–128.
- Shamsuddin, A., Ruslan, M. I. M., Halim, A. A., Zahari, N. F., & Fazi, N. F. M. (2014). Educators' awareness and acceptance towards Goods and Services Tax (GST) implementation in Malaysia: A study in Bandar Muadzam Shah, Pahang. *International Journal of Business, Economics and Law*, 4(1), 1–10.
- Sudarmo, T. I., & Wibowo, U. D. A. (2018). Pengaruh komitmen organisasional dan kepuasan kerja terhadap Organizational Citizenship Behavior (OCB). *Psycho Idea*, 16(1), 51–58.
- Sugiarto, A., Utari, W., & Indrawati, M. (2023). Pengaruh Kepuasan Kerja dan Komitmen Organisasi terhadap Organizational Citizenship Behavior pada Karyawan Hotel Berbintang Di Bali. 3(1), 2313–2316.
- Sulistiyawati, N. L. K. S. (2018). pengaruh Kepuasan Kerja Dan Komitmen Organisasi terhadap Organizational Citizenship Behavior pada Karyawan Hotel Berbintang Di Bali. *National Conference of Creative Industry*. <https://doi.org/10.30813/ncci.v0i0.1209>
- Sunaris, D., Wahyoedi, S., & Tecoalu, M. (2022). Effects Of Organizational Commitment And Organizational Justice On Organizational Citizenship Behavior With Job Satisfaction As A Mediation. *International Journal of Science, Technology & Management*, 3(3), 630–640. <https://doi.org/10.46729/ijstm.v3i3.511>
- Syafruddin, A., Saleh, M. Y., & Remmang, H. (2023). Pengaruh Keadilan Organisasional Dan Kompetensi Terhadap Kinerja Pegawai Dinas Perhubungan Provinsi Sulawesi Selatan Dengan Kepuasan Kerja Sebagai Variabel Mediasi. *Indonesian Journal of Business and Management*, 5(2), 354–359. <https://doi.org/10.35965/jbm.v5i2.2650>
- Tj, H. W., & Tecoalu, M. (2022). The Effect of Organizational Culture, Work Stress, and Organizational Commitment on Organizational Citizenship Behavior Mediated by Job Satisfaction. *Budapest International Research and Critics Institute (BIRCI-Journal): Humanities and Social Sciences*, 5(2), 12659–12665. <https://doi.org/https://doi.org/10.33258/birci.v5i2.5110>
- Wicaksono, C. S., & Priyono, B. S. (2022). Analisis Pengaruh Leader Member Exchange (LMX) dan Kepuasan Kerja terhadap Organizational Citizenship Behavior (OCB) dengan Komitmen Organisasional sebagai Variabel Mediasi pada Kantor Pelayanan Dan Pengawasan Bea Dan Cukai Tipe Madya Pabean Tanjung Emas. *YUME: Journal of Management*, 5(3), 601–630.
- Yaneva, D., & Gioti, E. (2025). The impact of human resource policies on employee satisfaction and retention in the hospitality industry. *Entrepreneurship*, 13(1), 65–71.