JEMSI: Jurnal Ekonomi Manajemen Sistem Informasi
E-ISSN: 2686-5238
P-ISSN: 2686-4916
https://dinastirev.org/JEMSI dinasti.info@gmail.com +62 811 7404 455
DOI: https://doi.org/10.38035/jemsi.v7i3
https://creativecommons.org/licenses/by/4.0/
Received: 31 Desember 2025 | **Revised:** 20 Januari 2026 | **Accepted:** 16 Februari 2026

Meningkatkan *Organizational Citizenship Behavior* Tenaga Pendidik dengan Komitmen Organisasi sebagai Mediasi

Devi Dwi Arini[1], Alfato Yusnar Kharismasyah[2], Fatmah Bagis[3], Dian Widyaningtyas[4]
[1]Universitas Muhammadiyah Purwokerto, Jawa Tengah, Indonesia, devidwarini@gmail.com
[2]Universitas Muhammadiyah Purwokerto, Jawa Tengah, Indonesia, Alfatoyusnarkharismasyah@ump.ac.id
[3]Universitas Muhammadiyah Purwokerto, Jawa Tengah, Indonesia, fatmahbagis2014@gmail.com
[4]Universitas Muhammadiyah Purwokerto, Jawa Tengah, Indonesia, dianoer@gmail.com

Corresponding Author: Alfatoyusnarkharismasyah@ump.ac.id[2]

Abstract: *This research aims to analyzed the effect of perceived organizational justice and organizational support on organizational citizenship behavior with organizational commitment as a mediating variable. The research was conducted on educators and educational staff at MI Istiqomah Sambas Purbalingga as the research population. A quantitative approach was used, involving 112 respondents selected through non-probability sampling techniques. The research data were primary data collected using a questionnaire with a five-point Likert scale. Data analysis was performed using the Partial Least Square-based Structural Equation Modeling method version 4.0. The results showed that organizational justice and perceived organizational support had a positive and significant effect on organizational commitment and had a significant direct effect on organizational citizenship behavior. In addition, organizational commitment was also found to have a significant effect on organizational citizenship behavior and acted as a mediating variable in the relationship between organizational justice and perceived organizational support on organizational citizenship behavior. The practical implications of this research emphasized the importance of strengthening organizational justice and support in increasing the commitment and extra-role behavior of educators and educational staff.*

Keywords: *Organizational Justice, Perceived Organizational Support, Organizational Citizenship Behavior, Organizational Commitment.*

Abstrak: Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis pengaruh keadilan organisasi dan dukungan organisasi yang dirasakan terhadap perilaku kewarganegaraan organisasi dengan komitmen organisasi sebagai variabel mediasi. Penelitian dilakukan pada tenaga pendidik dan kependidikan MI Istiqomah Sambas Purbalingga sebagai populasi penelitian. Pendekatan kuantitatif digunakan dengan melibatkan 112 responden yang dipilih melalui teknik non-probability sampling. Data penelitian merupakan data primer yang dikumpulkan menggunakan kuesioner dengan skala Likert lima poin. Analisis data dilakukan menggunakan metode Structural Equation Modeling berbasis Partial Least Square versi 4.0. Hasil penelitian

menunjukkan bahwa keadilan organisasi dan dukungan organisasi yang dirasakan memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap komitmen organisasi, serta memiliki pengaruh langsung yang signifikan terhadap perilaku kewarganegaraan organisasi. Selain itu, komitmen organisasi juga terbukti berpengaruh signifikan terhadap perilaku kewarganegaraan organisasi dan berperan sebagai variabel mediasi dalam hubungan antara keadilan organisasi dan persepsi dukungan organisasi terhadap perilaku kewarganegaraan organisasi. Implikasi praktis penelitian ini menegaskan pentingnya penguatan keadilan dan dukungan organisasi dalam meningkatkan komitmen serta perilaku ekstra peran tenaga pendidik dan kependidikan.

Kata Kunci: Keadilan Organisasi, Persepsi Dukungan Organisasi, Perilaku Kewarganegaraan Organisasi, Komitmen Organisasi.

PENDAHULUAN

Sektor pendidikan menghadapi tantangan akibat percepatan transformasi digital dan meningkatnya tuntutan akuntabilitas kinerja. Digitalisasi pembelajaran dan administrasi menuntut tenaga pendidik dan kependidikan untuk menguasai teknologi sekaligus memenuhi kewajiban pelaporan yang semakin kompleks (Lubis et al., 2025). Kondisi ini meningkatkan beban kerja administratif di luar kegiatan pembelajaran dan berpotensi menurunkan efektivitas pengajaran serta kesejahteraan kerja pendidik (Hilhamsyah et al., 2024). Selain itu, penerapan Kurikulum Merdeka secara nasional meningkatkan tuntutan administratif melalui asesmen autentik, pelaporan portofolio, dan penggunaan berbagai platform digital yang belum sepenuhnya diimbangi oleh kesiapan sumber daya manusia serta dukungan organisasi (Handayani et al., 2025). Ketidakseimbangan fasilitas dan keterbatasan kompetensi digital menyebabkan digitalisasi belum optimal dalam mengurangi beban kerja, bahkan berpotensi menimbulkan tekanan kerja baru bagi tenaga pendidik dan kependidikan (Ibrahim & Harahap, 2024).

Kondisi tersebut juga dirasakan dalam konteks yang lebih spesifik, yaitu MI Istiqomah Sambas Purbalingga sebagai madrasah ibtidaiyah berdasar Islam dalam menghadapi tuntutan peningkatan mutu layanan pendidikan di tengah keterbatasan sumber daya dan kompleksitas administrasi. Dalam situasi ini, keberlangsungan organisasi bergantung pada kesediaan tenaga pendidik dan kependidikan sebagai bentuk perilaku kerja yangg melebihi tuntutan tugas formal (Putra et al., 2022).

Perilaku ekstra peran tersebut dapat dikatakan sebagai *organizational citizenship behavior* (OCB), yakni tindakan inisiatif di luar tanggung jawab dari tugas formal dengan berkontribusi terhadap efektivitas dan efisiensi organisasi (Robbins & Judge, 2017). Dalam perspektif organisasi, OCB memiliki peran strategis dalam mengoptimalkan kinerja tim, terutama pada organisasi jasa seperti lembaga pendidikan yang sangat bergantung pada interaksi dan kerja sama. *Social Exchange Theory* menjelaskan bahwa perilaku positif individu mencerminkan hubungan timbal balik antara individu dan organisasi (Homans, 1958). Ketika tenaga pendidik dan kependidikan merasakan keadilan serta dukungan institusional yang sesuai, hal tersebut mendorong munculnya komitmen yang lebih tinggi disertai perilaku sukarela yang berorientasi pada organisasi (Bagis et al., 2018; Hutabarat, 2023).

Namun demikian, hasil penelitian empiris mengenai hubungan *organizational justice* dan *perceived organizational support* terhadap *organizational citizenship behavior (OCB)* masih menunjukkan ketidakkonsistenan. Sejumlah studi terdahulu (Bakeer et al., 2021; Yasir et al., 2022; Mitasari & Soetjipto, 2025; Djuuna et al., 2024; Bastyant et al., 2024) menunjukkan adanya hubungan positif antara *organizational justice* terhadap OCB, sementara studi lain (Taamneh et al., 2024; Permasih & Adriansyah, 2021; Wahyuni et al., 2025) menunjukkan pengaruh yang tidak signifikan. Inkonsistensi temuan serupa juga terlihat dalam hubungan

antara *perceived organizational support* terhadap OCB, di mana sebagian studi oleh (Lie et al., 2022; Azizah et al., 2024; Panjaitan & Nasution, 2025; Hutabarat, 2023; Andriyanti & Supartha, 2021) menemukan pengaruh positif, sedangkan studi lain (Christantius Dwiatmadja et al., 2023; Khotimah et al., 2025; Dinas et al., 2024) tidak menemukan pengaruh yang signifikan.

Perbedaan temuan penelitian sebelumnya mengindikasikan adanya faktor lain yang mempengaruhi dalam menjelaskan keterkaitan antara *organizational justice, perceived organizational support*, dan OCB. Dalam konteks tersebut, komitmen organisasi dipandang sebagai faktor psikologis yang berperan dalam menjembatani hubungan tersebut. Komitmen organisasi mencerminkan ikatan emosional dan keinginan individu untuk mempertahankan keanggotaannya dalam organisasi (Meyer & Allen, 1991). Berbagai temuan telah dibuktikan bahwa komitmen organisasi berfungsi sebagai mediator dalam menjelaskan bagaimana keadilan dan dukungan organisasi mendorong munculnya OCB (Donglong et al., 2020; Mesfin, 2025; Gunawan, 2025; Sumardjo & Supriadi, 2023).

Penelitian ini mengembangkan studi empiris dari Das & Mohanty (2023) yang mengkaji pengaruh *organizational* justice terhadap *organizational citizenship behavior* (OCB) pada para dosen di berbagai Higher Educational Institutions di India. Peneliti menambahkan variabel *perceived organizational support* (POS) yang dikemukakan pada penelitian (Ansori & Wulansari, 2021; Sadiyah et al., 2023) yang menganalisis hubungan antara *perceived organizational support* (POS) dan *organizational citizenship behavior* (OCB), serta penambahan variabel mediasi komitmen organisasi didasari penelitian oleh Donglong et al (2020) yang mengkaji pengaruh *organizational justice* terhadap *organizational citizenship behavior* (OCB) dengan komitmen organisasi sebagai variabel mediasi dan penelitian oleh Aprilani et al (2021) yang mengkaji pengaruh *perceived organizational support* (POS) terhadap *organizational citizenship behavior* (OCB) melalui komitmen organisasi. Kebaharuan studi terletak pada upaya mengkaji peran komitmen organisasi sebagai mediator dalam hubungan antara *organizational justice, perceived organizational support,* dan OCB pada tenaga pendidik dan kependidikan madrasah ibtidaiyah, yang masih relatif jarang dikaji.

Penelitian ini berlandaskan pada *Social Exchange Theory* yang dikemukakan oleh Homans (1958) yang menegaskan bahwa hubungan sosial dibangun atas dasar pertukaran timbal balik melalui keuntungan dan pengorbanan. Dari perspektif organisasi, teori ini menjelaskan bahwa individu cenderung merespons perlakuan yang mereka terima dari organisasi. Bentuk perlakuan positif, seperti keadilan dan dukungan organisasi dipersepsikan sebagai investasi sosial yang mendorong munculnya sikap dan perilaku positif sebagai bentuk balasan. Sedangkan Blau (2017) menegaskan bahwa proses pertukaran sosial tidak terbatas dalam berorientasi pada aspek ekonomi, bahkan juga melibatkan aspek psikologis seperti kepercayaan, loyalitas, dan komitmen, yang berkembang menjadi hubungan jangka panjang.

Dalam perspektif ini, *organizational justice* dan *perceived organizational support* berfungsi sebagai faktor pemicu terbentuknya komitmen organisasi yang selanjutnya mendorong munculnya *organizational citizenship behavior*. Oleh karena itu, *Social Exchange Theory* menjadi dasar teoretis yang menjelaskan bagaimana keadilan dan dukungan organisasi berkontribusi terhadap terbentuknya perilaku ekstra peran melalui komitmen organisasi.

Berdasarkan hasil analisis, studi ini berfokus untuk mengkaji pengaruh *organizational justice* dan *perceived organizational support* terhadap *organizational citizenship behavior* dengan komitmen organisasi sebagai variabel mediasi pada tenaga pendidik dan kependidikan di MI Istiqomah Sambas Purbalingga.

Organizational justice merupakan persepsi karyawan terhadap tingkat keadilan yang diterapkan organisasi dalam berbagai aspek kerja, termasuk distribusi hasil, prosedur pengambilan keputusan, dan interaksi antarindividu (Agustiani & Sitio, 2021). Dalam kerangka *Social Exchange Theory*, Persepsi keadilan dianggap sebagai bentuk perlakuan

positif organisasi yang mendorong karyawan untuk memberikan kontribusi secara sukarela. Bentuk kontribusi tersebut tercermin dalam *organizational citizenship behavior* sebagai tindakan di luar peran formal yang menunjang kinerja dan keberlanjutan organisasi (Dilla et al., 2023; Zen Ersianti et al., 2025). Sejumlah temuan empiris menunjukkan bahwa ketika karyawan merasakan keadilan dalam organisasi, mereka cenderung menampilkan perilaku ekstra peran secara sukarela. Penelitian sebelumnya membuktikan bahwa *organizational justice* berpengaruh positif dan signifikan terhadap OCB (Bakeer et al., 2021; Mitasari & Soetjipto, 2025; Yasir et al., 2022; Das & Mohanty, 2023; Bastyant et al., 2024). Berdasarkan argumentasi teoritis dan empiris tersebut, dirumuskan hipotesis pertama (H1), yaitu *organizational justice* berpengaruh positif terhadap *organizational citizenship behavior*.

Selain *organizational justice*, faktor lain yang berperan dalam mendorong munculnya OCB adalah *perceived organizational support* (POS). POS dipahami dalam bentuk penilaian karyawan mengenai tingkat penghargaan organisasi terhadap kontribusi yang diberikan, serta menunjukkan kepedulian terhadap kesejahteraan mereka (Aldabbas et al., 2023). Menurut *Social Exchange Theory*, dukungan yang diberikan organisasi dapat dipahami sebagai investasi sosial yang menumbuhkan kewajiban moral bagi karyawan untuk membalasnya melalui perilaku positif. Dukungan tersebut menciptakan rasa aman, dihargai, dan diperhatikan, sehingga mendorong karyawan untuk melakukan tindakan sukarela yang melampaui tuntutan peran formal. Sejumlah penelitian empiris menegaskan bahwa POS berdampak positif pada OCB, serta memperkuat interaksi kerja yang harmonis dalam organisasi (Lie et al., 2022; Azizah et al., 2024; Panjaitan & Nasution, 2025; Ansori & Wulansari, 2021; Sadiyah et al., 2023). Oleh karena itu, hipotesis kedua (H2) dirumuskan bahwa *perceived organizational support* berpengaruh positif terhadap *organizational citizenship behavior*.

Di samping pengaruh langsung terhadap OCB, *organizational justice* juga dipandang sebagai faktor penting dalam membentuk komitmen organisasi. Komitmen organisasi dapat dipahami sebagai tingkat keterikatan individu, yang terlihat dari kesediaan mempertahankan keanggotaan dan mendukung pencapaian tujuan organisasi (Bagis et al., 2021). Persepsi keadilan yang konsisten dalam organisasi menumbuhkan rasa percaya dan rasa memiliki, yang pada akhirnya memperkuat komitmen karyawan (Sun et al., 2022). Dalam konteks *Social Exchange Theory*, keadilan dipandang sebagai bentuk investasi sosial yang dibalas melalui loyalitas dan komitmen yang lebih kuat terhadap organisasi. Hasil penelitian mengindikasikan bahwa *organizational justice* berdampak positif pada komitmen organisasi (Jang et al., 2021; Deressa et al., 2022; Mesfin, 2025; Bagis et al., 2018). Dengan demikian, dirumuskan hipotesis ketiga (H3) bahwa *organizational justice* berpengaruh positif terhadap komitmen organisasi.

Perceived organizational support turut berperan dalam menumbuhkan komitmen organisasi, karena mencerminkan tingkat kepedulian organisasi dalam mengakui kontribusi karyawan serta kesejahteraan mereka, sehingga mendorong keterikatan emosional dan loyalitas jangka panjang (Aldabbas et al., 2023). Berdasarkan pandangan *Social Exchange Theory*, dukungan yang berkelanjutan mendorong karyawan untuk membalasnya melalui peningkatan komitmen terhadap organisasi. Dukungan organisasi yang konsisten memungkinkan karyawan menyelaraskan tujuan pribadi dengan tujuan organisasi, sehingga memperkuat komitmen kerja (Darmawan & Mardikaningsih 2021). Sejumlah penelitian empiris menunjukkan bahwa POS terbukti berpengaruh positif dan signifikan pada komitmen organisasi (Firmansyah et al., 2022; Fatmawati & Azizah, 2022; Apriliani & Wati, 2023; Aini et al., 2022). Oleh karena itu, hipotesis keempat (H4) dirumuskan bahwa *perceived organizational support* berpengaruh positif terhadap komitmen organisasi.

Komitmen organisasi selanjutnya dipandang sebagai aspek yang mendorong munculnya *organizational citizenship behavior*. Individu dengan tingkat komitmen yang tinggi cenderung memiliki loyalitas dan rasa tanggung jawab yang kuat, sehingga terdorong untuk berkontribusi secara sukarela bagi organisasi (Tumbol & Nelwan 2022). Sejalan dengan *Social Exchange*

Theory, komitmen muncul sebagai respons atas pengalaman kerja yang positif dan memicu kontribusi yang melampaui kewajiban formal. Temuan empiris menunjukkan bahwa komitmen organisasi berpengaruh positif terhadap OCB (Hermanto et al., 2024; Hutabarat, 2023; Khotimah et al., 2025). Dengan demikian, dirumuskan hipotesis kelima (H5) bahwa komitmen organisasi berpengaruh positif terhadap *organizational citizenship behavior*.

Lebih lanjut, komitmen organisasi dipandang memiliki peran penting sebagai mekanisme yang menjembatani hubungan antara *organizational justice* dan OCB. Ketika karyawan merasakan keadilan yang konsisten dalam organisasi, terbentuk ikatan psikologis yang memperkuat komitmen terhadap organisasi (Deressa et al., 2022). Dalam perspektif *Social Exchange Theory*, komitmen tersebut merupakan respons atas perlakuan positif organisasi dan mendorong karyawan untuk membalasnya melalui perilaku ekstra peran, seperti tindakan membantu rekan kerja serta mengambil inisiatif yang melebihi tugas formal. Dengan demikian, *organizational justice* tidak hanya memberikan pengaruh langsung terhadap OCB, melainkan juga memengaruhi secara tidak langsung melalui komitmen organisasi. Hasil penelitian terdahulu mendukung bahwa komitmen organisasi memediasi hubungan antara *organizational justice* dan OCB (Bastyant et al., 2024; Mesfin, 2025; Sugiarto et al., 2023; Donglong et al., 2020). Oleh karena itu, dirumuskan hipotesis keenam (H6) bahwa komitmen organisasi memediasi pengaruh *organizational justice* terhadap *organizational citizenship behavior*.

Selain itu, komitmen organisasi juga dipandang sebagai mediator hubungan antara *perceived organizational support* dan OCB. Dukungan organisasi yang dirasakan membuat karyawan merasakan penghargaan dan perhatian dari organisasi, sehingga mendorong mereka untuk membangun komitmen yang lebih kuat dan berkontribusi lebih jauh bagi organisasi (Sistesya & Putri, 2024). Berdasarkan *Social Exchange Theory*, kondisi ini membentuk lingkungan kerja yang saling mendukung dan kolaboratif. Dukungan organisasi terlebih dahulu meningkatkan komitmen karyawan, yang selanjutnya mendorong munculnya perilaku ekstra peran dalam bentuk OCB. Temuan empiris menunjukkan bahwa komitmen organisasi berperan sebagai mediator dalam hubungan antara *perceived organizational support* dan *organizational citizenship behavior* (Apriliani & Wati, 2023; Maurice & Pattyranie, 2023; Ulifa et al., 2023; Hutabarat, 2023). Dengan demikian, hipotesis ketujuh (H7) dirumuskan bahwa komitmen organisasi memediasi pengaruh *perceived organizational support* terhadap *organizational citizenship behavior.*

METODE

Penelitian ini menggunakan pendekatan kuantitatif dengan jumlah populasi sebanyak 112 tenaga pendidik dan kependidikan di MI Istiqomah Sambas Purbalingga. Teknik pengambilan sampel yang digunakan adalah sampling jenuh, yaitu melibatkan seluruh anggota populasi sebagai responden penelitian, karena jumlah populasi relatif terbatas dan dapat dijangkau secara keseluruhan, sehingga memungkinkan diperolehnya gambaran kondisi organisasi secara menyeluruh serta menghindari pengecualian data (Ghozali, 2021). Data dikumpulkan secara langsung melalui penyebaran kuesioner dalam bentuk survei, melalui penerapan skala Likert lima poin sebagai instrumen pengukuran respons responden (Ghozali, 2021).

Peneliti menerapkan metode *Structural Equation Modeling* (SEM) melalui SmartPLS 4.0 untuk pemeriksaan analisis *Outer Model, Inner Model,* dan pengujian hipotesis. Pada penelitian ini menggunakan indikator OCB yang bersumber dari Organ (1988) yaitu *altruism, courtesy, conscientiousness, sportsmanship, dan civic virtue*. *Organizational Justice* bersumber dari Robbins & Judge (2017) yaitu keadilan distributif, keadilan procedural, dan keadilan interaksional. Indikator *Perceived Organizational Support* oleh Rhoades & Eisenberger (2002) yaitu *fairness, supervisor support, organizational rewards and job conditions*. Sementara itu, indikator komitmen organisasi dikemukakan oleh Kim et al (2021) yaitu afektif, normatif, dan kontinuitas.

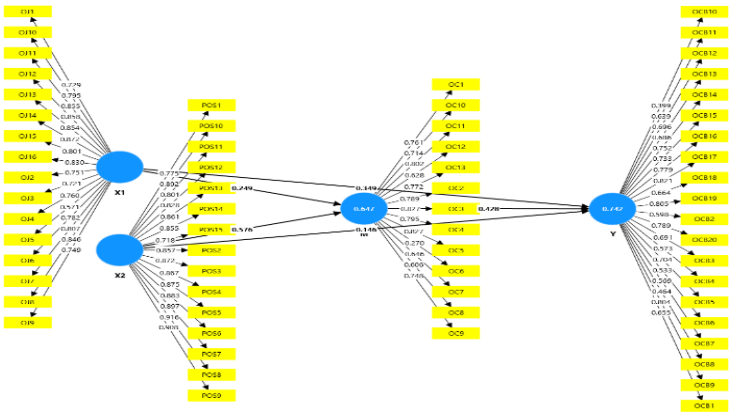
HASIL DAN PEMBAHASAN

Karakteristik Responden

Berdasarkan data kuesioner yang terkumpul, karakteristik responden dalam studi ini mencangkup jenis kelamin, usia, status perwakinan, masa bekerja, bagian divisi, dan tingkat pendidikan terakhir. Sebagaimana terlihat bahwa mayoritas partisipan yaitu perempuan 77,7%, berada pada rentang usia produktif 20 – 30 tahun sebesar 36,6%, dan sebagian besar telah berstatus menikah 81,3%. Lama bekerja yang didominasi 1 – 5 tahun sebesar 32,1%, menggambarkan responden berada di fase awal hingga menengah dalam karier. Sebagian besar merupakan guru (92%), dengan tingkat pendidikan mayoritas S1 (87,5%) mengindikasikan bahwa responden memiliki akademik yang memadai untuk menilai kondisi organisasi.

Outer Model

Pengolahan data menggunakan SmartPLS dengan pendekatan SEM-PLS 4, dimulai dari pengujian outer model. Pada tahap ini, dilakukan evaluasi terhadap convergent validity, AVE, reliability, serta discriminant validity digunakan untuk memastikan bahwa indikator mampu merepresentasikan konstruk secara konsisten. Hasil pengujian tersebut terlihat pada Gambar 1 sebagai berikut:



Sumber: Hasil Riset

Gambar 1. ***Outer Loading***

Convergent Validity

Validitas suatu indikator dalam menggambarkan konstruk di evaluasi melalui besaran nilai outer loading mencerminkan seberapa kuat indikator berkontribusi dalam membentuk konstruk laten, di mana nilai yang tinggi menunjukkan indikator memiliki daya representasi yang lebih kuat. Kelayakan suatu indikator dapat ditentukan oleh nilai > 0,60 sehingga nilai tersebut dinyatakan layak digunakan dalam model penelitian (Hair et al., 2022).

Tabel 1. Uji *Validitas Convergent Outer Loading*

	Item Pernyataan	Outer Loading	Result
OCB1	Saya selalu bersedia menggantikan pekerjaan rekan kerja yang sedang tidak masuk atau sakit.	0,655	*Accept*
OCB2	Saya selalu bersedia membantu proses orientasi karyawan baru tanpa diminta.	0,598	*Reject*
OCB3	Saya selalu bersedia menjadi sukarelawan dalam mengerjakan sesuatu pekerjaan tanpa diminta.	0,691	*Accept*
OCB4	Saya selalu bersedia membantu orang lain di luar departemen ketika memiliki masalah.	0,573	*Reject*
OCB5	Saya selalu bersedia membantu dengan sukarela para tamu yang membutuhkan bantuan.	0,704	*Accept*
OCB6	Saya selalu tiba lebih awal di kantor agar dapat bersiap melakukan pekerjaan.	0,533	*Reject*
OCB7	Saya selalu hadir tepat waktu di kantor.	0,569	*Reject*
OCB8	Saya tidak pernah menghabiskan waktu untuk pembicaraan di luar pekerjaan.	0,464	*Reject*
OCB9	Saya selalu siap segera apabila dibutuhkan berhubungan masalah pekerjaan.	0,804	
OCB10	Saya selalu menghindari mengambil kelebihan waktu atau korupsi waktu.	0,399	*Reject*
OCB11	Saya memiliki toleransi terhadap keadaan di dalam organisasi yang tidak sesuai dengan kehendak.	0,639	*Reject*
OCB12	Saya berusaha menghindari perilaku mengeluh tentang pekerjaan.	0,696	*Accept*
OCB13	Saya berusaha menghindari kebiasaan untuk membesar-besarkan masalah di lingkungan pekerjaan.	0,686	*Accept*
OCB14	Saya selalu bersedia memberikan saran dan informasi kepada rekan kerja yang membutuhkan.	0,752	*Accept*
OCB15	Saya selalu bersedia membantu rekan kerja memecahkan permasalahan sehubungan dengan pekerjaan.	0,733	*Accept*
OCB16	Saya selalu bersedia membantu mengatur kebersamaan secara departemental.	0,779	*Accept*
OCB17	Saya selalu memperhatikan dan menjaga kegiatan seperti kerja sama tim.	0,821	*Accept*
OCB18	Saya selalu mengikuti aktivitas-aktivitas di lingkungan pekerjaan.	0,664	*Reject*
OCB19	Saya selalu membaca dan mematuhi pengumumanpengumuman di lingkungan pekerjaan.	0,805	*Reject*
OCB20	Saya selalu mengikuti perkembangan dalam lingkungan pekerjaan.	0,789	*Reject*
OJ1	Imbalan yang saya terima mencerminkan usaha yang saya berikan dalam pekerjaan.	0,729	*Accept*
OJ2	Imbalan yang saya terima sesuai dengan pekerjaan yang saya selesaikan.	0,751	*Accept*
OJ3	Imbalan yang saya terima mencerminkan kontribusi kepada perusahaan.	0,721	*Accept*
OJ4	Imbalan yang saya terima sesuai dengan kinerja yang saya hasilkan.	0,760	*Accept*
OJ5	Saya dilibatkan dalam proses prosedur penilaian kinerja.	0,571	*Reject*
OJ6	Saya merasa prosedur penilaian kinerja dijalankan secara konsisten.	0,782	*Accept*
OJ7	Saya merasa prosedur penilaian kinerja berdasarkan informasi yang akurat.	0,807	*Accept*
OJ8	Saya merasa prosedur penilaian kinerja berdasarkan etika dan normal.	0,846	*Accept*
OJ9	Saya merasa prosedur penilaian kinerja tidak mengandung kepentingan pihak tertentu.	0,749	*Accept*
OJ10	Saya merasa prosedur penilaian kinerja terbuka terhadap koreksi dan masukan.	0,795	*Accept*
OJ11	Pimpinan mempertimbangkan keputusan tentang pekerjaan saya dengan baik.	0,855	*Accept*
OJ12	Pimpinan memperlakukan saya dengan hormat dan bermartabat.	0,858	*Reject*
OJ13	Pimpinan peka terhadap kebutuhan tentang pekerjaan saya.	0,854	*Reject*
OJ14	Pimpinan berkomunikasi dengan cara yang benar tentang pekerjaan saya.	0,872	*Reject*
OJ15	Pimpinan menunjukkan kepedulian terhadap hak saya.	0,801	*Reject*
OJ16	Pimpinan menjelaskan terkait peraturan atau prosedur secara menyeluruh.	0,830	*Reject*
POS1	Perusahaan telah memberitahu prosedur pekerjaan secara rinci kepada setiap karyawan.	0,775	*Accept*
POS2	Perusahaan memberikan perhatian yang tulus kepada setiap karyawan secara merata.	0,857	*Accept*
POS3	Perusahaan memberikan fasilitas kerja yang adil bagi setiap karyawan.	0,872	*Accept*
POS4	Setiap karyawan di perusahaan ini telah diperlakukan secara terhormat.	0,867	*Accept*
POS5	Perusahaan telah menghargai jasa karyawan secara adil.	0,875	*Accept*
POS6	Supervisor mendukung setiap langkah karyawan dalam bekerja.	0,883	*Reject*
POS7	Supervisor senantiasa menghargai setiap jeri payah karyawan.	0,897	*Accept*
POS8	Supervisor berusaha agar kesejahteraan karyawan terpenuhi.	0,916	*Accept*
POS9	Supervisor mengevaluasi kinerja karyawan secara adil.	0,908	*Reject*
POS10	Supervisor senantiasa mengarahkan karyawan agar mampu bekerja sesuai target.	0,892	*Accept*
POS11	Perusahaan memberikan kesempatan yang adil bagi karyawan yang ingin mendapat promosi jabatan.	0,801	*Reject*
POS12	Perusahaan telah menjamin keamanan karyawan dalam bekerja.	0,828	*Accept*
POS13	Perusahaan memberikan kepercayaan kepada setiap karyawan untuk mengatasi masalahnya dalam bekerja.	0,861	*Accept*
POS14	Perusahaan memberikan beban kerja yang wajar kepada setiap karyawan.	0,855	*Accept*
POS15	Setiap karyawan mendapat kesempatan untuk mendapat pelatihan kerja.	0,718	*Reject*
OC1	Saya bangga menjadi bagian dari perusahaan tempat saya bekerja.	0,761	*Accept*
OC2	Saya peduli terhadap masa depan perusahaan tempat saya bekerja.	0,789	*Accept*
OC3	Saya selalu mendukung kebijakan organisasi tempat saya bekerja.	0,827	*Reject*
OC4	Saya akan merasa sangat berbahagia menghabiskan sisa karir saya di perusahaan.	0,795	*Reject*
OC5	Saya merasa masalah yang terjadi di perusahaan menjadi permasalahan saya juga.	0,827	*Reject*
OC6	Saya bertahan di perusahaan ini karena tidak memiliki alternatif lain.	0,270	*Reject*
OC7	Saya akan mengalami kerugian jika meninggalkan perusahaan tempat saya bekerja.	0,646	*Accept*
OC8	Sulit mendapatkan pekerjaan dengan penghasilan yang bagus seperti pekerjaan saya sekarang.	0,606	*Reject*
OC9	Saya akan merasa bersalah jika meninggalkan perusahaan ini.	0,748	*Accept*
OC10	Tidak ada alasan bagi saya untuk meninggalkan perusahaan tempat saya bekerja.	0,714	*Accept*
OC11	Saya merasa perusahaan ini telah banyak berjasa bagi hidup saya.	0,802	*Accept*
OC12	Saya merasa belum memberikan banyak kontribusi bagi perusahaan.	0,628	*Accept*
OC13	Perusahaan ini layak mendapatkan kesetiaan dari saya.	0,772	*Accept*

Sumber: data Riset

Berdasarkan hasil output outer loadings pada perputaran pertama, ditemukan sejumlah item dengan nilai < 0,60, seperti item OJ 5; item OC 6; serta item OCB 2, 4, 6, 7, 8, 10. Namun, pada perputaran kedua masih ditemukan item dengan nilai < 0,60 yaitu OC 8. Nilai tersebut mengindikasikan bahwa item yang bersangkutan belum memenuhi standar validitas indikator. Selain itu, beberapa item tambahan juga perlu dihapus antara lain item OJ 12, 13, 14, 15, 16; item POS 6, 9, 11, 15; item OCB 11, 18, 19, 20; serta item OC 3, 4, 5 karena tidak sesuai dengan kriteria pengukuran dan berpotensi menimbulkan discriminant error. Setelah item-item yang tidak valid dihilangkan dan model diperbaiki, seluruh indikator tersisa menunjukkan nilai outer loading > 0,60. Dengan demikian, pernyataan-pernyataan variabel tersebut dapat dikatakan layak dan valid (Hair et al., 2022).

Validitas konvergen selanjutnya dievaluasi melalui nilai *Average Variance Extracted* (AVE), yang digunakan untuk menilai sejauh mana indikator mampu merepsentasikan konstruk yang sedang diukur. Suatu konstruk dianggap memiliki validitas konvergen yang baik apabila nilai AVE > 0,50 (Hair et al., 2022).

Tabel 2. Uji Validitas *Convergent* AVE

	AVE	Kesimpulan
Organizational Commitment	0,563	Valid
Organizational Justice	0,649	Valid
Perceived Organizational Support	0,756	Valid
Organizational Citizenship Behavior	0,567	Valid

Sumber: data Riset

Berdasarkan hasil pada Tabel 2, setiap konstruk dalam penelitian ini tercatat memiliki nilai AVE di atas batas minimum yang ditetapkan, sehingga setiap variabel dapat dianggap mampu merepresentasikan konstruk secara konsisten dan memadai (Hair et al., 2022).

Uji Reliability

Reliabilitas diuji untuk mengevaluasi tingkat konsistensi data menggunakan Cronbach's Alpha dan Composite Reliability. Menurut studi Hair et al., 2022) instrumen dinyatakan memiliki reliabilitas yang memadai jika Composite Reliability dan Cronbach's Alpha sama dengan atau melebihi 0,70.

Tabel 3. *Construct Reliability*

	Cronbach's Alpha	Composite Reliability	Kesimpulan
Organizational Commitment	0,890	0,906	Reliabel
Organizational Justice	0,940	0,941	Reliabel
Perceived Organizational Support	0,967	0,969	Reliabel
Organizational Citizenship Behavior	0,914	0,917	Reliabel

Sumber: data Riset

Berdasarkan data pada Tabel 3, seluruh konstruk memenuhi kriteria reliabilitas karena nilai Composite Reliability dan Cronbach's Alpha berada > 0,70 sehingga semua variabel dianggap reliabel sesuai ketentuan oleh (Hair et al., 2022).

Discriminant Validity

Uji discriminant validity dilakukan agar setiap konstruk memiliki ciri yang berbeda dan tidak saling tumpang tindih dengan konstruk lainnya. Menurut Hair et al (2022) kriteria ini terpenuhi ketika akar kuadrat AVE suatu konstruk melebihi kolerasinya dengan konstruk lain, menandakan bahwa konstruk tersebut lebih kuat merepresentasikan indikatornya sendiri daripada konstruk lain.

Tabel 4. *Discriminant Validity (Fornell-Lacker)*

	OC	OJ	POS	OCB
Organizational Commitment	0,750			
Organizational Justice	0,693	0,805		
Perceived Organizational Support	0,736	0,799	0,869	
Organizational Citizenship Behavior	0,731	0,745	0,743	0,753

Sumber: data Riset

Berdasarkan hasil pada Tabel 4, standar *Fornell-Larcker* menunjukkan bahwa nilai akar kuadrat AVE lebih tinggi dibandingkan nilai kolerasinya. Dengan demikian, model ini dinyatakan valid karena sesuai kriteria validitas diskriminan.

Inner Model

Analisis inner model dilakukan untuk menilai dan memprediksi keterkaitan antar konstruk laten pada model yang ditunjukkan dalam nilai R-square dan pengujian hipotesis sebagai indikator utama kualitas pemodelannya.

Uji Koefisien Determinasi

Nilai koefisien determinasi berfungsi untuk menilai kontribusi variabel independen terhadap variasi variabel dependen. Koefisien yang tinggi mengindikasikan kekuatan konstruk bebas dalam menjelaskan perubahan pada konstruk terikat (Hair et al., 2022).

Tabel 5. Nilai R-Square

	R-Square	R-Square Adjusted
Organizational Commitment	0,572	0,564
Organizational Citizenship Behavior	0,661	0,652

Sumber: data Riset

Berdasarkan Tabel 5, nilai Adjusted R-Square untuk komitmen organisasi sebesar 0,564, yang menunjukkan bahwa 56,4% variasi komitmen organisasi dapat dijelaskan oleh konstruk dalam model penelitian, sementara 43,6% sisanya dipengaruhi oleh faktor eksternal

penelitian. Nilai Adjusted R-Square untuk *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) sebesar 0,652, yang berarti 65,2% variasi OCB mampu dipaparkan berdasarkan variabel yang diuji, sedangkan 34,8% dipengaruhi oleh faktor eksternal. Berdasarkan perspektif *Social Exchange Theory*, temuan ini mencerminkan adanya relasi pertukaran antara karyawan dan organisasi berperan penting dalam membentuk komitmen organisasi serta mendorong perilaku OCB.

Pengujian Hipotesis

Prosedur uji hipotesis bertujuan menilai validitas serta signifikansi pengaruh variabel dalam model. Nilai original sample digunakan untuk mengukur besarnya pengaruh, sedangkan P-value digunakan untuk menilai signifikansi. Hubungan variabel dinyatakan signifikan jika P-value < 0,05 dan T-statistic > 1,96 (Hair et al., 2022).

Tabel 6. Uji Path Coefficients

	Original Sample (O)	Sample Mean (M)	T Statistics (O/STDEV)	P Values	Result
OJ -> OCB	0,418	0,410	3,221	0,001	Diterima
POS -> OCB	0,409	0,417	3,183	0,001	Diterima
OJ -> OC	0,291	0,292	2,577	0,010	Diterima
POS -> OC	0,504	0,500	5,167	0,000	Diterima
OC -> OCB	0,328	0,327	3,875	0,000	Diterima
OJ -> OC -> OCB	0,095	0,095	2,164	0,030	Diterima
POS -> OC -> OCB	0,165	0,164	2,961	0,003	Diterima

Sumber: data Riset

Berdasarkan temuan uji hipotesis pada Tabel 6 memperlihatkan bahwa seluruh hipotesis menunjukkan keterkaitan antara konstruk dengan nilai T-statistic diatas 1,96 dan P-value < 0,50, sehingga setiap pengaruh terbukti signifikan dan diterima.

Pengaruh *Organizational Justice* terhadap *Organizational Citizenship Behavior*

Hasil studi ini mengindikasikan bahwa *organizational justice* secara signifikan memengaruhi OCB, sehingga hipotesis pertama dinyatakan diterima. *Organizational justice* dapat menumbuhkan sikap kepercayaan dan hubungan timbal balik yang kuat, melalui pembagian beban kerja, hasil, maupun interaksi di organisasi, hal ini mendorong mereka untuk bersikap positif yang muncul secara sukarela dalam mendukung kelancaran dan kemajuan organisasi. Dari perspektif teori, hasil ini sejalan dengan *Social Exchange Theory* (Homans, 1958; Blau, 2017) yang menegaskan bahwa hubungan antara karyawan dan organisasi berkembang melalui prinsip pertukaran timbal balik. Temuan ini diperkuat oleh (Bakeer et al., 2021; Mitasari & Soetjipto, 2025; Yasir et al., 2022; Das & Mohanty, 2023; Bastyant et al., 2024) yang membuktikan bahwa organizational justice menunjukkan peran signifikan dalam pembentukan OCB.

Pengaruh *Perceived Organizational Support* terhadap *Organizational Citizenship Behavior*

Hasil pengujian menemukan bahwa *perceived organizational support* memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap OCB, sehingga hipotesis kedua diterima. Tenaga pendidik dan kependidikan yang merasakan perhatian organisasi terhadap kesejahteraan, pengakuan kontribusi, dan dukungan saat menghadapi kendala pekerjaan, cenderung menunjukkan perilaku sukarela di luar tanggung jawab formal. Menurut *Social Exchange Theory*, dukungan organisasi dipandang sebagai perhatian yang menciptakan kewajiban timbal balik bagi karyawan untuk membalasnya melalui perilaku positif (Rhoades & Eisenberger, 2002). Temuan tersebut konsisten dengan penelitian terdahulu yang menegaskan bahwa *perceived organizational support* penting untuk meningkatkan OCB, serta menjaga interaksi kerja yang harmonis (Lie et al., 2022; Azizah et al., 2024; Panjaitan & Nasution, 2025; Ansori & Wulansari, 2021; Sadiyah et al., 2023).

Pengaruh *Organizational Justice* terhadap Komitmen Organisasi

Pengujian hipotesis ketiga mengindikasikan bahwa *organizational justice* berdampak positif dan signifikan terhadap komitmen organisasi, sehingga hipotesis ketiga diterima. Temuan ini mengindikasikan bahwa persepsi keadilan yang dirasakan oleh tenaga pendidik dan kependidikan mendorong terbentuknya keterikatan psikologis dan rasa kepemilikan terhadap organisasi. Proses yang transparan dan perlakuan yang adil membuat karyawan merasa dihargai sebagai bagian penting dari organisasi. Dalam kerangka *Social Exchange Theory*, keadilan dipandang sebagai aset sosial yang memicu perilaku balasan karyawa melalui peningkatan loyalitas dan komitmen karyawan (Homans, 1958). Temuan penelitian ini mendukung dengan studi sebelumnya yang menegaskan peran penting *organizational justice* dalam memperkuat komitmen organisasi (Jang et al., 2021; Deressa et al., 2022; Mesfin, 2025; Bagis et al., 2018).

Pengaruh *Perceived Organizational Support* terhadap Komitmen Organisasi

Pengujian hipotesis keempat memperlihatkan bahwa *perceived organizational support* memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap komitmen organisasi. Saat tenaga pendidik dan tenaga kependidikan merasakan perhatian dan kepedulian organisasi dalam memenuhi kebutuhan serta kesejahteraan, mereka cenderung menunjukkan komitmen yang lebih tinggi terhadap organisasi. Studi ini mendukung perspektif *Social Exchange Theory* yang memandang dukungan organisasi sebagai bentuk kepedulian yang dibalas melalui loyalitas dan kesediaan untuk bertahan dalam organisasi. Temuan studi ini, sesuai dengan studi sebelumnya yang menegaskan peran penting *perceived organizational support* dalam memperkuat komitmen organisasi (Firmansyah et al., 2022; Fatmawati & Azizah, 2022; Apriliani & Wati, 2023; Aini et al., 2022).

Pengaruh Komitmen Organisasi terhadap *Organizational Citizenship Behavior*

Pengujian hipotesis kelima membuktikan bahwa komitmen organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap OCB. Individu yang memiliki keterikatan emosional tinggi serta pemahaman yang kuat mengenai tujuan organisasi cenderung menampilkan perilaku ekstra peran yang mendukung kinerja organisasi. Dari konteks *Social Exchange Theory,* komitmen diartikan sebagai respons timbali balik atas pengalaman positif yang diterima karyawan dari organisasi. Temuan penelitian ini didukung dari studi sebelumnya yang menegaskan peran penting komitmen organisasi dalam mendorong munculnya OCB (Hermanto et al., 2024; Hutabarat, 2023; Khotimah et al., 2025).

Peran Komitmen Organisasi sebagai Mediator dalam Pengaruh *Organizational Justice* terhadap *Organizational Citizenship Behavior*

Pengujian hipotesis keenam memperlihatkan peran komitmen organisasi sebagai mediator dalam hubungan *organizational justice* terhadap OCB. Temuan tersebut menandakan bahwa rasa keadilan yang dialami karyawan memiliki pengaruh langsung terhadap perilaku sukarela sekaligus memperkuat komitmen mereka, sehingga mendorong munculnya OCB. Dalam sudut pandang *Social Exchange Theory*, pengalaman diperlakukan secara adil menumbuhkan perasaan terikat dan ingin membalas secara positif. Hasil ini memperoleh dukungan empiris dari (Bastyant et al., 2024; Mesfin, 2025; Sugiarto et al., 2023; Donglong et al., 2020) yang menunjukkan bahwa komitmen sering berperan signifikan dalam menghubungkan rasa keadilan dengan munculnya OCB.

Peran Komitmen Organisasi sebagai Mediator dalam Pengaruh *Perceived Organizational Support* terhadap *Organizational Citizenship Behavior*

Pengujian hipotesis ketujuh mengindikasikan bahwa komitmen organisasi memediasi pengaruh *perceived organizational support* terhadap *organizational citizenship behavior.* Dalam kerangka *Social Exchange Theory*, dukungan yang dirasakan karyawan mendorong timbal balik berupa peningkatan komitmen dan perilaku sukarela yang mendukung organisasi. Dalam situasi berbeda, ketika karyawan merasakan dukungan serta perhatian organisasi terhadap kondisi individu, hal ini cenderung memunculkan rasa aman. Perasaan ini kemudian berkembang menjadi komitmen yang kuat dan mendorong karyawan untuk melakukan berbagai perilaku di luar tanggung jawab formal, seperti membantu sesama rekan dan memastikan proses kerja berjalan lancar. Temuan ini membentuk konsistensi dengan penelitian (Apriliani & Wati, 2023; Maurice & Pattyranie, 2023; Ulifa et al., 2023; Hutabarat, 2023) bahwa komitmen sering menjadi penghubung signifikan dalam keterkaitan antara dukungan organisasi dan perilaku OCB.

KESIMPULAN

Temuan studi ini menegaskan bahwa terdapat pengaruh positif dan signifikan dari *organizational justice* dan *perceived organizational support* terhadap *organizational citizenship behavior* (OCB) maupun komitmen organisasi. Hasil studi ini memperlihatkan bahwa persepsi keadilan dalam proses organisasi, beserta dukungan institusional yang stabil, berperan penting dalam membentuk keterikatan emosional tenaga pendidik dan kependidikan. Selain itu, komitmen organisasi secara signifikan mempengaruhi munculnya OCB, serta berperan sebagai variabel mediasi yang menjembatani pengaruh keadilan dan dukungan organisasi terhadap perilaku ekstra peran. Dalam kajian perilaku organisasi, hasil penelitian ini memperluas konteks empiris kajian OCB yang sebelumnya banyak berfokus pada pendidikan tinggi, dengan menunjukkan bahwa pola hubungan serupa juga terjadi pada pendidikan dasar, khususnya madrasah ibtidaiyah. Meskipun demikian, penelitian ini memiliki keterbatasan karena menggunakan teknik non-probability sampling dan berfokus pada satu lembaga pendidikan, sehingga generalisasi temuan masih terbatas. Selain itu, faktor kontekstual lain yang berpotensi memengaruhi OCB belum dieksplorasi secara mendalam. Sejalan dengan temuan tersebut, penelitian berikutnya disarankan mencakup organisasi yang lebih luas serta mempertimbangkan variabel kontekstual tambahan guna memperoleh pemahaman yang lebih komprehensif mengenai pembentukan OCB di sektor pendidikan.

REFERENSI

Agustiani, D. A., & Sitio, V. S. S. (2021). Pengaruh Keadilan Organisasi Dan Komitmen Organisasi Terhadap Perilaku Kewarganegaraan Organisasi Pada Pt. Berca Mandiri Perkasa Di Jakarta. *Jimen Jurnal Inovatif Mahasiswa Manajemen*, *1*, 218–230.

Aini, R. N., Tjahjono, H. K., & Rahayu D.A, M. K. P. (2022). The Effect of Perceived Organizational Support on Employee Performance Mediated by Affective Commitments at Muhammadiyah University, Yogyakarta. *Indonesian Journal of Multidisciplinary Science*, *11*, 1352–1365.

Aldabbas, H., Pinnington, A., & Lahrech, A. (2023). The Influence of Perceived Organizational Support on Employee Creativity: The Mediating Role of Work Engagement. *Current Psychology*, *42*(8), 6501–6515. Https://Doi.Org/10.1007/S12144-021-01992-1

Andriyanti, N. P. V., & Supartha, I. W. G. (2021). Effect Of Perceived Organizational Support on Organizational Citizenship Behavior with Job Satisfaction as Mediating Variables. In *American Journal of Humanities and Social Sciences Research* (Issue 5). www.Ajhssr.Com

Ansori, M. A., & Wulansari, N. A. (2021). The Effect of Perceived Organizational Support and Psychological Capital on OCB: Mediating Role of Engagement. *Diponegoro*

International Journal of Business, *4*(2), 69–81. Https://Doi.Org/10.14710/Dijb.4.2.2021.69-81

Aprilani, D., Rivai, F., Maidin, A., Bahry Noor, N., Muhammad, L., & Hamzah, H. (2021). The Effect of Perceived Organizational Support and Organizational Commitment to Organizational Citizenship Behavior Nurse Dr. Tadjuddin Chalid. In *Turkish Journal of Computer and Mathematics Education* (Vol. 12, Issue 12).

Apriliani, S. D., & Wati, I. R. (2023). Pengaruh Dukungan Organisasional Terhadap Organizational Citizenship Behavior (Ocb) Dengan Komitmen Organisasional Sebagai Variabel Intervening (Studi Pada Koperasi Mitra Dhuafa Regional K Jawa Timur). *Diponegoro Journal of Management*, *12*(3), 1–15. Http://Ejournal-S1.Undip.Ac.Id/Index.Php/Dbr

Azizah, N., Nururly, S., & Sulaimiah. (2024). Pengaruh Perceived Organizational Support Terhadap Organizational Citizenship Behavior Melalui Work Engagement Sebagai Variabel Intervening Pada Karyawan Perum Bulog Area Kanwil Ntb. *Innovative: Journal Of Social Science Research*, *4*(2), 8935–8948.

Bagis, F., Hartikasari, A. I., & Pratama, B. C. (2018). Does Procedural Justice and Distributive Justice Mediate the Effect of Job Satisfaction on Organizational Commitment? Case Study of Education Institution. *Jurnal Ilmiah Fe-Umm Economic Sciences*, *12*(2).

Bagis, F., Kusumo, I., & Hidayah, A. (2021). Job Satisfaction as A Mediation Variables on the Effect of Organizational Culture and Organizational Commitment to Employee Performance. *Business And Accounting Research (Ijebar) Peer Reviewed-International Journal*, *5*. Https://Jurnal.Stie-Aas.Ac.Id/Index.Php/Ijebar

Bakeer, H. M., Nassar, R. A. A., & Sweelam, R. K. M. (2021). Investigating Organisational Justice and Job Satisfaction as Perceived by Nurses, And Its Relationship to Organizational Citizenship Behaviour. *Nursing Management*, *28*(5). Https://Doi.Org/10.7748/Nm.2021.E1973

Bastyant, M. N., Sari, E. Y. D., & Bashori, K. (2024). Organizational Citizenship Behavior (Ocb) Ditinjau Dari Komitmen Organisasi Dan Keadilan Organisasi. In *Maret* (Vol. 7, Issue 3). Http://Jiip.Stkipyapisdompu.Ac.Id

Blau, P. M. (2017). *Exchange and Power in Social Life*. Routledge. Https://Doi.Org/10.4324/9780203792643

Christantius Dwiatmadja, Vsa., Santoso, D., Manajemen, M., & Semarang, U. (2023). *Sustainable Business Journal Citizenship Behavioral* (Vol. 2, Issue 1).

Darmawan, D., & Mardikaningsih, R. (2021). Studi Tentang Peran Kualitas Kehidupan Kerja, Kepemimpinan Dan Persepsi Dukungan Organisasi Terhadap Komitmen Organisasi. *Jurnal Simki Economic*, *Volume 4 Issue 1*, 89–98.

Das, L., & Mohanty, S. (2023). Impact Of Organizational Justice on Organizational Citizenship Behavior: Empirical Evidence from Higher Educational Institutions. *Journal of Evolutionary Studies in Business*, *8*(2), 32–49. Https://Doi.Org/10.1344/Jesb2023.8.2.36704

Deressa, B., Adugna, K., Bezane, B., Jabessa, M., Wayessa, G., Kebede, A., Tefera, G., & Demissie, Y. (2022). The Relationship Between Organizational Commitment and Organizational Justice Among Health Care Workers in Ethiopian Jimma Zone Public Health Facilities. *Journal of Healthcare Leadership*, *14*, 5–16. Https://Doi.Org/10.2147/Jhl.S345528

Dilla, N., Parimita, W., & Suherdi, S. (2023). Pengaruh Motivasi Kerja dan Keadilan Organisasi Terhadap Organizational Citizenship Behavior Pada Karyawan Pt Rickindo. *Sibatik Journal: Jurnal Ilmiah Bidang Sosial, Ekonomi, Budaya, Teknologi, Dan Pendidikan*, *2*(2), 409–428. Https://Doi.Org/10.54443/Sibatik.V2i2.567

Dinas, P. P., Modal, P., Pelayanan, D., Satu, T., Kabupaten, P., Yusanrinofitri, R. H., Oemar, F., Donal, D., & Amdanata, D. (2024). *Pengaruh Persepsi Dukungan Organisasi Dan Keterikatan Kerja Terhadap Organizational Citizenship Behavior (Ocb) Peran Mediasi Kepuasan Kerja Article Informations* (Issue 1). Online.

Djuuna, M., Sugiarti, R., & Suhariadi, F. (2024). *The Influence of The Big Five Personality and Organizational Justice on Organizational Citizenship Behavior of Police Members In Kotamobagu Resort*. *7*(2), 405–424.

Donglong, Z., Taejun, C., Julie, A., & Sanghun, L. (2020). The Structural Relationship Between Organizational Justice and Organizational Citizenship Behavior in University Faculty in China: The Mediating Effect of Organizational Commitment. In *Asia Pacific Education Review* (Vol. 21, Issue 1, Pp. 167–179). Springer. Https://Doi.Org/10.1007/S12564-019-09617-W

Fatmawati, A., & Azizah, S. N. (2022). Pengaruh Kecerdasan Emosional Dan Perceived Organizational Support Terhadap Organizational Citizenship Behavior Dengan Komitmen Organisasi Sebagai Variabel Intervening (Studi Pada Pns Di Badan Pusat Statistik Kabupaten Kebumen). In *Jurnal Ilmiah Mahasiswa Manajemen* (Vol. 4, Issue 2). Https://Jurnal.Universitasputrabangsa.Ac.Id/Index.Php/Jimmba/Index

Firmansyah, A., Junaedi, I. W. R., Krisyanto, A., & Azzuhri, M. (2022). *The Effect of Perceived Organizational Support on Organizational Citizenship Behavior and Organizational Commitment in Public Health Center During Covid-19 Pandemic*.

Ghozali, Imam. (2021). *Partial Least Squares : Konsep, Teknik Dan Aplikasi* (Ed. 3). Badan Penerbit Universitas Diponegoro.

Gunawan. (2025). The Influence of Perception of Organizational Support on Organizational Citizenship Behavior of Police Personnel with Affective Commitment as a Mediating Variable. In *Organizational* (Vol. 22, Issue 2). Gunawan.

Hair, J. F, Hult, G. T, Ringle, C. M, & Sarstedt, Marko. (2022). *A Primer on Partial Least Squares Structural Equation Modeling (Pls-Sem)* (3rd Ed.). Sage Publications, Inc.

Handayani, N., Normeiliani, P., Aslamiah, & Pratiwi, D. A. (2025). Beban Administratif Dan Kurangnya Pelatihan Guru Dalam Implementasi Kurikulum Merdeka Di Sdn Pangeran 1. *Jurnal Ilmiah Pendidikan Dasar*, *10*, 131–145.

Hermanto, B. Y., Srimulyani, V. A., & Pitoyo, D. J. (2024). The Mediating Role of Quality of Work Life and Organizational Commitment in the Link Between Transformational Leadership and Organizational Citizenship Behavior. *Heliyon*, *10*(6), 1–22. Https://Doi.Org/10.1016/J.Heliyon.2024.E27664

Hilhamsyah, H., Hidayati, D., & Imama, M. L. (2024). Teacher Habits And Workload in the Digitalization of Education. *Jktp: Jurnal Kajian Teknologi Pendidikan*, *7*(4), 195–208. Https://Doi.Org/10.17977/Um038v7i42024p195

Homans, G. C. (1958). *Social Behavior as Exchange*.

Hutabarat, A. M. (2023). *Dampak Perceived Organizational Support Terhadap Organizational Citizenship Behavior Dimediasi Komitmen Organisasi Di Ptpn Iv* (Vol. 05, Issue 02).

Ibrahim, D., & Harahap, N. (2024). Tingkat Kemampuan Digitalisasi Komunikasi Guru Dalam Menyelesaikan Beban Kerja Administrasi Di Smp Negeri 1 Pegajahan. *Escience Humanity Journal*, *4*(2), 331–341.

Jang, J., Lee, D. W., & Kwon, G. H. (2021). An Analysis of the Influence of Organizational Justice on Organizational Commitment. *International Journal of Public Administration*, *44*(2), 146–154. Https://Doi.Org/10.1080/01900692.2019.1672185

Khotimah, O. K., Mas, N., & Purwanto, A. (2025). Analisis Pengaruh Leadership Style Dan Perceived Organizational Support Terhadap Organizational Citizenship Behavior Dengan Memperhatikan Komitmen Organisasi (Studi Pada Pegawai Dinas Pendidikan Dan

Kebudayaan Kota Probolinggo). In *Bisnis Dan Akuntansi* (Vol. 4, Issue 3). Http://Bajangjournal.Com/Index.Php/Jemba

Kim, J. (Sunny), Milliman, J. F., & Lucas, A. F. (2021). Effects Of Csr on Affective Organizational Commitment Via Organizational Justice and Organization-Based Self-Esteem. *International Journal of Hospitality Management*, *92*. Https://Doi.Org/10.1016/J.Ijhm.2020.102691

Lie, D., Agustina, T., Susanti, D., Basriani, A., & Sudirman, A. (2022). Reflection On Teacher Organizational Citizenship Behavior: Antecedents of Perceived Organizational Support, Organizational Commitment and Job Satisfaction. *Journal of Education Research and Evaluation*, *6*(1), 36–43. Https://Doi.Org/10.23887/Jere.V6i1.38701

Lubis, F. P., Br Siregar, N., Manurung, T. S., Muliyanti, A., Budianto, A., & Perangin-Angin, L. M. (2025). Dampak Beban Administratif Dalam Penilaian Autentik Kurikulum Merdeka Terhadap Efektivitas Pengajaran Guru. *Jurnal Unimed*, *9*(3), 951–962. Https://Doi.Org/10.24114/Jgk.V9i3.54652

Maurice, D., & Pattyranie, P. H. (2023). *Peran Kepuasan Pekerjaan Dan Persepsi Dukungan Organisasi Terhadap Komitmen Organisasi Dan Organizational Citizenship Behaviour Dalam Layanan Kesehatan Indonesia*.

Mesfin, S. (2025). *The Effect if Organizational Justice in Organizational Citizenship Behavior Through The Mediating Role if Organizational Commitment in the Public Universities In Amhara Region*. Https://Doi.Org/10.21203/Rs.3.Rs-5941911/V1

Meyer, J. P., & Allen, N. J. (1991). *A Three-Component Conceptualization of Organizational Commitment*.

Mitasari, R., & Soetjipto, B. E. (2025). Job Satisfaction as a Mediator of the influence Of Leader Member Exchange and Organizational Justice on Organizational Citizenship Behavior. In *Indonesian Interdisciplinary Journal of Sharia Economics (Iijse)* (Vol. 8, Issue 3).

Organ, D. W. (1988). *Organizational Citizenship Behavior: The Good Soldier Syndrome*. Lexington Books.

Panjaitan, D. R. A., & Nasution, Y. (2025). The Influence of Participative Management, Organizational Commitment, Perceived Organizational Support, And Employee Engagement on The Organizational Citizenship Behavior of Public Sector Employees. In *Indonesian Interdisciplinary Journal of Sharia Economics (Iijse)* (Vol. 8, Issue 2).

Permasih, D., & Adriansyah, A. (2021). Pengaruh Keadilan Organisasi, Kepuasan Kerja, Dan Komitmen Afektif Terhadap Organizational Citizenship Behavior. *Jurnal Manajemen Bisnis Dan Keuangan*, *2*(2), 57–67. Https://Doi.Org/10.51805/Jmbk.V2i2.42

Putra, A. P., Mujanah, S., & Susanti, N. (2022). *Pengaruh Self Awareness, Etos Kerja, Resiliensi, Terhadap Organization Citizenship Behavior (Ocb) Dan Kinerja Tenaga Kependidikan Di Perguruan Tinggi Swasta Surabaya*.

Rhoades, L., & Eisenberger, R. (2002). Perceived Organizational Support: A Review of the Literature. *Journal Of Applied Psychology*, *87*(4), 698–714. Https://Doi.Org/10.1037/0021-9010.87.4.698

Robbins, & Judge, T. A. (2017). *Perilaku Organisasi*. Salemba Empat.

Sadiyah, H., Rozaq, K., & Nugrohoseno, D. (2023). The Effect of Perceived Organizational Support and Job Crafting on The Organizational Citizenship Behavior Through Work Engagement as an Intervening Variable. *Journal Of Business and Management Review*, *4*(7). Https://Doi.Org/10.47153/Jbmr47.7492023

Sistesya, D., & Putri, E. R. (2024). *Meningkatkan Organizational Citizenship Behavior* (Vol. 13, Issue 2).

Sugiarto, A., Utari, W., & Indrawati, M. (2023). *Pengaruh Kepuasan Dan Keadlan Organisasi Terhadap Organizational Citizenship Behavior Melalui Komitmen*. *3*(1).

Sumardjo, M., & Supriadi, Y. N. (2023). Perceived Organizational Commitment Mediates the Effect Of Perceived Organizational Support and Organizational Culture on Organizational Citizenship Behavior. *Quality - Access to Success*, *24*(192), 376–384. Https://Doi.Org/10.47750/Qas/24.192.45

Sun, I. Y., Wu, Y., Otu, S. E., Aro, G. C., Akor, I. C., & Nnam, M. U. (2022). Linking Organizational Justice to Organizational Commitment Among Nigerian Police Officers. *Criminal Justice and Behavior*, *49*(2), 220–238. Https://Doi.Org/10.1177/00938548211036177

Taamneh, M., Aljawarneh, N., Al-Okaily, M., Taamneh, A., & Al-Oqaily, A. (2024). The Impact of Ethical Leadership on Organizational Citizenship Behavior in Higher Education: The Contingent Role of Organizational Justice. *Cogent Business and Management*, *11*(1). Https://Doi.Org/10.1080/23311975.2023.2294834

Tumbol, J. N., & Nelwan, O. S. (2022). The Effect of Job Satisfaction, Organizational Commitment, And Happinest at Work on Organizational Citizenship Behavior at Employees of Pt. Pln (Persero) South Tomohon Customer Service Unit. *Pandowo 72 Jurnal Emba*, *10*, 72–84.

Ulifa, N., Suci, R. P., & Mas, N. (2023). Dampak Perceived Organizational Support Dan Self Efficacy Pada Organizational Citizenship Behavior Serta Peran Mediasi Organizational Commitment (Studi Pegawai Satpol Pp Kota Pasuruan). In *Jpdsh Jurnal Pendidikan Dasar Dan Sosial Humaniora* (Vol. 2, Issue 11). Https://Bajangjournal.Com/Index.Php/Jpdsh

Wahyuni, V. T., Subiyanto, D., & Purnamarini, T. R. (2025). *The Effect of Organizational Justice, Servant Leadership, and Emotional Intelligence on Organizational Citizenship Behavior of Employees at Pt Dm Baru Retailindo Bantul* (Pp. 287–298). Https://Doi.Org/10.2991/978-94-6463-698-7_30

Yasir, M., Khan, M. N., Hamayun, M., Khan, M. A., & Ullah, A. (2022). Transformational Leadership, Organizational Justice and Organizational Citizenship Behavior in The Restaurant Context. *Journal Of Management Info*.

Zen Ersianti, H., Aprilia, E., Program, W., Manajemen, S., Ekonomika, F., & Bisnis, D. (2025). *Organizational Citizenship Behaviour: Meningkatkan Efektivitas Dalam Organisasi Secara Menyeluruh*. Https://Doi.Org/10.15294/Msdm.V1i1.342