



Pengaruh Keadilan Prosedural terhadap *Organizational Citizenship Behavior* Melalui Persepsi Dukungan Organisasi sebagai Variabel Mediasi

(Studi Kasus pada Dinas Kelautan dan Perikanan Provinsi Sulawesi Selatan)

Ahmad Ali Yassar Ranti^{1*}, Siti Hasbiah², Tenri Sayu Puspitaningsih Dipatmodjo³,
Zainal Ruma⁴, Muhammad Ilham Wardhana Haeruddin⁵

¹⁻⁵ Universitas Negeri Makassar, Indonesia

Alamat: Jl. A. P. Pettarani, Makassar 90222. Indonesia

Korespondensi penulis: aliyassarahmad@gmail.com

Abstract. *Organizational effectiveness depends not only on employees fulfilling their formal roles but also on their willingness to engage in discretionary efforts, known as Organizational Citizenship Behavior (OCB). Promoting OCB is essential not only for private organizations but also for public institutions, which have come under increasing public scrutiny. Despite this urgency, limited attention has been paid to how organizational-level factors such as procedural justice influence OCB in public institutions. The purpose of this study is to assess how procedural justice influences OCB through perceived organizational support as a mediating variable, particularly within public institutions; the Fisheries and Marine Affairs Agency of South Sulawesi Province in Indonesia was selected as the study's object. A quantitative cross-sectional method was employed, with employees stationed at the head office serving as the sample. The findings suggest that procedural justice influences OCB both directly and indirectly through perceived organizational support, and that perceived organizational support significantly affects OCB. Therefore, perceived organizational support only partially mediates the relationship between procedural justice and OCB.*

Keywords: *Procedural, Justice, Support, Organizational Citizenship Behavior.*

Abstrak. Efektivitas organisasi bukan hanya bergantung pada kemampuan pegawai dalam memenuhi tanggung jawab formal tetapi juga pada kesediaannya dalam melakukan tindakan-tindakan diskresioner atau yang disebut sebagai *organizational citizenship behavior* (OCB). Mengupayakan OCB bukan hanya penting bagi organisasi di ranah swasta, akan tetapi juga penting bagi instansi publik yang kini semakin menarik perhatian publik. Meskipun terdapat urgensi tersebut, masih sedikit perhatian akan bagaimana faktor tingkat organisasi seperti keadilan prosedural mempengaruhi OCB dalam konteks institusi publik. Tujuan dari penelitian ini adalah untuk menilai bagaimana keadilan prosedural mempengaruhi OCB melalui persepsi dukungan organisasional sebagai variabel mediasi, khususnya pada instansi publik; Dinas Kelautan dan Perikanan Provinsi Sulawesi Selatan dipilih sebagai objek penelitian ini. Metode penelitian ini menggunakan kuantitatif *cross-sectional* serta pegawai yang berkedudukan di kantor pusat menjadi sampel penelitian. Temuan dalam penelitian ini menunjukkan bahwa keadilan prosedural mempengaruhi OCB baik secara langsung maupun tidak langsung melalui persepsi dukungan organisasional, serta persepsi dukungan organisasional diketahui secara signifikan mempengaruhi OCB. Dengan demikian, persepsi dukungan organisasional hanya memediasi secara parsial pengaruh keadilan prosedural terhadap OCB.

Kata kunci: Keadilan, Prosedural, Dukungan, *Organizational Citizenship Behavior*.

1. LATAR BELAKANG

Eksistensi sebuah organisasi tentunya tidak terlepas dari adanya tujuan yang hendak dicapai. Tujuan tersebutlah yang menjadi legitimasi atas berjalannya serangkaian aktivitas organisasi dan sejumlah sumber daya yang dicurahkan demi menunjang kelancaran aktivitas tersebut. Akan tetapi dalam upaya mencapai tujuannya, timbul pertanyaan mengenai bagaimana organisasi dapat mencapai tujuan tersebut secara efektif. Guna mencapai tujuan

dengan efektif tentunya dibutuhkan adanya pengelolaan dalam berbagai aktivitasnya, termasuk dalam mengelola sejumlah individu yang tergabung dalam organisasi. Salah satu upaya manajemen sumber daya manusia dalam mewujudkan hal tersebut adalah dengan meregulasi aktivitas individu di lingkungan organisasi.

Sumber daya manusia tentunya diharapkan dapat memberdayakan organisasi melalui pengetahuan dan keahlian yang dimiliki. Pengetahuan dan keahlian tersebut diharapkan dapat disalurkan demi kepentingan tujuan organisasi melalui berjalannya peran dan fungsi yang diemban oleh individu tersebut. Maka dari itu, dalam upaya memastikan agar individu mampu menjalankan perannya dengan baik tentu dibutuhkan adanya aturan formal yang dapat meregulasi bagaimana individu dapat bertindak di lingkungan organisasi atau mengatur apa saja tanggung jawab yang diemban dan bagaimana individu tersebut melaksanakan tanggung jawab tersebut yang umumnya diatur dalam kontrak kerja (Syafuddin dkk, 2022).

Akan tetapi, agar organisasi dapat efektif dalam mencapai tujuannya, upaya yang dilakukan oleh organisasi dalam lingkup formal seperti dengan adanya regulasi dan kebijakan yang mengatur perilaku individu tidaklah cukup dalam mendukung efektivitas organisasi. Katz dan Kahn (1966) menyatakan bahwa selain dibutuhkan adanya kemampuan individu dalam menjalankan tanggung jawabnya sesuai dengan yang tertera dalam kontrak kerja, dibutuhkan adanya perilaku spontan dari individu sehingga organisasi dapat efektif dalam mencapai tujuannya (Podsakoff, Mackenzie, & Podsakoff, 2018). Artinya, dibutuhkan adanya upaya lebih yang menjangkau ranah informal dalam upaya mencapai efektivitas organisasi, termasuk kebutuhan akan kontribusi lebih yang dicurahkan oleh individu terhadap organisasi diluar dari peran dan tanggung jawabnya yang diatur secara formal.

Kebutuhan akan adanya usaha lebih dari sekedar pemenuhan tugas dan tanggung jawab yang diatur secara formal dapat didasari oleh dinamika yang selalu terjadi dalam aktivitas organisasi, di mana tidak semua hal dapat diantisipasi dan diregulasi sehingga membutuhkan adanya inisiatif dan perilaku spontan dari individu sehingga efektivitas organisasi dalam mencapai tujuannya dapat terus terjaga. Perilaku yang ditunjukkan oleh individu secara spontan diluar dari tanggung jawabnya atau *extra-role behavior* dan berkontribusi pada efektivitas organisasi dapat disebut sebagai *organizational citizenship behavior* atau selanjutnya disingkat sebagai OCB. OCB sebagai fenomena di mana individu memberikan kontribusi lebih kepada organisasi mulai diteliti pada tahun 1983 oleh Batemen dan Organ yang mendefinisikan OCB sebagai perilaku pegawai yang tidak diakui secara formal atau direkognisi

oleh sistem penghargaan namun perilaku tersebut secara agregat dapat membawa dampak positif terhadap efektivitas organisasi (Ocampo dkk, 2018).

Terdapat berbagai dampak positif yang dapat ditimbulkan oleh perilaku OCB terhadap organisasi seperti meningkatkan inovasi, menurunkan prevalensi politik dekonstruktif dalam aktivitas manajemen, serta yang paling menjadi poin utama dari OCB adalah dampaknya terhadap efektivitas organisasi, baik secara kinerja maupun dalam mencapai tujuan-tujuan tertentu seperti dalam meningkatkan kepuasan pelanggan (de Geus dkk, 2020). Dampak positif yang dapat ditimbulkan oleh perilaku OCB kemudian bukan hanya mendorong organisasi di ranah privat untuk mengupayakan adanya perilaku tersebut, akan tetapi juga bagi organisasi di ranah publik seperti instansi pemerintah.

Upaya bagi organisasi di sektor publik dalam mempromosikan perilaku OCB menjadi semakin penting mengingat perhatian masyarakat terhadap kualitas pelayanan publik yang semakin meningkat (Osman, Ghani, & Alis, 2019). Selayaknya bagi perusahaan, perilaku OCB diharapkan dapat membantu instansi pemerintah dalam meningkatkan efektivitasnya khususnya dalam memberikan pelayanan publik yang berkualitas (Mathibe & Chinyamurindi, 2021). Dengan menunjukkan perilaku OCB, pegawai di instansi pemerintah diharapkan dapat membantu instansi dalam menghadapi berbagai isu yang menjadi tantangan khususnya di sektor publik. Di era kontemporer saat ini, pelayanan publik diketahui sering kali berurusan dengan masalah seputar efisiensi, demokrasi, keadilan, hingga akuntabilitas (Breaugh & Hammerschmid, 2021). Keberadaan perilaku OCB kemudian menjadi sebuah potensi yang dapat membantu pegawai untuk berusaha dalam mengupayakan berjalannya fungsi organisasi dengan sebaik mungkin serta mendukung tercapainya efisiensi meskipun tengah terjadi masalah dalam pelayanan publik (Mathibe & Chinyamurindi, 2021).

Salah satu faktor yang menjadi bagian dari karakteristik organisasi yang diketahui dapat memberikan pengaruh terhadap perilaku OCB adalah keadilan prosedural. Keadilan prosedural merupakan persepsi individu atas keadilan dalam proses yang digunakan dalam pengambilan keputusan (Greenberg & Colquitt, 2005). Keadilan atas prosedur yang digunakan pengambilan keputusan merupakan hal yang krusial khususnya dilingkungan organisasi dimana terdapat berbagai keputusan yang perlu diambil oleh atasan, dan keputusan tersebut tentunya dapat mempengaruhi respons individu yang terdampak keputusan tersebut.

Tabel 1. Kondisi Keadilan Prosedural pada Dinas Kelautan dan Perikanan Provinsi Sulawesi Selatan

No	Pernyataan	Ya	Tidak
1.	Saya merasa bahwa saya memiliki pengaruh terhadap keputusan yang diambil melalui prosedur pengambilan keputusan yang diterapkan	10	2
2.	Terdapat perlakuan yang sama kepada seluruh pegawai yang terdampak dari suatu keputusan seputar pekerjaan	9	3
3.	Dalam mengambil suatu keputusan, atasan langsung saya mengumpulkan informasi yang akurat dan menyeluruh	10	2

Sumber: Data diolah peneliti, 2025

Tabel di atas merupakan pernyataan atas kondisi keadilan prosedural yang diperoleh dari sejumlah pegawai Dinas Kelautan dan Perikanan Provinsi Sulawesi Selatan pada bulan Maret tahun 2025. Dari tabel tersebut dapat diketahui bahwa mayoritas pegawai yang mengisi kuisioner menyatakan bahwa prosedur yang diterapkan dalam pengambilan keputusan bersifat adil. Hal tersebut dapat ditelisik pada pernyataan pertama, di mana sebanyak 10 dari 12 menyatakan bahwa dirinya dapat mempengaruhi hasil keputusan berdasarkan prosedur yang diterapkan. Sementara itu, terdapat 2 pegawai yang menyatakan tidak setuju pada pernyataan tersebut, yang berarti bahwa masih terdapat anggapan bahwa prosedur pengambilan keputusan yang diterapkan tidak merepresentasikan kepentingan seluruh pegawai yang terdampak dari suatu keputusan. Pada pernyataan kedua, mayoritas pegawai juga menyatakan bahwa seluruh terdapat perlakuan yang sama kepada seluruh pegawai yang terdampak dari suatu keputusan seputar pekerjaan. Akan tetapi, terdapat 3 pegawai yang menyatakan ketidaksetujuannya pada pernyataan tersebut yang mengindikasikan akan adanya perlakuan berbeda yang diterima pegawai yang terdampak pada suatu keputusan. Dengan kata lain, terdapat anggapan bahwa perlakuan atasan dalam proses pengambilan keputusan bisa saja menguntungkan bagi pegawai tertentu.

Berdasarkan data tersebut, penelitian ini kemudian akan mencari tahu mengenai bagaimana pengaruh keadilan prosedural di Dinas Kelautan dan Perikanan Provinsi Sulawesi Selatan terhadap perilaku OCB di lingkup instansi tersebut. Keadilan prosedural diketahui dapat memberikan pengaruh terhadap perilaku OCB dikarenakan keadilan dalam prosedur tersebut dapat dianggap oleh pegawai sebagai bentuk dukungan organisasi terhadap dirinya (Moorman, Blakely, & Niehoff, 1998; Kittikunchotiwut, 2017; Dominic, Nathan, & Victor, 2021). Persepsi pegawai atas dukungan organisasi umumnya disebut sebagai persepsi

dukungan organisasional atau disingkat PDO. PDO didefinisikan sebagai persepsi pegawai bahwa organisasi menghargai kontribusinya dan peduli terhadap kesejahteraannya (Eisenberger, Linda, & Wen, 2020). PDO dibentuk oleh penilaian pegawai atas tujuan dibalik berbagai perlakuan yang dilakukan organisasi. Berdasarkan penilaian tersebut, pegawai kemudian akan merasa berkewajiban untuk memberikan timbal balik terhadap organisasi seperti dengan menunjukkan perilaku OCB (Kurtessis dkk, 2017). Mengingat pegawai akan merasa berkewajiban untuk melakukan timbal balik atas perlakuan yang dilakukan oleh organisasi, persepsi pegawai atas dukungan organisasi dapat memainkan peran mediasi dalam hubungan antara keadilan prosedural dan OCB.

2. KAJIAN TEORITIS

Keadilan Prosedural

Keadilan prosedural didefinisikan sebagai persepsi individu atas adil atau tidaknya proses yang digunakan dalam pengambilan keputusan (Greenberg & Colquitt, 2005; Sabbagh & Schmitt, 2016). Agar suatu prosedur dalam pengambilan keputusan dinyatakan adil, dibutuhkan adanya keikutsertaan individu yang berkepentingan dalam mempengaruhi hasil dari suatu keputusan atau disebut sebagai *decision control*, dan kesempatan untuk turut serta dalam proses pengambilan keputusan atau *process control* (Sabbagh & Schmitt, 2016). Menurut Thibaut dan Walker (1975), cara paling optimal dalam menyelesaikan persoalan adalah dengan memberikan ruang atas *process control* kepada pihak yang berseteru dan menyerahkan *decision control* kepada pihak ke-tiga atau pihak yang layak dalam memutuskan suatu perkara.

Konsep bahwa keadilan dalam pengambilan keputusan ditentukan oleh representasi pihak yang berkepentingan yang dalam hal ini adalah pegawai dalam proses pengambilan keputusan berdasarkan Thibaut dan Walker (1975) kemudian dikembangkan secara lebih praktis oleh Leventhal (1980) menjadi enam aturan yang menentukan apakah suatu mekanisme dalam pengambilan keputusan dapat dinyatakan adil. Prosedur pengambilan keputusan dikatakan adil apabila terdapat konsistensi dari segi waktu dan individu. Konsistensi dari segi waktu ialah prosedur tersebut tidak boleh berubah-ubah atau bersifat *ad hoc* dari waktu ke waktu tanpa adanya dasar yang jelas dan sah. Sementara konsistensi dalam hal individu merujuk pada kesamaan perlakuan yang diberikan kepada setiap individu yang berkepentingan dalam keputusan tersebut, tanpa adanya kepentingan tertentu yang bersifat personal. Selain perlu bersifat konsisten dari segi waktu dan perlakuan ke setiap individu, prosedur yang adil

adalah prosedur yang dapat menekan kecenderungan pengambil keputusan untuk berpikir secara irrasional serta mempertimbangkan kepentingan personal dalam mengambil keputusan.

Adanya ruang bagi pihak yang terlibat dalam suatu pengambilan keputusan untuk turut menyampaikan pandangan dan perasaannya guna menjadi masukan dalam mengambil suatu keputusan bersifat penting agar suatu prosedur dapat dinyatakan adil. Selain perlu merefleksikan kepentingan individu yang berkepentingan, prosedur yang adil ialah prosedur yang turut mempertimbangkan nilai moral dan etika yang dianut oleh individu yang terdampak dari keputusan tersebut. Prosedur pengambilan keputusan selanjutnya dapat dikatakan adil apabila prosedur yang dijalankan bersandar pada informasi yang valid dan relevan sehingga dapat meminimalisir kemungkinan eror dalam pengambilan keputusan. Syarat bagi adilnya suatu prosedur yang terakhir adalah terdapat ruang untuk mengoreksi keputusan yang diambil apabila terdapat sanggahan atau kekecewaan dari pihak yang terdampak keputusan tersebut.

Persepsi Dukungan Organisasional

Persepsi dukungan organisasional atau selanjutnya disingkat PDO merupakan persepsi individu bahwa organisasi menghargai kontribusi yang dihasilkan dan peduli terhadap kesejahteraannya (Kurtessis dkk, 2017). PDO pertama kali dikemukakan oleh Eisenberger dkk (1986) di mana pegawai akan membentuk sebuah persepsi akan seberapa besar kepedulian organisasi atas dirinya yang kemudian akan menentukan seberapa besar kontribusi yang dihasilkan oleh pegawai tersebut (Sun, 2019). Persepsi dukungan organisasional sendiri dipengaruhi oleh berbagai perlakuan organisasi terhadap pegawai yang kemudian mempengaruhi pegawai untuk mengonseptualisasikan motif yang melatarbelakangi perlakuan tersebut sebagai bentuk dukungan terhadap dirinya.

Perlakuan organisasi sendiri merujuk pada berbagai perlakuan yang dilakukan oleh individu lainnya yang tergabung dalam organisasi dan bertindak atas kepentingan organisasi atau disebut sebagai agen-agen organisasi yang kemudian dikonseptualisasikan oleh pegawai sebagai bentuk perlakuan organisasi (Levinson, 1965). Berhubung persepsi dukungan organisasional terbentuk atas berbagai perlakuan organisasi terhadap pegawai, keadilan prosedural sebagai salah satu perlakuan organisasi dapat dievaluasi oleh pegawai sebagai bentuk dukungan organisasional sehingga terdapat kemungkinan bahwa keadilan prosedural mempengaruhi persepsi dukungan organisasional. Dengan demikian, hipotesis yang akan diuji ialah “Keadilan prosedural berpengaruh signifikan terhadap persepsi dukungan organisasional.”

Persepsi pegawai atas dukungan organisasional kemudian dapat mempengaruhi kontribusi yang dihasilkan oleh pegawai berdasarkan dua hal yakni kesesuaian antara usaha dan keuntungan yang diperoleh atau *effort-reward expectancy* dan *effective attachment* (Eisenberger dkk, 1986). Dengan adanya persepsi bahwa organisasi peduli terhadap kontribusinya, pegawai kemudian berekspektasi bahwa kontribusi yang akan dihasilkan akan dihargai sepenuhnya oleh organisasi. Persepsi bahwa organisasi menghargai kontribusi yang dihasilkan dan peduli terhadap kesejahteraannya tersebut kemudian menjadi efeksi bagi pegawai yang memicu timbulnya keterikatan emosional antara pegawai dengan organisasi atau *affective attachment*. Dengan adanya ekspektasi bahwa organisasi akan menghargai kontribusi yang dihasilkan oleh pegawai dan keterikatan emosional antara pegawai dan organisasi, pegawai kemudian akan terdorong untuk memaksimalkan kontribusi yang dihasilkan demi tercapainya tujuan organisasi.

Organizational Citizenship Behavior

Organizational citizenship behavior atau disingkat OCB pertama kali dikemukakan oleh Bateman dan Organ (1983) sebagai tindak lanjut atas konsep Katz dan Kahn (1965) mengenai perilaku inovatif dan spontan yang dilakukan oleh pegawai di lingkungan kerja, atau dapat disebut sebagai *extra-role behavior*. Perilaku OCB merupakan perilaku diskrisoner yang berarti perilaku tersebut bukan perilaku yang diatur secara formal dalam kontrak kerja atau melalui aturan yang berlaku dalam organisasi (Podsakoff, Mackenzie, & Podsakoff, 2018).

Terdapat lima dimensi yang dikemukakan oleh Bateman dan Organ (1983) yang menjadi elemen dari perilaku OCB yakni altruism, conscientiousness, civic virtue, courtesy, dan sportmanship. *Altruism* didefinisikan sebagai perilaku pegawai dalam menolong rekan kerja secara suka rela dan tanpa adanya tuntutan yang mewajibkan pegawai untuk melakukan hal tersebut. *Conscientiousness* merupakan kepatuhan pegawai terhadap aturan yang berlaku serta usaha lebih yang dicurahkan oleh pegawai melebihi kebutuhan minimum yang ditentukan dalam melakukan suatu pekerjaan. *Civic Virtue* merujuk pada partisipasi pegawai secara konstruktif dalam aktivitas politik organisasi dan dalam mendukung berjalannya fungsi administratif (Deluga, 1998). *Courtesy* merupakan kepedulian pegawai terhadap kemungkinan terjadinya masalah yang dapat timbul di masa depan. Kepedulian tersebut ditunjukkan oleh pegawai dengan melakukan suatu tindakan yang diharapkan dapat memitigasi atau mengurangi dampak buruk yang ditimbulkan oleh suatu masalah. Sedangkan

dimensi OCB yang terakhir yakni *sportmanship* merupakan toleransi pegawai apabila diperhadapkan pada pekerjaan yang menantang atau ditempatkan pada situasi atau kondisi kerja yang tidak sesuai dengan harapan pegawai.

Social Exchange Theory

Keadilan prosedural dan persepsi dukungan organisasional diharapkan dapat mendorong pegawai untuk menunjukkan OCB dikarenakan keadilan prosedural dan persepsi dukungan organisasional tersebut dapat menimbulkan beban moral bagi pegawai untuk memberikan timbal balik dengan menunjukkan OCB sebagaimana dijelaskan melalui *social exchange theory*. *Social exchange theory* merupakan sebuah teori yang menjelaskan mengenai interaksi sosial antara dua pihak atau lebih, baik menyangkut individu, kelompok, hingga organisasi yang melibatkan adanya pertukaran antar pihak yang berinteraksi tersebut (Cook dkk, 2013). Interaksi sosial tersebut dapat dijelaskan dengan i) aktor melakukan sesuatu kepada target, ii) target memberikan respons kepada sang aktor, iii) dan timbulnya hubungan antara kedua belah pihak tersebut berdasarkan pertukaran yang terjadi (Cropanzano dkk, 2017). Pertukaran atau *reciprocity* yang terjadi antara aktor yang menginisiasi interaksi tersebut dengan target merupakan elemen penting bagi terciptanya suatu hubungan dalam teori *social exchange* (Ahmad dkk, 2023).

Dengan adanya keadilan prosedural, pegawai akan menganggap keadilan tersebut sebagai bentuk penghargaan organisasi atas dirinya yang kemudian mendorong pegawai untuk memberikan timbal balik dengan menghargai organisasi melalui perilaku OCB (Moorman, Blakely, & Niehoff, 1998; Kittikunchotiwut, 2017; Dominic dkk, 2021). Maka dari itu, hipotesis yang akan di uji adalah “Keadilan prosedural berpengaruh signifikan terhadap *organizational citizenship behavior*.” Berhubung pegawai akan menganggap keadilan prosedural sebagai bentuk dukungan organisasi, maka hipotesis selanjutnya adalah “Keadilan prosedural berpengaruh signifikan terhadap *organizational citizenship behavior* melalui persepsi dukungan organisasional sebagai variabel mediasi.”

Dorongan bagi pegawai untuk memberikan timbal balik juga terjadi pada persepsi dukungan organisasional di mana persepsi pegawai bahwa organisasi menghargai kontribusinya dan memiliki kepedulian atas kesejahteraannya akan mendorong pegawai untuk memberikan timbal balik dengan menunjukkan perilaku OCB. Persepsi dukungan organisasional dapat memicu *norm of reciprocate* atau timbal balik dimana pegawai akan merasa berkewajiban untuk memberikan kontribusi lebih kepada organisasi, dan dengan persepsi dukungan organisasional tersebut pegawai akan merasa bahwa meningkatnya kinerja

yang dihasilkan akan membawa keuntungan lebih terhadap dirinya (Kurtessis dkk, 2017). Dengan demikian, hipotesis yang akan diuji adalah “Persepsi dukungan organisasional berpengaruh signifikan terhadap *organizational citizenship behavior*.”

3. METODE PENELITIAN

Jenis penelitian ini adalah penelitian kuantitatif dengan pendekatan *cross-sectional*. Terdapat tiga variabel berbeda dalam penelitian ini, yakni variabel keadilan prosedural sebagai independen (X), persepsi dukungan organisasional sebagai variabel mediasi (Z), dan *organizational citizenship behavior* sebagai variabel dependen (Y). Penelitian ini dilakukan di lingkungan Dinas Kelautan dan Perikanan Provinsi Sulawesi Selatan yang beralamatkan di Jl. Baji Manasa No. 12, Kel. Tamarunang, Kec. Mariso, Makassar, Sulawesi Selatan sejak bulan April hingga Mei 2025.

Populasi dalam penelitian ini adalah seluruh pegawai Dinas Kelautan dan Perikanan Provinsi Sulawesi Selatan yang berjumlah 180 orang. Dalam menentukan jumlah sampel, peneliti menggunakan rumus slovin dengan *margin of error* sebesar 10%. Dengan demikian, jumlah sampel dalam penelitian ini adalah sebanyak 65 responden. Guna memperoleh data yang dibutuhkan dalam penelitian ini, maka teknik pengumpulan data yang akan digunakan yakni melalui kuisioner yang akan dibagikan ke sampel penelitian. Sementara skala pengukuran yang digunakan dalam kuisioner penelitian ini adalah skala likert dengan interval skor 1-5.

Dalam memperoleh hasil penelitian, akan dilakukan dua pengujian dengan menggunakan perangkat lunak SmartPLS, yakni uji *outer model* dan uji *inner model*. Dalam uji *outer model*, akan dilakukan serangkaian pengujian terhadap instrumen penelitian yakni uji validitas berdasarkan *convergent validity*, *average variance extracted* (AVE) dan *discriminant validity* serta uji reliabilitas berdasarkan *chronbach's alpha* dan *composite reliability*. Sedangkan dalam uji *inner model*, akan dilakukan pengujian terhadap model penelitian yang mana nilai *R Square*, *Q Square*, *Goodness of Fit*, dan nilai t menjadi rujukan dalam menentukan apakah hipotesis dalam penelitian ini diterima atau tidak.

4. HASIL DAN PEMBAHASAN

Karakteristik Responden

Responden pada penelitian ini merupakan pegawai tetap Dinas Kelautan dan Perikanan Provinsi Sulawesi Selatan yang tidak sedang menduduki posisi jabatan pimpinan sejumlah 65 orang yang berkedudukan di kantor pusat Dinas Kelautan dan Perikanan Provinsi Sulawesi Selatan. Pegawai yang dimaksud mencakup seluruh sub bagian yang terdapat pada instansi seperti Sub Bagian Kepegawaian dan Umum; Keuangan; Pengawasan dan Pengendalian Sumber Daya Kelautan dan Perikanan; Program; Statistik; Perikanan dan Budidaya; Kelautan, Pesisir, dan Perikanan Tangkap; hingga Sub Bidang Mutu, Usaha, dan Kelembagaan.

Tabel 2. Karakteristik Responden

Karakteristik Responden		Jumlah	
		Karyawan	Persentase (%)
Jenis Kelamin	Laki-Laki	24	37%
	Perempuan	41	63%
Usia	24-29 tahun	-	-
	30-35 tahun	11	17%
	>36 tahun	54	83%
Lama Bekerja	<5 tahun	2	3%
	5-10 tahun	9	14%
	11-20 tahun	31	48%
	>21 tahun	23	35%

Sumber: Data diolah peneliti, 2025

Berdasarkan tabel di atas, dapat diketahui bahwa mayoritas responden berjenis kelamin perempuan dengan persentase sebanyak 63%. Sedangkan 37% sisanya berjenis kelamin laki-laki. Dalam hal usia, dapat diketahui bahwa mayoritas responden berusia 36 tahun ke atas dengan jumlah sebanyak 83%. Sedangkan, 17% orang sisanya berada di rentang umur 30 hingga 35 tahun. Dengan demikian, tidak terdapat responden di rentang usia 24-29 tahun yang menjadi responden dalam penelitian ini. Dalam hal masa kerja, diketahui bahwa mayoritas atau sebanyak 48% responden penelitian ini memiliki masa kerja direntang 11 hingga 20 tahun. Kemudian terdapat sebanyak 35% responden dengan masa kerja 21 tahun ke atas, 14% responden dengan masa kerja di rentang 5 hingga 10 tahun, dan 3% responden dengan masa kerja di bawah lima tahun.

Mengingat mayoritas responden memiliki masa kerja 10 tahun ke atas serta responden dengan masa kerja paling rendah adalah empat tahun, seluruh responden dalam penelitian ini

diharapkan memiliki pengetahuan yang cukup terkait proses pengambilan keputusan di instansi. Selain itu, dengan masa kerja tersebut responden juga diharapkan telah memiliki persepsi yang kuat mengenai dukungan instansi terhadap dirinya. Berdasarkan persepsi tersebut, peneliti kemudian akan mencari tahu mengenai perilaku OCB di lingkungan Dinas Kelautan dan Perikanan Provinsi Sulawesi Selatan serta apakah perilaku tersebut disebabkan oleh persepsi dukungan instansi yang dibentuk oleh adanya keadilan dalam prosedur pengambilan keputusan yang diterapkan.

Uji Outer Model

1. Uji Validitas

a) Uji Validitas berdasarkan *Convergent Validity*

Tabel 3. Hasil Uji Validitas berdasarkan *Convergent Validity*

Indikator	Nilai Konvergen	Keterangan
KP.1	0.819	Valid
KP.2	0.755	Valid
KP.3	0.833	Valid
KP.4	0.765	Valid
KP.5	0.848	Valid
KP.6	0.726	Valid
KP.7	0.710	Valid
KP.8	0.703	Valid
KP.9	0.823	Valid
KP.10	0.734	Valid
KP.12	0.717	Valid
PDO.1	0.797	Valid
PDO.2	0.704	Valid
PDO.3	0.725	Valid
PDO.4	0.722	Valid
PDO.5	0.784	Valid
PDO.6	0.766	Valid
PDO.7	0.694	Valid
PDO.10	0.769	Valid
PDO.11	0.850	Valid
PDO.12	0.818	Valid
PDO.13	0.818	Valid
PDO.18	0.784	Valid
PDO.19	0.758	Valid
PDO.20	0.812	Valid
OCB.1	0.759	Valid
OCB.2	0.768	Valid
OCB.3	0.754	Valid
OCB.4	0.761	Valid

OCB.5	0.840	Valid
OCB.6	0.784	Valid
OCB.8	0.698	Valid
OCB.9	0.758	Valid
OCB.10	0.654	Valid
OCB.12	0.765	Valid
OCB.13	0.785	Valid
OCB.14	0.797	Valid

Sumber: Data diolah SmartPLS 4, 2025

Berdasarkan tabel di atas, diketahui bahwa seluruh indikator dalam penelitian ini valid dikarenakan menunjukkan nilai konvergen di atas 0.60. Dengan demikian diperoleh 11 indikator untuk variabel keadilan prosedural, 14 indikator untuk variabel persepsi dukungan organisasional, dan 13 indikator untuk variabel *organizational citizenship behavior*. Maka dari itu, terdapat total 38 indikator yang akan dilakukan pengujian validitas selanjutnya yakni uji validitas berdasarkan *average variance extracted* (AVE) dan *discriminant validity*.

b) Uji Validitas berdasarkan *Average Variance Extracted* (AVE)

Tabel 4. Hasil Uji Validitas berdasarkan AVE

Variabel	<i>Average Variance Extracted</i> (AVE)
KP	0.590
PDO	0.567
OCB	0.580

Sumber: Data diolah SmartPLS 4, 2025

Berdasarkan tabel hasil uji validitas berdasarkan *average variance extracted* (AVE), dapat diketahui bahwa instrumen yang mengukur masing-masing variabel yang diteliti yakni keadilan prosedural (KP), persepsi dukungan organisasional (PDO), dan *organizational citizenship behavior* (OCB) dinyatakan valid dikarenakan nilai AVE yang diperoleh masing masing instrumen variabel berada di atas 0.50.

c) Uji Validitas berdasarkan *Discriminant Validity*

Tabel 5. Hasil Uji Validitas berdasarkan *Discriminant Validity*

Indikator	KP	PDO	OCB
KP.1	0.819	0.596	0.584
KP.2	0.755	0.573	0.720
KP.3	0.833	0.539	0.579
KP.4	0.765	0.471	0.521
KP.5	0.848	0.575	0.522
KP.6	0.726	0.549	0.487
KP.7	0.710	0.405	0.377

KP.8	0.703	0.421	0.525
KP.9	0.823	0.540	0.549
KP.10	0.734	0.563	0.572
KP.12	0.717	0.523	0.426
PDO.1	0.609	0.797	0.589
PDO.2	0.543	0.704	0.818
PDO.3	0.486	0.725	0.544
PDO.4	0.493	0.722	0.550
PDO.5	0.536	0.784	0.470
PDO.6	0.417	0.766	0.453
PDO.7	0.375	0.694	0.382
PDO.10	0.549	0.769	0.705
PDO.11	0.575	0.850	0.594
PDO.12	0.573	0.818	0.564
PDO.13	0.546	0.818	0.553
PDO.18	0.570	0.784	0.735
PDO.19	0.541	0.758	0.671
PDO.20	0.533	0.812	0.750
OCB.1	0.533	0.698	0.759
OCB.2	0.540	0.714	0.768
OCB.3	0.538	0.721	0.754
OCB.4	0.432	0.490	0.761
OCB.5	0.529	0.633	0.840
OCB.6	0.469	0.541	0.784
OCB.8	0.482	0.498	0.698
OCB.9	0.539	0.478	0.758
OCB.10	0.643	0.535	0.654
OCB.12	0.556	0.613	0.765
OCB.13	0.636	0.633	0.785
OCB.14	0.500	0.609	0.797

Sumber: Data diolah SmartPLS 4, 2025

Tabel di atas merupakan hasil uji validitas berdasarkan *discriminant validity*. Indikator dinyatakan valid apabila nilai yang diperoleh oleh masing-masing indikator lebih besar untuk mengukur variabel laten-nya atau variabel yang semestinya diukur lebih besar dari variabel lainnya. Berdasarkan tabel tersebut, dapat diketahui bahwa seluruh indikator variabel keadilan prosedural (KP) memperoleh nilai yang lebih tinggi untuk mengukur variabel KP dari pada variabel lainnya, yang dengan demikian seluruh indikator KP dinyatakan valid berdasarkan nilai diskriminan. Hal yang sama juga terjadi pada variabel organizational citizenship behavior (OCB) dimana seluruh indikator OCB memperoleh nilai yang lebih besar dalam mengukur variabel OCB ketimbang variabel lainnya. Akan tetapi dalam hal indikator variabel persepsi dukungan organisasional (PDO), terdapat satu indikator yang justru memperoleh nilai lebih

besar ketika mengukur variabel OCB ketimbang variabel PDO, yakni pada indikator PDO.2. Mengingat indikator tersebut tidak valid berdasarkan nilai diskriminan dan tetap terdapat indikator lain yang turut mengukur dimensi yang sama, maka dari itu indikator PDO.2 dihilangkan untuk pengujian selanjutnya.

2. Uji Reliabilitas

Tabel 6. Hasil Uji Reliabilitas

Variabel	Cronbach's alpha	Composite reliability (rho_a)	Composite reliability (rho_c)
KP	0.930	0.934	0.940
PDO	0.947	0.950	0.953
OCB	0.934	0.936	0.943

Sumber: Data diolah SmartPLS 4, 2025

Terdapat dua acuan yang digunakan untuk menyatakan reliabilitas instrumen, yakni berdasarkan nilai *cronbach's alpha* dan *composite reliability*. Instrumen dinyatakan reliabel apabila instrumen memperoleh nilai *cronbach's alpha* dan *composite reliability* di atas 0.70. berdasarkan tabel hasil pengujian reliabilitas di atas, dapat diketahui bahwa seluruh instrumen yang digunakan dalam penelitian ini yakni instrumen untuk variabel keadilan prosedural (KP), persepsi dukungan organisasional (PDO), dan *organizational citizenship behavior* (OCB) memperoleh nilai di atas 0.90 yang menunjukkan bahwa instrumen yang digunakan bersifat reliabel.

Uji Inner Model

a) Uji R Square

Tabel 7. Hasil Uji *R Square*

Variabel	R Square
PDO	0.460
OCB	0.647

Sumber: Data diolah SmartPLS 4, 2025

Berdasarkan tabel hasil uji *R Square* di atas, dapat diketahui bahwa untuk variabel persepsi dukungan organisasional menunjukkan nilai 0.460 yang berarti bahwa kemampuan keadilan prosedural dalam mempengaruhi persepsi pegawai atas dukungan organisasional adalah sebesar 46%, yang berarti 54% sisanya merupakan pengaruh variabel lain yang tidak diteliti dalam penelitian ini. Sedangkan untuk variabel OCB, nilai *R Square* sebesar 0.62 menunjukkan bahwa keadilan prosedural dan persepsi dukungan organisasional memberikan

pengaruh sebesar 64% terhadap OCB. Dengan demikian, 36% sisanya merupakan pengaruh variabel lain yang tidak termasuk dalam penelitian ini.

b) Uji *Q Square*

Tabel 8. Hasil Uji *Q Square*

Variabel	Q^2_{predict}
PDO	0.416
OCB	0.431

Sumber: Data diolah Smart PLS 4, 2025

Tabel di atas merupakan hasil pengujian *Q-Square* menggunakan PLSPredict. Berdasarkan tabel tersebut, dapat diketahui kemampuan model penelitian ini dalam memprediksi pengaruh variabel eksogen yang dalam hal ini adalah keadilan prosedural terhadap variabel endogen yakni persepsi dukungan organisasional (PDO) dan OCB. Hal tersebut dapat dilihat pada kolom *Q Square* di mana kedua variabel endogen tersebut memiliki nilai di atas nol, yakni 0,431 untuk variabel OCB dan 0.416 untuk variabel PDO. Dengan demikian, nilai yang diperoleh menunjukkan bahwa model penelitian ini memiliki kemampuan prediksi yang baik.

c) Uji *Goodness of Fit*

Pengujian *Goodness of Fit* (GoF) dilakukan dengan berdasarkan pada rumus GoF di mana nilai rata-rata *average variance extracted* (AVE) sebagai nilai yang memproyeksikan kemampuan instrumen pengukuran dikalikan dengan nilai rata-rata *R Square* sebagai nilai yang merefleksikan kemampuan model dalam menjelaskan pengaruh variabel eksogen terhadap variabel endogen. Adapun rumus GoF yang dimaksud adalah sebagai berikut.

$$GoF = \sqrt{\text{rata - rata AVE} \times \text{rata - rata R Square}}$$

Tabel 9. Nilai AVE dan *R Square*

Variabel	AVE	R Square
KP	0.591	
PDO	0.612	0.460
OCB	0.579	0.647
Rata-rata	0.594	0.553

Sumber: Data diolah SmartPLS 4, 2025

$$GoF = \sqrt{0.594 \times 0.553} = 0.57313$$

Berdasarkan rumus tersebut, akan diperoleh nilai yang mencerminkan indeks kualitas model. Model dikatakan baik apabila memiliki nilai GoF di atas 0.38. Dengan demikian, berdasarkan nilai rata-rata AVE yang diperoleh yakni sebesar 0.594 dan rata-rata nilai *R Square* sebesar 0.553 maka nilai GoF yang diperoleh adalah 0.57313. Berdasarkan nilai GoF tersebut, dapat diketahui bahwa model penelitian ini memiliki kualitas yang baik dalam menjelaskan fenomena yang diteliti.

d) Uji t

Tabel 10. Hasil Uji t

Variabel	Original sample	Sample mean	Standard deviation	T statistics	P values
KP > OCB	0.348	0.360	0.093	3.744	0.000
KP > PDO	0.678	0.691	0.071	9.561	0.000
PDO > OCB	0.526	0.518	0.089	5.887	0.000
KP > PDO > OCB	0.357	0.356	0.063	5.710	0.000

Sumber: Data diolah SmartPLS 4, 2025

Berdasarkan tabel di atas, dapat diketahui bahwa diperoleh nilai t sebesar 3.744 untuk pengaruh langsung keadilan prosedural terhadap OCB, 9.561 untuk pengaruh langsung keadilan prosedural terhadap persepsi dukungan organisasional, 5.887 untuk pengaruh langsung persepsi dukungan organisasional terhadap OCB, serta 5.710 untuk pengaruh keadilan prosedural terhadap OCB melalui persepsi dukungan organisasional sebagai variabel mediasi. Guna menentukan apakah hipotesis dalam penelitian ini diterima atau tidak, nilai t yang diperoleh diperbandingkan terlebih dahulu dengan nilai t tabel. Adapun nilai t tabel dalam penelitian ini dengan derajat kebebasan 64 (jumlah sampel – 1) dan level signifikansi 0.05 adalah sebesar 2.000. Dengan membandingkan nilai t hitung dengan t tabel, dapat diketahui signifikansi pengaruh variabel yang diteliti, yakni apabila nilai t hitung lebih besar dari t tabel.

Dalam hal pengaruh keadilan prosedural terhadap OCB, diketahui bahwa t hitung lebih besar dari t tabel yakni $3.744 > 2.000$ yang berarti bahwa keadilan prosedural berpengaruh signifikan terhadap OCB. Selain berdasarkan t tabel, signifikansi pengaruh tersebut juga ditunjukkan oleh nilai p yakni 0.000 yang berada di bawah level signifikansi 0.05. Untuk pengaruh keadilan prosedural terhadap persepsi dukungan organisasional, nilai t hitung yang diperoleh adalah sebesar 9.561 yang mana lebih besar ketimbang nilai t tabel serta nilai p yang diperoleh adalah 0.000. Sementara untuk pengaruh persepsi dukungan organisasional terhadap OCB, diketahui t hitung yang diperoleh juga lebih besar dari t tabel yakni $5.887 > 2.000$ dengan

nilai $p = 0.000$. Dalam hal pengaruh keadilan prosedural terhadap OCB melalui persepsi dukungan organisasional sebagai variabel mediasi, diperoleh t hitung sebesar 5.710 dengan signifikansi 0.000.

Pembahasan

Pengaruh Keadilan Prosedural Terhadap *Organizational Citizenship Behavior*

Berdasarkan hasil yang diperoleh khususnya pada uji t sebagai uji hipotesis, keadilan prosedural terbukti memberikan pengaruh langsung terhadap OCB dengan nilai t sebesar 3.744 dan nilai $p = 0.000$. Maka dari itu, hipotesis “*Keadilan prosedural berpengaruh signifikan terhadap organizational citizenship behavior pada pegawai Dinas Kelautan dan Perikanan Provinsi Sulawesi Selatan*” diterima. Temuan ini selaras dengan temuan penelitian sebelumnya bahwa keadilan prosedural berpengaruh signifikan terhadap *organizational citizenship behavior* (Hidayat & Kusuma 2024).

Pengaruh Keadilan Prosedural Terhadap Persepsi Dukungan Organisasional

Selain telah terbukti bahwa keadilan prosedural berpengaruh signifikan terhadap OCB, berdasarkan hasil penelitian ini juga didapatkan bahwa keadilan prosedural berpengaruh signifikan terhadap persepsi dukungan organisasional. Hal ini dikarenakan keadilan prosedural mampu memberikan pengaruh sebesar 46% dengan nilai $t = 9.561$ dan nilai $p = 0.000$. Dengan demikian, hipotesis “*Keadilan prosedural berpengaruh signifikan terhadap persepsi dukungan organisasional pada pegawai Dinas Kelautan dan Perikanan Provinsi Sulawesi Selatan*” diterima. Temuan tersebut juga selaras dengan penelitian yang dilakukan oleh Tafonao, Rinaldo, dan Yulianty (2023) yang menemukan bahwa keadilan distribusional dan keadilan prosedural berpengaruh signifikan terhadap persepsi dukungan organisasional.

Pengaruh Persepsi Dukungan Organisasional Terhadap *Organizational Citizenship Behavior*

Selain dipengaruhi oleh keadilan prosedural, dalam penelitian ini juga terbukti bahwa OCB juga secara signifikan dipengaruhi oleh persepsi dukungan organisasional. Hal tersebut dapat dilihat pada nilai t yang diperoleh atas pengaruh langsung persepsi dukungan organisasional terhadap OCB sebesar 5.887 dengan nilai $p = 0.000$. Hal ini kemudian menjadi dasar untuk menerima hipotesis selanjutnya dalam penelitian ini yakni “*Persepsi dukungan organisasional berpengaruh signifikan terhadap organizational citizenship behavior pada pegawai Dinas Kelautan dan Perikanan Provinsi Sulawesi Selatan*.” Temuan ini kemudian mendukung temuan penelitian sebelumnya di mana persepsi dukungan organisasional terbukti

mempengaruhi *organizational citizenship behavior* dan kepuasan kerja (Putri & Nurmayanti, 2024).

Pengaruh Keadilan Prosedural Terhadap *Organizational Citizenship Behavior* Melalui Persepsi Dukungan Organisasional Sebagai Variabel Mediasi.

Apabila keadilan prosedural dan persepsi dukungan organisasional terbukti secara terpisah berpengaruh signifikan terhadap OCB, berdasarkan hasil penelitian ini juga diketahui bahwa persepsi dukungan organisasional memediasi pengaruh keadilan prosedural terhadap OCB. Hal ini dapat dilihat pada pengaruh tidak langsung keadilan prosedural terhadap OCB melalui variabel persepsi dukungan organisasional yang menunjukkan nilai t sebesar 5.710 dengan nilai p 0.000. Temuan tersebut kemudian mendukung temuan pada penelitian sebelumnya yang dilakukan oleh Dominic, Viktor, Nathan dan Loganathan (2021) di mana keadilan prosedural berpengaruh signifikan terhadap *organizational citizenship behavior* melalui persepsi dukungan organisasional sebagai variabel mediasi. Dengan demikian, hipotesis “Keadilan prosedural berpengaruh signifikan terhadap *organizational citizenship behavior* melalui persepsi dukungan organisasional sebagai variabel mediasi pada pegawai Dinas Kelautan dan Perikanan Provinsi Sulawesi Selatan” diterima. Dalam hal sifat mediasi yang ada pada persepsi dukungan organisasional, persepsi dukungan organisasional tidak memediasi secara penuh hubungan antara keadilan prosedural dengan OCB. Hal ini dikarenakan terdapat pengaruh langsung yang signifikan antara keadilan prosedural terhadap OCB. Maka dari itu, dapat disimpulkan bahwa peran mediasi persepsi dukungan organisasional bersifat parsial.

5. KESIMPULAN DAN SARAN

Dalam penelitian ini diketahui bahwa keadilan prosedural berpengaruh signifikan terhadap *organizational citizenship behavior* melalui persepsi dukungan organisasional sebagai variabel mediasi pada pegawai Dinas Kelautan dan Perikanan Provinsi Sulawesi Selatan. Akan tetapi, berhubung variabel OCB dalam penelitian ini merujuk pada OCB yang dikonseptualisasikan oleh Batemen dan Organ (1993) yang mengonseptualisasikan OCB sebagai perilaku sukarela secara umum, tidak diketahui apakah keadilan prosedural dan persepsi dukungan organisasional lebih berpengaruh terhadap OCB yang ditujukan kepada individu atau OCB yang ditujukan kepada organisasi. Dengan demikian, penelitian selanjutnya diharapkan dapat menelisik lebih lanjut pengaruh keadilan prosedural dan persepsi dukungan organisasional terhadap OCB dengan menggunakan dikotomi *organizational citizenship*

behavior directed toward individual (OCBI) dan *organizational citizenship behavior directed toward organization* (OCBO) sebagai variabel dependen sebagaimana yang dikembangkan oleh Willam dan Anderson (1991). Dengan adanya dikotomi tersebut, hal ini diharapkan dapat menguji kembali keabsahan social exchange theory di mana keadilan prosedural dan persepsi dukungan organisasional sebagai faktor yang bersifat organisasional seharusnya lebih berpengaruh signifikan terhadap OCB yang ditujukan kepada organisasi ketimbang individu.

DAFTAR REFERENSI

- Ahmad, R., Nawaz, M. R., Ishaq, M. I., Khan, M. M., & Ashraf, H. A. (2023). Social exchange theory: Systematic review and future directions. *Frontiers in Psychology*, 13, 1015921. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2022.1015921>
- Bateman, T. S., & Organ, D. W. (1983). Job satisfaction and the good soldier: The relationship between affect and employee citizenship. *Academy of Management Journal*, 26(4), 587–595. <https://doi.org/10.2307/255908>
- Breaugh, J., & Hammerschmid, G. (2021). Understanding public servants from a global perspective: An introduction. In H. Sullivan, H. Dickinson, & H. Henderson (Eds.), *The Palgrave handbook of the public servant* (pp. 1–16). Palgrave Macmillan. https://doi.org/10.1007/978-3-030-03008-7_69-1
- Cook, K. S., Cheshire, C., Rice, E. R. W., & Nakagawa, S. (2013). Social exchange theory. In J. DeLamater & A. Ward (Eds.), *Handbook of social psychology* (pp. 61–88). Springer. https://doi.org/10.1007/978-94-007-6772-0_3
- Cropanzano, R., Anthony, E., Daniels, S., & Hall, A. (2017). Social exchange theory: A critical review with theoretical remedies. *Academy of Management Annals*, 11(1), 479–516. <https://doi.org/10.5465/annals.2015.0099>
- de Geus, C. J. C., Ingrams, A., Tummers, L., & Pandey, S. K. (2020). Organizational citizenship behavior in the public sector: A systematic literature review and future research agenda. *Public Administration Review*, 80(2), 259–270. <https://doi.org/10.1111/puar.13141>
- Deluga, R. J. (1998). Leader-member exchange quality and effectiveness ratings: The role of subordinate supervisor conscientiousness similarity. *Group & Organization Management*, 23(2), 189–216. <https://doi.org/10.1177/1059601198232006>
- Dominic, E., Victor, V., Nathan, R. J., & Loganathan, S. (2021). Procedural justice, perceived organisational support, and organisational citizenship behaviour in business school. *Organizacija*, 54(3), 193–209. <https://doi.org/10.2478/orga-2021-0013>
- Eisenberger, R., Huntington, R., Hutchison, S., & Sowa, D. (1986). Perceived organizational support. *Journal of Applied Psychology*, 71(3), 500–507. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.71.3.500>

- Eisenberger, R., Shanock, L. R., & Wen, X. (2020). Perceived organizational support: Why caring about employees counts. *Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior*, 7(1), 101–124. <https://doi.org/10.1146/annurev-orgpsych-012119-044917>
- Greenberg, J., & Colquitt, J. A. (2005). *Handbook of organizational justice* (1st ed.). Psychology Press. <https://doi.org/10.4324/9780203774847>
- Hidayat, M., Subiyanto, D., & Kusuma, N. T. (2024). Pengaruh budaya organisasi, motivasi intrinsik, dan keadilan prosedural terhadap organizational citizenship behavior CV. Mustika Jaya Engineering di Gunungkidul, Yogyakarta. *Indonesian Journal of Economics, Business, Accounting, and Management (IJEBAAM)*, 2(3), 1–12. <https://doi.org/10.63901/ijebam.v2i3.56>
- Katz, D., & Kahn, R. L. (1966). *The social psychology of organizations*. Wiley.
- Kittikunchotiwiut, P. (2017). The effects of organizational justice on organizational citizenship behavior. *Review of Integrative Business and Economics Research*, 6, 116–130.
- Kurtessis, J. N., Eisenberger, R., Ford, M. T., Buffardi, L. C., Stewart, K. A., & Adis, C. S. (2017). Perceived organizational support: A meta-analytic evaluation of organizational support theory. *Journal of Management*, 43(6), 1854–1884. <https://doi.org/10.1177/0149206315575554>
- Leventhal, G. S. (1980). What should be done with equity theory? New approaches to the study of fairness in social relations. In K. J. Gergen, M. S. Greenberg, & R. H. Willis (Eds.), *Social exchange: Advances in theory and research* (pp. 27–54). Plenum Press.
- Levinson, H. (1965). Reciprocation: The relationship between man and organization. *Administrative Science Quarterly*, 9(4), 370–390. <https://doi.org/10.2307/2391032>
- Mathibe, M. S., & Chinyamurindi, W. T. (2021). Determinants of employee mental health in the South African public service: The role of organizational citizenship behaviours and workplace social support. *Advances in Mental Health*, 19(3), 306–316. <https://doi.org/10.1080/18387357.2021.1938153>
- Moorman, R. H., Blakely, G. L., & Niehoff, B. P. (1998). Does perceived organizational support mediate the relationship between procedural justice and organizational citizenship behavior? *Academy of Management Journal*, 41(3), 351–357. <https://doi.org/10.2307/256913>
- Ocampo, L., Acedillo, V., Bacunador, A. M., Balo, C. C., Lagdameo, Y. J., & Tupa, N. S. (2018). A historical review of the development of organizational citizenship behavior (OCB) and its implications for the twenty-first century. *Personnel Review*, 47(4), 821–862. <https://doi.org/10.1108/PR-04-2017-0136>
- Osman, R. H., Abdul, G. M., & Alis, N. (2019). Antecedents of organizational citizenship behaviour among public/civil employees: A scoping review. *International Journal of Education, Psychology and Counseling*, 4(32), 338–350. <https://doi.org/10.35631/ijepc.4320029>

- Podsakoff, P. M., MacKenzie, S. B., & Podsakoff, N. P. (2018). *The Oxford handbook of organizational citizenship behavior*. Oxford University Press.
- Putri, S. I. G. A., & Nurmayanti, S. (2024). Pengaruh perceived organizational support (POS) terhadap organizational citizenship behavior (OCB) dengan kepuasan kerja sebagai variabel intervening pada karyawan frontliner services Hotel Merumatta Senggigi. *Jurnal Pengabdian Sumber Daya Manusia*, 3(2).
- Sabbagh, C., & Schmitt, M. (Eds.). (2016). *Handbook of social justice theory and research*. Springer.
- Sun, L. (2019). Perceived organizational support: A literature review. *International Journal of Human Resource Studies*, 9(3), 155–175. <https://doi.org/10.5296/ijhrs.v9i3.15102>
- Syafruddin, Periansya, Farida, E. A., Tawaf, N., Palupi, F. H., Butarbutar, D. J. A., & Satriadi. (2022). *Manajemen sumber daya manusia*. CV. Rey Media Gravika.
- Tafonao, S., Rinaldo, J., & Yulianty, S. (2023). Pengaruh keadilan distributif dan keadilan prosedural terhadap keterikatan karyawan dengan persepsi dukungan organisasi sebagai variabel mediasi PT Ramayana Plaza Andalas Kota Padang tahun 2022. *Ekasakti Matua Jurnal Manajemen*, 1(4). <https://doi.org/10.31933/emjm.v1i4.974>
- Thibaut, J., & Walker, L. (1975). *Procedural justice: A psychological analysis*. Erlbaum.
- Williams, L. J., & Anderson, S. E. (1991). Job satisfaction and organizational commitment as predictors of organizational citizenship and in-role behaviors. *Journal of Management*, 17(3), 601–617. <https://doi.org/10.1177/014920639101700305>