

## **BAB 2**

### **TINJAUAN PUSTAKA DAN PENGAJUAN HIPOTESIS**

#### **2.1 Landasan Teori**

##### **2.1.1 *Institutional Theory***

*Institutional Theory* pertama kali berkembang pada akhir abad ke-20, dengan kontribusi besar dari para sosiolog seperti Philip Selznick dan John Meyer. Teori ini berfokus pada bagaimana organisasi bertindak sesuai dengan aturan yang berlaku dalam lingkungan sosial dan strukturalnya. Pada awalnya, teori ini digunakan untuk menganalisis bagaimana institusi sosial seperti keluarga, agama, dan negara berinteraksi dan memengaruhi perilaku individu di dalamnya.

Di dalam konteks organisasi, *Institutional Theory* menekankan pentingnya pengaruh eksternal dalam membentuk keputusan dan praktik organisasi. Pada masa 1980-an dan 1990-an, teori ini berkembang untuk menjelaskan fenomena organisasi dalam dunia modern, yang menghadapi tekanan institusional dari berbagai pihak, seperti pemerintah, masyarakat, dan regulasi formal maupun informal.

DiMaggio & Powell (1983), terdapat tiga mekanisme utama yang menjelaskan bagaimana organisasi berupaya beradaptasi dengan lingkungannya melalui proses perubahan yang terstruktur, di antaranya:

- a. **Tekanan Regulasi (*Coercive Pressure*)**: Organisasi yang beroperasi di lingkungan yang sangat terstruktur, seperti lembaga publik, sering kali harus menyesuaikan diri dengan regulasi eksternal yang berasal dari pemerintah, hukum, atau kebijakan lainnya. Tekanan ini mengharuskan organisasi untuk mematuhi aturan tertentu agar dapat bertahan dan tetap sah secara sosial.

- b. Norma dan Budaya (*Normative Pressures*): Norma sosial dan budaya yang ada pada masyarakat juga menjadi tekanan yang membentuk organisasi. Norma ini dapat meliputi nilai-nilai sosial, etika kerja, atau bahkan standar industri yang diharapkan dari organisasi.
- c. Legitimasi (*Mimetic Pressures*): Organisasi yang ingin dianggap sah atau diterima dalam komunitasnya cenderung meniru atau menyesuaikan diri dengan praktik yang diakui secara sosial. Tindakan ini disebut sebagai proses mimetik, di mana organisasi meniru cara kerja organisasi lain yang sudah dianggap sukses.

Setiap Organisasi Perangkat Daerah memiliki kewajiban untuk menyesuaikan diri dan tunduk pada regulasi serta ketentuan perundang-undangan yang ditetapkan oleh pemerintah (Nadila *et al.*, 2021). Dalam konteks organisasi publik, *Institutional Theory* sangat relevan. Organisasi publik sering kali berada di bawah pengaruh regulasi yang ketat dari pemerintah, sehingga tekanan coercive menjadi sangat signifikan. Misalnya, lembaga pemerintah harus mengikuti regulasi pemerintah dalam pengelolaan SDM, evaluasi kinerja, dan pelaksanaan tugas lainnya, yang langsung memengaruhi perilaku pegawai dan keputusan organisasi (Pratiwi & Akbar, 2018).

Tekanan regulasi dapat dilihat dalam bentuk peraturan pemerintah, undang-undang, dan kebijakan yang mengatur manajemen SDM dalam organisasi. Sebagai contoh, kebijakan penilaian kinerja pegawai yang diatur oleh pemerintah daerah mengharuskan organisasi untuk mematuhi prosedur tertentu, yang selanjutnya membentuk perilaku pegawai dalam cara-cara yang sesuai dengan regulasi

tersebut. Hal ini dapat memengaruhi komitmen organisasi, karena pegawai merasa lebih terikat pada struktur dan sistem yang ada.

Selain tekanan regulasi, norma-norma sosial yang berlaku dalam organisasi juga memainkan peran penting. Norma yang berhubungan dengan keadilan dan transparansi dalam pengelolaan pegawai dapat membentuk harapan pegawai terhadap perlakuan organisasi. Norma-norma ini mendorong perilaku pegawai untuk tidak hanya mematuhi peraturan, tetapi juga untuk berperilaku lebih proaktif dan berkomitmen, yang akhirnya memengaruhi *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) mereka (Kisworo & Shauki, 2019).

Proses mimetik atau peniruan praktik terbaik dalam organisasi dapat dilihat pada bagaimana organisasi beradaptasi dengan praktik-praktik organisasi publik lain yang lebih maju. Misalnya, jika organisasi meniru prosedur evaluasi kinerja yang berhasil di organisasi lain, mereka berharap untuk mendapatkan legitimasi di mata pegawai dan masyarakat. Legitimasi ini, pada gilirannya, memperkuat komitmen pegawai terhadap organisasi dan meningkatkan kepercayaan mereka pada keadilan organisasi, yang pada akhirnya mendukung OCB (Maqdliyan, 2022).

Komitmen organisasi dalam konteks *Institutional Theory* muncul karena pegawai merasa terikat oleh struktur regulasi yang ada. Dalam lembaga pemerintah yang fokus pada pengelolaan SDM, regulasi yang jelas tentang pengelolaan kinerja, rotasi jabatan, dan sistem penghargaan menciptakan rasa tanggung jawab yang tinggi dari pegawai untuk berkontribusi pada pencapaian tujuan organisasi. Tekanan regulasi dan norma organisasi ini memperkuat identifikasi pegawai

dengan organisasi dan meningkatkan tingkat komitmen organisasi mereka (Rudini, 2024).

Keadilan organisasi dalam konteks *Institutional Theory* berkaitan erat dengan bagaimana pegawai menilai keadilan prosedural dan distributif dalam sistem yang ada (Patras, 2017). Dalam organisasi, sistem yang telah diatur oleh regulasi pemerintah tentang evaluasi kinerja dan penilaian promosi memberikan kerangka keadilan yang jelas bagi pegawai. Pegawai yang merasakan keadilan dalam prosedur organisasi umumnya lebih terdorong untuk menampilkan perilaku OCB, karena munculnya rasa dihargai dan keyakinan bahwa perlakuan yang mereka terima telah sesuai dengan prinsip keadilan.

Secara keseluruhan, *Institutional Theory* memberikan kerangka yang sangat berguna untuk memahami pengaruh regulasi, norma sosial, dan legitimasi dalam membentuk perilaku pegawai dalam organisasi. Dengan mengadopsi prinsip-prinsip teori ini, penelitian ini berusaha untuk menjelaskan bagaimana tekanan regulasi dan norma institusional berperan dalam meningkatkan komitmen organisasi, memperkuat keadilan organisasi, dan mendorong munculnya OCB di kalangan pegawai.

### **2.1.2 Manajemen Sumber Daya Manusia**

Manajemen Sumber Daya Manusia (SDM) adalah serangkaian praktik strategis yang bertujuan untuk mengelola, mengembangkan, dan mengoptimalkan potensi tenaga kerja dalam suatu organisasi. Fungsi utama manajemen SDM meliputi perekrutan, pelatihan, pengembangan, evaluasi kinerja, dan pemberian kompensasi kepada karyawan (Abrori *et al.*, 2022).

Pengelolaan SDM turut berkontribusi dalam membangun suasana kerja yang positif, menjaga kepatuhan terhadap aturan ketenagakerjaan, serta mendorong partisipasi aktif pegawai demi tercapainya sasaran organisasi. Dengan pendekatan yang terintegrasi, manajemen SDM berfungsi sebagai penghubung antara kebutuhan organisasi dan aspirasi individu, sehingga mendukung keberlanjutan dan pertumbuhan jangka panjang (Hasibuan, 2016).

Menurut Stoner *et al.* (1995), menjelaskan bahwa efektivitas dalam pengelolaan sumber daya manusia bertujuan untuk menjembatani kebutuhan karyawan dengan pencapaian target organisasi. Lebih lanjut, Stoner menegaskan bahwa manajemen SDM tidak hanya terbatas pada aktivitas administratif, tetapi juga merupakan proses strategis dalam menyatukan kepentingan organisasi dengan harapan para pegawainya. HRM memiliki peran krusial dalam memastikan keberhasilan organisasi. Sebaliknya, jika manajemen SDM tidak dijalankan dengan baik, hal ini dapat menghadirkan tantangan besar yang memengaruhi keberhasilan perusahaan serta tingkat kepuasan karyawan.

#### **a. Fungsi-Fungsi Manajemen SDM**

Fungsi Manajemen SDM meliputi berbagai kegiatan yang disusun untuk memastikan tenaga kerja dikelola dengan optimal, guna mendukung pencapaian tujuan organisasi. Fungsi manajemen SDM akan dijelaskan sebagai berikut:

##### **1) Perencanaan SDM**

Merencanakan kebutuhan tenaga kerja, termasuk jumlah dan kualifikasinya, untuk memastikan ketersediaan sumber daya manusia yang sesuai dengan strategi organisasi.

## **2) Rekrutmen dan Seleksi**

Mengidentifikasi, menarik, dan memilih individu yang paling sesuai dengan kebutuhan organisasi.

## **3) Pelatihan dan Pengembangan**

Memberikan program pelatihan untuk meningkatkan keterampilan karyawan serta pengembangan untuk mempersiapkan mereka menghadapi tanggung jawab yang lebih besar.

## **4) Pengelolaan Kinerja**

Mengevaluasi kinerja karyawan secara berkala untuk memastikan kontribusi mereka selaras dengan tujuan organisasi, serta memberikan umpan balik untuk perbaikan.

## **5) Kompensasi dan Penghargaan**

Menyusun dan mengelola sistem pemberian gaji, tunjangan, dan insentif yang kompetitif guna memotivasi karyawan dan menjaga loyalitas mereka.

## **6) Hubungan Karyawan**

Membina komunikasi yang baik antara karyawan dan manajemen serta menyelesaikan konflik yang mungkin terjadi di lingkungan kerja.

## **7) Manajemen Karir**

Membantu karyawan merencanakan jalur karir mereka melalui promosi, rotasi jabatan, atau peluang pengembangan lainnya.

## **8) Manajemen Keselamatan dan Kesehatan Kerja**

Mengelola program untuk memastikan lingkungan kerja yang aman dan mendukung kesejahteraan fisik serta mental karyawan.

## **9) Kepatuhan terhadap Regulasi Ketenagakerjaan**

Memastikan organisasi mematuhi hukum dan kebijakan yang berlaku terkait ketenagakerjaan, sehingga terhindar dari risiko hukum.

## **10) Analisis dan Evaluasi SDM**

Menggunakan data untuk menganalisis kebutuhan, kinerja, dan efektivitas tenaga kerja guna mendukung pengambilan keputusan strategis.

### **b. Tujuan Manajemen SDM**

Manajemen SDM memiliki tujuan utama untuk memastikan organisasi dapat mengelola tenaga kerjanya secara optimal guna mencapai visi dan misinya. Berikut ini adalah beberapa tujuan utama dari manajemen SDM:

#### **1) Meningkatkan Produktivitas Karyawan**

Mengoptimalkan kinerja individu dan tim melalui perencanaan, pelatihan, dan pemberian insentif yang sesuai.

#### **2) Pengembangan Kompetensi**

Menyediakan pelatihan dan program pengembangan keterampilan untuk memastikan karyawan terus berkembang sesuai kebutuhan organisasi.

#### **3) Menciptakan Lingkungan Kerja yang Kondusif**

Menjamin kondisi kerja yang aman, nyaman, dan mendukung kesejahteraan fisik maupun psikologis karyawan.

#### **4) Memastikan Kesesuaian dengan Regulasi**

Mengelola hubungan ketenagakerjaan dan memastikan kepatuhan terhadap undang-undang serta kebijakan yang berlaku.

### **5) Meningkatkan Keterlibatan dan Kepuasan Karyawan**

Memotivasi karyawan agar merasa terlibat, dihargai, dan memiliki hubungan yang baik dengan organisasi.

### **6) Mendukung Inovasi dan Adaptasi**

Mendorong kreativitas dan kesiapan organisasi untuk beradaptasi dengan perubahan lingkungan bisnis.

### **7) Memperkuat Loyalitas Karyawan**

Mengurangi tingkat turnover dengan menciptakan korelasi kerja yang bersifat simbiosis mutualisme antara perusahaan dan karyawan.

### **8) Mendukung Pencapaian Tujuan Strategis Organisasi**

Mengintegrasikan strategi SDM dengan rencana bisnis untuk memastikan keberhasilan jangka panjang organisasi.

#### **c. Kebijakan Manajemen SDM**

Kebijakan serta praktik dalam Manajemen Sumber Daya Manusia (MSDM) dapat ditelaah dari berbagai perspektif guna memperkuat pemahaman konseptual. Melalui dukungan SDM yang ada, strategi ini berfokus pada penataan ulang peran departemen SDM, redefinisi fungsi-fungsi inti, dan penegasan tanggung jawab unit personalia dalam struktur organisasi.

Berdasarkan pendekatan tersebut, Guest menyatakan ada 4 kebijakan utama:

- 1) *Employee Influencer*
- 2) *Human resources flow*
- 3) *Rewards systems*
- 4) *Work systems*

Empat tujuan utama kebijakan SDM dapat dilihat sebagai strategi untuk memotivasi karyawan dalam mencapai tujuan organisasi. Perusahaan menggunakan mekanisme sistemik yang disebut "Aliran Sumber Daya Manusia" untuk mengelola tenaga kerjanya demi meraih tujuannya. Proses ini dimulai dengan perencanaan SDM, yang diikuti oleh rekrutmen, seleksi, dan analisis jabatan (Hasibuan, 2016).

Salah satu komponen utama dalam organisasi yang mendorong karyawan untuk mencapai kinerja terbaik mereka, serta dalam proses perekrutan, adalah sistem kompensasi yang harus mematuhi peraturan yang berlaku. Sistem penghargaan ini bisa mencakup berbagai elemen, seperti gaji, bonus, insentif, dan jenis pembayaran lainnya (Marunduri *et al.*, 2023).

### **2.1.3 Komitmen**

#### **a. Pengertian Komitmen**

Komitmen organisasi merujuk pada sejauh mana seorang individu merasa terikat, setia, dan memiliki kedekatan emosional terhadap organisasi tempat mereka bekerja (Rato, 2020). Ini mencerminkan kesediaan pegawai untuk mendukung visi misi dan nilai organisasi, serta untuk berkontribusi dalam pencapaian tujuan tersebut (Setiawan Alhasani *et al.*, 2021). Komitmen organisasi mencakup keterlibatan individu dalam organisasi, baik dari aspek afektif, berkelanjutan, maupun normatif (Pratiwi & Akbar, 2018).

#### **b. Komponen Komitmen**

Menurut Rudini (2024), komitmen organisasi dibagi menjadi tiga komponen utama yang berinteraksi untuk menciptakan tingkat komitmen yang berbeda, yaitu:

- 1) Komitmen Afektif: yaitu keterikatan emosional yang dimiliki individu terhadap organisasi. Pegawai yang berkomitmen afektif merasa bahwa mereka adalah bagian dari organisasi dan memiliki ikatan kuat secara emosional. Komitmen ini biasanya ditandai dengan rasa bangga bekerja untuk organisasi dan keinginan untuk bertahan karena nilai-nilai dan tujuan yang sejalan dengan keyakinan pribadi (Riyanto *et al.*, 2024).
- 2) Komitmen Berkelanjutan: Merupakan perasaan bahwa individu tetap berada dalam organisasi karena adanya keuntungan yang lebih besar jika mereka tetap bertahan, atau kerugian yang besar jika mereka meninggalkan organisasi. Biasanya, pegawai dengan komitmen berkelanjutan bertahan karena alasan praktis atau ekonomi, seperti ketergantungan finansial atau tidak ada pilihan lain yang lebih baik (Muttaqien, 2021).
- 3) Komitmen Normatif: Berasal dari perasaan kewajiban moral untuk tetap bertahan dalam organisasi. Individu dengan komitmen normatif merasa bahwa mereka memiliki kewajiban untuk setia terhadap organisasi, baik karena norma sosial, nilai yang dianut organisasi, atau pengaruh dari pihak luar seperti keluarga dan teman (Ukkas & Lathif, 2017).

### **c. Indikator Komitmen**

Menurut Rudini (2024), komitmen organisasi dapat diukur melalui tiga indikator utama berikut:

- 1). Komitmen Afektif: mencerminkan keterikatan emosional pegawai terhadap organisasi, termasuk keinginan kuat untuk tetap menjadi bagian darinya.

- 2). Komitmen Berkelanjutan: ditandai dengan kesadaran individu terhadap potensi kerugian atau konsekuensi bila memutuskan untuk keluar dari organisasi.
- 3). Komitmen Normatif: menggambarkan rasa kewajiban atau tanggung jawab moral seseorang untuk tetap bekerja dan berkontribusi di dalam organisasi.

#### **d. Peran Komitmen**

Komitmen terhadap organisasi secara signifikan memengaruhi perilaku kerja pegawai. Mereka yang memiliki tingkat komitmen tinggi khususnya pada aspek afektif umumnya menunjukkan loyalitas yang kuat, bersikap proaktif, serta mempertahankan sikap positif dalam menjalankan tugasnya. Sebaliknya, komitmen berkelanjutan, meskipun memastikan pegawai tetap berada di organisasi, cenderung tidak mendorong perilaku ekstra karena motivasi utama mereka lebih bersifat rasional dan bukan emosional (Kamil & Rivai, 2021).

Komitmen organisasi juga berfungsi untuk memperkuat hubungan antara pegawai dan organisasi. Saat pegawai merasa memiliki nilai di mata organisasi dan terjalin ikatan emosional yang kuat dengannya (komitmen afektif), mereka lebih cenderung untuk mendukung keputusan dan kebijakan organisasi. Sebaliknya, komitmen normatif, yang lebih didorong oleh kewajiban moral, membuat individu merasa bertanggung jawab terhadap keberhasilan organisasi meskipun mereka tidak merasa memiliki hubungan emosional yang mendalam (Karlinda *et al.*, 2022).

Komitmen organisasi seringkali berhubungan erat dengan tingkat kepuasan kerja. Pegawai dengan tingkat komitmen organisasi yang tinggi umumnya merasakan kepuasan kerja yang lebih besar, karena mereka melihat peran yang dijalankannya sebagai bagian penting dari keberhasilan organisasi. Kepuasan kerja

ini pada gilirannya memperkuat komitmen lebih lanjut dan menciptakan siklus positif yang berkelanjutan (Widayanti & Farida, 2016).

#### e. Faktor-Faktor yang Memengaruhi Komitmen

Berikut ini faktor-faktor yang memengaruhi:

**Tabel 2.1** Faktor-Faktor Komitmen Organisasi

<b>Faktor Pendorong</b>	<b>Deskripsi</b>
Kepuasan Kerja	Tingkat kepuasan pegawai terhadap pekerjaan mereka dapat memperkuat komitmen terhadap organisasi.
Keadilan Organisasi	Persepsi pegawai terhadap keadilan dalam pengambilan keputusan dan distribusi sumber daya dalam organisasi.
Peluang Pengembangan Karir	Kesempatan bagi pegawai untuk mengembangkan diri dan mencapai tujuan karir dalam organisasi.
Penghargaan dan Pengakuan	Pemberian penghargaan atas prestasi pegawai dapat meningkatkan loyalitas dan komitmen terhadap organisasi.
Komunikasi Organisasi yang Efektif	Komunikasi yang terbuka dan efektif antara atasan dan pegawai memperkuat komitmen dan keterikatan pegawai.

Sumber: Allen & Meyer (1990)

#### **f. Komitmen dalam Konteks Pemerintahan**

Dalam konteks organisasi pemerintah, seperti Badan Kepegawaian Daerah (BKD), komitmen organisasi sangat penting dalam memastikan pegawai bekerja dengan penuh dedikasi. Komitmen afektif, misalnya, dapat memastikan bahwa pegawai merasa terikat dengan misi dan tujuan pelayanan publik. Pegawai yang memiliki komitmen kuat terhadap institusi pemerintah cenderung memberikan kualitas pelayanan yang lebih optimal serta menunjukkan kontribusi yang lebih besar dalam mewujudkan tujuan organisasi (Pratiwi & Akbar, 2018).

#### **g. Tantangan dalam Membangun Komitmen**

Membangun dan mempertahankan komitmen organisasi bukanlah hal yang mudah (Rato, 2020). Banyak faktor eksternal dan internal yang dapat memengaruhi tingkat komitmen pegawai, termasuk krisis organisasi, perubahan kebijakan, dan tekanan dari luar (Saraswati & Hakim, 2019). Karena itu, organisasi perlu membangun suasana kerja yang supotif, memastikan sistem penghargaan yang adil, serta menjaga komunikasi yang sehat dengan pegawai guna menumbuhkan komitmen yang kuat.

### **2.1.4 Keadilan Organisasi**

#### **a. Pengertian Keadilan Organisasi**

Keadilan organisasi dipahami sebagai bagaimana individu menilai perlakuan yang diterimanya di dalam organisasi, apakah sesuai dengan prinsip keadilan atau tidak (Djazilan & Darmawan, 2022). Konsep ini memainkan peran penting dalam membangun hubungan antara organisasi dan karyawannya, serta memengaruhi perilaku kerja, kepuasan, dan komitmen. Dalam konteks sektor pemerintahan,

keadilan organisasi menjadi krusial karena berkaitan dengan legitimasi institusi publik dan kepuasan masyarakat secara tidak langsung (Jufrizien & Hamdani, 2023).

### **b. Dimensi Keadilan Organisasi**

Keadilan organisasi meliputi beberapa dimensi yang saling melengkapi. Berikut adalah penjelasan rinci mengenai dimensi-dimensi utama:

#### **1) Keadilan Distributif (*Distributive Justice*)**

Keadilan distributif menggambarkan bagaimana individu memandang keadilan dalam pembagian sumber daya, kompensasi, maupun beban tugas di lingkungan kerja (Wahyuni & Supartha, 2019). Dalam sektor pemerintahan, keadilan distributif sering berkaitan dengan:

- Pembagian gaji dan tunjangan.
- Kesempatan promosi.
- Alokasi beban kerja.

Prinsip keadilan ini sering dikaitkan dengan teori ekuitas (*equity theory*) yang menyatakan bahwa individu membandingkan rasio input-output mereka dengan orang lain untuk menilai keadilan.

#### **2) Keadilan Prosedural (*Procedural Justice*)**

Keadilan prosedural berkaitan dengan sejauh mana proses dan mekanisme pengambilan keputusan dianggap adil oleh individu dalam organisasi (Patras, 2017). Dimensi ini relevan dalam sektor pemerintahan karena prosedur yang transparan dan konsisten sangat penting untuk menjaga kepercayaan publik. Aspek-aspek utama dari keadilan prosedural meliputi:

- Konsistensi penerapan aturan.
- Keterlibatan pegawai dalam pengambilan keputusan.
- Kejelasan dan transparansi kebijakan.

Prosedur yang adil memastikan bahwa kebijakan publik diterapkan tanpa diskriminasi, sehingga memperkuat legitimasi institusi pemerintahan (Eliana Manihuruk, 2023).

### 3) Keadilan Interaksional (*Interactional Justice*)

Keadilan interaksional berfokus pada kualitas perlakuan interpersonal yang diterima individu dalam organisasi. Dimensi ini terbagi menjadi dua subdimensi:

- Keadilan Interpersonal: Perlakuan yang sopan, hormat, dan bermartabat oleh atasan.
- Keadilan Informasional: Ketersediaan informasi yang jelas, akurat, dan relevan kepada karyawan.

Keadilan interaksional sering kali tercermin dari komunikasi atasan-bawahan yang efektif dan pemberian umpan balik yang konstruktif (Djazilan & Darmawan, 2022).

#### c. Indikator Keadilan Organisasi

Menurut (Nur Utami *et al.*, 2023), indikator digunakan untuk melihat sisi keadilan dalam organisasi adalah sebagai berikut:

- 1) Keadilan distributif, yaitu persepsi individu tentang keadilan dalam distribusi sumber daya, penghargaan, atau beban kerja di tempat bekerja.

- 2) Keadilan Prosedural, mencerminkan persepsi individu terhadap keadilan dalam proses serta langkah-langkah yang digunakan oleh organisasi dalam menetapkan keputusan.
- 3) Keadilan Interaksional, yaitu kualitas perlakuan interpersonal yang diterima individu dalam organisasi.

**d. Peran dan Dampak Keadilan Organisasi**

Keadilan organisasi turut berkontribusi besar dalam membentuk suasana kerja yang kondusif dan mendukung produktivitas pegawai (Anggraeni Mersa & Niken Elok Larasatining Malini, 2021). Berikut beberapa fungsi dan dampaknya:

- 1) Meningkatkan Kepuasan Kerja: Rasa keadilan yang dirasakan karyawan cenderung meningkatkan kepuasan mereka terhadap pekerjaan.
- 2) Memotivasi Perilaku Positif: Keadilan mendorong karyawan untuk berkontribusi lebih besar melalui perilaku ekstra peran (*Organizational Citizenship Behavior*).
- 3) Mengurangi Konflik Organisasi: Ketidakadilan sering menjadi sumber utama konflik. Dengan memastikan keadilan, organisasi dapat mengurangi potensi konflik.
- 4) Meningkatkan Retensi Karyawan: Rasa keadilan yang kuat meningkatkan loyalitas dan mengurangi tingkat turnover karyawan.
- 5) Memperkuat Legitimasi Institusi: Dalam sektor pemerintahan, keadilan organisasi memperkuat kepercayaan publik dan legitimasi institusi.

**Tabel 2.2** Ringkasan Dimensi Keadilan Organisasi

Dimensi	Definisi	Contoh dalam Pemerintahan
Keadilan Distributif	Persepsi keadilan dalam distribusi hasil atau sumber daya	Distribusi anggaran, gaji, atau tunjangan
Keadilan Prosedural	Persepsi keadilan dalam proses pengambilan keputusan	Transparansi dalam seleksi pegawai atau promosi
Keadilan Interaksional	Persepsi keadilan dalam interaksi interpersonal dan penyampaian informasi	Komunikasi atasannya yang menghargai bawahan, pemberian informasi yang jelas

Sumber: Greenberg (1987)

## 2.1.5 *Organizational Citizenship Behavior* (OCB)

### a. Pengertian *Organizational Citizenship Behavior*

Istilah *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) pertama kali diperkenalkan oleh Dennis W. Organ pada tahun 1988. Konsep ini merujuk pada tindakan sukarela karyawan yang tidak tercantum dalam sistem penghargaan resmi, namun memiliki peran penting dalam mendukung efektivitas dan efisiensi organisasi. OCB mencerminkan kontribusi ekstra yang melampaui tugas-tugas formal karyawan, seperti membantu rekan kerja, menunjukkan loyalitas, atau mendukung nilai-nilai organisasi (Riyanto *et al.*, 2024).

**b. Dimensi *Organizational Citizenship Behavior***

Organ 1998 berpendapat bahwa, OCB terdiri dari lima bentuk utama yang mencerminkan berbagai aspek perilaku ekstra peran karyawan:

**1) *Altruism* (Kedermawanan):**

- Merujuk pada perilaku mendukung rekan kerja secara sukarela.
- Contoh: Membantu rekan lain yang sedang kesulitan tanpa diminta.

**2) *Conscientiousness* (Kepatuhan):**

- Menggambarkan perilaku yang menunjukkan tanggung jawab dan dedikasi melampaui standar minimum organisasi.
- Contoh: Datang lebih awal, mematuhi aturan kerja tanpa pengawasan langsung.

**3) *Sportsmanship* (Sportivitas):**

- Menunjukkan sikap menghargai terhadap ketidaknyamanan atau kondisi kurang ideal tanpa banyak mengeluh.
- Contoh: Tidak menyebarkan komentar negatif tentang perubahan kebijakan organisasi.

**4) *Courtesy* (Kesantunan):**

- Berperilaku sopan dan memperhatikan kebutuhan orang lain untuk mencegah konflik.
- Contoh: Memberikan informasi kepada rekan kerja yang membutuhkan atau memberikan saran yang konstruktif.

### 5) *Civic Virtue* (Keutamaan Warga Organisasi):

- Partisipasi aktif dalam kegiatan organisasi dan menunjukkan loyalitas terhadap nilai-nilai organisasi.
- Contoh: Menghadiri rapat sukarela, memberikan ide untuk perbaikan organisasi.

#### c. Aplikasi *Organizational Citizenship Behavior*

OCB merupakan perilaku individu di tempat kerja yang melampaui kewajiban formal atau tugas yang telah ditetapkan dalam deskripsi pekerjaan. Aplikasi OCB dalam organisasi dapat terlihat melalui perilaku karyawan yang proaktif membantu rekan, menyumbangkan ide-ide kreatif untuk meningkatkan efisiensi, atau memberi dukungan pada tujuan organisasi tanpa mengharapkan imbalan langsung (Riyanto *et al.*, 2024).

Dalam konteks organisasi publik seperti pemerintah daerah, OCB dapat berperan penting dalam meningkatkan pelayanan kepada masyarakat dengan mendorong kinerja yang lebih responsif, inovatif, dan kolaboratif (Widayanti & Farida, 2016). Dengan mempromosikan OCB, organisasi tidak hanya meningkatkan efektivitas operasional, tetapi juga menciptakan lingkungan kerja yang lebih harmonis dan produktif (Ukkas & Lathif, 2017).

#### d. Indikator *Organizational Citizenship Behavior*

Menurut (Sitio, 2023), indikator yang dapat digunakan untuk mengukur OCB adalah sebagai berikut:

- 1) *Altruism* (Kedermawanan), merujuk pada perilaku membantu atau mendukung rekan kerja secara sukarela.

- 2) *Conscientiousness* (Kepatuhan), menggambarkan perilaku yang menunjukkan tanggung jawab dan dedikasi melampaui standar minimum organisasi.
- 3) *Sportsmanship* (Sportivitas), menunjukkan sikap toleransi terhadap ketidaknyamanan atau kondisi kurang ideal tanpa mengeluh.
- 4) *Courtesy* (Kesantunan), berperilaku sopan dan memperhatikan kebutuhan orang lain untuk mencegah konflik.
- 5) *Civic Virtue* (Keutamaan Warga Organisasi), partisipasi aktif dalam kegiatan organisasi dan menunjukkan loyalitas terhadap nilai-nilai organisasi.

#### e. Manfaat *Organizational Citizenship Behavior*

Menurut Organ (1988), manfaat *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) terletak pada dampaknya yang signifikan terhadap efektivitas dan efisiensi organisasi. Beberapa manfaat utama yang disebutkan adalah:

##### 1) Meningkatkan Efektivitas Operasional

OCB membantu organisasi berfungsi lebih efisien dengan menciptakan lingkungan kerja yang kolaboratif. Misalnya, perilaku *altruism* seperti membantu reka kerja dalam menyelesaikan tugas dapat mempercepat pencapaian tujuan tim.

##### 2) Meningkatkan Harmoni dan Koordinasi Tim

Dimensi seperti *courtesy* membantu mengurangi konflik internal dengan meningkatkan rasa saling menghormati antarindividu. Hal ini menciptakan suasana kerja yang lebih harmonis dan meningkatkan kerja sama antar anggota organisasi.

##### 3) Memperkuat Budaya Organisasi yang Positif

OCB, khususnya *civic virtue*, mempromosikan keterlibatan karyawan dalam kegiatan organisasi, yang memperkuat nilai-nilai budaya positif.

#### 4) Mengurangi Beban Manajerial

Melalui *conscientiousness*, karyawan bekerja secara proaktif dan mandiri tanpa perlu pengawasan intensif, sehingga manajer dapat fokus pada strategi dan pengambilan keputusan yang lebih besar.

#### 5) Meningkatkan Reputasi Organisasi

Perilaku *sportsmanship* yang menghindari keluhan dan mendukung sikap positif dalam situasi sulit dapat meningkatkan citra organisasi baik secara internal maupun eksternal.

OCB membantu organisasi berfungsi lebih efisien dengan menciptakan lingkungan kerja yang kolaboratif. Dimensi seperti *courtesy* membantu mengurangi konflik internal dengan meningkatkan rasa saling menghormati antarindividu. OCB, khususnya *civic virtue*, mempromosikan keterlibatan karyawan dalam kegiatan organisasi, yang memperkuat nilai-nilai budaya positif, melalui *conscientiousness*, karyawan bekerja secara proaktif dan mandiri tanpa perlu pengawasan intensif, perilaku *sportsmanship* yang menghindari keluhan dan mendukung sikap positif dalam situasi sulit.

Secara keseluruhan, menurut Organ (1988), OCB bukan hanya mendorong kinerja individu, tetapi juga memberikan kontribusi besar pada keberhasilan jangka panjang organisasi melalui peningkatan efisiensi, kolaborasi, dan kepuasan kerja karyawan.

## 2.2 Penelitian Terdahulu

**Tabel 2.3** Peneliti Terdahulu

No	Nama Peneliti / Tahun	Judul Penelitian	Variabel	Alat Analisis	Ringkasan Penelitian	Hasil
1	Wahyuni & Supartha (2019)	Pengaruh Keadilan Organisasional, Komitmen Organisasional, Dan Kepuasan Kerja Terhadap <i>Organizational Citizenship Behavior</i> (OCB)	Independen: Keadilan Organisasi, Komitmen Organisasi Dependen: <i>Organizational Citizenship Behavior</i> (OCB)	Analisis Regresi Berganda	Penelitian ini menemukan bahwa keadilan dan komitmen organisasional berpengaruh positif dan signifikan terhadap OCB; makin tinggi persepsi keadilan dan komitmen, makin kuat perilaku OCB karyawan.	
2	Mustikasari (2015)	Analisis Pengaruh Keadilan Organisasi, Kepuasan Kerja, dan Komitmen Organisasi terhadap OCB (Studi Pada Karyawan PT PLN Jawa Tengah & DIY)	Independen: Keadilan Organisasi, Kepuasan Kerja, Komitmen Organisasi Dependen: <i>Organizational Citizenship Behavior</i> (OCB)	Analisis Regresi Berganda	Penelitian ini menunjukkan bahwa secara bersama-sama, keadilan organisasi, kepuasan kerja, dan komitmen berpengaruh signifikan terhadap OCB. Namun secara parsial, hanya keadilan dan komitmen yang berpengaruh positif signifikan, sementara kepuasan kerja tidak.	
3	Rudini (2024)	Pengaruh <i>Organizational Citizenship Behavior</i> (OCB) Dan Komitmen Organisasi Terhadap Kinerja Pegawai ASN Sekretariat Daerah Kabupaten Kotawaringin Timur	Independen: <i>Organizational Citizenship Behavior</i> (OCB), Komitmen Organisasi Dependen: Kinerja Pegawai ASN	Analisis Regresi Berganda	Penelitian ini menunjukkan bahwa OCB dan komitmen organisasi sama-sama berpengaruh signifikan terhadap peningkatan kinerja ASN, baik secara terpisah maupun secara bersamaan. Temuan ini menegaskan bahwa perilaku ekstra peran dan loyalitas pegawai berkontribusi nyata terhadap efektivitas kerja di lingkungan instansi pemerintah.	

No	Nama Peneliti / Tahun	Judul Penelitian	Variabel	Alat Analisis	Ringkasan Penelitian	Hasil
4	Puspawardani (2019)	Pengaruh Regulasi Diri, Stres Kerja, dan Keadilan Organisasi terhadap Perilaku <i>Cyberloafing</i> pada Aparatur Sipil Negara	Independen: Regulasi Diri, Stres Kerja, Keadilan Organisasi Dependen: <i>Cyberloafing</i>	Analisis Regresi Berganda	Hasil penelitian menunjukkan bahwa keadilan organisasi berpengaruh negatif signifikan terhadap perilaku <i>cyberloafing</i> . Semakin adil perlakuan yang dirasakan ASN, semakin kecil kecenderungan mereka melakukan aktivitas non-produktif selama jam kerja.	
5	Miko & Muslim (2023)	Pengaruh Kepuasan Kerja Dan Komitmen Organisasi Terhadap Kinerja Karyawan Dengan OCB ( <i>Organizational Citizenship Behavior</i> ) Sebagai Variabel Intervening	Independen: Kepuasan Kerja, Komitmen Organisasi, OCB (sebagai variabel interveing) Dependen: Kinerja Karyawan	Analisis Regresi Berganda	Penelitian ini menemukan bahwa kepuasan kerja, komitmen organisasi, dan OCB berpengaruh terhadap kinerja karyawan. Selain itu, OCB juga berperan sebagai mediator dalam hubungan antara kepuasan serta komitmen terhadap kinerja.	
6	Sitio (2023)	Pengaruh Keadilan Distributif, Keadilan Prosedural, Keadilan Interaksional terhadap <i>Organizational Citizenship Behavior</i> (OCB) melalui Komitmen Organisasi sebagai Variabel Mediasi	Independen: Keadilan Distributif, Keadilan Prosedural, Keadilan Interaksional Dependen: <i>Organizational Citizenship Behavior</i> (OCB)	Analisis Regresi Berganda	Penelitian ini menunjukkan bahwa komitmen organisasi menjadi mediator dalam hubungan antara keadilan distributif, prosedural, dan interaksional terhadap OCB. Persepsi keadilan yang kuat memperkuat komitmen, yang pada akhirnya mendorong munculnya perilaku OCB.	

No	Nama Peneliti / Tahun	Judul Penelitian	Variabel	Alat Analisis	Ringkasan Penelitian	Hasil
7	Marunduri <i>et al.</i> (2023)	Pengaruh Stres Kerja dan Lingkungan Kerja terhadap <i>Organizational Citizenship Behavior</i> (OCB) melalui Komitmen Organisasional sebagai Variabel Mediasi (Suatu Kajian Studi Literatur Manajemen Sumber Daya Manusia)	Independen: Stres Kerja, Lingkungan Kerja, Komitmen Organisasional (sebagai variabel mediasi) Dependen: <i>Organizational Citizenship Behavior</i> (OCB)	Studi Literatur	Studi literatur ini menyimpulkan bahwa komitmen organisasional memediasi pengaruh stres kerja dan lingkungan kerja terhadap OCB. Lingkungan kerja yang kondusif dan manajemen stres yang baik meningkatkan komitmen organisasional, yang pada akhirnya meningkatkan OCB.	
8	Badaruddin (2023)	Pengaruh Kepuasan Kerja, Komitmen Organisasi, dan Motivasi Kerja terhadap <i>Organizational Citizenship Behavior</i> (OCB) pada PDAM Tirta Jeneberang Gowa	Independen: Kepuasan Kerja, Komitmen Organisasi, Motivasi Kerja Dependen: <i>Organizational Citizenship Behavior</i> (OCB)	Analisis Regresi Berganda	Penelitian ini menemukan bahwa kepuasan kerja, komitmen organisasi, dan motivasi kerja berpengaruh positif signifikan terhadap OCB. Komitmen organisasi memiliki pengaruh paling dominan dalam meningkatkan OCB karyawan.	
9	Takdir & Ali (2020)	Pengaruh Komitmen Organisasi dan Kepuasan Kerja terhadap <i>Organizational Citizenship Behaviors</i> (OCB) (Studi Kasus Yapis di Tanah Papua Cabang Kabupaten Jayawijaya)	Independen: Komitmen Organisasi, Kepuasan Kerja Dependen: <i>Organizational Citizenship Behavior</i> (OCB)	Analisis Regresi Berganda	Hasil penelitian menunjukkan bahwa komitmen organisasi secara positif tetapi tidak signifikan mempengaruhi OCB, sedangkan Kepuasan Kerja secara positif dan signifikan mempengaruhi OCB, secara bersamaan baik Komitmen Organisasi dan Kepuasan Kerja secara positif dan signifikan mempengaruhi OCB karyawan.	

No	Nama Peneliti / Tahun	Judul Penelitian	Variabel	Alat Analisis	Ringkasan Penelitian	Hasil
10	Tontoli <i>et al.</i> (2022)	Pengaruh Lingkungan Kerja, Motivasi Kerja, Dan Kepuasan Kerja Terhadap <i>Organizational Citizenship Behavior</i> Pada Dinas Pekerjaan Umum Dan Tata Ruang Daerah Bolaang Mongodow Selatan	Independen: Lingkungan Kerja, Motivasi Kerja, dan Kepuasan Kerja Dependen: <i>Organizational Citizenship Behavior</i> (OCB)	Analisis Regresi Berganda	Hasil secara menunjukkan bahwa variabel lingkungan kerja, motivasi kerja, dan kepuasan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap OCB. Selanjutnya, secara simultan ketiga variabel X secara bersama-sama berpengaruh terhadap variabel OCB.	pengujian parsial

Sumber: Peneliti Terdahulu Periode 2015 s/d 2025

### 2.3 Kerangka Penelitian

#### 2.3.1 Kerangka Pemikiran

Menurut Sugiyono (2021) kerangka pemikiran merupakan model konseptual tentang bagaimana teori berhubungan dengan berbagai faktor yang telah diidentifikasi sebagai masalah yang penting. Dalam penelitian ini, pemahaman tentang konsep yang digunakan dalam kerangka pemikiran digambarkan sebagai berikut.

Kerangka pemikiran dalam penelitian ini berfungsi sebagai landasan untuk merumuskan hubungan antarvariabel, baik secara teoritis maupun empiris. Melalui pendekatan ini, dijelaskan bagaimana variabel independen, yaitu Komitmen dan Keadilan Organisasi, diasumsikan memiliki pengaruh terhadap variabel dependen, yaitu *Organizational Citizenship Behavior* (OCB). Pengembangan kerangka ini tidak hanya didasarkan pada teori sebelumnya, tetapi juga diperkuat oleh hasil-hasil penelitian terdahulu yang relevan. Dengan demikian, kerangka pemikiran berperan penting dalam mengarahkan proses analisis serta sebagai dasar dalam penyusunan hipotesis penelitian.

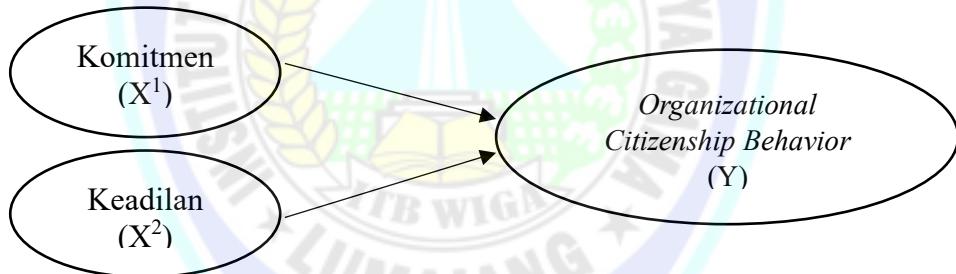


**Gambar 2.1** Kerangka Pemikiran  
 Sumber: *Grand Theory* dan Penelitian terdahulu

### 2.3.2 Kerangka Konseptual

Menurut Bahri (2018), kerangka konseptual adalah model konseptual yang menggambarkan hubungan antara variabel-variabel dalam penelitian berdasarkan teori-teori yang relevan. Kerangka ini perlu disajikan dalam penelitian yang melibatkan dua atau lebih variabel. Namun, jika penelitian hanya membahas satu variabel atau lebih secara terpisah, kerangka konseptual tidak menjadi keharusan.

Dalam penelitian ini, terdapat tiga variabel, yaitu dua variabel independen dan satu variabel dependen. Variabel independen tersebut adalah komitmen dan keadilan organisasi, sedangkan variabel dependennya adalah *Organizational Citizenship Behavior* (OCB). Berikut kerangka konseptual penelitian ini:



**Gambar 2.2** Kerangka Konseptual

Sumber: Rudini (2024), Nur Utami *et al.* (2023), Sitio (2023)

Menurut Byrne (2016), dalam *Structural Equation Modeling* (SEM), bentuk elips atau lingkaran digunakan untuk variabel yang tidak dapat diukur langsung dan membutuhkan indikator lain. Sedangkan persegi atau kotak digunakan untuk menggambarkan variabel yang dapat diukur langsung.

Dua faktor independen dan satu faktor dependen ini membentuk paradigma yang dibentuk pada penelitian ini, berikut ini dijelaskan bagaimana variabel independen memengaruhi variabel dependen:

- 1) Komitmen (X1) secara parsial berpengaruh terhadap OCB (Y)
- 2) OCB (Y) secara parsial dipengaruhi oleh Keadilan (X2)

## 2.4 Hipotesis

Menurut Nurdin & Hartati (2019), hipotesis adalah dugaan awal yang dibuat berdasarkan teori atau observasi pendahuluan, dan bertujuan untuk diuji kebenarannya melalui proses penelitian yang sistematis. Keberadaan hipotesis menjadi pedoman dalam menentukan arah penelitian, karena membantu peneliti untuk fokus pada tujuan utama dan pertanyaan penelitian yang ingin dijawab. Hipotesis ini akan dikonfirmasi atau ditolak berdasarkan hasil analisis data yang diperoleh selama penelitian berlangsung.

### 2.4.1 Hipotesis Pertama

Menurut Rudini (2024), komitmen diartikan sebagai kapasitas individu dan kesediaannya untuk menyesuaikan perilakunya dengan kebutuhan, prioritas, serta tujuan organisasi, sekaligus bertindak sesuai dengan kepentingan organisasi. Sementara itu, komitmen organisasi mencerminkan sejauh mana pegawai memiliki keinginan untuk terus bertahan dalam instansi tempat mereka bekerja di masa mendatang.

Komitmen organisasi mengacu pada tindakan yang dilandasi oleh rasa percaya terhadap organisasi, keterlibatan individu di dalamnya, serta loyalitas terhadap organisasi. Menurut Saraswati & Hakim (2019), komitmen organisasi merupakan

sebuah konstruksi psikologis yang mencerminkan hubungan antara anggota organisasi dengan organisasinya, yang memengaruhi keputusan individu untuk tetap menjadi bagian dari organisasi.

Saraswati & Hakim (2019) menjelaskan terkait bentuk komitmen terhadap organisasi dapat dibedakan menjadi tiga bentuk, yaitu *affective commitment* (komitmen afektif), *continuance commitment* (komitmen berkelanjutan), dan *normative commitment* (komitmen normatif). Komitmen organisasi dapat diartikan sebagai orientasi individu terhadap organisasi, yang mencakup kesetiaan, identifikasi, dan keterlibatan dalam organisasi serta tujuannya.

Setiawan Alhasani *et al.* (2021) mengungkapkan bahwa komitmen organisasi memiliki pengaruh terhadap *Organizational Citizenship Behavior* (OCB). Namun, berbagai penelitian sebelumnya menunjukkan adanya hasil yang kontradiktif terkait hubungan antara komitmen organisasi dan OCB. Oleh karena itu, penelitian ini bertujuan untuk menguji kembali pengaruh komitmen organisasi terhadap OCB.

Berdasarkan pernyataan tersebut, organisasi perlu memerhatikan indikator-indikator penunjang munculnya komitmen dalam organisasi. OCB mencerminkan kontribusi ekstra yang melampaui tugas-tugas formal karyawan, seperti membantu rekan kerja, menunjukkan loyalitas, atau mendukung nilai-nilai organisasi. Sehingga dapat disimpulkan bahwa komitmen mungkin berpengaruh terhadap OCB.

Wahyuni & Supartha (2019), telah melakukan penelitian dengan judul “Pengaruh Keadilan Organisasional, Komitmen Organisasional, Dan Kepuasan Kerja Terhadap *Organizational Citizenship Behavior* (OCB)” dan menunjukkan hasil dimana variabel X1, X2, dan X3 berpengaruh positif terhadap variabel Y.

Dari penjelasan di atas, maka penelitian ini mengajukan hipotesis berikut:

$H^1$  : Terdapat pengaruh komitmen terhadap *Organizational Citizenship Behavior* (OCB).

#### 2.4.2 Hipotesis Kedua

Penerapan prinsip keadilan dalam organisasi dapat diukur melalui keadilan prosedural, distributif, dan interaksional. Keadilan prosedural berkaitan dengan persepsi karyawan terhadap kewajaran proses dalam pemberian penghargaan atau hukuman. Keadilan distributif mengacu pada kesetaraan dalam hal gaji, pelatihan, promosi, atau pemutusan hubungan kerja. Sementara itu, keadilan interaksional menyoroti keadilan dalam interaksi antara perusahaan dan karyawan, termasuk aspek perlakuan, netralitas, dan kepercayaan Nur Utami *et al.* (2023).

Keadilan organisasi merujuk pada persepsi karyawan tentang sejauh mana organisasi atau perusahaan memperlakukan mereka dengan adil (Anggraeni, *et al.*, 2021). Karyawan akan menganggap organisasi adil jika mereka merasa prosedur dan hasil yang diterima rasional dan adil. Keadilan organisasi terdiri dari empat dimensi: keadilan distributif, keadilan prosedural, keadilan interpersonal, dan keadilan informasi (Jufrizan & Hamdani, 2023).

Konsep ini memainkan peran penting dalam membangun hubungan antara organisasi dan karyawannya, serta memengaruhi perilaku kerja, kepuasan, dan

komitmen. Dalam konteks sektor pemerintahan, keadilan organisasi menjadi krusial karena berkaitan dengan legitimasi institusi publik dan kepuasan masyarakat secara tidak langsung (Jufrizien & Hamdani, 2023).

Keadilan organisasi dalam konteks lembaga pemerintahan tidak hanya mencakup aspek prosedural dan struktural seperti pengelolaan gaji dan fasilitas yang adil, tetapi juga melibatkan perlakuan yang lebih holistik terhadap pegawai. Keadilan interpersonal dan informasional menjadi sangat penting, di mana pimpinan harus menunjukkan sikap sopan, menghargai, dan memberikan komunikasi yang jelas tentang keputusan atau kebijakan yang diambil.

Berdasarkan pernyataan tersebut, keadilan memainkan peran penting dalam membangun hubungan antara organisasi dan karyawannya, serta memengaruhi perilaku kerja, kepuasan, dan komitmen. Sehingga dapat disimpulkan bahwa mungkin keadilan berpengaruh terhadap OCB.

Wahyuni & Supartha (2019), telah melakukan penelitian dengan judul “Pengaruh Keadilan Organisasional, Komitmen Organisasional, Dan Kepuasan Kerja Terhadap *Organizational Citizenship Behavior* (OCB)” dan menunjukkan hasil dimana variabel X1, X2, dan X3 berpengaruh positif terhadap variabel Y.

Dari penjelasan di atas, maka penelitian ini mengajukan hipotesis berikut:

$H^2$  : Terdapat pengaruh keadilan terhadap *Organizational Citizenship Behavior* (OCB).