

**DAMPAK Keadilan Organisasi Terhadap
ORGANIZATIONAL CITIZENSHIP BEHAVIOR: Peran Mediasi
Kepuasan Kerja dan Kesejahteraan Psikologis**

TESIS



Disusun Oleh :

Muhammad Fitrah Panabari Nasution

NPM 2410018212009

PROGRAM STUDI MAGISTER SAINS MANAJEMEN

FAKULTAS EKONOMI DAN BISNIS

UNIVERSITAS BUNG HATTA PADANG

TAHUN 2026

**DAMPAK KEADILAN ORGANISASI TERHADAP
ORGANIZATIONAL CITIZENSHIP BEHAVIOR: PERAN MEDIASI
KEPUASAN KERJA DAN KESEJAHTERAAN PSIKOLOGIS**

Oleh:

MUHAMMAD FITRAH PANABARI NASUTION

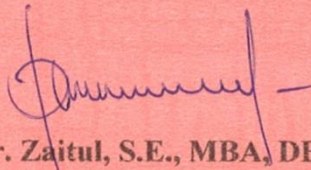
NPM: 2410018212009

Telah dipertahankan didepan tim penguji

Pada tanggal 4 Maret 2026

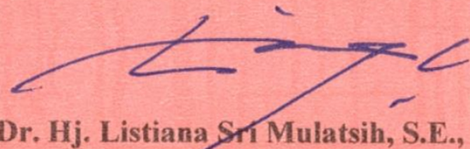
Menyetujui:

Pembimbing I,



**Prof. Dr. Zaitul, S.E., MBA, DBA,
Ak., CA., ASEAN CPA**

Pembimbing II,



**Dr. Hj. Listiana Sri Mulatsih, S.E.,
M.M., CEAP**

Ketua Program Studi,



Rika Desiyanti, S.E., M.Si., Ph.D.

**DAMPAK KEADILAN ORGANISASI TERHADAP
ORGANIZATIONAL CITIZENSHIP BEHAVIOR: PERAN MEDIASI
KEPUASAN KERJA DAN KESEJAHTERAAN PSIKOLOGIS**

Oleh:

MUHAMMAD FITRAH PANABARI NASUTION

NPM: 2410018212009

Telah dipertahankan didepan tim penguji

Pada tanggal 4 Maret 2026

Tim Penguji:

Ketua

**Prof. Dr. Zaitul, S.E., MBA, DBA, Ak.,
CA., ASEAN CPA**

Sekretaris

**Dr. Hj. Listiana Sri Mulatsih, S.E., M.M.,
CEAP**

Anggota,

Dr. Popi Fauziati, S.E., M.Si., Ak., CA

Anggota,

Rika Desiyanti, S.E., M.Si., Ph.D.

Tesis ini telah diterima sebagai salah satu persyaratan untuk memperoleh gelar
Magister Sains Manajemen pada tanggal 4 Maret 2026



Fakultas Ekonomi dan Bisnis

Dekan,

Dr. Hj. Listiana Sri Mulatsih, S.E., M.M., CEAP

PERNYATAAN KEASLIAN TESIS

Saya yang bertanda tangan dibawah ini:

Nama : **MUHAMMAD FITRAH PANABARI NASUTION**
NPM : 2410018212009
Program Studi : Magister Sains Manajemen

Menyatakan dengan sesungguhnya bahwa tesis dengan judul “**Dampak Keadilan Organisasi terhadap *Organizational Citizenship Behavior*: Peran Mediasi Kepuasan Kerja dan Kesejahteraan Psikologis**” dibuat untuk melengkapi persyaratan memperoleh gelar Magister Sains Manajemen pada program konsentrasi Manajemen Sumber Daya Manusia Program Pascasarja Bung Hatta. Sejauh yang saya ketahui bukan merupakan tiruan atau duplikasi dari tesis yang telah dipublikasikan dari tesis yang telah dipublikasikan sebelumnya dan atau pernah dipakai untuk mendapatkan gelar Magister Sains Manajemen dalam lingkungan Universitas Bung Hatta maupun diperguruan tinggi atau instansi manapun, kecuali bagian yang sumber informasinya dicantumkan sebagaimana mestinya.

Apabila dikemudian hari ternyata tidak sesuai dengan pernyataan diatas, maka penulis bersedia menerima sanksi yang dikenakan.

Padang, 4 Maret 2026

Penulis,



MUHAMMAD FITRAH PANABARI NASUTION

DAMPAK KEADILAN ORGANISASI TERHADAP *ORGANIZATIONAL CITIZENSHIP BEHAVIOR*: PERAN MEDIASI KEPUASAN KERJA DAN KESEJAHTERAAN PSIKOLOGIS

ABSTRAK

Organizational Citizenship Behavior (OCB) merupakan perilaku kerja sukarela yang berperan penting dalam meningkatkan efektivitas organisasi, khususnya pada sektor publik seperti lembaga penyiaran publik. Penelitian ini bertujuan untuk menguji pengaruh keadilan organisasi terhadap OCB dengan kepuasan kerja dan kesejahteraan psikologis sebagai variabel mediasi pada pegawai TVRI Stasiun Sumatera Barat. Penelitian ini menggunakan pendekatan kuantitatif dengan metode survei dengan 124 responden yang memenuhi kriteria penelitian.. Data dianalisis menggunakan *Structural Equation Modeling–Partial Least Squares* (SEM-PLS). Hasil penelitian menunjukkan bahwa keadilan organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap OCB dan kepuasan kerja, namun tidak berpengaruh signifikan terhadap kesejahteraan psikologis. Selanjutnya, kepuasan kerja dan kesejahteraan psikologis terbukti berpengaruh positif dan signifikan terhadap OCB. Pengujian mediasi menunjukkan bahwa kepuasan kerja berperan sebagai mediasi parsial dalam hubungan antara keadilan organisasi dan OCB, sedangkan kesejahteraan psikologis tidak memediasi hubungan tersebut. Temuan ini mengindikasikan bahwa keadilan organisasi lebih efektif mendorong OCB melalui mekanisme evaluasi kerja yang bersifat kognitif dan afektif dibandingkan melalui kondisi psikologis yang lebih mendalam. Secara teoretis, penelitian ini memperkuat *Social Exchange Theory* serta memperkaya kajian *Organizational Justice Theory* dan *Conservation of Resources Theory* dalam konteks organisasi sektor publik. Secara praktis, hasil penelitian ini memberikan implikasi bagi manajemen TVRI Stasiun Sumatera Barat untuk memperkuat praktik keadilan organisasi dan meningkatkan kepuasan kerja guna mendorong perilaku kewargaan organisasi secara berkelanjutan.

Kata kunci: keadilan organisasi, *Organizational Citizenship Behavior*, kepuasan kerja, kesejahteraan psikologis, TVRI.

**IMPACT OF ORGANIZATIONAL JUSTICE ON ORGANIZATIONAL
CITIZENSHIP BEHAVIOR: THE MEDIATING ROLE OF JOB
SATISFACTION AND PSYCHOLOGICAL WELL-BEING**

ABSTRACT

Organizational Citizenship Behavior (OCB) refers to discretionary work behavior that plays a crucial role in enhancing organizational effectiveness, particularly in public sector organizations such as public broadcasting institutions. This study aims to examine the effect of organizational justice on OCB, with job satisfaction and psychological well-being as mediating variables among employees of TVRI West Sumatra Station. A quantitative approach was employed using a survey method involving 130 respondents. Data were analyzed using Structural Equation Modeling–Partial Least Squares (SEM-PLS). The results indicate that organizational justice has a positive and significant effect on OCB and job satisfaction, but does not have a significant effect on psychological well-being. Furthermore, both job satisfaction and psychological well-being have a positive and significant effect on OCB. Mediation analysis reveals that job satisfaction partially mediates the relationship between organizational justice and OCB, while psychological well-being does not mediate this relationship. These findings suggest that organizational justice is more effective in fostering OCB through cognitive and affective job-related evaluations rather than through deeper psychological conditions. Theoretically, this study strengthens Social Exchange Theory and enriches Organizational Justice Theory and Conservation of Resources Theory within the context of public sector organizations. Practically, the findings provide implications for the management of TVRI West Sumatra Station to reinforce organizational justice practices and enhance job satisfaction in order to promote sustainable Organizational Citizenship Behavior.

Keywords: *organizational justice, Organizational Citizenship Behavior, job satisfaction, psychological well-being, TVRI.*

HALAMAN PERSEMBAHAN

Puji dan syukur penulis panjatkan ke hadirat Allah SWT atas segala rahmat, karunia, dan hidayah-Nya, sehingga penulis diberikan kesehatan, kekuatan, serta kesempatan untuk menyelesaikan tesis ini sebagai salah satu syarat memperoleh gelar Magister Sains pada Fakultas Ekonomi dan Bisnis, Program Studi Manajemen Sains, Universitas Bung Hatta Padang.

Penulis menyadari bahwa karya ini masih jauh dari sempurna. Namun demikian, dengan penuh rasa syukur dan bangga, penulis dapat menuntaskan perjalanan panjang yang penuh dengan proses pembelajaran, ketekunan, serta doa yang tidak pernah terputus hingga titik ini.

Dengan segala kerendahan hati, tesis ini penulis persembahkan kepada:

1. Kedua orang tua tercinta, Miswaruddin Nasution dan Rachmi Rita, yang telah menjadi alasan utama penulis mampu bertahan dan melangkah sejauh ini. Terima kasih atas doa yang tiada henti, dukungan, pengorbanan, serta kasih sayang tulus yang selalu menguatkan di setiap langkah.
2. Kakak dan adik tersayang, Putriana Miswar Nasution dan Radinal Khatami, yang senantiasa hadir dengan dukungan, perhatian, dan semangat, serta menjadi bagian penting dalam perjalanan hidup penulis.
3. Sahabat seperjuangan, Rafidah Elyanis, yang selalu kebersamai dalam suka dan duka, serta tidak pernah lelah memberikan dukungan dan motivasi dalam menyelesaikan tesis ini.
4. Sahabat sekaligus sosok kakak, Siti Ramadhani, yang senantiasa memberikan dukungan dan kasih sayang yang tulus, selalu percaya pada setiap langkah dan kemampuan penulis, serta tidak pernah lupa menyempikan doa dalam setiap prosesnya.
5. Seluruh teman-teman Angkatan 35 Pascasarjana Manajemen Sains Universitas Bung Hatta, yang telah menjadi rekan dalam perjalanan

akademik ini, saling mendukung dan menghadirkan kebersamaan serta kenangan yang berkesan.

6. Seluruh rekan di TVRI Stasiun Sumatera Barat, yang telah memberikan semangat dan bantuan selama penulis menjalani proses perkuliahan.
7. Seluruh sahabat dan keluarga besar yang tidak dapat disebutkan satu per satu, yang telah memberikan doa, dukungan, dan semangat.

KATA PENGANTAR

Assalamu 'alaikum Warahmatullahi Wabarakatuh,

Bismillahirrahmanirrahim. Alhamdulillahirabbil 'alamin, puji dan syukur penulis panjatkan ke hadirat Allah SWT atas segala rahmat, nikmat, serta karunia-Nya, sehingga penulis diberikan kesehatan, kekuatan, dan kemudahan dalam menyelesaikan tesis ini. Shalawat serta salam semoga senantiasa tercurah kepada Nabi Muhammad shallallahu 'alaihi wassalam, beserta keluarga, sahabat, dan seluruh umatnya.

Tesis ini disusun sebagai salah satu syarat untuk memperoleh gelar Magister Sains (S2) pada Fakultas Ekonomi dan Bisnis, Program Studi Magister Sains Manajemen, Universitas Bung Hatta Padang, dengan judul:

“Dampak Keadilan Organisasi terhadap *Organizational Citizenship Behavior*: Peran Mediasi Kepuasan Kerja dan Kesejahteraan Psikologis.”

Selama proses penyusunan tesis ini, penulis tidak terlepas dari berbagai kendala dan keterbatasan. Namun melalui bantuan, arahan, perhatian, serta doa yang terus mengiringi dari berbagai pihak, penulis akhirnya dapat menyelesaikan tesis ini. Untuk itu, dengan penuh rasa hormat dan dengan segala kerendahan hati, penulis menyampaikan rasa terima kasih yang tulus kepada:

1. Ibu Prof. Dr. Diana Kartika, selaku Rektor Universitas Bung Hatta, yang telah memberikan kesempatan dan fasilitas kepada penulis untuk menempuh pendidikan di universitas ini.
2. Ibu Dr. Hj. Listiana Sri Mulatsih, S.E., M.M., CEAP, selaku Dekan Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Bung Hatta dan Dosen Pembimbing II, yang senantiasa hadir dengan kesediaan waktu dan perhatian dalam membimbing penulis, memberikan berbagai saran, arahan, serta dorongan selama proses penyusunan tesis ini hingga selesai. Semoga Allah SWT senantiasa melimpahkan kesehatan, umur yang berkah, serta rahmat dan ridha-Nya kepada beliau.

3. Ibu Rika Desiyanti, S.E., M.Si., Ph.D., selaku Ketua Program Magister Sains Manajemen, yang telah memberikan arahan dan bimbingan akademik kepada kami.
4. Bapak Prof. Zaitul, S.E., MBA., DBA., Ak., CA., ASEAN CPA., selaku Dosen Pembimbing I, yang dengan penuh kesabaran telah meluangkan waktu, tenaga, dan perhatian dalam memberikan bimbingan, arahan, serta nasihat, dan senantiasa bersedia membantu penulis selama proses penyusunan tesis ini hingga dapat terselesaikan dengan baik. Semoga Allah SWT senantiasa melimpahkan kesehatan, keberkahan, serta rahmat dan Ridha-Nya kepada beliau.
5. Seluruh sivitas akademika Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Bung Hatta Padang yang telah berperan dalam proses pembelajaran penulis melalui ilmu, pengalaman, serta dukungan layanan akademik selama masa studi. Semoga segala ilmu dan dedikasi yang diberikan menjadi amal jariyah dan dapat penulis manfaatkan serta amalkan secara berkelanjutan dalam kehidupan maupun perjalanan karier ke depan.

Sebagai penutup, penulis menyampaikan rasa terima kasih atas segala kebaikan dan dukungan yang telah diberikan, seraya memohon semoga Allah SWT membalasnya dengan pahala yang berlipat dan menjadikannya sebagai amal yang terus mengalir. Penulis menyadari bahwa tesis ini masih memiliki berbagai kekurangan dan belum sepenuhnya sempurna. Oleh karena itu, penulis dengan terbuka mengharapkan kritik dan saran yang membangun demi perbaikan di masa mendatang. Besar harapan penulis agar karya ini dapat memberikan manfaat serta kontribusi, baik secara akademis maupun praktis, khususnya dalam pengembangan ilmu manajemen.

Wassalamu 'alaikum Warahmatullahi Wabarakatuh.

Padang, 4 Maret 2026

Penulis

MUHAMMAD FITRAH PANABARI NASUTION

DAFTAR ISI

HALAMAN JUDUL	
PERNYATAAN KEASLIAN TESIS	i
ABSTRAK	ii
ABSTRACT	iii
HALAMAN PERSEMBAHAN	iv
KATA PENGANTAR	vi
DAFTAR ISI	viii
DAFTAR TABEL	xi
DAFTAR GAMBAR	xii
BAB I PENDAHULUAN	1
1.1 Latar Belakang Masalah	1
1.2 Rumusan Masalah	12
1.3 Tujuan Penelitian.....	13
1.4 Manfaat Penelitian.....	14
1.4.1 Manfaat Teoritis	14
1.4.2 Manfaat Praktis.....	15
BAB II KAJIAN LITERATUR DAN PENGEMBANGAN HIPOTESIS	Error!
Bookmark not defined.	
2.1 Kajian Literatur	Error! Bookmark not defined.
2.1.1 <i>Social Exchange Theory</i>	Error! Bookmark not defined.
2.1.2 <i>Organizational Citizenship Behavior</i> (OCB)	Error! Bookmark not defined.
2.1.3 Keadilan Organisasi	Error! Bookmark not defined.
2.1.4 Kepuasan Kerja	Error! Bookmark not defined.
2.1.5 Kesejahteraan Psikologis.....	Error! Bookmark not defined.
2.2 Pengembangan Hipotesis.....	Error! Bookmark not defined.
2.2.1 Pengaruh Keadilan Organisasi terhadap <i>Organizational Citizenship Behavior</i>	Error! Bookmark not defined.
2.2.2 Pengaruh Keadilan Organisasi terhadap Kepuasan Kerja. .	Error! Bookmark not defined.
2.2.3 Pengaruh Keadilan Organisasi terhadap Kesejahteraan Psikologis.	Error! Bookmark not defined.
2.2.4 Pengaruh Kepuasan Kerja terhadap <i>Organizational Citizenship Behavior</i>	Error! Bookmark not defined.
2.2.5 Pengaruh Kesejahteraan Psikologis terhadap <i>Organizational Citizenship Behavior</i>	Error! Bookmark not defined.
2.2.6 Mediasi Kepuasan Kerja dalam Hubungan antara Keadilan Organisasi dan	

	<i>Organizational Citizenship Behavior</i>	Error! Bookmark not defined.
2.2.7	Mediasi Kesejahteraan Psikologis dalam Hubungan antara Keadilan Organisasi dan <i>Organizational Citizenship Behavior</i> .	Error! Bookmark not defined.
2.3	Kerangka Konseptual	Error! Bookmark not defined.
BAB III METODE PENELITIAN		Error! Bookmark not defined.
3.1	Jenis Penelitian	Error! Bookmark not defined.
3.2	Objek Penelitian	Error! Bookmark not defined.
3.3	Populasi Penelitian	Error! Bookmark not defined.
3.4	Teknik Pengambilan Sampel.....	Error! Bookmark not defined.
3.5	Jenis dan Metode Pengumpulan Data.....	Error! Bookmark not defined.
3.6	Definisi Operasional Variabel	Error! Bookmark not defined.
3.6.1	<i>Organizational Citizenship Behavior</i>	Error! Bookmark not defined.
3.6.2	Keadilan Organisasi	Error! Bookmark not defined.
3.6.3	Kepuasan Kerja	Error! Bookmark not defined.
3.6.4	Kesejahteraan Psikologis.....	Error! Bookmark not defined.
3.6.5	Pengukuran Variabel	Error! Bookmark not defined.
3.7	Teknik Analisis Data	Error! Bookmark not defined.
3.7.1	<i>Measurement Model Assessment</i>	Error! Bookmark not defined.
3.7.2	Analisis Deskriptif.....	Error! Bookmark not defined.
3.7.3	R Square dan Q Square	Error! Bookmark not defined.
3.7.4	Uji Hipotesis (<i>Structural Model Assesment</i>)	Error! Bookmark not defined.
3.8	Tipe – Tipe Mediasi	Error! Bookmark not defined.
BAB IV HASIL DAN PEMBAHASAN		Error! Bookmark not defined.
4.1	Hasil Analisis.....	Error! Bookmark not defined.
4.1.1	<i>Response rate</i>	Error! Bookmark not defined.
4.1.2	Profil Responden	Error! Bookmark not defined.
4.1.3	<i>Measurement Model Assessment</i> (MMA)	Error! Bookmark not defined.
4.1.4	Deskripsi Variabel.....	Error! Bookmark not defined.
4.1.5	R Square dan Q Square	Error! Bookmark not defined.
4.1.6	<i>Structural Model Assessment</i> (SMA)	Error! Bookmark not defined.
4.2	Pembahasan	Error! Bookmark not defined.
4.2.1	Pengaruh Keadilan Organisasi terhadap <i>Organizational Citizenship Behavior</i>	Error! Bookmark not defined.
4.2.2	Pengaruh Keadilan Organisasi terhadap Kepuasan Kerja.	Error! Bookmark not defined.
4.2.3	Pengaruh Keadilan Organisasi terhadap Kesejahteraan Psikologis. ...	Error! Bookmark not defined.

4.2.4	Pengaruh Kepuasan Kerja terhadap <i>Organizational Citizenship Behavior</i>	Error! Bookmark not defined.
4.2.5	Pengaruh Positif Kesejahteraan Psikologis terhadap <i>Organizational Citizenship Behavior</i>	Error! Bookmark not defined.
4.2.6	Peran Mediasi Kepuasan Kerja dalam Hubungan antara Keadilan Organisasi dan <i>Organizational Citizenship Behavior</i>	Error! Bookmark not defined.
4.2.7	Peran Mediasi Kesejahteraan Psikologis dalam Hubungan antara Keadilan Organisasi dan <i>Organizational Citizenship Behavior</i>	Error! Bookmark not defined.
BAB V PENUTUP		Error! Bookmark not defined.
5.1	Kesimpulan.....	Error! Bookmark not defined.
5.2	Implikasi Penelitian.....	Error! Bookmark not defined.
5.2.1	Implikasi Teoritis	Error! Bookmark not defined.
5.2.2	Implikasi Praktis.....	Error! Bookmark not defined.
5.3	Keterbatasan dan Saran Penelitian.....	Error! Bookmark not defined.
DAFTAR PUSTAKA		Error! Bookmark not defined.
LAMPIRAN 1		Error! Bookmark not defined.
LAMPIRAN 2		Error! Bookmark not defined.
LAMPIRAN 3		Error! Bookmark not defined.
LAMPIRAN 4		Error! Bookmark not defined.
LAMPIRAN 5		Error! Bookmark not defined.
LAMPIRAN 6		Error! Bookmark not defined.
LAMPIRAN 7		Error! Bookmark not defined.
LAMPIRAN 8		Error! Bookmark not defined.
LAMPIRAN 9		Error! Bookmark not defined.

DAFTAR TABEL

Tabel 1.1	Fenomena OCB pada Pegawai di TVRI SUMBAR	4
Tabel 3.1	Data Populasi Pegawai TVRI Stasiun Sumatera Barat	60
Tabel 3.2	Pemberian Skor pada Pilihan Jawaban Kuesioner	64
Tabel 3.3	Kriteria Tingkat Capaian Responden (TCR).....	67
Tabel 3.4	Kriteria Nilai <i>R Square</i> dan <i>Q Square</i>	67
Tabel 3.5	Tipe-tipe Mediasi	68
Tabel 4.1	<i>Response Rate</i>	71
Tabel 4.2	Profil Responden	72
Tabel 4.3	Hasil Analisis <i>Outer Loadings</i> (Tahap 1)	76
Tabel 4.4	Hasil Analisis <i>Outer Loadings</i> (Tahap 2)	79
Tabel 4.5	Hasil Analisis <i>Cronbach's Alpha</i> , <i>Composite Reliability</i> dan <i>AVE</i> ... 80	
Tabel 4.6	Validitas diskriminan dengan <i>Metode Fornell-Lacker Criterion</i>	82
Tabel 4.7	Validitas diskriminan dengan <i>Metode Cross Loadings</i>	85
Tabel 4.8	Validitas diskriminan dengan <i>Metode HTMT</i>	87
Tabel 4.9	Deskripsi Variabel <i>Organizational Citizenship Behavior</i>	90
Tabel 4.10	Deskripsi Variabel Keadilan Organisasi	93
Tabel 4.11	Deskripsi Variabel Kepuasan Kerja	98
Tabel 4.12	Deskripsi Variabel Kesejahteraan Psikologis	102
Tabel 4.13	<i>R Square</i> dan <i>Q Square</i>	105
Tabel 4.14	Hasil <i>Structural Model Assessment</i>	107
Tabel 4.15	Hasil Analisis Kepuasan Kerja dan Kesejahteraan Psikologis sebagai Variabel Mediasi	109

DAFTAR GAMBAR

Gambar 2.1 Kerangka Konseptual	58
Gambar 4.1 <i>Measurement Model Assessments</i>	88
Gambar 4.2 <i>Structural Model Assessment</i>	108

BAB I

PENDAHULUAN

1.1 Latar Belakang Masalah

TVRI Sumatera Barat sebagai stasiun daerah memiliki tanggung jawab besar dalam menyiarkan program-program yang mencerminkan nilai-nilai budaya Minangkabau sekaligus mendukung visi nasional dalam memperkuat integrasi bangsa. Landasan hukum yang mengatur pelaksanaan tugas dan fungsi TVRI terdapat dalam Peraturan Pemerintah Nomor 13 Tahun 2005 tentang Lembaga Penyiaran Publik TVRI. Regulasi tersebut menegaskan bahwa TVRI harus bersifat independen, netral, serta berorientasi pada pelayanan publik (Presiden Republik Indonesia, 2005). Dengan demikian, pegawai TVRI diharapkan mampu menampilkan kinerja yang tidak hanya profesional, tetapi juga memiliki integritas dan tanggung jawab sosial yang tinggi terhadap masyarakat.

Dalam menjalankan tugasnya, TVRI Sumatera Barat menghadapi tantangan besar di tengah arus globalisasi dan pesatnya perkembangan teknologi komunikasi. Perubahan perilaku konsumsi media dari televisi konvensional ke platform digital menuntut organisasi untuk terus berinovasi dan beradaptasi. Dalam kondisi tersebut, sumber daya manusia (SDM) menjadi faktor kunci agar organisasi tetap relevan dan kompetitif. TVRI Sumatera Barat dituntut memiliki SDM yang adaptif, berkomitmen, serta mampu menunjukkan perilaku kerja sukarela yang melampaui kewajiban formal. Perilaku ini dikenal sebagai *Organizational Citizenship Behavior*

(OCB), yaitu perilaku sukarela pegawai yang tidak secara langsung diatur dalam deskripsi pekerjaan formal, namun memberikan kontribusi positif terhadap efektivitas organisasi (Robbins & Judge, 2024).

Organizational Citizenship Behavior tidak hanya sekadar perilaku ekstra peran, tetapi juga berkontribusi positif terhadap kinerja dan efektivitas organisasi secara keseluruhan (Junipriansa & Disastra, 2025). pekerja yang menunjukkan perilaku yang melampaui tuntutan formal pekerjaan memiliki hasil kinerja kerja yang lebih tinggi. Hal ini sekaligus menekankan pentingnya menciptakan lingkungan kerja yang mendukung perilaku sukarela tersebut (Sutanto et al., 2025). Dalam konteks lembaga penyiaran publik seperti TVRI, OCB menjadi krusial karena keberhasilan organisasi sangat bergantung pada kolaborasi, loyalitas dan semangat pelayanan pegawai.

Berdasarkan observasi awal peneliti di lingkungan kerja TVRI Sumatera Barat selama tahun 2024, terlihat bahwa perilaku kerja pegawai yang menunjukkan kemauan untuk berkontribusi di luar tugas formal masih belum optimal. Dalam beberapa kegiatan operasional, sebagian pegawai cenderung bekerja sesuai tugas pokok masing-masing tanpa menunjukkan inisiatif tambahan untuk membantu rekan kerja, terutama ketika terjadi keterbatasan tenaga atau peningkatan beban kerja. Selain itu, keterlibatan pegawai dalam kegiatan organisasi yang membutuhkan partisipasi sukarela, seperti persiapan program khusus, kegiatan budaya daerah, atau aktivitas pendukung siaran lainnya, belum merata.

Masih terdapat pegawai yang menunggu penugasan formal sebelum terlibat, sehingga kerja sama spontan dan rasa kebersamaan dalam tim belum sepenuhnya terbentuk. Kondisi ini dapat mempengaruhi kelancaran proses kerja dan efektivitas pelaksanaan tugas organisasi. Di tengah tuntutan perubahan teknologi dan kebutuhan adaptasi terhadap media digital, perilaku kerja yang bersifat sukarela dan saling mendukung menjadi semakin penting bagi TVRI Sumatera Barat sebagai lembaga penyiaran publik. Namun, fenomena yang ditemukan menunjukkan bahwa kesediaan pegawai untuk memberikan kontribusi lebih dari yang diwajibkan masih perlu ditingkatkan agar organisasi mampu menjalankan fungsi pelayanan publik secara optimal.

Untuk mendukung hasil observasi tersebut, peneliti melakukan pra-survei terhadap 30 pegawai TVRI Stasiun Sumatera Barat yang dipilih dari total 132 pegawai, baik ASN maupun non-ASN, dengan menggunakan instrumen OCB yang diadaptasi dari Ghaffaripour (2023). Instrumen tersebut terdiri dari 9 item pernyataan yang merepresentasikan dua dimensi utama OCB, yaitu *Organizational Citizenship Behavior toward Individuals* (OCBI) dan *Organizational Citizenship Behavior toward Organization* (OCBO). Hasil pra-survey yang disajikan pada Tabel 1.1 dibawah menunjukkan bahwa tingkat *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) pegawai TVRI Sumbar secara keseluruhan berada pada kategori sedang, dengan nilai dengan nilai *Total Cumulative Respondent* (TCR) sebesar 72,00% dan nilai rata-rata 3,60. Capaian ini mengindikasikan bahwa

perilaku kerja sukarela pegawai sudah terlihat, namun masih belum optimal dan berpotensi menurun ke kategori rendah apabila tidak mendapatkan perhatian dan pengelolaan yang tepat.

Tabel 1.1 Fenomena OCB pada Pegawai di TVRI SUMBAR

No	Indikator OCB	Rata-rata	TCR (%)	Ket.
OCBI – Toward Individuals				
1	Membantu rekan kerja yang memiliki beban kerja berat tanpa diminta	3,30	66,00	Rendah
2	Menunjukkan kepedulian dan kesopanan kepada rekan kerja dalam situasi kerja	3,57	71,40	Sedang
3	Memberikan dukungan dan bantuan kepada rekan kerja ketika mengalami kesulitan	3,67	73,40	Sedang
Total OCBI – Toward Individuals		3,51	70,27	Sedang
OCBO – Toward Organization				
4	Datang tepat waktu dan siap bekerja sesuai jadwal	4,00	80,00	Tinggi
5	Menjaga fasilitas dan peralatan kantor agar tetap berfungsi dengan baik	3,70	74,00	Sedang
6	Tetap bekerja penuh tanggung jawab meskipun pengawasan atasan tidak ketat	3,67	73,40	Sedang
7	Bersedia menghadiri kegiatan organisasi meskipun tidak diwajibkan	3,33	66,60	Rendah
8	Berupaya menjaga citra dan reputasi positif TVRI di mata public	4,00	80,00	Tinggi
9	Menyelesaikan tugas dengan sungguh-sungguh meskipun di luar tugas utama	3,33	66,60	Rendah
Total OCBO – Toward Organization		3,67	73,43	Sedang
Total OCB		3,60	72,00	Sedang

Sumber: Hasil Pra-survey Tahun 2025

Jika ditinjau berdasarkan dimensinya, OCB yang ditujukan kepada individu (OCBI) memperoleh nilai TCR sebesar 70,27% dengan kategori sedang, sedangkan OCB yang ditujukan kepada organisasi (OCBO) menunjukkan nilai yang relatif lebih tinggi, yaitu 73,43%, juga dalam kategori sedang. Temuan ini mengindikasikan bahwa pegawai cenderung lebih menampilkan perilaku kewargaan yang mendukung kepentingan organisasi dibandingkan perilaku sukarela yang berorientasi pada bantuan langsung kepada rekan kerja. Lebih lanjut, masih terdapat beberapa

indikator yang menunjukkan nilai TCR rendah, sehingga memerlukan perhatian khusus.

Pada dimensi OCBI, indikator “membantu rekan kerja yang memiliki beban kerja berat tanpa diminta” memperoleh nilai 66,00%, yang mengindikasikan bahwa kepedulian pegawai dalam memberikan bantuan secara proaktif kepada rekan kerja masih relatif terbatas. Kondisi ini mencerminkan perlunya penguatan budaya kerja kolaboratif dan empati antarpegawai. Sementara itu, pada dimensi OCBO, indikator “bersedia menghadiri kegiatan organisasi meskipun tidak diwajibkan” dan “menyelesaikan tugas dengan sungguh-sungguh meskipun di luar tugas utama” masing-masing memperoleh nilai 66,60%, yang juga berada pada kategori rendah. Temuan ini menunjukkan bahwa partisipasi pegawai dalam kegiatan organisasi yang bersifat sukarela serta kesediaan untuk memberikan kontribusi tambahan di luar tanggung jawab formal masih belum berkembang secara optimal.

Secara keseluruhan, kondisi OCB pegawai yang masih berada pada kategori sedang dengan sejumlah indikator bernilai rendah berpotensi menimbulkan dampak negatif bagi kinerja organisasi apabila dibiarkan. Rendahnya perilaku saling membantu dan dukungan antarpegawai dapat menyebabkan meningkatnya beban kerja individu serta melemahnya kerja sama tim, yang pada akhirnya berisiko mengganggu kelancaran proses produksi dan siaran. Selain itu, rendahnya inisiatif dalam memberikan ide serta keterbatasan partisipasi sukarela dalam kegiatan organisasi dapat

menghambat upaya inovasi dan adaptasi TVRI Sumatera Barat terhadap perkembangan teknologi dan kebutuhan publik.

Dalam jangka panjang, kondisi ini berpotensi menurunkan efektivitas pelayanan publik, kualitas siaran, serta citra organisasi sebagai lembaga penyiaran publik, sehingga diperlukan upaya serius untuk mengidentifikasi faktor-faktor yang mempengaruhi OCB pegawai dan merumuskan strategi peningkatannya secara berkelanjutan. Penurunan OCB sering terkait dengan penurunan produktivitas, peningkatan stres kerja, konflik peran dan niat keluar dari organisasi, serta berkurangnya kepuasan kerja dan kesejahteraan karyawan secara keseluruhan ketika perilaku sikap positif ini tidak berjalan efektif atau tidak mendapat dukungan yang memadai (Johansson & Hart, 2023). Selain itu, tekanan dari tuntutan untuk terus menunjukkan perilaku ekstra peran dapat menyebabkan konflik antara tuntutan pekerjaan dan kehidupan pribadi, yang mengurangi keterlibatan kerja dan performa individu (Saad et al., 2024).

Salah satu faktor yang dianggap dapat mempengaruhi munculnya perilaku OCB adalah keadilan organisasi (Alhamad et al., 2022). Keadilan organisasi diartikan sebagai persepsi individu mengenai sejauh mana keputusan, prosedur dan interaksi dalam organisasi dianggap adil oleh para pegawai (Greenberg, 2011). Lebih spesifik, keadilan ini mencakup keadilan distributif, keadilan prosedural serta keadilan interaksional atau informasional. Ayalew dan Walia (2024) menjelaskan bahwa keadilan organisasi merupakan persepsi pegawai mengenai sejauh mana mereka

diperlakukan secara adil dalam hal distribusi, prosedur dan hubungan interpersonal. Ketika pegawai merasa diperlakukan dengan adil, mereka cenderung memiliki motivasi tinggi untuk memberikan kontribusi ekstra bagi organisasi.

Namun demikian, dalam praktiknya persepsi keadilan organisasi di lingkungan kerja TVRI Sumatera Barat masih dirasakan belum sepenuhnya optimal. Berdasarkan wawancara awal yang dilakukan terhadap 5 (lima) orang pegawai TVRI Sumatera Barat pada tahap pra-penelitian, ditemukan adanya persepsi yang berbeda terkait pembagian beban kerja antarpegawai yang dianggap belum merata (keadilan distributif), kejelasan dan transparansi dalam proses penilaian kinerja (keadilan prosedural), serta intensitas dan kualitas komunikasi antara pimpinan dan pegawai (keadilan interaksional). Kondisi tersebut menimbulkan perasaan kurang puas terhadap pekerjaan, yang berpotensi menurunkan motivasi pegawai untuk memberikan kontribusi tambahan secara sukarela bagi organisasi, termasuk dalam menampilkan OCB.

Sejalan dengan hal tersebut, Changaranchola dan Samantara (2024) menegaskan bahwa persepsi keadilan organisasi yang baik tidak hanya berdampak langsung pada perilaku pegawai, tetapi juga meningkatkan kepuasan kerja dan kesejahteraan psikologis, yang selanjutnya mendorong munculnya perilaku OCB. Hal ini menunjukkan bahwa keadilan organisasi berperan penting dalam membentuk kondisi psikologis positif pegawai sebagai mekanisme perantara dalam memunculkan perilaku kerja sukarela.

Temuan Sunaris et al. (2022) turut memperkuat pandangan ini dengan menyatakan bahwa upaya membangun lingkungan kerja yang adil perlu diikuti dengan penciptaan kondisi kerja yang mampu meningkatkan kepuasan pegawai agar OCB dapat berkembang secara optimal.

Dalam konteks tersebut, kepuasan kerja diduga berperan sebagai faktor psikologis penting yang memediasi hubungan antara keadilan organisasi dan OCB. Kepuasan kerja merupakan kondisi emosional positif yang muncul dari evaluasi pegawai terhadap pengalaman kerjanya (Robbins & Judge, 2024). Pegawai yang merasa diperlakukan secara adil cenderung memiliki tingkat kepuasan kerja yang lebih tinggi, sehingga terdorong untuk secara sukarela memberikan kontribusi tambahan bagi organisasi. Sebaliknya, rendahnya persepsi keadilan berpotensi menurunkan kepuasan kerja, yang pada akhirnya dapat melemahkan keinginan pegawai untuk menampilkan perilaku OCB, seperti membantu rekan kerja, menjaga citra organisasi, atau bersedia bekerja melebihi tuntutan formal.

Penelitian Mubahsir et al. (2023) menunjukkan bahwa keadilan organisasi berpengaruh positif terhadap kepuasan kerja dan kepuasan kerja tersebut berperan sebagai faktor kunci yang memediasi munculnya perilaku OCB. Pegawai yang merasa diperlakukan secara adil cenderung memiliki tingkat kepuasan kerja yang lebih tinggi, sehingga terdorong untuk menunjukkan perilaku kerja sukarela, seperti membantu rekan kerja, menunjukkan loyalitas terhadap organisasi, serta terlibat aktif dalam berbagai kegiatan organisasi. Selain kepuasan kerja, kesejahteraan

psikologis juga memiliki peran penting sebagai mekanisme yang memediasi hubungan antara persepsi keadilan organisasi dan OCB (Changaranchola & Samantara, 2024).

Kesejahteraan psikologis merupakan kondisi di mana individu merasa sejahtera secara emosional, memiliki makna dalam pekerjaannya, serta mampu mengelola tekanan kerja secara efektif (Ryff, 2017). Dalam konteks lembaga penyiaran publik, aspek ini menjadi sangat relevan mengingat pegawai kerap menghadapi tekanan waktu, tuntutan profesionalisme, serta tanggung jawab moral dalam menyampaikan informasi kepada masyarakat. Penelitian Kang et al. (2020) menunjukkan bahwa tingkat kesejahteraan psikologis yang baik dapat memperkuat pengaruh keadilan organisasi terhadap perilaku OCB. Temuan ini menegaskan bahwa peningkatan OCB tidak hanya ditentukan oleh aspek struktural dan kognitif organisasi, seperti keadilan dan aturan kerja, tetapi juga sangat dipengaruhi oleh kondisi mental dan emosional individu.

Sejumlah penelitian sebelumnya menunjukkan bahwa keadilan organisasi memiliki pengaruh terhadap *Organizational Citizenship Behavior* (OCB). Penelitian Ayalew dan Walia (2024) yang menjadi acuan pada penelitian ini menemukan bahwa keadilan organisasi berpengaruh positif terhadap OCB baik secara langsung maupun melalui kepuasan kerja sebagai variabel mediasi. Temuan tersebut menunjukkan bahwa ketika pegawai merasa diperlakukan secara adil, mereka cenderung memiliki tingkat kepuasan kerja yang lebih tinggi dan terdorong untuk menampilkan perilaku

kerja sukarela yang mendukung efektivitas organisasi.

Namun demikian, hasil penelitian tersebut tidak sepenuhnya konsisten. Penelitian Nursabrina et al. (2025) justru menemukan bahwa keadilan organisasi berpengaruh negatif dan tidak signifikan terhadap OCB. Temuan ini menunjukkan bahwa persepsi keadilan organisasi yang tinggi tidak selalu secara langsung mendorong munculnya perilaku kewargaan organisasi. Ketidakkonsistenan hasil penelitian tersebut menunjukkan adanya celah empiris yang mengindikasikan bahwa hubungan antara keadilan organisasi dan OCB belum sepenuhnya dapat dijelaskan oleh mekanisme yang telah digunakan dalam penelitian sebelumnya.

Selain itu, peran kepuasan kerja sebagai variabel yang menjembatani hubungan antara keadilan organisasi dan OCB juga menunjukkan hasil yang beragam. Penelitian sebelumnya menemukan bahwa kepuasan kerja tidak selalu berpengaruh signifikan terhadap OCB (Eugenia, 2023). Hal ini menunjukkan bahwa kepuasan kerja saja belum cukup untuk menjelaskan bagaimana persepsi keadilan organisasi dapat diterjemahkan menjadi perilaku sukarela pegawai. Kondisi tersebut membuka peluang untuk mengkaji mekanisme psikologis lain yang berpotensi menjelaskan hubungan tersebut secara lebih komprehensif.

Salah satu faktor yang dipandang memiliki potensi untuk menjelaskan hubungan tersebut adalah kesejahteraan psikologis (*psychological well-being*). Kesejahteraan psikologis mencerminkan kondisi individu yang merasa bermakna dalam pekerjaannya, mampu mengelola

tekanan kerja, serta memiliki keseimbangan emosional yang baik (Ryff, 2017). Dalam konteks organisasi, kondisi psikologis yang positif dapat meningkatkan kesiapan pegawai untuk terlibat dalam perilaku sukarela di luar tuntutan formal pekerjaan. Namun demikian, penelitian yang mengintegrasikan kesejahteraan psikologis sebagai mekanisme yang menjelaskan hubungan antara keadilan organisasi dan OCB masih relatif terbatas.

Di sisi lain, sebagian besar penelitian mengenai hubungan keadilan organisasi, kepuasan kerja, dan OCB lebih banyak dilakukan pada sektor swasta atau lembaga Pendidikan (Ayalew & Walia, 2024; Eugenia, 2023; Nursabrina et al., 2025). Kajian yang meneliti hubungan tersebut dalam konteks lembaga penyiaran publik masih sangat terbatas. Padahal, organisasi penyiaran publik memiliki karakteristik kerja yang unik, yaitu menggabungkan tuntutan profesionalisme industri media dengan tanggung jawab pelayanan publik kepada masyarakat. Karakteristik ini menuntut tingkat komitmen, kerja sama, serta perilaku ekstra-peran yang tinggi dari para pegawainya.

Berdasarkan kondisi tersebut, penelitian ini menawarkan kebaruan (*novelty*) dengan mengembangkan model dua mediasi yang mengintegrasikan kepuasan kerja dan kesejahteraan psikologis dalam menjelaskan hubungan antara keadilan organisasi dan *Organizational Citizenship Behavior*. Berbeda dengan penelitian sebelumnya yang umumnya hanya menekankan satu mekanisme mediasi, penelitian ini

menguji dua jalur penjas secara simultan, yaitu jalur evaluatif melalui kepuasan kerja dan jalur psikologis melalui kesejahteraan psikologis. Selain itu, penelitian ini juga dilakukan dalam konteks lembaga penyiaran publik (TVRI Sumatera Barat) yang masih jarang dikaji dalam literatur perilaku organisasi.

Dengan demikian, penelitian ini diharapkan dapat memberikan kontribusi teoritis dalam memperkaya kajian mengenai mekanisme psikologis yang mendasari munculnya *Organizational Citizenship Behavior* (OCB). Secara khusus, penelitian ini memperluas pemahaman mengenai bagaimana persepsi keadilan organisasi dapat mendorong perilaku ekstra-peran pegawai melalui dua jalur psikologis, yaitu kepuasan kerja dan kesejahteraan psikologis, yang berlandaskan pada perspektif *Social Exchange Theory* (Blau, 2017) dan *Organizational Justice Theory* (Greenberg, 2011). Selain itu, penggunaan konteks lembaga penyiaran publik diharapkan dapat memperluas generalisasi temuan empiris serta memperkaya kajian mengenai hubungan antara keadilan organisasi dan OCB dalam organisasi sektor publik. Berdasarkan uraian tersebut, penelitian ini mengangkat judul: **“Dampak Keadilan Organisasi terhadap *Organizational Citizenship Behavior*: Peran Mediasi Kepuasan Kerja dan Kesejahteraan Psikologis.”**

1.2 Rumusan Masalah

Berdasarkan latar belakang yang telah dijelaskan di atas, rumusan masalah yang diajukan dalam penelitian ini adalah sebagai berikut :

1. Apakah keadilan organisasi berpengaruh positif terhadap OCB?
2. Apakah keadilan organisasi berpengaruh positif terhadap kepuasan kerja?
3. Apakah keadilan organisasi berpengaruh positif terhadap kesejahteraan psikologis?
4. Apakah kepuasan kerja berpengaruh positif terhadap OCB?
5. Apakah kesejahteraan psikologis berpengaruh positif terhadap OCB?
6. Apakah kepuasan kerja memediasi hubungan keadilan organisasi dan OCB?
7. Apakah kesejahteraan psikologis memediasi hubungan keadilan organisasi dan OCB?

1.3 Tujuan Penelitian

Berdasarkan rumusan masalah yang diajukan, maka tujuan penelitian:

1. Menganalisis pengaruh positif keadilan organisasi terhadap OCB.
2. Menganalisis pengaruh positif keadilan organisasi terhadap kepuasan kerja.
3. Menganalisis pengaruh positif keadilan organisasi terhadap kesejahteraan psikologis.
4. Menganalisis pengaruh positif kepuasan kerja terhadap OCB.
5. Menganalisis pengaruh positif kesejahteraan psikologis terhadap OCB.
6. Menganalisis peran mediasi positif kepuasan kerja dalam hubungan antara keadilan organisasi dan OCB.

7. Menganalisis peran mediasi positif kesejahteraan psikologis dalam hubungan antara keadilan organisasi dan OCB.

1.4 Manfaat Penelitian

1.4.1 Manfaat Teoritis

Secara teoretis, penelitian ini memberikan kontribusi terhadap pengembangan literatur perilaku organisasi dengan memperkuat *Social Exchange Theory* sebagai landasan utama dalam menjelaskan munculnya perilaku ekstra-peran pegawai (Blau, 2017). Teori ini menjelaskan bahwa hubungan antara individu dan organisasi didasarkan pada prinsip pertukaran timbal balik (*reciprocity*), di mana perlakuan positif yang diberikan organisasi akan mendorong pegawai untuk membalasnya melalui perilaku positif terhadap organisasi. Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa hubungan timbal balik tersebut tidak hanya bersifat ekonomi, tetapi juga mencakup aspek sosial dan emosional. Ketika pegawai merasakan adanya perlakuan yang adil dalam organisasi, mereka cenderung meresponsnya dengan meningkatkan keterlibatan dan memberikan kontribusi sukarela bagi organisasi yang tercermin melalui perilaku *Organizational Citizenship Behavior* (OCB).

Selain itu, penelitian ini juga memperkaya *Organizational Justice Theory* dengan menunjukkan bahwa persepsi keadilan organisasi merupakan fondasi penting dalam membentuk sikap dan kondisi psikologis pegawai di tempat kerja (Greenberg, 2011). Penelitian ini memberikan bukti empiris bahwa keadilan organisasi tidak hanya

berpengaruh langsung terhadap perilaku pegawai, tetapi juga bekerja melalui mekanisme psikologis berupa peningkatan kepuasan kerja dan kesejahteraan psikologis. Dengan demikian, penelitian ini memperluas pemahaman teoritis mengenai bagaimana persepsi keadilan dalam organisasi dapat membentuk evaluasi positif terhadap pekerjaan sekaligus meningkatkan kondisi psikologis pegawai yang pada akhirnya mendorong munculnya perilaku kerja sukarela.

1.4.2 Manfaat Praktis

Secara praktis, penelitian ini diharapkan menunjukkan bahwa persepsi keadilan dalam pembagian tugas, proses pengambilan keputusan dan interaksi kerja dapat meningkatkan kepuasan kerja dan kesejahteraan psikologis pegawai, yang pada akhirnya mendorong munculnya perilaku sukarela dan loyalitas terhadap organisasi. Temuan penelitian ini dapat digunakan oleh pimpinan TVRI sebagai dasar untuk memperbaiki sistem penghargaan, memperkuat komunikasi atasan–bawahan, serta membangun budaya kerja yang lebih partisipatif dan saling menghargai. Selain itu, hasil penelitian ini diharapkan menjadi rujukan bagi penelitian selanjutnya untuk mengembangkan model yang lebih luas dengan menambahkan variabel lain, menggunakan pendekatan metodologis yang berbeda, serta menguji temuan pada berbagai sektor organisasi.