

## BAB V

### PENUTUP

#### 5.1 Kesimpulan

Penelitian ini bertujuan untuk menguji secara empiris pengaruh keadilan organisasi terhadap *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) dengan kepuasan kerja dan kesejahteraan psikologis sebagai variabel mediasi pada pegawai TVRI Stasiun Sumatera Barat. Berdasarkan hasil analisis data dan pembahasan yang telah dilakukan, maka dapat ditarik beberapa kesimpulan sebagai berikut:

1. Keadilan organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap *Organizational Citizenship Behavior* (OCB). Hal ini menunjukkan bahwa semakin tinggi persepsi pegawai terhadap keadilan organisasi, baik dalam aspek distributif, prosedural, maupun interaksional, maka semakin tinggi kecenderungan pegawai untuk menampilkan perilaku ekstra-role, seperti membantu rekan kerja, menjaga keharmonisan, dan berkontribusi secara sukarela demi kepentingan organisasi.
2. Keadilan organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja. Temuan ini mengindikasikan bahwa perlakuan yang adil dari organisasi mampu meningkatkan perasaan puas pegawai terhadap pekerjaannya, baik dari sisi sistem kerja, hubungan interpersonal, maupun kebijakan organisasi yang diterapkan.
3. Keadilan organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap

kesejahteraan psikologis. Hasil ini menunjukkan bahwa persepsi keadilan yang baik dalam organisasi mampu menciptakan kondisi psikologis yang lebih stabil, menurunkan tingkat stres kerja, serta meningkatkan rasa aman dan makna kerja bagi pegawai.

4. Kepuasan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap *Organizational Citizenship Behavior* (OCB). Artinya, pegawai yang merasa puas terhadap pekerjaannya cenderung menunjukkan keterlibatan kerja yang lebih tinggi dan bersedia melakukan perilaku sukarela di luar tugas formal sebagai bentuk kontribusi positif terhadap organisasi.
5. Kesejahteraan psikologis berpengaruh positif dan signifikan terhadap *Organizational Citizenship Behavior* (OCB). Temuan ini menunjukkan bahwa pegawai dengan kondisi psikologis yang sehat dan seimbang lebih mudah menunjukkan perilaku prososial, empati, serta kepedulian terhadap lingkungan kerja dan rekan kerja.
6. Kepuasan kerja memediasi pengaruh keadilan organisasi terhadap *Organizational Citizenship Behavior* (OCB). Hal ini berarti bahwa keadilan organisasi tidak hanya berpengaruh langsung terhadap OCB, tetapi juga secara tidak langsung melalui peningkatan kepuasan kerja. Kepuasan kerja berperan sebagai mekanisme psikologis yang memperkuat hubungan antara keadilan organisasi dan perilaku kewargaan organisasi, sehingga tipe mediasi yang terjadi adalah mediasi parsial (partial mediation).

7. Kesejahteraan psikologis tidak memediasi pengaruh keadilan organisasi terhadap *Organizational Citizenship Behavior* (OCB). Temuan ini menunjukkan bahwa meskipun keadilan organisasi mampu meningkatkan kesejahteraan psikologis pegawai, peningkatan tersebut belum secara signifikan menjadi jalur tidak langsung dalam mendorong munculnya OCB. Dengan demikian, kesejahteraan psikologis dalam penelitian ini belum berperan sebagai mekanisme mediasi antara keadilan organisasi dan perilaku kewargaan organisasi.

## **5.2 Implikasi Penelitian**

### **5.2.1 Implikasi Teoritis**

Penelitian Penelitian ini memberikan implikasi teoretis dengan memperkuat relevansi *Social Exchange Theory* yang dikemukakan oleh Blau (2017) dalam menjelaskan perilaku kewargaan organisasi (OCB). Temuan bahwa keadilan organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap OCB menunjukkan bahwa ketika pegawai merasakan perlakuan yang adil, mereka terdorong untuk membalasnya melalui perilaku ekstra peran yang menguntungkan organisasi. Hal ini menegaskan bahwa mekanisme pertukaran sosial tetap menjadi dasar teoritis yang kuat dalam menjelaskan munculnya OCB pada konteks organisasi publik.

Temuan bahwa keadilan organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja memperkuat kerangka *Organizational Justice Theory* yang dikembangkan oleh Greenberg (2020). Hasil ini

menunjukkan bahwa persepsi keadilan berperan penting dalam membentuk evaluasi positif pegawai terhadap pekerjaannya. Secara teoretis, hal ini menegaskan bahwa keadilan organisasi tidak hanya berkaitan dengan aspek prosedural dan distributif, tetapi juga berdampak pada sikap kerja yang bersifat afektif.

Selanjutnya, pengaruh signifikan kepuasan kerja terhadap OCB memperluas pemahaman bahwa sikap kerja yang positif menjadi landasan munculnya perilaku prososial dalam organisasi. Temuan ini memperkuat pandangan bahwa kepuasan kerja merupakan bentuk respons afektif yang mendorong pegawai untuk memberikan kontribusi lebih dari tuntutan formal pekerjaannya. Dengan demikian, penelitian ini menegaskan peran kepuasan kerja sebagai variabel penting dalam menjembatani sikap dan perilaku kerja.

Temuan bahwa kesejahteraan psikologis berpengaruh positif dan signifikan terhadap OCB memberikan dukungan terhadap *Conservation of Resources Theory* yang dikembangkan oleh Hobfoll (2024). Hasil ini menunjukkan bahwa individu yang memiliki kondisi psikologis yang baik cenderung memiliki energi dan sumber daya internal yang cukup untuk menampilkan perilaku ekstra peran. Secara teoretis, hal ini menegaskan bahwa ketersediaan sumber daya psikologis dapat menjadi faktor pendorong munculnya OCB.

Terakhir, temuan bahwa kepuasan kerja memediasi secara signifikan hubungan antara keadilan organisasi dan OCB

(*complementary mediation*) memperkaya integrasi antara *Social Exchange Theory* dan *Organizational Justice Theory*. Hasil ini menunjukkan bahwa pengaruh keadilan organisasi terhadap OCB tidak hanya terjadi secara langsung, tetapi juga melalui pembentukan kepuasan kerja sebagai mekanisme afektif. Dengan demikian, penelitian ini memperkuat argumentasi teoretis bahwa persepsi keadilan mendorong perilaku kewargaan organisasi melalui proses pertukaran sosial yang dibangun atas dasar kepuasan dan evaluasi positif terhadap pekerjaan.

### **5.2.2 Implikasi Praktis**

Penelitian ini menemukan bahwa *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) pegawai TVRI Stasiun Sumatera Barat berada pada kategori sedang. Kondisi ini menunjukkan bahwa perilaku sukarela pegawai yang melampaui tugas formal belum berkembang secara optimal. Kelemahan utama terletak pada kesediaan menyelesaikan tugas di luar tanggung jawab utama, diikuti oleh partisipasi dalam kegiatan organisasi yang tidak diwajibkan serta upaya menjaga citra organisasi secara aktif. Kondisi tersebut mengindikasikan bahwa kontribusi ekstra-role pegawai masih perlu diperkuat agar efektivitas organisasi dapat meningkat secara berkelanjutan. Oleh karena itu, peningkatan OCB perlu menjadi perhatian manajemen sebagai strategi untuk memperkuat solidaritas, kinerja kolektif, dan reputasi institusi.

Hasil penelitian menunjukkan bahwa keadilan organisasi berpengaruh signifikan terhadap OCB, baik secara langsung maupun

melalui kepuasan kerja sebagai variabel mediasi. Hal ini mengindikasikan bahwa persepsi keadilan dalam distribusi hasil, penerapan prosedur, dan perlakuan interpersonal menjadi fondasi penting dalam mendorong perilaku sukarela pegawai. Meskipun demikian, aspek keadilan interaksional, khususnya perasaan dihargai sebagai individu, masih berada pada tingkat yang relatif lebih rendah dibandingkan indikator lainnya. Oleh karena itu, pimpinan perlu memperkuat praktik keadilan organisasi melalui: (1) peningkatan komunikasi yang terbuka dan penuh penghargaan terhadap pegawai, (2) penerapan prosedur pengambilan keputusan yang konsisten dan transparan, serta (3) penyediaan mekanisme klarifikasi atau umpan balik atas kebijakan yang diterapkan. Penguatan aspek ini diharapkan mampu meningkatkan kepercayaan dan komitmen pegawai terhadap organisasi.

Selanjutnya, kepuasan kerja terbukti berpengaruh signifikan terhadap OCB dan berperan sebagai variabel mediasi. Hal ini menunjukkan bahwa semakin tinggi tingkat kepuasan pegawai terhadap pekerjaannya, maka semakin besar kecenderungan untuk menampilkan perilaku kewargaan organisasi. Namun demikian, aspek kepuasan terhadap kompensasi dan kesempatan pengembangan karier masih berada pada tingkat yang relatif lebih rendah. Kondisi ini berpotensi menghambat motivasi intrinsik pegawai dalam memberikan kontribusi ekstra. Oleh karena itu, manajemen perlu melakukan perbaikan melalui: (1) evaluasi sistem kompensasi agar lebih selaras dengan beban dan

tanggung jawab kerja, (2) penyusunan jalur karier yang jelas dan transparan berbasis kinerja dan kompetensi, serta (3) pemberian pengakuan atas kontribusi kerja sebagai bentuk apresiasi non-finansial. Upaya tersebut diharapkan dapat memperkuat kepuasan kerja sekaligus meningkatkan OCB secara berkelanjutan.

Selain itu, kesejahteraan psikologis juga terbukti berpengaruh signifikan terhadap OCB, meskipun tidak berperan sebagai mediasi dalam hubungan antara keadilan organisasi dan OCB. Temuan ini menunjukkan bahwa kondisi psikologis pegawai yang positif tetap menjadi faktor penting dalam mendorong perilaku kewargaan organisasi. Aspek yang relatif perlu ditingkatkan berkaitan dengan pengembangan diri dan kejelasan arah hidup dalam pekerjaan. Oleh karena itu, manajemen perlu memperhatikan kesejahteraan psikologis pegawai melalui: (1) penyediaan program pengembangan diri dan pelatihan peningkatan kompetensi, (2) pelaksanaan kegiatan pembinaan atau konseling internal untuk membantu pegawai menyelaraskan tujuan pribadi dan organisasi, serta (3) penciptaan iklim kerja yang suportif dan aman secara psikologis. Dengan demikian, pegawai tidak hanya merasa adil dan puas, tetapi juga memiliki kondisi mental yang mendukung untuk memberikan kontribusi optimal bagi organisasi.

### **5.3 Keterbatasan dan Saran Penelitian**

Penelitian ini memiliki beberapa keterbatasan yang perlu diperhatikan agar hasil penelitian dapat dipahami secara proporsional.

Keterbatasan tersebut sekaligus menjadi dasar dalam merumuskan saran bagi penelitian selanjutnya, sebagai berikut:

1. Keterbatasan objek dan generalisasi hasil penelitian

Penelitian ini hanya dilakukan pada pegawai TVRI Stasiun Sumatera Barat, sehingga hasil penelitian belum dapat digeneralisasikan secara luas ke seluruh lembaga penyiaran publik atau organisasi sektor publik lainnya. Setiap organisasi memiliki karakteristik yang berbeda, baik dari segi budaya kerja, sistem manajemen, struktur birokrasi, maupun kebijakan sumber daya manusia, yang berpotensi mempengaruhi persepsi keadilan organisasi, kepuasan kerja, kesejahteraan psikologis, dan perilaku *Organizational Citizenship Behavior* (OCB). Oleh karena itu, penelitian selanjutnya disarankan untuk menguji model penelitian ini pada unit TVRI di daerah lain, lembaga penyiaran publik lainnya, atau organisasi sektor publik yang berbeda guna memperoleh temuan yang lebih komprehensif dan memiliki daya generalisasi yang lebih kuat.

2. Keterbatasan metode pengumpulan data

Penelitian ini menggunakan pendekatan kuantitatif dengan metode survei melalui kuesioner, sehingga data yang diperoleh sepenuhnya bergantung pada persepsi subjektif responden. Kondisi ini berpotensi menimbulkan bias persepsi maupun kecenderungan respon sosial (*social desirability bias*). Selain itu, pada tahap awal penelitian

telah dilakukan pra-survei terhadap sejumlah responden untuk memperoleh gambaran awal mengenai kondisi *Organizational Citizenship Behavior* (OCB). Sebagian responden yang terlibat dalam pra-survei tersebut juga berpartisipasi dalam pengisian kuesioner pada penelitian utama. Meskipun hal ini tidak mempengaruhi substansi jawaban responden, kondisi tersebut tetap menjadi keterbatasan yang perlu diperhatikan karena responden telah memiliki pengalaman sebelumnya terhadap instrumen penelitian. Oleh karena itu, penelitian selanjutnya disarankan untuk menggunakan responden yang berbeda antara tahap pra-survei dan penelitian utama agar independensi data dapat lebih terjaga. Selain itu, penelitian selanjutnya juga dapat mengombinasikan pendekatan kuantitatif dengan metode kualitatif, seperti wawancara mendalam atau diskusi kelompok terarah (*focus group discussion*), sehingga pemahaman mengenai persepsi pegawai terhadap keadilan organisasi dan perilaku OCB dapat diperoleh secara lebih komprehensif.

### 3. Keterbatasan variabel penelitian

Variabel yang diteliti dalam penelitian ini masih terbatas pada keadilan organisasi, kepuasan kerja, kesejahteraan psikologis, dan *Organizational Citizenship Behavior*. Padahal, perilaku OCB dalam konteks organisasi sektor publik juga dapat dipengaruhi oleh faktor lain, seperti budaya organisasi, gaya kepemimpinan, persepsi dukungan organisasi, iklim kerja, beban kerja, serta karakteristik individu. Oleh

karena itu, penelitian selanjutnya disarankan untuk menambahkan variabel-variabel tersebut guna membangun model penelitian yang lebih komprehensif dalam menjelaskan faktor-faktor yang mempengaruhi perilaku kewargaan organisasi.

#### 4. Keterbatasan desain penelitian

Penelitian ini menggunakan desain cross-sectional, yaitu pengumpulan data dilakukan pada satu periode waktu tertentu, sehingga belum mampu menangkap perubahan persepsi dan perilaku pegawai secara dinamis dari waktu ke waktu. Selain itu, desain ini juga memiliki keterbatasan dalam menjelaskan hubungan sebab-akibat secara lebih mendalam. Oleh karena itu, penelitian selanjutnya disarankan untuk menggunakan desain longitudinal atau pendekatan eksperimental agar dapat memberikan gambaran yang lebih akurat mengenai perkembangan keadilan organisasi, kepuasan kerja, kesejahteraan psikologis, serta perilaku OCB dalam jangka panjang.

## DAFTAR PUSTAKA

- Abbasi, A., Ismail, W. K. W., Baradari, F., Zureigat, Q., & Abdullah, F. Z. (2022). Can organisational justice and organisational citizenship behaviour reduce workplace deviance? *Intangible Capital*, 18(1), 78–95. <https://doi.org/10.3926/ic.1816>
- Abolnasser, M. S. A., Abdou, A. H., Hassan, T. H., & Salem, A. E. (2023). Transformational Leadership, Employee Engagement, Job Satisfaction, and Psychological Well-Being among Hotel Employees after the Height of the COVID-19 Pandemic: A Serial Mediation Model. In *International journal of environmental research and public health* (Vol. 20, Nomor 4). <https://doi.org/10.3390/ijerph20043609>
- Aboobaker, N. (2022). Workplace Spirituality and Employee Wellbeing in the Hospitality Sector: Examining the Influence of Fear of COVID-19. *Psychological Studies*, 67(3), 362–371. <https://doi.org/10.1007/s12646-022-00666-7>
- Adamovic, M. (2023). Organizational justice research : A review , synthesis , and research agenda. *European Management Review published*, 20, 762–782. <https://doi.org/10.1111/emre.12564>
- Aeknarajindawat, N., & Jermsittiparsert, K. (2020). Does organization justice influence the organization citizenship behavior, job satisfaction & organization outcomes? *Systematic Reviews in Pharmacy*, 11(1), 489–496. <https://doi.org/10.5530/srp.2020.1.61>
- Aggarwal, A., & Mittal, A. (2021). Modeling the Effect of Organizational Justice on Employee ' s Well-Being , *Organizational Citizenship Behavior* and Turnover Intentions through Abstract : *The Open Psychology Journal*, 14, 238–248. <https://doi.org/10.2174/1874350102114010238>
- Ahmed, R. R., Soomro, F. A., Channar, Z. A., Hashem E, A. R., Soomro, H. A., Pahi, M. H., & Md Salleh, N. Z. (2022). Relationship between Different Dimensions of Workplace Spirituality and Psychological Well-Being: Measuring Mediation Analysis through Conditional Process Modeling. *International Journal of Environmental Research and Public Health*, 19(18), 1–23. <https://doi.org/10.3390/ijerph191811244>
- Alhamad, A. M., Aljanabi, B. R. H., & Almaali, A. A. H. (2022). The Relationship between Organizational Justice , Organizational Trust , and *Organizational Citizenship Behavior* : A Case Study of the Employees of the Karabuk University. *Sumerianz Journal of Business Management and Marketing*, 5(1), 1–7. <https://doi.org/10.47752/sjbmm.51.1.7>
- Alshahrani, S. T. (2021). Influence of Psychological Capital on *Organizational Citizenship Behaviors*: The Mediating Role of Psychological Well-being. *International Journal of Organizational Leadership*, September. <https://doi.org/10.33844/ijol.2021.60542>
- Anthonie, W., Tewal, B., Nelwan, O. S., Sendow, G. M., & Lengkong, V. P. K.

- (2022). The OCB Roles as a Mediasi Self-Actualization, Psychological Well Being, and Work Environment on Health Worker Performance: Study during COVID-19 Pandemic in Indonesia. *International Journal Of Health Science*, 2(2), 54–59. <https://doi.org/10.55606/ijhs.v2i2.205>
- Arikunto, S. (2019). *Prosedur Penelitian Suatu Pendekatan Praktik*. In *Rineka Cipta*.
- Arshad, M., Abid, G., Contreras, F., Elahi, N. S., & Athar, M. A. (2021). Impact of prosocial motivation on *Organizational Citizenship Behavior* and organizational commitment: The mediating role of managerial support. *European Journal of Investigation in Health, Psychology and Education*, 11(2), 436–449. <https://doi.org/10.3390/ejihpe11020032>
- Awee, A., Maludin, N., Mohsin, F. H., Raman, G., & Khamar Tazilah, M. D. A. (2024). Effects of Organizational Justice on Social Loafing: The Mediating Role of Felt Obligation. *Journal of Entrepreneurship and Business*, 12(1), 43–64. <https://doi.org/10.17687/jeb.v12i1.1191>
- Ayalew, B. M., & Walia, N. (2024). Does job satisfaction mediate the nexus between perceived organizational justice and *Organizational Citizenship Behavior*? Empirical evidence from Ethiopian Public Higher Education Institutions. *Cogent Business and Management*, 11(1), 1–6. <https://doi.org/10.1080/23311975.2023.2297801>
- Bagozzi, R. P., & Yi, Y. (2012). Specification , evaluation , and interpretation of structural equation models. *Academy of Marketing Science*, 40, 8–34. <https://doi.org/10.1007/s11747-011-0278-x>
- Black, W., & Babin, B. J. (2019). Multivariate data analysis: Its approach, evolution, and impact. In *The great facilitator: Reflections on the contributions of Joseph F. Hair, Jr. to marketing and business research* (hal. 121–130). Springer. [https://doi.org/10.1007/978-3-030-06031-2\\_16](https://doi.org/10.1007/978-3-030-06031-2_16)
- Blau, P. (2017). Exchange and Power in Social Life. In *Routledge* (2nd ed.). <https://doi.org/10.4324/9780203792643>
- Bobocel, D. R. (2021). Current directions in organizational justice. *The Canadian Journal of Behavioural Science*, 53(2), 1–32. <https://psycnet.apa.org/buy/2021-45895-002>
- Cellucci, A. J., & DeVries, D. L. (1978). Measuring managerial satisfaction: A manual for the MJSQ (No. 11). *Center for Creative Leadership*.
- Changaranchola, M. N., & Samantara, R. (2024). Organizational justice and *Organizational Citizenship Behavior*: exploring the mediating role of psychological well-being at work. *Rajagiri Management Journal*, 18(3), 233–250. <https://doi.org/10.1108/ramj-07-2023-0199>
- Colquitt, J. A., LePine, J. A., & Wesson, M. J. (2021). *Organizational Behavior: Improving Performance and Commitment in the Workplace*. McGraw-Hill Education.
- Cropanzano, R., Anthony, E. L., Daniels, S. R., & Hall, A. V. (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>
- Dadhabai, S. C. S. (2024). The Impact of Organizational Justice on Job Satisfaction: A Computational and Experimental Analysis in Workplace Systems. *International Journal of Computational and Experimental Science and Engineering*. <https://doi.org/10.22399/ijcesen.787>
- Dami, Z. A., Imron, A., Burhanuddin, B., & Supriyanto, A. (2024). Predicting the outcomes of servant leadership in Indonesian Christian higher education: Direct and indirect effects. *International Journal of Christianity and Education*, 28(1), 35–70. <https://doi.org/10.1177/20569971231175133>
- Darmawan, D., & Gani, A. (2024). Reciprocal Relationships between Psychological Well-Being and Quality of Social Interaction: A Review of Social Exchange Theory. *International Journal of Service Science, Management, Engineering, and Technology*, 5(3), 5–10.
- Das, L., & Mohanty, S. (2023). Impact of Organizational Justice on *Organizational Citizenship Behavior*: empirical evidence from Higher Educational Institutions. *Journal of Evolutionary Studies in Business*, 8(2), 32–49. <https://doi.org/10.1344/jesb2023.8.2.36704>
- Dewangan, R. L., & Goswami, T. (2025). Organizational role stress , quality of work life , *Organizational Citizenship Behavior* , and psychological well-being among university faculty members. *BMC Psychology*, 13(538), 1–13. <https://doi.org/10.1186/s40359-025-02883-x>
- Dewantara, N. D. (2024). Job Satisfaction and *Organizational Citizenship Behavior* ( OCB ): The Moderating Role of Social Identity. *International Conference of Applied Psychology*, 2024, 249–262. <https://doi.org/10.18502/kss.v9i5.15178>
- Donglong, Z., Taejun, C., Julie, A., & Sanghun, L. (2020). The structural relationship between organizational justice and *Organizational Citizenship Behavior* in university faculty in China: the mediating effect of organizational commitment. *Asia Pacific Education Review*, 21(1), 167–179. <https://doi.org/10.1007/s12564-019-09617-w>
- Dwiyanti, R., Rahardjo, P., Hamzah, I. F., & Panatik, S. A. B. (2022). Moderating Effect of Organizational Culture in The Relationship Between Psychological Contracts and *Organizational Citizenship Behavior* Among University Staffs in Indonesian and Malaysian Universities. *Quality - Access to Success*, 23(188), 209–216. <https://doi.org/10.47750/QAS/23.188.28>
- Eugenia, A. C. (2023). Pengaruh Komitmen Organisasi dan Kepuasan Kerja terhadap *Organizational Citizenship Behavior* ( Ocb ) pada Pegawai Bakorwil I Madiun. *Jurnal Riset Manajemen dan Akuntansi*, 10(03), 229–238. <https://doi.org/10.33508/jrma.v10i3.1143>
- Faizan, M., Yousaf, A., Khan, S. M., & Resources, H. (2025). Psychological Contract Breach and Its Consequences on Employee Turnover Intentions,

- Job Satisfaction, and Organizational Commitment: Insights from Human Resource Management and Workplace Psychology. *Spiritual Psychology and Counseling*, 4(3), 262–273. <https://doi.org/10.37898/1/4.3>
- Fathurrohman, M. K., & Mukhsin, M. (2024). The Effect of Organizational Justice and Islamic Work Ethos on Job Satisfaction at Employees PT. Sunjin HJ. Serang District. *KnE Social Sciences*, 2024, 82–90. <https://doi.org/10.18502/kss.v9i16.16236>
- Geus, C. J. C. de, 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>
- Ghaffaripour, S. (2023). The Relationship Between Organizational Justice and Organizational Citizenship Behaviour: Psychological Capital as a Mediator. *International Journal of Organizational Leadership*, 12(2), 144–164. <https://doi.org/10.33844/ijol.2023.60356>
- Gori, A., Topino, E., Palazzeschi, L., & Di Fabio, A. (2020). How can organizational justice contribute to job satisfaction? A chained mediation model. *Sustainability (Switzerland)*, 12(19), 1–12. <https://doi.org/10.3390/SU12197902>
- Greenberg, J. (2011). Organizational justice: The dynamics of fairness in the workplace. In S. Zedeck (Ed.). *APA Handbook of Industrial and Organizational Psychology*, 271–327. <https://doi.org/10.1037/12171-008>
- Greenberg, J. (2020). *Behavior in Organizations*. Pearson.
- Gündüz, M., Deniz, V., & Örnekli, Y. (2020). The effect of organizational justice on employee well-being. *Uluslararası Akademik Yönetim Bilimleri Dergisi*, 6(8), 28–48. <http://dergipark.gov.tr/yonbil>
- Hair, J. F., Black, W. C., Babin, B. J., & Anderson, R. E. (2019). *Multivariate Data Analysis*. <https://doi.org/10.1002/9781119409137.ch4>
- Hair, J. F., Hult M., G. T., Ringle, C. M., & Sarstedt, M. (2017). A primer on partial least squares structural equation modeling (PLS-SEM). In *Sage* (Second).
- Haryono, S., Ambarwati, Y. I., & Md Saad, M. S. (2019). Do organizational climate and organizational justice enhance job performance through job satisfaction? A study of Indonesian employees. *Academy of Strategic Management Journal*, 18(1), 1–6.
- Hendra, H., Amin, S., & Setiawati, R. (2022). Improving *Organizational Citizenship Behavior* Through Organizational Justice and Job Satisfaction. *Journal of Business Studies and Management Review*, 5(2), 233–241. <https://doi.org/10.22437/jbsmr.v5i2.18033>
- Herawati, N., & Sunaryo, S. (2023). The Effect of Organizational Justice on Job Satisfaction: The Mediating Role of Psychological Empowerment. *International Journal of Economics, Business and Management Research*,

7(07), 32–53. <https://doi.org/10.51505/IJEBMR.2023.7704>

- Hermanto, Y. B., & Srimulyani, V. A. (2022). The Effects of Organizational Justice on Employee Performance Using Dimension of *Organizational Citizenship Behavior* as Mediation. *Sustainability (Switzerland)*, *14*(20), 1–19. <https://doi.org/10.3390/su142013322>
- Herzberg, F., Mausner, B., & Snyderman, B. B. (2017). The Motivation to Work. In *Routledge* (1st ed.). <https://doi.org/10.4324/9781315124827>
- Hobfoll, S. E., Neveu, J., & Westman, M. (2024). Conservation of resources theory. In M. C. W. Peeters, J. de Jonge, & T. Taris (Ed.), *An Introduction to Contemporary Work Psychology* (second, hal. 216–222). John Wiley and Sons Ltd.
- Honu, E. K., Dzansi, D. Y., Dzansi, L. W., & Boemah, K. K. K. (2024). Does Organisational Justice Truly Ignite Employee Happiness and Propel Citizenship Behaviour? In-Sights From Ghana’s Tertiary Landscape. *International Journal of Applied Research in Business and Management*, *5*(1), 180–208. <https://doi.org/10.51137/ijarbm.2024.5.1.9>
- Indradevi, R. (2022). Organisational justice and employees’ psychological wellbeing. *International Journal of Business Innovation and Research (IJBIR)*, *27*(2). <https://doi.org/10.1504/ijbir.2022.121543>
- Ivancevich, J. M., Konopaske, R., & Matteson, M. T. (2020). Organizational Behavior and Management (11th ed.). In *McGraw-Hill Education*.
- Javed, A., Khoso, R. A., & Nadeem, A. (2025). Servant Leadership and Its Role in Promoting Organizational Citizenship Behaviour, Employee Wellbeing, and Workplace Trust in Service-Oriented Industries. *Inverge Journal of Social Sciences*, *4*(3), 249–261. <https://doi.org/10.63544/ijss.v4i3.163>
- Ji, H., Xia, K., Wang, Y., Li, J., Liu, J., He, L., & Pan, X. (2025). Relationship teachers’ perception of organizational justice, job burnout and *Organizational Citizenship Behavior*. *BMC Psychology*, *13*(160), 1–12. <https://doi.org/10.1186/s40359-025-02422-8>
- Jin, M., Zhang, Y., Wang, F., Huang, J., Feng, F., Gong, S., Wang, F., Zeng, L., Yuan, Z., & Wang, J. (2022). A cross sectional study of the impact of psychological capital on organisational citizenship behaviour among nurses: Mediating effect of work engagement. *Journal of Nursing Management*, *30*(5), 1263–1272. <https://doi.org/10.1111/jonm.13609>
- Johansson, E., & Hart, R. (2023). The Outcomes of *Organizational Citizenship Behaviors* in Part-Time and Temporary Working University Students. *Behavioral sciences*, *13*(697), 1–19. <https://doi.org/10.3390/bs13080697>
- Junipriansa, D., & Disastra, G. M. (2025). The impacts of *Organizational Citizenship Behavior*, employee engagement, and managerial decision-making on the microfinance institutions performance. *Media Ekonomi dan Manajemen*, *40*(1), 213–229. <https://doi.org/10.56444/mem.v40i1.5496>
- Kang, J. H., Ji, Y. H., Baek, W. Y., & Byon, K. K. (2020). Structural relationship

- among physical self-efficacy, psychological well-being, and *Organizational Citizenship Behavior* among hotel employees: Moderating effects of leisure-time physical activity. *International Journal of Environmental Research and Public Health*, 17(23), 1–14. <https://doi.org/10.3390/ijerph17238856>
- Kaur, N., & Kang, L. S. (2019). The costs and benefits of going beyond the call of duty. *International Journal of Productivity and Performance Management*, 69(2), 252–270. <https://doi.org/10.1108/IJPPM-01-2019-0035>
- Kaur, N., & Kang, L. S. (2021). Person-organisation fit, person-job fit and organisational citizenship behaviour: An examination of the mediating role of job satisfaction. *IIMB Management Review*, 33(4), 347–359. <https://doi.org/10.1016/j.iimb.2021.12.003>
- Kazmi, S. Q. ul A., Zaman, S. U., & Bhojani, N. (2023). The Mediating Role of Job Satisfaction and Knowledge Sharing in the Relationship Between Organizational Justice and OCB. *Research Journal for Societal Issues*. <https://doi.org/10.56976/rjsi.v5i1.60>
- Kreitner, R., & Kinicki, A. (2021). Organizational Behavior. In *McGraw-Hill Companies*.
- Lee, H. W., & Rhee, D. Y. (2023). Effects of Organizational Justice on Employee Satisfaction: Integrating the Exchange and the Value-Based Perspectives. *Sustainability (Switzerland)*, 15(7). <https://doi.org/10.3390/su15075993>
- Li, Z., Chen, K., Meng, Q., Meng, Z., Zhao, Y., & Li, D. (2024). Challenge-Oriented *Organizational Citizenship Behaviors* among Nurses: The Influence of Perceived Inclusive Leadership and Organizational Justice in High-Intensity Work Environment. *Journal of Nursing Management*, 2024. <https://doi.org/10.1155/2024/3032694>
- Lim, J., & Moon, K. K. (2024). The Effect of Emotional Labor on Psychological Well-Being in the Context of South Korean Firefighters: The Moderating Role of Transformational Leadership. In *Behavioral Sciences*. [mdpi.com. https://www.mdpi.com/2076-328X/14/3/167](https://www.mdpi.com/2076-328X/14/3/167)
- Lomarda, M. G. E. E. (2025). The Impact of Psychological Capital and *Organizational Citizenship Behavior* on Teachers' Well-Being. *Philippine Education Management Journal*. <https://doi.org/10.70838/pemj.440410>
- Majumdar, A., & Kumar, S. (2022). Organizational justice and employee well-being in India: Through a psychological lens. *Business Perspectives and Research*. <https://doi.org/10.1177/22785337221077396>
- Mas'ud, F. (2004). *Survai Diagnosis Organisasional (Konsep dan Aplikasi)*. In *Badan Penerbit Universitas Diponegoro*.
- Mesfin, S. (2025). The Effect of Organizational Justice on *Organizational Citizenship Behavior* Through the Mediating Role of Organizational Commitment in the Public Universities in Amhara Region. *Current Trends in Business Management*, 3(1). <https://doi.org/10.21203/rs.3.rs-5941911/v1>
- Moliner, C., Cropanzano, R., & Martínez-Tur, V. (2017). Organizational Justice:

International perspectives and conceptual advances. In *Routledge*.

- Mortel, M., De Castro, F. A., Seraspi, J., Abante, M. V., & Vigonte, F. (2023). Organizational Justice and Perceived Organizational Support As Predictors of Work Engagement of Local Government Unit Employees in Naujan, Oriental Mindoro. *SSRN Electronic Journal*, 1–21. <https://doi.org/10.2139/ssrn.4630248>
- Mu'ammal, I., & Achmad Mohyi. (2024). Influence of Islamic leadership on Employee Psychological Well-Being with the Mediation of Organizational Justice. *Peradaban Journal of Economic and Business*, 3(2), 152–165. <https://doi.org/10.59001/pjeb.v3i2.189>
- Mubahsir, A., Ahmed, O., Kazmi, S. Q., Zaman, S. uz, & Bhojani, N. (2023). *Organizational Citizenship Behavior* and Organizational Justice; Mediasi Role of Job Satisfaction and Knowledge Sharing. *Research Journal for Societal Issues*, 5(1), 274–290. <https://doi.org/10.56976/rjsi.v5i1.60>
- Newman, A., Thanacoody, R., & A, W. H. (2019). The Impact of Employee Perceptions of Training on Organisational Commitment and Turnover Intentions: A Study of Multinationals in the Chinese Service Sector. *Sustainability (Switzerland)*, 11(1), 1–14. [http://scioteca.caf.com/bitstream/handle/123456789/1091/RED2017-Eng-8ene.pdf?sequence=12&isAllowed=y%0Ahttp://dx.doi.org/10.1016/j.regsciurbeco.2008.06.005%0Ahttps://www.researchgate.net/publication/305320484\\_SISTEM\\_PEMBETUNGAN\\_TERPUSAT\\_STRATEGI\\_MELESTARI](http://scioteca.caf.com/bitstream/handle/123456789/1091/RED2017-Eng-8ene.pdf?sequence=12&isAllowed=y%0Ahttp://dx.doi.org/10.1016/j.regsciurbeco.2008.06.005%0Ahttps://www.researchgate.net/publication/305320484_SISTEM_PEMBETUNGAN_TERPUSAT_STRATEGI_MELESTARI)
- Nguyen, P. N. D., & Le, D. N. T. (2023). Understanding Organizational Citizenship Behaviour through Organizational Justice and its Consequences among Vietnamese's Universities Employees. *Emerging Science Journal*, 7(Special issue 2), 93–110. <https://doi.org/10.28991/ESJ-2023-SIED2-08>
- Niehoff, B. P., & Moorman, R. H. (1993). Justice as a mediasi of the relationship between methods of monitoring and *Organizational Citizenship Behavior*. In *Academy of Management Journal* (Vol. 36, Nomor 3, hal. 527–556).
- Nilasari, B. M., Risqiani, R., M. Nisfiannoor, Margaretha Leon, F., Kurniawati, & Setya Widhi, R. (2025). Evaluation of Education Personnel Performance: The Impact of Job Satisfaction and Customer-Oriented Behavior. *European Journal of Business and Management Research*, 10(2), 6–15. <https://doi.org/10.24018/ejbmr.2025.10.2.2586>
- Nursabrina, Z. Y. S., Sopiah, & Suharsono, N. (2025). Pengaruh Budaya Organisasi , Keadilan Organisasi dan Lingkungan Kerja Terhadap *Organizational Citizenship Behavior* Melalui Komitmen Organisasional Sebagai Variabel Intervening. *Jurnal Wawasan Manajemen*, 13(3), 28–39. <https://doi.org/10.20527/jwm.v13i2.403>
- Orbe, A. P. G., Vásquez, H. T., Díaz, J. R. J., Tenazoa, P. M. M., & Mori, K. O. C. (2024). Bibliometric Profile of the Literature on Psychological Wellbeing in Women who Suffer Violence 2010-2024. *Academic Journal of Interdisciplinary Studies*, 13(4), 597. <https://doi.org/10.36941/ajis-2024-0139>

- Organ, D. W. (2018). *Organizational Citizenship Behavior: Recent Trends and Developments*. *Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior*, 80, 295–306. <https://doi.org/10.1146/annurev-orgpsych-032117-104536%0ACopyright>
- Pan, Y., Aisihaer, N., Li, Q., Jiao, Y., & Ren, S. (2022). Work-Family Conflict, Happiness and *Organizational Citizenship Behavior* Among Professional Women: A Moderated Mediation Model. *Frontiers in Psychology*, 13(June), 1–8. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2022.923288>
- Park, H., Lee, K. S., Park, Y. J., Lee, D. J., & Lee, H. K. (2019). The association between organizational justice and psychological well-being by regular exercise in Korean employees. *International Journal of Environmental Research and Public Health*, 16(12). <https://doi.org/10.3390/ijerph16122223>
- Pealeu, D. R. (2022). The Effect of Perceived Organizational Support, Psychological Well-Being, and Person Job Fit on Organizational Commitment through *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) as Variable Intervening in Automotif Companies. *Scholars Journal of Economics, Business and Management*, 9(4), 81–94. <https://doi.org/10.36347/sjebm.2022.v09i04.003>
- Podsakoff, P. M., MacKenzie, S. B., Moorman, R. H., & Fetter, R. (1990). Transformational leader behaviors and their effects on followers' trust in leader, satisfaction, and *Organizational Citizenship Behaviors*. *The Leadership Quarterly*, 1(2), 107–142. [https://doi.org/10.1016/1048-843\(90\)90009-7](https://doi.org/10.1016/1048-843(90)90009-7)
- Podsakoff, P. M., MacKenzie, S. B., & Podsakoff, N. P. (2018). The Oxford handbook of *Organizational Citizenship Behavior*. In *Oxford Library of Psychology*. <http://lcn.loc.gov/2017044643>
- Pradhan, R. K., & Hati, L. (2019). The Measurement of Employee Well-being: Development and Validation of a Scale. *Global Business Review*, 23(2), 1–23. <https://doi.org/10.1177/0972150919859101>
- Presiden Republik Indonesia. (2005). *UU No. 13 tahun 2005 tentang lembaga penyiaran publik TVRI*.
- Rahman, M. H. A., & Karim, D. N. (2022). Organizational justice and *Organizational Citizenship Behavior*: the mediating role of work engagement. *Heliyon*, 8(5), e09450. <https://doi.org/10.1016/j.heliyon.2022.e09450>
- Robbins, S. P., & Judge, T. A. (2024). *Organizational Behavior*. In *Pearson Education Limited* (19th Global).
- Ruch, W., Bakker, A. B., Tay, L., & Gander, F. (2023). Handbook of Positive Psychology Assessment. In *Hogrefe*. <https://doi.org/10.1027/00619-000>
- Ryan, R. M. (2023). *The Oxford Handbook of Self-determination Theory*. In *Oxford University Press*. <https://doi.org/10.1093/oxfordhb/9780197600047.001.0001>

- Ryff, C. D. (2017). Eudaimonic well-being, inequality, and health: Recent findings and future directions. *International Review of Economics*, 64(2), 159–178. <https://doi.org/10.1007/s12232-017-0277-4>
- Saad, A., Mahmood, N. A., Ishak, S., Ramli, R., Perniagaan, P., Teknologi, U., Cawangan, M., & Sungai, K. (2024). Exploring the Impact of Organizational Citizenship Behaviour on Workplace Performance: A Literature Review. *International Journal of Research and Innovation in Social Science*, VIII(IX), 3622–3631. <https://doi.org/10.47772/IJRISS>
- Siddique, I. U. M. (2024). Organizational Justice Perceptions and the Attributes Development of Psychological Capital. *Administrative and Management Sciences Journal*. [https://doi.org/10.59365/amsj.2\(2\).2024.100](https://doi.org/10.59365/amsj.2(2).2024.100)
- Spector, P. E. (2022). Job Satisfaction: From Assessment to Intervention. In *Routledge*. <https://doi.org/10.4324/9781003250616>
- Sugiyono. (2020). Metode Penelitian Kuantitatif, Kualitatif dan R&D. In *Alfabeta*.
- Sunaris, D., Wahyoedi, S., & Tecoalu, M. (2022). Effects Of Organizational Commitment And Organizational Justice On *Organizational Citizenship Behavior* With Job Satisfaction As A Mediation. *International Journal of Science, Technology & Management*, 3(3), 630–640. <https://doi.org/10.46729/ijstm.v3i3.511>
- Sutanto, I. S., Sabili, S., Sulistiyowati, L. H., & Sunimah. (2025). The influence of *Organizational Citizenship Behavior* and job satisfaction on employee performance. *International Journal of Innovative Technologies in Economy*, 3(51), 0–11. [https://doi.org/10.31435/ijite.3\(51\).2025.3450](https://doi.org/10.31435/ijite.3(51).2025.3450)
- Townsend, K., Cafferkey, K., McDermott, A. M., & Dundon, T. (2019). Elgar Introduction to Theories of Human Resources and Employment Relations. In *Edward Elgar Publishing*. <https://doi.org/10.4337/9781786439017>
- Widjajani, S., Rahmawati, F., & Yulianti, E. (2021). Organizational Justice and *Organizational Citizenship Behavior*: The Mediating Effect of Work Satisfaction. *Jurnal Analisis Bisnis Ekonomi*, 19(1), 1–14. <https://doi.org/10.31603/bisnisekonomi.v19i1.3843>
- Williams, L. J., & Anderson, S. E. (1991). Job Satisfaction and Organizational Commitment as Predictors of Organizational Citizenship and In-Role Behaviors. *Journal of Man*, 17(3), 601–617. <https://doi.org/10.1177/014920639101700305>
- Wiseman, J., & Stillwell, A. (2022). Organizational Justice: Typology , Antecedents and Consequences. *Encyclopedia*, 2, 1287–1295. <https://doi.org/10.3390/encyclopedia2030086>
- Xu, S. (Tracy), Wang, Y.-C., & Ma, E. (2022). A workplace-driven model on the formation of OCB-C: perspectives of social exchange theory and agency theory. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 34(7), 2684–2703. <https://doi.org/10.1108/IJCHM-11-2021-1409>
- Yang, Y., Obrenovic, B., Kamotho, D. W., Godinic, D., & Ostic, D. (2024).

- Enhancing Job Performance: The Critical Roles of Well-Being, Satisfaction, and Trust in Supervisor. *Behavioral Sciences*, 14(8). <https://doi.org/10.3390/bs14080688>
- Yetgin, M. A. (2024). The Effect of Employees' Perception of Organizational Justice on Psychological Capital and Job Satisfaction. *Business and Management Studies: An International Journal*. <https://doi.org/10.15295/bmij.v12i2.2381>
- Yiğit, B., & Çakmak, B. Y. (2024). Discovering Psychological Well - Being : A Bibliometric Review. *Journal of Happiness Studies*, 25(5), 1–24. <https://doi.org/10.1007/s10902-024-00754-7>
- Yorulmaz, M., & Özbağ, G. K. (2020). The Moderating Role of Sea Service Period on the Relationship between Perceived Organizational Justice and Job Satisfaction: Evidence from Seafarers. *Journal of ETA Maritime Science*. <https://doi.org/10.55324/josr.v3i2.1944>
- Yu, T.-W. (2021). The effects of organizational justice, trust and supervisor–subordinate guanxi on *Organizational Citizenship Behavior*: a social-exchange perspective. *Management Research Review*, 45(8), 985–1000. <https://doi.org/10.1108/MRR-03-2021-0238>
- Yuningsih, E., Notosudjono, D., & Sunaryo, W. (2024). Strengthening Knowledge Management on Employee Performance: Job Satisfaction As Mediasi in Hospitality Industry. *Asian Journal of Social Science and Management Technology*, 6(5), 2313–7410. [www.ajssmt.com](http://www.ajssmt.com)
- Yuwono, H., Kurniawan, M. D., Syamsudin, N., Eliyana, A., DEE Saputra, Emur, A., & Jalil, N. (2023). Do psychological capital and transformational leadership make differences in *Organizational Citizenship Behavior*? In *Plos One*. <https://journals.plos.org/plosone/article?id=10.1371/journal.pone.0294559>
- Zhao, W., & Huang, L. (2022). The impact of green transformational leadership, green HRM, green innovation and organizational support on the sustainable business performance: evidence from China. In *Economic research-Ekonomska istraživanja*. [hrcak.srce.hr](http://hrcak.srce.hr). <https://hrcak.srce.hr/file/436865>
- Zhao, X., Lynch, J. G., & Chen, Q. (2010). Reconsidering Baron and Kenny: Myths and truths about mediation analysis. *Journal of Consumer Research*, 37(2), 197–206. <https://doi.org/10.1086/651257>

