

# **THE EFFECT OF ORGANIZATIONAL COMMITMENT, JUSTICE CLIMATE AND PERCEIVED ORGANIZATIONAL SUPPORT TOWARD EMPLOYEE PERFORMANCE USING ORGANIZATIONAL CITIZENSHIP BEHAVIOR AS MEDIATION**

**Lusiyanto<sup>1</sup>, Sulis Riptiono<sup>2</sup>**  
[lusiyanto492@gmail.com](mailto:lusiyanto492@gmail.com)<sup>1</sup>, [sulis.riptiono@gmail.com](mailto:sulis.riptiono@gmail.com)<sup>2</sup>  
**Universitas Putra Bangsa**

## **ABSTRACT**

*Study This aim For know influence Commitment Organization, Justice Climate, and Perceived Organizational Support to performance employee with consider Organizational Citizenship Behavior (OCB) as variable mediation. In research This as many as 186 respondents would observed. Reason researcher use technique This Because population Candisari group relatively small or A little. Data processing in research This use Smart software PLS SEM (Partial Least Square – Structural Equation Modeling ). PLS capable explain connection between variable as well as capable do analysis in very testing .Analysis results show that JusticeClimate own influence significant to performance employee as well as Organizational Citizenship Behavior (OCB), which shows that Perceived Organizational Support can influence performance employee through enhancement Organizational Citizenship Behavior. Besides that is, Commitment Organization is also evident own impact positive to performance employees, with Organizational Citizenship Behavior as a facilitating mediator connection This. Temporary Therefore, Perceived Organizational Support also has an influence significant to performance employee through enhancement Organizational Citizenship Behavior, shows that perception positive to support organization can push employee For show behavior useful addition for organization. Study This give contribution important in understand How factors environment organization can influence behavior and performance employee through OCB mechanism. Implications practical from findings This is importance maintain climate justice, improve commitment organizational, and strengthening perception support organizational For promote optimal performance on -site Work.*

**Keywords:** *Commitment Organization, Justice Climate, Perceived Organizational Support, Performance Employees, Organizational Citizenship Behavior.*

## **PENDAHULUAN**

Manajemen sumber daya manusia masih menjadi salah satu topik yang menarik untuk dikaji karena banyaknya manfaat yang ditawarkan. Manfaat yang ditawarkan tersebut bukan hanya bagi perusahaan saja melainkan juga bagi karyawan maupun lingkungan sekitarnya. Sangat penting bagi perusahaan untuk memperhatikan kinerja dari para karyawannya karena keberhasilan yang dicapai oleh suatu perusahaan tergantung dari kinerja yang diberikan oleh karyawannya. Peningkatan kinerja sumber daya manusia merupakan hal yang sangat penting didalam usaha memperbaiki pelayanan kepada masyarakat.

Sebuah organisasi juga mengharapkan para karyawannya memiliki komitmen yang tinggi pada organisasinya. Salah satu faktor yang dibutuhkan organisasi adalah adanya komitmen. Menurut Mardiyana et al (2019) komitmen organisasi bisa diartikan sebagai suatu situasi dimana seorang karyawan berpihak pada organisasi tertentu dengan tujuan serta keinginan dalam mempertahankan keanggotaannya dalam organisasi tersebut. Komitmen organisasi merupakan hal yang penting bagi organisasi, terutama untuk menjaga kelangsungan dan pencapaian tujuan. Dengan memiliki komitmen organisasi, maka karyawan akan bersedia melaksanakan program-program organisasi yang mengarahkan

pada kesuksesan organisasi. Kebanggaan dan kesenangan berada dalam organisasi akan menimbulkan sikap rela berkorban demi mencapai tujuan organisasi yang diwujudkan dengan dukungan (support) dan partisipasi untuk mengatasi permasalahan atau kesulitan yang dihadapi perusahaan.

Dalam organisasi dan dunia pekerjaan Justice climate merupakan aspek penting, Justice climate merupakan sebuah konsep dimana menjelaskan persepsi karyawan dimana mereka diperlakukan secara adil dalam sebuah organisasi, dan pengaruhnya terhadap tercapainya tujuan suatu perusahaan (Ghaziani et al, 2014). Kinerja karyawan berkaitan erat dengan Persepsi dukungan organisasi (perceived organizational support). Persepsi dukungan organisasi (perceived organizational support) adalah semua tentang persepsi karyawan bahwa organisasi menghargai kontribusi mereka dan peduli tentang kesejahteraan mereka (Neves & Eisenberger, 2014). Ketika karyawan memegang persepsi bahwa pekerjaan mereka dihargai dan dipedulikan oleh organisasi akan mendorong karyawan untuk menyatukan keanggotaan sebagai anggota organisasi ke dalam identitas diri mereka. Karyawan yang merasa didukung oleh organisasi akan terikat dengan aktivitas organisasi dan akan memberikan kemampuan terbaiknya untuk mencapai tujuan dari organisasi tersebut.

## **METODE PENELITIAN**

1. Untuk mengetahui pengaruh organizational commitment terhadap organizational citizenship behavior karyawan Candisari grup.
2. Untuk mengetahui pengaruh Justice Climate terhadap organizational citizenship behavior karyawan Candisari grup.
3. Untuk mengetahui pengaruh Perceived Organizational Support terhadap organizational citizenship behavior karyawan Candisari grup.
4. Untuk mengetahui pengaruh organizational commitment terhadap Employee Performance Candisari grup.
5. Untuk mengetahui pengaruh Justice Climate terhadap Employee Performance Candisari grup.
6. Untuk mengetahui pengaruh Perceived Organizational Support terhadap Employee Performance Candisari grup.
7. Untuk mengetahui pengaruh organizational citizenship behavior terhadap Employee Performance Candisari grup.

### **Manfaat Penelitian**

#### **1. Manfaat teoritis**

Dengan penelitian ini diharapkan dapat memberikan kontribusi literatur tentang Organizational Commitment, Justice Climate, Perceived Organizational, organizational citizenship behavior dan Employee Performance dan dapat dijadikan sebagai masukan dan kontribusi bagi pengembangan ilmu pengetahuan, serta dapat dijadikan sebagai acuan untuk penelitian selanjutnya.

#### **2. Manfaat praktis**

Penelitian ini diharapkan dapat memberikan manfaat kepada:

- a. Konsumen, penelitian ini diharapkan dapat digunakan sebagai acuan untuk mengkritisi kinerja karyawan Candisari.
- b. Candisari grup, penelitian ini diharapkan dapat digunakan sebagai bahan pertimbangan bagi Candisari grup dalam mengelola sumber daya manusianya dan mengantisipasi faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja karyawan.

## **KAJIAN PUSTAKA**

### **A. Tinjauan Teori**

#### **A. Kinerja Karyawan (Employee Performance)**

Menurut Suparyadi (2015) Kinerja karyawan merupakan masalah yang sentral dalam kehidupan sebuah organisasi karena sebuah organisasi atau perusahaan akan mampu mencapai tujuan atau tidak, sangat tergantung pada sebaik apa kinerja yang ditunjukkan oleh karyawannya. Nurjaya (2021) menyatakan bahwa kinerja adalah tingkat pencapaian hasil atas pelaksanaan tugas tertentu. Kinerja perusahaan adalah tingkat pencapaian hasil dalam rangka mewujudkan tujuan perusahaan. Putri (2020) menyatakan bahwa kinerja adalah hasil-hasil fungsi pekerjaan seseorang atau kelompok dalam suatu organisasi pada periode waktu tertentu yang merefleksikan seberapa baik seseorang atau kelompok tersebut memenuhi persyaratan sebuah pekerjaan dalam usaha pencapaian tujuan organisasi.

Lilyana, De Yusa, dan Yatami (2021) menyatakan bahwa kinerja adalah hasil kerja yang telah dicapai dengan menyelesaikan tugas dan tanggung jawab yang telah diberikan dalam jangka waktu tertentu. Aziz dan Fauzah (2018) menyatakan bahwa Kinerja merupakan gambaran tingkat pencapaian pelaksanaan suatu program kegiatan atau kebijakan dalam mewujudkan sasaran, tujuan, visi dan misi organisasi yang dituangkan melalui perencanaan strategis suatu organisasi. Farisi, Irnawati, dan Fahmi (2020) menyatakan bahwa kinerja adalah hasil yang dicapai oleh seseorang menurut ukuran yang berlaku untuk pekerjaan yang bersangkutan. Arisanti, Santoso, dan Wahyuni (2019) menyatakan bahwa kinerja merupakan kesediaan seseorang atau suatu kelompok untuk melakukan kegiatan dan menyempurnakannya sesuai dengan tanggung jawabnya dengan hasil seperti yang diharapkan.

#### **B. Organizational Citizenship Behavior**

Menurut Putri (2017) Organizational Citizenship Behavior (OCB) merupakan istilah bagi karyawan yang memberikan nilai lebih terhadap pekerjaan yang menjadi tugasnya maupun nilai tambah bagi perusahaan. Perilaku individu yang bebas, tidak secara langsung atau eksplisit diakui dalam sistem pemberian penghargaan dan dalam mempromosikan fungsi efektif perusahaan. OCB juga disebut sebagai perilaku extra role karena perilaku yang diberikan karyawan melebihi tugas utamanya. Menurut Suzana (2017) Organizational citizenship behavior (OCB) adalah suatu perilaku di tempat kerja yang sesuai dengan penilaian pribadi yang melebihi persyaratan kerja dasar seseorang. OCB juga dapat dijelaskan sebagai perilaku yang melebihi permintaan tugas. Organizational citizenship behavior sangat penting dalam kelangsungan hidup organisasi, perilaku organisasional bisa memaksimalkan efisiensi dan kinerja karyawan maupun organisasi yang pada akhirnya memberi kontribusi pada fungsi efektif dari suatu organisasi.

Organizational Citizenship Behavior (OCB) adalah perilaku yang ekstra-peran (role-extra behavior) yang mana artinya tindakan perilaku individu seorang karyawan namun perilaku ini dilakukan sebenarnya bukan tuntutan atau kewajibannya (Anjarwati et al., 2019). Menurut Robbins & Judge dalam (Lestari et al., 2018) menyatakan bahwa keberhasilan dalam suatu perusahaan yang dimana anggotanya tidak hanya dapat melakukan tugas utamanya saja melainkan juga dapat melakukan tugas yang lebih atau ekstra, misalnya seperti dapat memanfaatkan waktu yang lebih efektif, memiliki kemampuan untuk saling kerja sama, saling membantu, dan selalu berperan aktif dalam suatu perusahaan.

#### **C. Organizational Commitment**

Menurut Mardiyana et al. (2019:103) komitmen organisasi bisa diartikan sebagai suatu situasi dimana seorang karyawan berpihak pada organisasi tertentu dengan tujuan

serta keinginan dalam mempertahankan keanggotaannya dalam organisasi tersebut. Menurut Robbins (2016:100) komitmen organisasi (*organizational commitment*) diartikan sebagai suatu kondisi dimana seorang pegawai memihak organisasi serta tujuan dan kemauan untuk mempertahankan keanggotaannya pada pekerjaan tertentu seorang karyawan, sementara komitmen organisasi yang tinggi berarti memihak organisasi tersebut dan merekrut individu tersebut.

Menurut Yusuf & Syarif (2018:25) komitmen organisasional adalah salah satu topic yang selalu menjadi referensi baik bagi manajemen sebuah organisasi serta peneliti dengan minat khusus berfokus pada perilaku manusia. Kemudian Busro (2018:75) mendefinisikan komitmen organisasional sebagai perwujudan dari kerelaan, kesadaran, dan keikhlasan seseorang untuk terikat dan selalu berada di dalam organisasi yang digambarkan oleh besarnya usaha, tekad, dan keyakinan dapat mencapai visi, dan misi, dan tujuan bersama. Menurut Kreitner dan Kinicki (2014) komitmen organisasi adalah tingkatan dimana pegawai mampu mengenali organisasinya dan terikat pada tujuan-tujuan organisasi tersebut. Ini adalah sikap kerja yang penting karena orang-orang yang memiliki komitmen diharapkan bisa menunjukkan kesediaan untuk bekerja lebih keras demi mencapai tujuan organisasi dan memiliki hasrat yang lebih besar untuk tetap bekerja di suatu organisasi.

#### D. Justice Climate

Justice Climate dalam organisasi adalah gagasan yang menggambarkan kesan karyawan tentang seberapa adil suatu organisasi atau perusahaan memperlakukan mereka. Dengan kata lain, karyawan lain akan menganggap organisasi adil jika mereka yakin prosedur dan hasil yang diterima masuk akal atau adil. Pada titik ini, keadilan menjadi sangat vital. Ketidakadilan dalam organisasi akan menghasilkan ketidakbahagiaan, yang jika tidak segera diatasi, dapat menyebabkan perilaku menyimpang di tempat kerja (Jufrizen & Kandhita, 2021). Keadilan organisasi merupakan bentuk gambaran umum pada persepsi atau sudut pandang seseorang mengenai keadilan yang terjadi pada suatu organisasi atau di tempat bekerja (Prameswari & Suwandana, 2017).

Menurut (Panggabean, 2015) Keadilan Organisasi merupakan persepsi personal mengenai bagaimana perlakuan yang mereka dapatkan di tempat kerja atau organisasi, karena sikap dan perilaku yang ditunjukkan pada karyawan berpengaruh penting terhadap kesuksesan atas organisasi tersebut. Kesimpulan definisi dari keadilan organisasi merupakan suatu persepsi yang mana karyawan merasa adanya sikap adil yang ditunjukkan atasan pada lingkungan kerja.

#### E. Perceived Organizational Support

Persepsi dukungan organisasi (*perceived organizational support*) adalah semua tentang persepsi karyawan bahwa organisasi menghargai kontribusi mereka dan peduli tentang kesejahteraan mereka (Neves & Eisenberger, 2014). Ketika karyawan memegang persepsi bahwa pekerjaan mereka dihargai dan dipedulikan oleh organisasi akan mendorong karyawan untuk menyatukan keanggotaan sebagai anggota organisasi ke dalam identitas diri mereka. Karyawan yang merasa didukung oleh organisasi akan terikat dengan aktivitas organisasi dan akan memberikan kemampuan terbaiknya untuk mencapai tujuan dari organisasi tersebut. POS yang meningkat dapat membuat karyawan memiliki tanggung jawab dan kewajiban untuk berkontribusi dan peduli akan kesejahteraan organisasi serta membantu organisasi untuk mencapai tujuannya. Pengalaman kerja yang positif dapat meningkatkan persepsi dukungan organisasi yang baik pula dalam diri karyawan (Fahrizal & Utama, 2017)

#### F. Penelitian Terdahulu

NO	NAMA PENELITI	JUDUL PENELITIAN	VARIABEL PENELITIAN	METODE PENELITIAN	HASIL PENELITIAN
1	Sylvia, Sitio tahun 2021	Pengaruh Komitmen Organisasi Dan Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Karyawan Dengan Organizational Citizenship Behavior Sebagai Variabel Intervening Pada Pt. Emerio Indonesia	Komitmen Organisasi, Budaya Organisasi, Kinerja Karyawan, Organizational Citizenship Behavior	analisis regresi linear berganda dan analisis jalur path	Hasil dari penelitian ini menunjukkan bahwa terdapat pengaruh komitmen organisasi, budaya organisasim dan <i>organizational citizenship behavior</i> terhadap kinerja.
2	Angraini <i>et al</i> tahun 2021	Pengaruh Komitmen Organisasi Terhadap Kinerja Pegawai DiBadan Kepegawaian Dan Diklat Daerah Kabupaten Enrekang	Komitmen Organisasi, Kinerja Pegawai	analisis statistik deskriptif dan analisis regresi linier sederhana	Hasil penelitian menunjukkan bahwa adanya pengaruh komitmen organisasi terhadap kinerja.
3	Le Thi Minh Loan tahun 2020	The Influence Of Organizational Commitment On Employees' Job Performance: The Mediating Role Of Job	Organizational Commitment, Employees' Job Performance, Of Job Satisfaction	statistical measures PROCESS macro	Hasil penelitian komitmen organisasi berdampak positif terhadap kinerja kerja.

NO	NAMA PENELITI	JUDUL PENELITIAN	VARIABEL PENELITIAN	METODE PENELITIAN	HASIL PENELITIAN
		Satisfaction			
4	Ipmawan <i>et al</i> tahun 2023	Pengaruh Iklim Organisasi, Keadilan Organisasi Dan <i>Employee Engagement</i> Terhadap <i>Organizational Citizenship Behavior</i> (Studi Kasus Pada Karyawan PT. Voltaindo Perkasa Kabupaten Tangerang)	Iklim Organisasi, Keadilan Organisasi, <i>Employee Engagement</i> , <i>Organizational Citizenship Behavior</i>	regresi linier berganda.	Hasil penelitian ini adalah Keadilan Organisasi berpengaruh positif signifikan terhadap <i>Organizational Citizenship Behavior (OCB)</i> . Secara simultan berpengaruh positif signifikan terhadap <i>Organizational Citizenship Behavior (OCB)</i> .
5	Herlambang <i>et al</i> tahun 2022	Pengaruh Etika Kerja, Iklim Organisasi dan Keadilan Organisasi Terhadap Kinerja Karyawan Pada Rumah Sakit Ibu dan Anak (RSIA) Puri Bunda Denpasar	Etika kerja, Iklim Organisasi, Keadilan Organisasi, Kinerja Karyawan	regresi linier berganda.	Hasil penelitian menunjukkan secara parsial maupun simultan etika kerja, iklim organisasi dan keadilan organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan.
6	Samreen Ismail <i>et al</i> tahun	Impact of Organizational Justice and Organizational	Organizational Justice, Organizational	Regression Analysis and Pearson	Hasil penelitian menunjukkan bahwa

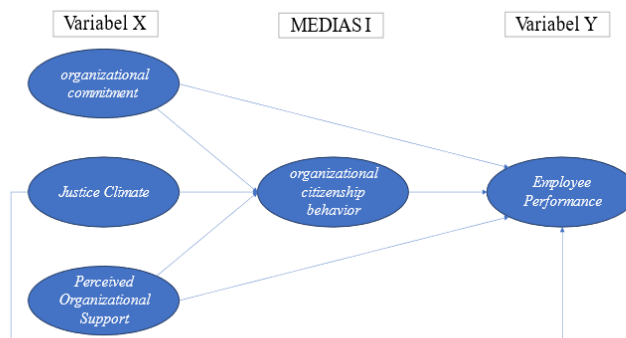
NO	NAMA PENELITI	JUDUL PENELITIAN	VARIABEL PENELITIAN	METODE PENELITIAN	HASIL PENELITIAN
2018		Citizenship Behavior on Employees Performance	Citizenship Behavior, Employees Performance	Correlation	Keadilan Organisasi dan Perilaku Kewarganegaraan Organisasi berpengaruh signifikan terhadap kinerja Karyawan.
7	Nabila, Ratnawati tahun 2020	Pengaruh Persepsi Dukungan Organisasi Terhadap Kinerja Karyawan Dengan Keterikatan Karyawan Dan Keterikatan Karyawan Dan Perilaku Kerja Proaktif Sebagai Variabel Intervening (Studi Pada Pt Kereta Api Indonesia (Persero) Daop Iv Semarang)	Persepsi Dukungan Organisasi, Kinerja Karyawan Keterikatan Karyawan Dan Perilaku Kerja Proaktif	Partial Least Square	Hasil penelitian ini menunjukkan bagaimana persepsi dukungan organisasi berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan, employee engagement berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan.
8	Jang, Juliana tahun 2020	Pengaruh Persepsi Dukungan Organisasi Dan Kepuasan Kerja Terhadap Komitmen Kerja Dan Organizational	Persepsi Dukungan Organisasi, Kepuasan Kerja Komitmen Kerja. Organizational Citizenship Behavior	<i>path analysis</i>	Hasil penelitian menunjukkan persepsi dukungan organisasi mampu mempengaruhi kepuasan kerja, lalu kepuasan kerja pun

NO	NAMA PENELITI	JUDUL PENELITIAN	VARIABEL PENELITIAN	METODE PENELITIAN	HASIL PENELITIAN
		Citizenship Behavior Generasi Milenial Di Industri Pendidikan			mempengaruhi baik komitmen kerja maupun OCB. Namun, terbukti bahwa komitmen kerja tidak mempengaruhi OCB.
9	Ridwan <i>et al</i> tahun 2020	Improving Employee Performance Through Perceived Organizational Support, Organizational Commitment and Organizational Citizenship Behavior	Employee Performance, Perceived Organizational Support, Organizational Commitment, Organizational Citizenship Behavior	<i>path analysis</i>	Hasil penelitian menunjukkan bahwa persepsi dukungan organisasi, komitmen organisasi, dan kewarganegaraan organisasi perilaku berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan baik sebagian dan serentak.
10	Alshaabani <i>et al</i> tahun 2021.	Impact of Perceived Organizational Support on OCB in the Time of COVID-19 Pandemic in Hungary: Employee Engagement and Affective Commitment as Mediators	Perceived Organizational Support, OCB, Employee Engagement, Affective Commitment	Structural equation modeling (SEM)	Hasil dari studi ini mengungkapkan bahwa dukungan organisasi terkait dengan organisasi perilaku kewarganegaraan. keterlibatan karyawan dan komitmen afektif memberikan pengaruh



NO	NAMA PENELITI	JUDUL PENELITIAN	VARIABEL PENELITIAN	METODE PENELITIAN	HASIL PENELITIAN
					positif langsung pada perilaku kewarganegaraan organisasi.
11	Astuty, Udin tahun 2020	The Effect of Perceived Organizational Support and Transformational Leadership on Affective Commitment and Employee Performance	Perceived Organizational Support, Transformational Leadership, Affective Commitment, Employee Performance	structural equation modeling (SEM)	Penelitian ini menyimpulkan bahwa POS berpengaruh signifikan terhadap komitmen afektif dan kinerja.
12	Suharto et al tahun 2019	The Impact of Organizational Commitment on Job Performance	Organizational Commitment, Job Performance	structural equation modeling (SEM)	Hasil penelitian menunjukkan komitmen organisasi secara langsung mempengaruhi prestasi kerja.

G. Model Empiris



H. Hipotesis

H1: Terdapat pengaruh komitmen organisasi terhadap organizational citizenship behavior

H2: Terdapat pengaruh Justice Climate terhadap organizational citizenship behavior

H3: Terdapat pengaruh Perceived Organizational Support terhadap organizational citizenship behavior

H4: Terdapat pengaruh organizational commitment terhadap kinerja karyawan

H5: Terdapat pengaruh Justice Climate terhadap kinerja karyawan

H6: Terdapat pengaruh Perceived Organizational Support terhadap kinerja karyawan

H7: Terdapat pengaruh organizational citizenship behavior terhadap kinerja karyawan

#### I. Instrumen atau Alat Pengumpulan Data

Berdasarkan variabel-variabel indikator dalam penelitian ini, penulis mengembangkannya menjadi instrumen penelitian dan menggunakan teknik pengumpulan data melalui pertanyaan-pertanyaan dalam kuesioner. Menurut Sugiyono (2017:142) kuesioner atau angket adalah teknik pengumpulan data yang berisi pernyataan atau pertanyaan tertulis bersifat tertutup atau terbuka yang ditujukan kepada responden untuk dijawab. Kuesioner dalam penelitian ini diukur menggunakan skala likert. Menurut Sugiyono (2017:93) skala likert digunakan untuk mengukur pendapat, sikap, dan persepsi individu atau kelompok tentang fenomena sosial yang terjadi. Berdasarkan skala likert jawaban setiap instrumen kuesioner mempunyai bobot skor seperti tercantum pada tabel berikut ini:

Tabel 3 Skala Likert

Keterangan	Notasi	Skor
Sangat setuju	SS	5
Setuju	S	4
Ragu-ragu	N	3
Tidak setuju	TS	2
Sangat tidak setuju	STS	1

#### J. Data dan Teknik Pengumpulan Data

##### 1) Data primer

Data primer adalah sumber data langsung memberikan data kepada pengumpul data Sugiyono (2017:213). Data primer diperoleh langsung berdasarkan hasil pengamatan dan penelitian dari objek suatu penelitian. Teknik pengumpulan data dilakukan dengan melakukan penyebaran kuesioner yang dibagikan dan diisi oleh responden yang telah ditentukan.

##### 2) Data sekunder

Sugiyono (2017:213) berpendapat bahwa data sekunder adalah sumber data tidak langsung memberikan data kepada pengumpul data. Data sekunder dapat diperoleh dari literatur, buku, atau dokumen perusahaan. Data sekunder digunakan sebagai bahan referensi untuk menyusun teori-teori yang berhubungan dengan objek peneliti.

#### K. Populasi dan Sampel

##### 1. Populasi

Menurut Sugiyono (2017:80) populasi adalah wilayah generalisasi yang terdiri atas objek/subjek yang mempunyai karakteristik tertentu yang ditetapkan oleh peneliti untuk dipelajari dan ditarik kesimpulannya.

Dalam penelitian ini seluruh karyawan Candisari grup menjadi populasi.

##### 2. Sampel

Jumlah sampel yang digunakan dalam penelitian ini disesuaikan dengan metode analisis yang digunakan yaitu Structural Equation Model (SEM). Dalam metode SEM,

jumlah sampel yang dibutuhkan paling sedikit 5 kali jumlah variabel indikator (Ferdinand, 2014). Adapun jumlah indikator dalam penelitian ini sebanyak 21 indikator, sehingga minimal dibutuhkan  $21 \times 5$  atau 105 sampel. Namun dalam pengujian Chi Square model SEM sangat sensitif dengan jumlah sampel, sehingga sampel penelitian ini akan membutuhkan mengacu pada kriteria yang diusulkan oleh Hair et al. (2010:637) yaitu dengan teknik Maximum Likelihood Estimation (MLE). Jumlah sampel yang baik menurut MLE berkisar antara 100-200 sampel. Oleh karena itu jumlah sampel yang diharapkan minimal 100 sampel dan maksimum 200 sampel.

Dalam menentukan sampel, peneliti menggunakan non-probability sampling karena tidak memberi peluang/kesempatan yang sama bagi setiap anggota populasi untuk menjadi sampel (Sugiyono, 2013). Dalam penelitian ini sebanyak 186 responden yang akan diobservasi. Alasan peneliti menggunakan teknik ini karena populasi Candisari grup relatif kecil atau sedikit. Sehingga peneliti dapat membuat generalisasi dengan porsi kesalahan yang sangat kecil.

#### L. Teknik Analisis

##### 1. Metode Pengolahan Data

Pengolahan data pada penelitian ini menggunakan Software smart PLS SEM (Partial Least Square – Structural Equation Modeling). PLS berkemampuan menjelaskan hubungan antar variabel serta berkemampuan melakukan analisis-analisis dalam sekali pengujian. Tujuan PLS adalah membantu peneliti untuk mengkonfirmasi teori dan untuk menjelaskan ada atau tidaknya hubungan antara variabel laten. Menurut Imam Ghazali (2016) metode PLS mampu menggambarkan variabel laten (tak terukur langsung) dan diukur menggunakan indikator-indikator. Penulis menggunakan Partial Least Square karena penelitian ini merupakan variabel laten yang dapat diukur berdasarkan pada indikator-indikatornya sehingga penulis dapat menganalisis dengan perhitungan yang jelas dan terperinci.

##### 2. Analisis statistik data

Dalam analisis statistik data menggunakan metode SEM PLS. Berikut teknik analisa metode PLS :

###### 1) Analisa outer model

Menurut Husein (2015) analisa outer model dilakukan untuk memastikan bahwa measurement yang digunakan layak untuk dijadikan pengukuran (valid dan reliabel). Ada beberapa perhitungan dalam analisa:

- a. Convergent validity adalah nilai loading faktor pada variabel laten dengan indikator-indikatornya. Nilai yang diharapkan  $> 0,7$ .
- b. Composite reliability adalah pengukuran apabila nilai reliabilitas  $> 0,7$  maka nilai konstruk tersebut mempunyai nilai reliabilitas yang tinggi.
- c. Average Variance Extracted (AVE) adalah rata-rata varian yang setidaknya sebesar 0,5.
- d. Cronbach alpha adalah perhitungan untuk membuktikan hasil composite reliability dimana besaran minimalnya adalah 0,6.

###### 2) Analisa inner model

Pada analisa model ini adalah untuk menguji hubungan antara konstruksi laten. Ada beberapa perhitungan dalam analisa ini:

- a. R Square adalah koefisien determinasi pada konstruk endogen. Menurut Chin (1998) dalam Sarwono (2015) menjelaskan “kriteria batasan nilai R square ini dalam tiga klasifikasi, yaitu 0,67 sebagai substantial; 0,33 sebagai moderat dan 0,19 sebagai lemah”.

- b. Effect size (F square) untuk mengetahui kebaikan model. Menurut Chin (1998) dalam Ghozali (2015) interpretasi nilai f square yaitu 0,02 memiliki pengaruh kecil; 0,15 memiliki pengaruh moderat dan 0,35 memiliki pengaruh besar pada level struktural.
- c. Prediction relevance (Q square) atau dikenal dengan Stone-Geisser's. Uji ini dilakukan untuk mengetahui kapabilitas prediksi seberapa baik nilai yang dihasilkan. Apabila nilai yang didapatkan 0.02 (kecil), 0.15 (sedang) dan 0.35 (besar). Hanya dapat dilakukan untuk konstruk endogen dengan indikator reflektif.

### 3) Pengujian hipotesis

Dalam bukunya Husein (2015) pengujian hipotesis dapat dilihat dari nilai t-statistik dan nilai probabilitas. Untuk pengujian hipotesis yaitu dengan menggunakan nilai statistik maka untuk alpha 5% nilai t-statistik yang digunakan adalah 1,96. Sehingga kriteria penerimaan atau penolakan hipotesis adalah  $H_a$  diterima dan  $H_0$  di tolak ketika t-statistik > 1,96. Untuk menolak atau menerima hipotesis menggunakan probabilitas maka  $H_a$  di terima jika nilai  $p < 0,05$ . Jika  $p \text{ value} < 0,05$  (significance level= 5%) dan nilai T statistic > 1,960, maka dinyatakan adanya pengaruh signifikan variabel eksogen terhadap variabel endogen.

## HASIL DAN PEMBAHASAN

### 1. Analisis Deskriptif

Data penelitian diperoleh dengan cara membagikan kuesioner kepada responden yaitu karyawan Candisari grup yang meliputi lima unit bisnis: SPBU Karanganyar, SPBU Jatiroto Gombong, Rumah Makan Sari Bahari Gombong, Hotel Candisari & Resto Candisari karanganyar. Jumlah kuesioner yang dibagikan adalah sebanyak 186, dan dari jumlah tersebut kuesioner yang dijawab dan dikembalikan (response rate) oleh responden adalah sebanyak 186 set kuesioner, dan semuanya layak untuk dianalisis.

Berikut profil responden disajikan pada Tabel 4.1 di bawah ini :

Tabel 4 Profil Responden

Variabel	Frekuensi	Persentase (%)
<b>Usia</b>		
20 – 25 tahun	49	28,16
26 – 30 tahun	50	28,74
31 – 35 tahun	47	27,01
> 35 tahun	40	22,99
<b>Jenis Kelamin</b>		
Laki – Laki	84	45,98
Perempuan	102	55,74
<b>Jenjang pendidikan</b>		
SMP	21	11,29
SMA	158	84,95
D3	2	1,08

S1	5	2,69
<b>Lama Kerja</b>		
< 1 tahun	36	20,69
1 – 5 tahun	52	29,89
> 5 tahun	98	56,32

Berdasarkan Tabel 4 di atas profil responden dapat dijabarkan sebagai berikut :

a. Usia:

Mayoritas responden berusia antara 26 hingga 30 tahun, yang mencakup 50 orang (28,74%). Diikuti oleh responden berusia 20 hingga 25 tahun sebanyak 49 orang (28,16%). Ada juga sejumlah 47 orang (27,01%) yang berusia antara 31 hingga 35 tahun. Kelompok usia yang lebih tua, yaitu lebih dari 35 tahun, memiliki 40 orang responden (22,99%).

b. Jenis Kelamin:

Mayoritas responden adalah perempuan, yang berjumlah 102 orang (55,74%). Sementara itu, responden laki-laki berjumlah 84 orang (45,98%).

c. Jenjang pendidikan:

Dari total 186 orang, mayoritas memiliki latar belakang pendidikan SMA, dengan 158 orang atau sekitar 84,95% dari total. Diikuti oleh tingkat pendidikan SMP, dengan 21 orang atau sekitar 11,29% dari total. Sedangkan untuk tingkat pendidikan D3, hanya terdapat 2 orang atau sekitar 1,08% dari total. Sementara itu, jumlah yang memiliki gelar S1 adalah 5 orang, menyumbang sekitar 2,69% dari total populasi yang dipelajari.

d. Lama Kerja:

Sebagian besar responden memiliki pengalaman kerja lebih dari 5 tahun, mencakup 98 orang (56,32%). Sejumlah 52 orang (29,89%) memiliki pengalaman kerja antara 1 hingga 5 tahun. Ada 36 orang (20,69%) yang memiliki pengalaman kerja kurang dari 1 tahun.

Dengan demikian, penjabaran deskriptif memberikan gambaran yang jelas tentang karakteristik usia, jenis kelamin, dan pengalaman kerja dari responden dalam sampel yang diamati.

2. Analisis Statistik

1) Analisa outer model

Menurut Husein (2015) analisa outer model dilakukan untuk memastikan bahwa measurement yang digunakan layak untuk dijadikan pengukuran (valid dan reliabel). Ada beberapa perhitungan dalam analisa:

- a. Convergent validity adalah nilai loading faktor pada variabel laten dengan indikator-indikatornya. Nilai yang diharapkan > 0,7.
- b. Composite reliability adalah pengukuran apabila nilai reliabilitas > 0,7 maka nilai konstruk tersebut mempunyai nilai reliabilitas yang tinggi.
- c. Average Variance Extracted (AVE) adalah rata-rata varian yang setidaknya sebesar 0,5.
- d. Cronbach alpha adalah perhitungan untuk membuktikan hasil composite reliability dimana besaran minimalnya adalah 0,6.

Tabel 5 Outer loading, Composite reliability, Average Variance Extracted (AVE).

Variabel	Item pengukuran	Outer loading	Cronbachs Alpha	Composite reliability (AVE)
----------	-----------------	---------------	-----------------	-----------------------------

	OC_1	0.926			
Komitmen Organisasi	OC_2	0.967	0.962	0.972	0.897
	OC_3	0.931			
	OC_4	0.964			
	JC_1	0.962			
Justice Climate	JC_2	0.951	0.953	0.970	0.914
	JC_3	0.955			
	POS_1	0.925			
Perceived Organizational Support	POS_2	0.956	0.958	0.970	0.889
	POS_3	0.949			
	POS_4	0.941			
	OCB_1	0.952			
Organizational citizenship behavior	OCB_2	0.928			
	OCB_3	0.959	0.967	0.974	0.884
	OCB_4	0.933			
	OCB_5	0.928			
	EP_1	0.946			
Kinerja Karyawan	EP_2	0.928			
	EP_3	0.955	0.968	0.975	0.885
	EP_4	0.945			
	EP_5	0.930			

Berdasarkan tabel 5 diatas nilai Outer loading dari indikator variabel Komitmen Organisasi, Justice Climate, Perceived Organizational Support, Organizational Citizenship Behavior dan Kinerja Karyawan lebih dari  $> 0,7$  yang berarti pengukuran tersebut valid mencerminkan pengukuran masing masing variabel. Tingkat reliabilitas variabel dapat di terima yang ditunjukkan oleh Cronbach alpha dan Composite reliability diatas  $> 0,7$ . Tingkat validitas konvergen yang ditunjukkan oleh nilai Average Variance Extracted (AVE)  $> 0,5$  telah memenuhi syarat validitas konvergen yang baik.

### 3. Analisa inner model

Pada analisa model ini adalah untuk menguji hubungan antara konstruksi laten. R Square adalah koefisien determinasi pada konstruk endogen. Menurut Chin (1998) dalam Sarwono (2015) menjelaskan “kriteria batasan nilai R square ini dalam tiga klasifikasi, yaitu 0,67 sebagai substantial; 0,33 sebagai moderat dan 0,19 sebagai lemah”.

Tabel 6 R-square

Variabel	R-square	R-square adjusted
Kinerja karyawan	0,997	0,997
Organizational citizenship behavior	0,992	0,992

Berdasarkan tabel 6 diatas, R-square model jalur 1= 0,997. Artinya kemampuan variabel Komitmen organisasi, Justice Climate, Perceived Organizational Support dalam menjelaskan Organizational Citizenship Behavior adalah sebesar 99,7% (substantial). R-square model jalur 2= 0,992. Artinya kemampuan variabel Komitmen organisasi, Justice Climate, Perceived Organizational Support dan Organizational Citizenship Behavior dalam menjelaskan Kinerja Karyawan adalah sebesar 99,2% (substantial).

4. Dalam bukunya Husein (2015) pengujian hipotesis dapat dilihat dari nilai t-statistik dan nilai probabilitas. Untuk pengujian hipotesis yaitu dengan menggunakan nilai statistik maka untuk alpha 5% nilai t-statistik yang digunakan adalah 1,96. Sehingga kriteria penerimaan atau penolakan hipotesis adalah Ha diterima dan H0 di tolak ketika t-statistik > 1,96. Untuk menolak atau menerima hipotesis menggunakan probabilitas maka Ha di terima jika nilai  $p < 0,05$ . Jika  $p \text{ value} < 0,05$  (significance level= 5%) dan nilai T statistic > 1,960, maka dinyatakan adanya pengaruh signifikan variabel eksogen terhadap variabel endogen.

**Tabel 7 Pengujian Hipotesis (Pengaruh Langsung)**

Variabel	Original sample (O)	T statistics (O/STDEV)	P values	keterangan
Justice Climate -> Employee Performance	0,282	14,824	0,000	sig
Justice Climate -> Organizational citizenship behavior	0,103	2,900	0,004	sig
Organizational citizenship behavior -> Employee Performance	0,193	4,143	0,000	sig
Organizational Commitment -> Employee Performance	-0,197	4,287	0,000	sig
Organizational Commitment -> Organizational citizenship behavior	0,993	180,650	0,000	sig
Perceived Organizational Support -> Employee Performance	0,724	36,163	0,000	sig
Perceived Organizational Support -> Organizational citizenship behavior	-0,098	2,708	0,007	sig

Dari tabel 7 diatas pengujian hipotesis sesuai dengan panduan dari buku Husein (2015). Untuk hubungan antara Justice Climate dan Employee Performance, Dengan nilai t-statistik 14,824 lebih besar dari 1,96 dan nilai  $p \text{ 0,000} < 0,05$ , maka hipotesis alternatif (Ha) diterima, yang menyatakan bahwa terdapat pengaruh signifikan antara Justice Climate dan Employee Performance.

Untuk hubungan antara Justice Climate dan Organizational Citizenship Behavior, Dengan nilai t-statistik 2,900 yang lebih besar dari 1,96 dan nilai  $p\ 0,004 < 0,05$ , maka  $H_a$  juga diterima, menunjukkan bahwa terdapat pengaruh signifikan antara Justice Climate dan Organizational Citizenship Behavior.

Hubungan antara Organizational Citizenship Behavior dan Employee Performance, Dengan nilai t-statistik 4,143 yang lebih besar dari 1,96 dan nilai  $p\ 0,000 < 0,05$ ,  $H_a$  diterima, menunjukkan bahwa terdapat pengaruh signifikan antara Organizational Citizenship Behavior dan Employee Performance.

Hubungan antara Organizational Commitment dan Employee Performance, Dengan nilai t-statistik 4,287 yang lebih besar dari 1,96 dan nilai  $p\ 0,000 < 0,05$ ,  $H_a$  diterima, menunjukkan bahwa terdapat pengaruh signifikan antara Organizational Commitment dan Employee Performance.

Hubungan antara Organizational Commitment dan Organizational Citizenship Behavior, Dengan nilai t-statistik 180,650 yang jauh lebih besar dari 1,96 dan  $p\ 0,000 < 0,05$ ,  $H_a$  diterima, menunjukkan bahwa terdapat pengaruh signifikan antara Organizational Commitment dan Organizational Citizenship Behavior.

Hubungan antara Perceived Organizational Support dan Employee Performance, Dengan nilai t-statistik 36,163 yang jauh lebih besar dari 1,96 dan  $p\ 0,000 < 0,05$ ,  $H_a$  diterima, menunjukkan bahwa terdapat pengaruh signifikan antara Perceived Organizational Support dan Employee Performance.

Hubungan antara Perceived Organizational Support dan Organizational citizenship behavior, Dengan nilai t-statistik 2,708 yang jauh lebih besar dari 1,96 dan  $p\ 0,007 < 0,05$ ,  $H_a$  diterima, menunjukkan bahwa terdapat pengaruh signifikan antara Perceived Organizational Support dan Organizational citizenship behavior.

Tabel 8 Pengujian Mediasi (Pengaruh Tidak Langsung)

Variabel	Original sample (O)	T statistics (O/STDEV)	P values	keterangan
OC_ -> OCB_ -> EP_	0,192	4,142	0,000	Sig
POS_ -> OCB_ -> EP_	-0,019	2,067	0,039	Sig
JC_ -> OCB_ -> EP_	0,020	2,160	0,031	Sig

Dari tabel 4.5 diatas pengujian hipotesis sesuai dengan panduan dari buku Husein (2015). Untuk hubungan antara Komitmen organisasi dan kinerja karyawan melalui Organizational Citizenship Behavior sebagai variabel mediasi , Dengan nilai t-statistik 4,142 yang jauh lebih besar dari 1,96 dan  $p\ 0,000 < 0,05$ , maka hipotesis alternatif ( $H_a$ ) diterima, yang menyatakan bahwa terdapat pengaruh signifikan antara Komitmen organisasi dan kinerja karyawan melalui Organizational Citizenship Behavior sebagai variabel mediasi.

Hubungan antara Perceived Organizational Support dan kinerja karyawan melalui Organizational Citizenship Behavior sebagai variabel mediasi , Dengan nilai t-statistik 2,067 yang jauh lebih besar dari 1,96 dan  $p\ 0,039 < 0,05$ , maka hipotesis alternatif ( $H_a$ ) diterima, yang menyatakan bahwa terdapat pengaruh signifikan antara Perceived Organizational Support dan kinerja karyawan melalui Organizational Citizenship Behavior sebagai variabel mediasi.

Hubungan antara Justice Climate dan kinerja karyawan melalui Organizational Citizenship Behavior sebagai variabel mediasi , Dengan nilai t-statistik 2,160 yang jauh lebih besar dari 1,96 dan  $p\ 0,031 < 0,05$ , maka hipotesis alternatif ( $H_a$ ) diterima, yang



menyatakan bahwa terdapat pengaruh signifikan antara Justice Climate dan kinerja karyawan melalui Organizational Citizenship Behavior sebagai variabel mediasi.

### **Pembahasan**

Berdasarkan tabel 4.2 dapat dibuat beberapa pembahasan terkait validitas dan reliabilitas pengukuran variabel-variabel yang diukur:

1. Organizational Commitment (Komitmen Organisasi):
  - a. Indikator-indikator Organizational Commitment memiliki nilai Outer Loading yang tinggi, yaitu semua di atas 0,9. Ini menunjukkan bahwa indikator-indikator tersebut secara kuat terkait dengan konstruk Organizational Commitment.
  - b. Tingkat reliabilitas Organizational Commitment juga sangat tinggi, dengan Cronbach's Alpha dan Composite Reliability yang melebihi 0,9.
  - c. Validitas konvergen Organizational Commitment juga tinggi, dengan nilai AVE mencapai 0,897, yang berarti lebih besar dari 0,5.
2. Justice Climate (Iklim Keadilan):
  - a. Indikator-indikator Justice Climate juga memiliki Outer Loading yang tinggi, menunjukkan validitas konstruk yang baik.
  - b. Reliabilitas Justice Climate juga tinggi, dengan Cronbach's Alpha dan Composite Reliability di atas 0,9.
  - c. Validitas konvergen Justice Climate juga tinggi, dengan nilai AVE mencapai 0,914.
3. Perceived Organizational Support (Persepsi Dukungan Organisasi):
  - a. Indikator-indikator Perceived Organizational Support juga memiliki nilai Outer Loading yang tinggi.
  - b. Reliabilitas Perceived Organizational Support tinggi, dengan Cronbach's Alpha dan Composite Reliability di atas 0,9.
  - c. Validitas konvergen Perceived Organizational Support juga cukup tinggi, dengan nilai AVE mencapai 0,889.
4. Organizational Citizenship Behavior (Perilaku Kewarganegaraan Organisasi):
  - a. Indikator-indikator Organizational Citizenship Behavior memiliki Outer Loading yang tinggi, menunjukkan validitas konstruk yang baik.
  - b. Reliabilitas Organizational Citizenship Behavior tinggi, dengan Cronbach's Alpha dan Composite Reliability di atas 0,9.
  - c. Validitas konvergen Organizational Citizenship Behavior cukup tinggi, dengan nilai AVE mencapai 0,884.
5. Employee Performance (Kinerja Karyawan):
  - a. Indikator-indikator Employee Performance juga memiliki Outer Loading yang tinggi.
  - b. Reliabilitas Employee Performance tinggi, dengan Cronbach's Alpha dan Composite Reliability di atas 0,9.
  - c. Validitas konvergen Employee Performance cukup tinggi, dengan nilai AVE mencapai 0,885.

Dari pembahasan di atas, dapat disimpulkan bahwa semua variabel yang diukur memiliki validitas dan reliabilitas yang tinggi. Ini menandakan bahwa instrumen pengukuran yang digunakan dalam penelitian memiliki kemampuan yang baik untuk mengukur konstruk yang dimaksud secara konsisten dan valid.

Berdasarkan tabel 4.3 Hasil R-square model yang Anda berikan menunjukkan tingkat kemampuan model dalam menjelaskan variasi dari variabel respons yang relevan.

- 1) Nilai R-square yang sangat tinggi, yaitu 0,997 untuk jalur 1 dan 0,992 untuk jalur 2, menunjukkan bahwa variabel-variabel yang dimasukkan dalam model secara signifikan menjelaskan variasi dalam variabel respons yang relevan. Dalam konteks ini, Organizational Commitment, Justice Climate, dan Perceived Organizational

Support (jalur 1) secara substansial menjelaskan Organizational Citizenship Behavior, sementara Organizational Commitment, Justice Climate, Perceived Organizational Support, dan Organizational Citizenship Behavior (jalur 2) secara substansial menjelaskan Employee Performance.

- 2) Hasil ini menegaskan bahwa variabel-variabel seperti Organizational Commitment, Justice Climate, Perceived Organizational Support, dan Organizational Citizenship Behavior memainkan peran penting dalam mempengaruhi perilaku karyawan dan kinerja organisasi secara keseluruhan. Ini menunjukkan bahwa upaya untuk memperkuat atau memperbaiki variabel-variabel ini dapat memiliki dampak yang signifikan pada Organizational Citizenship Behavior dan Employee Performance.

Berdasarkan tabel 4.4 dapat dibuat beberapa pembahasan mengenai hipotesis sebagai berikut:

1. Hubungan antara Justice Climate dan Employee Performance:

Dengan nilai t-statistik yang lebih besar dari 1,96 dan  $p < 0,05$ ,  $H_a$  diterima, menunjukkan bahwa terdapat pengaruh signifikan antara Justice Climate dan Employee Performance. Artinya, hasil pengujian statistik menunjukkan bahwa variabel Justice Climate memiliki pengaruh yang signifikan terhadap Employee Performance. Ini mengindikasikan bahwa Justice Climate dapat mempengaruhi Employee Performance.

2. Hubungan antara Justice Climate dan Organizational Citizenship Behavior:

Dengan nilai t-statistik yang lebih besar dari 1,96 dan  $p < 0,05$ ,  $H_a$  diterima, menunjukkan bahwa terdapat pengaruh signifikan antara Justice Climate dan Organizational Citizenship Behavior. Artinya, hasil pengujian statistik menunjukkan bahwa variabel Justice Climate memiliki pengaruh yang signifikan terhadap Organizational Citizenship Behavior. Ini mengindikasikan bahwa Justice Climate dapat mempengaruhi Organizational Citizenship Behavior.

3. Hubungan antara Organizational Citizenship Behavior dan Employee Performance:

Dengan nilai t-statistik yang lebih besar dari 1,96 dan  $p < 0,05$ ,  $H_a$  diterima, menunjukkan bahwa terdapat pengaruh signifikan antara Organizational Citizenship Behavior dan Employee Performance. Hal ini menyiratkan bahwa Organizational Citizenship Behavior memiliki pengaruh yang signifikan terhadap kinerja karyawan. Dengan kata lain, karyawan yang menunjukkan Organizational Citizenship Behavior yang tinggi cenderung memiliki kinerja yang lebih baik.

4. Hubungan antara Organizational Commitment dan Employee Performance:

Dengan nilai t-statistik yang lebih besar dari 1,96 dan  $p < 0,05$ ,  $H_a$  diterima, menunjukkan bahwa terdapat pengaruh signifikan antara Organizational Commitment dan Employee Performance. Ini mengindikasikan bahwa tingkat komitmen organisasional yang tinggi dapat berkontribusi positif terhadap kinerja karyawan. Karyawan yang memiliki tingkat komitmen yang tinggi terhadap organisasi cenderung memiliki kinerja yang lebih baik.

5. Hubungan antara Organizational Commitment dan Organizational Citizenship Behavior:

Dengan nilai t-statistik yang jauh lebih besar dari 1,96 dan  $p < 0,05$ ,  $H_a$  diterima, menunjukkan bahwa terdapat pengaruh signifikan antara Organizational Commitment dan Organizational Citizenship Behavior. Ini menandakan bahwa tingkat komitmen organisasional yang tinggi juga berhubungan dengan Organizational Citizenship Behavior yang lebih baik.

6. Hubungan antara Perceived Organizational Support dan Employee Performance:

Dengan nilai t-statistik yang jauh lebih besar dari 1,96 dan  $p < 0,05$ ,  $H_a$  diterima, menunjukkan bahwa terdapat pengaruh signifikan antara Perceived Organizational Support dan Employee Performance. Hal ini menandakan bahwa persepsi karyawan terhadap

dukungan yang mereka terima dari organisasi memiliki pengaruh yang signifikan terhadap kinerja mereka. Semakin tinggi persepsi dukungan organisasional, semakin baik kinerja karyawan.

7. Hubungan antara Perceived Organizational Support dan Organizational Citizenship Behavior:

Dengan nilai t-statistik yang jauh lebih besar dari 1,96 dan  $p < 0,05$ ,  $H_a$  diterima, menunjukkan bahwa terdapat pengaruh signifikan antara Perceived Organizational Support dan Organizational Citizenship Behavior. Hal ini menandakan bahwa persepsi karyawan terhadap dukungan yang mereka terima dari organisasi memiliki pengaruh yang signifikan terhadap Organizational Citizenship Behavior mereka. Semakin tinggi persepsi dukungan organisasional, semakin baik Organizational Citizenship Behavior.

8. Hubungan antara Komitmen organisasi dan kinerja karyawan melalui Organizational Citizenship Behavior sebagai variabel mediasi.

Dengan nilai t-statistik yang jauh lebih besar dari 1,96 dan  $p < 0,05$ ,  $H_a$  diterima, menunjukkan bahwa terdapat pengaruh signifikan antara Komitmen organisasi dan kinerja karyawan melalui Organizational Citizenship Behavior sebagai variabel mediasi. Hasil ini mengindikasikan bahwa tingkat komitmen organisasi yang tinggi mempengaruhi kinerja karyawan secara positif melalui perilaku warga organisasi (OCB). Ini dapat diinterpretasikan bahwa karyawan yang memiliki komitmen yang kuat terhadap organisasi cenderung menunjukkan perilaku OCB yang lebih tinggi, yang pada gilirannya berkontribusi positif terhadap kinerja mereka.

9. Hubungan antara Perceived Organizational Support dan kinerja karyawan melalui Organizational Citizenship Behavior sebagai variabel mediasi

Dengan nilai t-statistik yang jauh lebih besar dari 1,96 dan  $p < 0,05$ ,  $H_a$  diterima, menunjukkan bahwa terdapat pengaruh signifikan antara Perceived Organizational Support dan kinerja karyawan melalui Organizational Citizenship Behavior sebagai variabel mediasi. Hasil ini menyarankan bahwa persepsi dukungan organisasi yang tinggi oleh karyawan dapat meningkatkan kinerja mereka melalui perilaku OCB. Ketika karyawan merasa didukung secara organisasional, mereka cenderung menunjukkan perilaku kerja tambahan yang bermanfaat bagi organisasi, yang pada akhirnya mendukung peningkatan kinerja.

10. Hubungan antara Justice Climate dan kinerja karyawan melalui Organizational Citizenship Behavior sebagai variabel mediasi

Dengan nilai t-statistik yang jauh lebih besar dari 1,96 dan  $p < 0,05$ ,  $H_a$  diterima, menunjukkan bahwa terdapat pengaruh signifikan antara Justice Climate dan kinerja karyawan melalui Organizational Citizenship Behavior sebagai variabel mediasi. Hasil ini menggambarkan bahwa keadilan dalam organisasi dapat mempengaruhi kinerja karyawan melalui OCB. Ketika karyawan merasa bahwa keadilan dipraktikkan di tempat kerja, mereka cenderung lebih termotivasi untuk berpartisipasi dalam perilaku OCB yang pada akhirnya mendukung peningkatan kinerja mereka.

## **KESIMPULAN**

Penelitian ini menyajikan analisis yang mendalam terkait validitas dan reliabilitas instrumen pengukuran yang digunakan untuk mengukur variabel-variabel utama, yaitu Komitmen Organisasi, Justice Climate, Perceived Organizational Support, Organizational Citizenship Behavior, dan Kinerja Karyawan.

Semua variabel yang diukur, termasuk Komitmen Organisasi, Justice Climate, Perceived Organizational Support, Organizational Citizenship Behavior, dan Kinerja Karyawan, memiliki tingkat validitas dan reliabilitas yang tinggi. Hal ini menunjukkan

bahwa instrumen pengukuran yang digunakan mampu secara konsisten dan valid mengukur konstruk yang dimaksud.

Variabel-variabel seperti Komitmen Organisasi, Justice Climate, Perceived Organizational Support, Organizational Citizenship Behavior secara substansial menjelaskan Organizational Citizenship Behavior. Variabel-variabel tersebut juga bersama-sama menjelaskan Kinerja karyawan secara substansial. Hal ini menegaskan pentingnya variabel-variabel tersebut dalam mempengaruhi perilaku karyawan dan kinerja karyawan secara keseluruhan.

Hipotesis mengenai hubungan langsung antara Justice Climate dan Organizational Citizenship Behavior, antara Organizational Citizenship Behavior dan Kinerja Karyawan, antara Komitmen organisasi dan Kinerja Karyawan, antara Komitmen Organisasi dan Organizational Citizenship Behavior, serta antara Perceived Organizational Support dan Kinerja Karyawan semuanya diterima. Hipotesis mengenai hubungan melalui variabel mediasi antara Komitmen organisasi dan kinerja karyawan melalui Organizational Citizenship Behavior sebagai variabel mediasi, antara Perceived Organizational Support dan kinerja karyawan melalui Organizational Citizenship Behavior sebagai variabel mediasi, serta antara Justice Climate dan kinerja karyawan melalui Organizational Citizenship Behavior sebagai variabel mediasi semua diterima. Ini menunjukkan bahwa semua hubungan tersebut memiliki pengaruh signifikan dalam konteks organisasi yang diteliti.

Dengan demikian, temuan dari analisis ini menunjukkan bahwa faktor-faktor seperti komitmen organisasi, Justice Climate, Perceived Organizational Support, dan Organizational Citizenship Behavior memiliki peran penting dalam membentuk kinerja karyawan dan kinerja organisasi secara keseluruhan. Ini memberikan dasar yang kuat bagi upaya perbaikan atau peningkatan dalam hal-hal tersebut untuk meningkatkan kinerja organisasi secara keseluruhan.

## DAFTAR PUSTAKA

- Adhan, M., Jufrizen, J., Prayogi, M. A., & Siswadi, Y. (2020). Peran Mediasi Komitmen Organisasi pada Pengaruh Kepuasan Kerja terhadap Kinerja Dosen Tetap Universitas Swasta di Kota Medan. *Jurnal Samudra Ekonomi Dan Bisnis*, 11(1), 1–15. <https://doi.org/10.33059/jseb.v11i1.1654>
- Agessi, A. P. (2020). Analisis Perbandingan Kinerja Keuangan Bank Aceh Syariah Sebelum Dan Sesudah Konversi. Skripsi. Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Islam Negeri Syarif Hidayatullah.
- Alshaabani, A., Naz, F., Magda, R., & Rudnák, I. (2021). Impact of perceived organizational support on OCB in the time of COVID-19 pandemic in Hungary: Employee engagement and affective commitment as mediators. *Sustainability*, 13(14), 7800.
- Amani, A., & Lestari, R. (2018). Pengaruh Kinerja Lingkungan dan Biaya Lingkungan terhadap Kinerja Keuangan. *Akuntansi*, 2018–2021.
- Aminullah, R., Suharto, A., & Diansari, T. (2019). Dampak Harga, Lokasi, Dan Kelengkapan Produk Terhadap Keputusan Pembelian. *Jurnal Penelitian IPTEKS*, 4(2), 188-197.
- Anjarwati, D., Sari, R., & Lestari, D. (2019). Peningkatan Penggunaan Antibiotik Bijak pada Kelompok Pemberdayaan Wanita di Daerah Perkotaan di Kabupaten Banyumas Melalui Tindakan Intervensi KAP (Knowledge, Attitude, Practice). *Jurnal Pengabdian Pada Masyarakat*, 4(2), pp. 203– 210. doi: 10.30653/002.201942.109.
- Aprianti, D. I., & Bhaihaki, M. (2019). Pengaruh Organization Citizenship Behavior (OCB) Terhadap Kinerja Pada Karyawan PT. Bank Central Asia Kantor Cabang Utama Samarinda. *Jurnal Ekonomika: Manajemen, Akuntansi, dan Perbankan Syari'ah*, 6(2), 97-110.
- Arafat, A. A., Santati, P., & Hadjri, M. I. (2020). Kinerja Pegawai Melalui Peran Budaya Organisasi dan Komitmen Organisasi di Universitas PGRI Palembang. *Jurnal Media Wahana Ekonomika*, 21(2), 216-229. ISSN 1693-4091 E-ISSN 2622-1845.
- Aridhita Eltia Anggraeni & Kifni Yudianto. (2021). Pengaruh Komitmen Organisasi Terhadap Kinerja Pegawai Di Badan Kepegawaian Dan Diklat Daerah Kabupaten Enrekang. *JETISH: Journal of Education Technology Information Social Sciences and Health*, 2(1).

- Ariesta, I. C. (2016). Pengaruh Kecerdasan Emosional dan Organizational Citizenship Behavior (OCB) Terhadap Kinerja Peternak Ayam Ras Pedaging. *Jurnal Bisnis, Manajemen dan Perbankan*, Universitas Airlangga.
- Arisanti, K. D., Santoso, A., & Wahyuni, S. (2019). Pengaruh Motivasi Kerja Dan Disiplin Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Pada PT Pegadaian (Persero) Cabang Nganjuk. *JIMEK: Jurnal Ilmiah Mahasiswa*.
- Artatio, I. J., Handoko, W. C., & Kartika, E. W. (2017). Analisis Pengaruh Perceived Organizational Support terhadap Employee Perceived Service Quality dan Affective Commitment sebagai Variabel Mediasi di Hachi-Hachi Bistro Surabaya, 51–65.
- Astuty, I., & Udin, U. (2020). The Effect of Perceived Organizational Support and Transformational Leadership on Affective Commitment and Employee Performance. *Journal of Asian Finance, Economics & Business*, 7(10), 401–411. [DOI](https://doi.org/10.13106/jafeb.2020.vol7.no10.401).
- Aziz, A., & Fauzah, Y. N. (2018). Pengaruh Kompensasi Finansial Dan Non Finansial Melalui Motivasi Terhadap Kinerja Karyawan PT. Reska Multi Usaha (RMU) Cirebon. *Jurnal Ekonomi Manajemen*, 1(2).
- Busro, M. (2018). *Teori-Teori Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: Prenadameidia Group.
- Claudia, V., Putri, K., Indriati, F., Liestiawati, D., & Si, M. (2013). Pengaruh Employee Engagement Terhadap Organizational Citizenship Behavior pada karyawan Kantor pusat PT. Sepatu Bata, TBK.
- Edison, E. (2016). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Bandung: Alfabeta.
- Fahrizal, & Utama, I. W. M. (2017). Pengaruh Persepsi Dukungan Organisasi Terhadap Komitmen Organisasional dan Turnover Intention Karyawan Hotel Kajane Mua Ubud. *E-Jurnal Manajemen Unud*, 6(10), 5405-5431.
- Farisi, S., Irnawati, J., & Fahmi, M. (2020). Pengaruh Motivasi dan Disiplin Kerja Terhadap Kinerja Karyawan. *Jurnal Humaniora: Jurnal Ilmu Sosial, Ekonomi Dan Hukum*, 4(1), 15-33.
- Ferdinand, Augusty. (2014). *Metode Penelitian Manajemen*. Semarang: BP Universitas Diponegoro.
- Ghozali, I. (2015). *Aplikasi Analisis Multivariate dengan Program SPSS*. Semarang: Badan Penerbit Universitas Diponegoro.
- Ghozali, Imam. (2016). *Aplikasi Analisis Multivariate Dengan Program IBM SPSS 23 (Edisi 8)*. Cetakan ke VIII. Semarang: Badan Penerbit Universitas Diponegoro.
- Hair et al. (2010). *Multivariate data analysis*. 7th edition. New Jersey: Pearson Education Inc.
- Hasan Ipmawan, Dwi Kristanto, Pambuko Naryoto, Aris Wahyu Kuncoro, Koen Hendrawan, Puspita Sari. (2023). Pengaruh Iklim Organisasi, Keadilan Organisasi Dan Employee Engagement Terhadap Organizational Citizenship Behavior (Studi Kasus Pada Karyawan PT. Voltaindo Perkasa Kabupaten Tangerang). *JUPEA*, 3(1), ISSN: 2808-9391 EISSN: 2808-9006.
- Hussein, A. S. (2015). *Penelitian Bisnis dan Manajemen Menggunakan Partial Least Square (PLS) dengan smartPLS 3.0*. Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Brawijaya.
- Ismail, Samreen, Zafar Iqbal, & Muhammad Adeel. (2018). "Impact of Organizational Justice and Organizational Citizenship Behavior on Employees Performance." *International Journal of Human Resource Studies*, 8(2), 187. doi: 10.5296/ijhrs.v8i2.13070.
- Jamaludin, A. (2017). Pengaruh Gaya Kepemimpinan Terhadap Kinerja Karyawan Pada PT. Kaho Indah Citra Garment Jakarta. *Journal of Applied Business and Economics*, 3(3), 161-169.
- Jang, J., & Juliana. (2020). Pengaruh Persepsi Dukungan Organisasi dan Kepuasan Kerja terhadap Komitmen Kerja dan Organizational Citizenship Behavior Generasi Milenial di Industri Pendidikan. *Jurnal Ilmiah MEA*, 4(1), 141–160. [DOI](https://doi.org/10.31955/mea.v4i1.216)
- Kreitner, R., & Kinicki, A. (2014). *Perilaku Organisasi*. (Edisi 9, Buku 1). Jakarta: Salemba Empat.
- Kristanto, Harris. (2015). "Keadilan Organisasional, Komitmen Organisasional, Dan Kinerja Karyawan." *Jurnal Manajemen Dan Kewirausahaan (Journal of Management and Entrepreneurship)*, 17(1), 86–98. doi: 10.9744/jmk.17.1.86-98.
- Kurtessis, J. N., Eisenberger, R., Ford, M. T., Buffardi, L. C., Stewart, K. A., & Adis, C. S. (2017). Perceived Organizational Support: A Meta-Analytic Evaluation of Organizational Support Theory. *Journal of Management*, 43(6), 1854–1884. https://doi.org/10.1177/0149206315575554.
- Lilyana, B., De Yusa, V., & Yatami, I. (2021). Pengaruh Lingkungan Kerja Fisik Dan Kompensasi Non Finansial Terhadap Kinerja Karyawan Bagian Produksi Pada PT. Rudant Maju Selaras. *Jurnal Manajemen Mandiri Saburai (JMMS)*, 5(3), 163-170.
- Mackenzie, Podsakoff, & Dennis W. Organ. (2006). *Organizational Citizenship Behavior: It's Nature, Antecedents, and Consequences*. California: Sage Publications, Inc.
- Mardiyana, Sutanto, A., & Abdul Choliq Hidayat. (2019). Pengaruh Kepuasan Kerja dan Komitmen Organisasi Terhadap Kinerja Karyawan Bank Pembiayaan Rakyat Syariah Daerah Istimewa Yogyakarta. *Jurnal Sains Manajemen Dan Bisnis Indonesia*, 9(2), 100–113.

- Minh Loan, Le Thi. (2020). The influence of organizational commitment on employees' job performance: The mediating role of job satisfaction. *Management Science Letters*, 10, 3307–3312.
- Nabila, H. A., & Ratnawati, I. (2020). Pengaruh Persepsi Dukungan Organisasi Terhadap Kinerja Karyawan Dengan Keterikatan Karyawan Dan Perilaku Kerja Proaktif Sebagai Variabel Intervening (Studi pada PT Kereta Api Indonesia (Persero) Daop IV Semarang). *Diponegoro Journal Of Management*, 9(4), 1–12. (<http://ejournal-s1.undip.ac.id/index.php/dbr>).
- Neves, & Eisenberger. (2014). Perceived organizational support and risk taking. *Journal of Managerial Psychology*, 29(2).
- Novliadi, F. (2006). Organizational Citizenship behavior karyawan ditinjau dari persepsi terhadap kualitas interaksi atasan-bawahan dan persepsi terhadap dukungan organisasional. *Jurnal Psikologi*, 2(1).
- Nurjaya, N. (2021). Pengaruh Disiplin Kerja, Lingkungan Kerja, dan Motivasi Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Pada PT. Hazara Cipta Pesona. *Jurnal Ilmiah Nasional*, III (1), 60-74.
- P.G.D. Herlambang, N.L.P.S Mastrini, N.K Sukanti. (2022). Pengaruh Etika Kerja, Iklim Organisasi dan Keadilan Organisasi Terhadap Kinerja Karyawan Pada Rumah Sakit Ibu dan Anak (RSIA) Puri Bunda Denpasar. *Bisma: Jurnal Manajemen*, 8(3), P-ISSN: 2476-8782.
- Prameswari, K., & Suwandana, G. (2017). Pengaruh Keadilan Organisasional, Komitmen Organisasional, Dan Kepuasan Kerja Terhadap Organizational Citizenship Behavior. *E-Jurnal Manajemen Universitas Udayana*, 6(3), 253821.
- Robbins, dalam Bintoro & Daryanto. (2017). *Manajemen Penilaian Kinerja Karyawan*. Jakarta: Gaya Media.
- Rohayati, A. (2014). Pengaruh Kepuasan Kerja terhadap Organizational Citizenship Behavior: Studi Pada Yayasan Masyarakat Madani Indonesia. *Smart-Study & Management Research*, 11(1-2014), 20-38.
- Sancoko, A., & Panggabean, S. M. (2015). Pengaruh Keadilan Organisasi terhadap Komitmen Organisasional dengan Kepuasan Kerja sebagai Variabel Intervening di Sekolah Santa Ursula BSD. *Jurnal Ilmiah Manajemen*, 5(1), 34-53.
- Sarwono, Sarlito W., & Meinarno, Eko A. (2015). *Psikologi Sosial*. Jakarta: Salemba Humanika.
- Simanjuntak, Trinovela, & Sitio, Vera Sylvia Saragi. (2021). Pengaruh Knowledge Sharing dan Employee Engagement Terhadap Kepuasan Kerja Karyawan Narma Toserba, Naragong Bogor, 2(1).
- Sugiyono. (2013). *Metodologi Penelitian Kuantitatif, Kualitatif Dan R&D*. Bandung: Alfabeta.
- Sugiyono. (2016). *Metode Penelitian Kuantitatif, Kualitatif dan R&D*. Bandung: PT Alfabet.
- Sugiyono. (2017). *Metode Penelitian Kuantitatif, Kualitatif, dan R&D*. Bandung: CV. Alfabeta.
- Sugiyono. (2018). *Metode Penelitian Kuantitatif, Kualitatif, dan R&D*. Bandung: Alfabeta.
- Suparyadi. (2015). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Yogyakarta: Andi.
- Suzana, A. (2017). Pengaruh Organizational Citizenship Behavior terhadap Kinerja Karyawan di PT. Taspen Persero Cirebon. *Jurnal Logika*, XIX (1), April 2017.
- Widiastuti, T., & Suaris, S. (2017). Pengaruh Komitmen Organisasi Dan Kepuasan Kerja Terhadap Organizational Citizenship Behaviour (OCB) (Studi pada Karyawan Kantor Konsultan Manajemen Rizqi). *Fokus Ekonomi*, 12(1), 81–98. <http://www.ejournal.stiepena.ac.id/index.php/fe/article/view/165>
- Wirawan. (2017). *Kepemimpinan: Teori, Psikologi, Perilaku Organisasi, Aplikasi, dan Penelitian*. Jakarta: RajaGrafindo Persada.
- Yusuf, M. R., & Syarif, D. (2018). *Komitmen Organisasi*. Jakarta: Nas Media Pustaka.
- Zelvia, D. (2015). Pengaruh Budaya Organisasi, Kepemimpinan, dan Kepuasan Kerja Terhadap Komitmen Organisasi dan Kinerja Karyawan PT. Telkom Medan. Skripsi. Universitas Sumatera Utara.