

Peran Komitmen Organisasional Dalam Memediasi Pengaruh Keadilan Organisasi Dan Keterlibatan Kerja Terhadap *Organizational Citizenship Behavior* (OCB)

(Studi Pada Rumah Sakit Universitas Muhammadiyah Malang-Jatim)

Sri Ramlah^{1*}, Tiyan Fatkhurrokhman², Siti Barokah³, Wilson Chandra Teguh Pratama⁴

^{1,2,3,4}Sarjana Fakultas Sains dan Humaniora Universitas Muhammadiyah Gombong, Kebumen- Jawa Tengah, Indonesia.

Email Penulis Korespondensi : sriramlah@unimugo.ac.id

Abstrak—Tujuan penelitian ini untuk memahami Peran Komitmen Organisasional sebagai Mediator Pengaruh Keadilan Organisasi dan Keterlibatan Kerja terhadap *Organizational Citizenship Behavior* perawat. Bentuk penelitian ini adalah *eksplanatory research* yang dilakukan pada perawat rumah sakit Universitas Muhammadiyah Malang. Sampel penelitian diambil dengan *random sampling* secara *proporsional*. Sampel penelitian ini adalah 96 responden dari seluruh populasi seluruh perawat rumah sakit Universitas Muhammadiyah Malang yang berjumlah 127 orang. Data hasil penelitian dianalisis dengan statistik melalui model persamaan struktural (*Structural Equation Model*). Hasil penelitian menunjukkan bahwa Keadilan organisasi tidak berpengaruh signifikan terhadap OCB, Keterlibatan kerja berpengaruh signifikan terhadap OCB, Komitmen organisasional berpengaruh signifikan terhadap OCB, Keadilan organisasi berpengaruh signifikan terhadap OCB melalui Komitmen Organisasional, Keterlibatan Kerja berpengaruh signifikan terhadap OCB melalui Komitmen Organisasional.

Kata Kunci: Keadilan Organisasi, Keterlibatan Kerja, Komitmen Organisasional, *Organizational Citizenship Behavior* (OCB).

Abstract— The purpose of this study is to understand the role of organizational commitment as a mediator of the influence of organizational justice and work engagement on nurses' organizational citizenship behavior. The form of this research is explanatory research conducted on nurses at the University of Muhammadiyah Malang Hospital. The research sample was taken using proportional random sampling. The research sample consisted of 96 respondents from the entire population of all nurses at the University of Muhammadiyah Malang Hospital, which numbered 127 people. The research data were analyzed statistically using a structural equation model (SEM). The research results indicate that organizational justice does not significantly affect OCB, work engagement significantly affects OCB, organizational commitment significantly affects OCB, organizational justice significantly affects OCB through organizational commitment, and work engagement significantly affects OCB through organizational commitment.

Keywords: Organizational Justice, Work Engagement, Organizational Commitment, *Organizational Citizenship Behavior* (OCB).

1. PENDAHULUAN

Penelitian ini menarik untuk dilakukan karena beberapa alasan utama. Pertama, keadilan organisasi dan keterlibatan kerja telah banyak diteliti secara terpisah dalam hubungannya dengan komitmen organisasional dan *Organizational Citizenship Behavior* (OCB). Misalnya, hubungan antara keadilan organisasi dengan OCB telah dikaji oleh [1] serta [2]. Sementara itu, hubungan antara keadilan organisasi dan komitmen organisasional telah diteliti oleh [3]. Kedua, terdapat perbedaan hasil temuan dalam penelitian-penelitian tersebut, khususnya terkait pengaruh keadilan organisasi dan keterlibatan kerja terhadap komitmen organisasional dan OCB. Sebagai contoh, [4] menemukan bahwa keterlibatan kerja berpengaruh positif signifikan terhadap OCB, sedangkan [5] menemukan hasil yang tidak signifikan. Ketidakkonsistenan ini menimbulkan pertanyaan ilmiah mengenai faktor-faktor yang memengaruhi hubungan antar variabel tersebut. Oleh karena itu, diperlukan kajian lebih lanjut untuk menjawab pertanyaan tersebut, yang sekaligus membuka peluang adanya celah penelitian (*research gap*) sebagai dasar dilakukannya studi lanjutan dalam bidang manajemen sumber daya manusia.

Penelitian-penelitian terbaru menunjukkan bahwa pengaruh keadilan organisasi terhadap *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) masih menjadi topik yang relevan dan menghasilkan temuan yang beragam. Studi oleh [6] menemukan bahwa keadilan organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap OCB, menunjukkan bahwa persepsi keadilan dapat mendorong karyawan untuk menunjukkan perilaku ekstra-rol yang mendukung organisasi. Temuan serupa juga diperoleh oleh [7], yang menegaskan bahwa keadilan organisasi dan komitmen organisasional secara bersama-sama dapat meningkatkan OCB karyawan. Di sisi lain, beberapa penelitian seperti yang dilakukan

oleh [8] menunjukkan bahwa keadilan organisasi tidak selalu berpengaruh signifikan terhadap OCB, mengindikasikan adanya faktor kontekstual yang memengaruhi hubungan tersebut. Sementara itu, keterlibatan kerja juga terbukti memiliki pengaruh terhadap OCB dalam berbagai studi pasca-2019. Penelitian oleh [9] menunjukkan bahwa keterlibatan kerja berkontribusi secara positif terhadap peningkatan OCB, terutama ketika karyawan merasa terhubung secara emosional dan kognitif dengan pekerjaannya. Namun, hasil yang berbeda ditemukan dalam studi oleh [10] yang menyatakan bahwa keterlibatan kerja tidak berpengaruh signifikan terhadap OCB dalam konteks tertentu. Perbedaan hasil ini memperkuat pentingnya mempertimbangkan variabel mediasi seperti komitmen organisasional dalam menjelaskan hubungan antara keterlibatan kerja dan perilaku kewargaan organisasi.

Berdasarkan latar belakang yang telah diuraikan sebelumnya, penelitian ini bertujuan untuk memahami pengaruh berbagai faktor terhadap Organizational Citizenship Behavior (OCB). Permasalahan utama yang diangkat dalam penelitian ini meliputi apakah keadilan organisasi dan keterlibatan kerja memiliki pengaruh langsung terhadap OCB, serta apakah komitmen organisasional turut berperan dalam memperkuat hubungan tersebut. Secara lebih rinci, penelitian ini mengkaji lima aspek utama: pertama, pengaruh keadilan organisasi terhadap OCB; kedua, pengaruh keterlibatan kerja terhadap OCB; ketiga, pengaruh komitmen organisasional terhadap OCB; keempat, peran komitmen organisasional sebagai mediator dalam hubungan antara keadilan organisasi dan OCB; dan kelima, peran komitmen organisasional sebagai mediator dalam hubungan antara keterlibatan kerja dan OCB. Dengan demikian, penelitian ini diharapkan dapat memberikan kontribusi teoritis dan praktis dalam pengembangan perilaku kewargaan organisasi melalui peningkatan keadilan, keterlibatan, dan komitmen dalam lingkungan kerja.

2. METODOLOGI PENELITIAN

Penelitian ini untuk menguji hipotesis dengan menggunakan metode penelitian yang dirancang sesuai dengan variabel yang diteliti agar dapat hasil yang akurat. Pembahasan pada metode penelitian ini mencakup jenis dan pendekatan, sumber data, populasi, dan sampel, metode pengumpulan data, teknik analisis data.

2.1. Populasi dan Sampel Penelitian

1. Populasi

Unit populasi yang ditetapkan dalam penelitian ini adalah seluruh perawat Rumah Sakit Universitas Muhammadiyah Malang yaitu sebanyak 127 orang yang telah bekerja selama 1 tahun atau lebih. Alasan peneliti menetapkan pernyataan tersebut, karena perawat yang telah memiliki masa kerja lebih dari 1 tahun maka mempunyai pengalaman yang cukup yang berkaitan dengan variabel yang diteliti.

2. Sampel

Jumlah sampel yang ditetapkan peneliti dalam penelitian ini sebanyak 96 orang responden. Teknik pengambilan sampel dalam penelitian ini menggunakan teknik proporsional random sampling dimana merupakan suatu teknik yang menunjuk pada ukuran besarnya bagian sampel dan penggunaannya selalu dikombinasikan dengan teknik-teknik sampling yang lain yang berhubungan dengan populasi yang tidak homogen [11]. Pengambilan sampel dengan cara *Proportionate Stratified random sampling*, teknik ini digunakan bila populasi mempunyai anggota/unsur yang tidak homogen dan berstrata secara proporsional [12].

Table 1. Populasi dan Sampel

Unit Kerja	Jumlah Perawat	Perhitungan Jumlah Sampel	Sampel
R. Tulip Kemuning	15	$(15/127) \times 96 = 11.33$	11
R. Krisan	15	$(15/127) \times 96 = 11.33$	11
R. Hemodialisa	10	$(10/127) \times 96 = 7.55$	8
R. Anak	15	$(15/127) \times 96 = 11.33$	11
R. Seruni	13	$(13/127) \times 96 = 9.82$	10
R. Mawar	15	$(15/127) \times 96 = 11.33$	11
R. HCU	6	$(6/127) \times 96 = 4.53$	5
R. IGD	12	$(12/127) \times 96 = 9.07$	9
R. Cathlab	5	$(5/127) \times 96 = 3.77$	4
R. Poli	21	$(21/127) \times 96 = 15.87$	16
Total	127		96

Sumber: data primer diolah (2025)

3. Lokasi Penelitian

Penelitian ini dilakukan pada Rumah Sakit Universitas Muhammadiyah Malang, Jl. Raya Tlogomas No.45, Dusun Rambaan, Tlogomas, Kec. Lowokwaru, Kota Malang, Jawa Timur.

4. Instrument Penelitian

Teknik yang digunakan untuk menentukan skala pengukuran dalam penelitian ini adalah *itemized rating scale*, Metode pengukuran yang digunakan adalah skala likert, yaitu dengan meminta responden untuk memberikan pilihannya berdasarkan pada persetujuan atau penolakan dari suatu pernyataan atau pertanyaan yang diajukan secara tertulis. Umumnya skala likert ini terdiri dari lima point. Interval jawaban akan disesuaikan dengan pernyataan yang diajukan yang terdiri dari pilihan jawaban seperti pada Tabel 2. dibawah ini.

Tabel 2. Skor Jawaban Responden

1	Sangat setuju (SS)	Skor = 5
2	Setuju (S)	Skor = 4
3	Netral (N)	Skor = 3
4	Tidak setuju (TS)	Skor = 2
5	Sangat tidak setuju (STS)	Skor = 1

Sumber : Sugiyono (2015).

5. Teknik Pengumpulan Data

Kuesioner (*angket*)

Merupakan suatu metode pengumpulan data dengan menggunakan instrumen pernyataan tertulis yang ditujukan kepada responden, dan dirancang secara khusus untuk memperoleh informasi yang akan digunakan dalam penelitian ini. Metode ini dilakukan dengan memberikan pertanyaan atau pernyataan terstruktur dan sistematis yang berkaitan dengan masalah keadilan organisasi, keterlibatan kerja, komitmen organisasional, dan *Organizational Citizenship Behavior* yang diangkat dalam penelitian ini.

6. Teknik Analisis Data

1. Analisis Statistisk Deskriptif

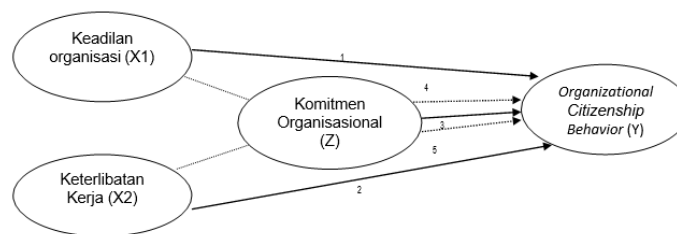
Statistik deskriptif adalah analisis statistik yang memaparkan data apa datanya, dan tidak melakukan generalisasi terhadap hasil pengolahan datanya. Jadi dalam pengolahan data tidak mengambil kesimpulan yang berlaku umum. Dalam analisis deskriptif dibuat Tabel Frekuensi, rata-rata, median, modus. Selain itu juga bisa dilakukan analisis korelasi dan regresi bila memang dibutuhkan. Namun dalam analisis deskriptif tidak perlu dilakukan uji signifikansi.

2. Analisis Inferensial PLS

Dalam penelitian ini, *Partial Least Square* (PLS) digunakan sebagai analisis data. Alasan penggunaan *Partial Least Square* (PLS) karena dengan alat ini dimungkinkan melakukan pemodelan persamaan struktural dengan ukuran sampel relative kecil dan tidak membutuhkan asumsi *normal multivariate*

7. Kerangka Konsep Penelitian

Untuk memperoleh gambaran yang lebih jelas mengenai keterkaitan hubungan antara permasalahan, tujuan penelitian serta rumusan variabel-variabel yang diteliti, berkaitan dengan komitmen organisasional memediasi pengaruh keadilan organisasi dan keterlibatan kerja terhadap *organizational citizenship behavior* pada perawat RS Universitas Muhammadiyah Malang, maka dapat dikembangkan sebagai berikut:



Gambar 1. Kerangka Konsep Penelitian

8. Hipotesa Penelitian

Hipotesis merupakan dugaan sementara yang mengacu pada rumusan masalah penelitian, dimana rumusan masalah penelitian telah diungkap dalam bentuk kalimat pertanyaan: Kenapa hipotesis dikatakan dugaan sementara, karena jawaban yang dituangkan baru mengacu pada teori maupun empirik yang memiliki suatu relevansi, dan belum mengacu pada fakta yang benar didapat dalam suatu proses pengumpulan data. Jadi menurut [13] hipotesis dapat disebut sebagai jawaban teoritis terhadap rumusan masalah dalam suatu penelitian, belum menunjukkan jawaban yang berupa empirik. untuk melihat hasil pengujian hipotesis secara mendetail yang tidak hanya didasarkan pada nilai t-statistik saja, akan tetapi juga dengan melihat nilai korelasi koefisien masing-masing variabel, dapat dilihat dan dijelaskan pada Tabel 3 berikut ini.

Table 3. Pengujian Hipotesis

Hipotesis	Pengaruh	Koefisien	Std. Error	t-statistik	Keterangan
1	$X1 \rightarrow Y$	0.061	0.086	2.642	Signifikan
2	$X2 \rightarrow Y$	0.236	0.073	3.154	Signifikan
3	$Z \rightarrow Y$	0.583	0.073	7.990	Signifikan
4	$X1 \rightarrow Z \rightarrow Y$	0.215	0.073	2.919	Signifikan
5	$X2 \rightarrow Z \rightarrow Y$	0.206	0.080	2.458	Signifikan

Sumber: *Data Primer Diolah (2024)*

H1 : Keadilan organisasi memiliki pengaruh signifikan terhadap OCB

[5] menunjukkan adanya hubungan positif antar keadilan organisasi terhadap OCB. Artinya, keadilan organisasi dapat dijelaskan secara langsung mempunyai pengaruh positif terhadap OCB. Hal ini sesuai dengan penelitian yang dilakukan oleh [2] bahwa adanya hubungan *significant* antara keadilan organisasi dan OCB.

H2 : Keterlibatan kerja memiliki pengaruh signifikan terhadap OCB

Penelitian yang mendukung hipotesis ini ialah penelitian yang dilakukan oleh [5], yaitu Penelitian ini dilakukan di salah satu rumah sakit di Taiwan dengan sample 314 perawat rumah sakit Hasil penelitian ini menunjukan bahwa *job involvement* dan *procedural justices* memiliki efek yang signifikan terhadap OCB. Hal ini sesuai dengan penelitian yang dilakukan oleh [7] bahwa adanya hubungan yang *significant* antara keterlibatan kerja dan OCB.

H3 : Komitmen organisasional memiliki pengaruh terhadap OCB

[12] melakukan penelitian dengan tujuan untuk mengetahui peranan komitmen organisasi terhadap OCB pada Perawat Rumah Sakit Ratu Zalecha Martapura. Sampel penelitian merupakan perawat Rumah Sakit Umum Daerah Martapura yang berjumlah 49 orang, dipilih menggunakan teknik random sampling. Hasil penelitian menunjukkan secara umum komitmen organisasi berpengaruh terhadap OCB yaitu sebesar 17,8% terhadap tinggi atau rendahnya tingkat OCB, sehingga tinggi atau rendahnya komitmen organisasi akan mempengaruhi tinggi atau rendahnya OCB perawat Rumah Sakit Umum Daerah Ratu Zalecha. Hal ini sesuai dengan penelitian yang dilakukan oleh [4] yang menyatakan bahwa adanya hubungan antara komitmen organisasional dan OCB.

H4 : Komitmen organisasional memediasi pengaruh keadilan organisasi terhadap OCB

Hasil penelitian [4] menunjukkan bahwa ada hubungan yang positif dan hubungan yang signifikan antara persepsi keadilan dengan komitmen organisasional, kepercayaan organisasi, dan kepuasan kerja, memperhatikan keadilan organisasi untuk meningkatkan OCB. Selain itu, peran mediasi dari komitmen organisasional dan kepercayaan organisasi diakui dalam hubungan antara keadilan organisasi dan OCB. Hipotesis ini didukung oleh penelitian yang dilakukan oleh [8]. koefisien jalur keadilan organisasi terhadap OCB secara tidak langsung atau melalui komitmen organisasional memiliki nilai sebesar 0.215 dan memiliki nilai t-hitung sebesar 2.919 yaitu lebih besar dari t-Tabel 1.96. Hal ini menunjukkan bahwa pengaruh antara keadilan organisasi terhadap OCB secara tidak langsung atau melalui komitmen organisasional adalah positif dan signifikan. Hal tersebut juga bermakna bahwa semakin tinggi keadilan organisasi diimplementasikan secara tidak langsung yaitu dengan menggunakan perantara peningkatan komitmen organisasional yang dilakukan, maka semakin tinggi OCB yang bisa dicapai. Dengan demikian, dapat disimpulkan bahwa hipotesis 4 diterima.

H5 : Komitmen organisasional memediasi pengaruh keterlibatan kerja terhadap OCB

Hasil penelitian yang dilakukan oleh [11], yang dimana dari penelitian tersebut adanya saling keterkaitan antara variabel yang kemudian menghasilkan hubungan yang positif antara variabel. Penelitian lain yang mendukung hipotesis ini ialah [13]. Yang menyatakan bahwasanya pengujian pengaruh keterlibatan kerja terhadap OCB melalui komitmen organisasional menunjukkan bahwa nilai koefisiensi jalurnya sebesar 0.206 dan nilai t-hitung sebesar 2.458, yaitu lebih besar dari t-Tabel 1.96. Dengan demikian, variabel keterlibatan kerja memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap variabel OCB secara tidak langsung, yaitu melalui komitmen organisasional. Hal ini bermakna bahwa semakin tinggi keterlibatan kerja, maka semakin tinggi OCB yang berada dilingkungan rumah sakit Universitas Muhammadiyah Malang. Dengan demikian, dapat disimpulkan bahwa hipotesis 5 juga dapat diterima.

3. HASIL DAN PEMBAHASAN

1. Terdapat Pengaruh antara Keadilan Organisasi terhadap OCB

Berdasarkan penelitian yang dilakukan, diketahui bahwa keadilan organisasi tidak memiliki pengaruh terhadap OCB. Hasil ini membuktikan bahwa tidak terdapat hubungan yang kuat antara kedua variabel dan tidak signifikan, artinya variabel keadilan organisasi tidak mempengaruhi *organizational citizenship behavior* sama sekali, artinya perubahan nilai variabel keadilan organisasi melalui ketiga indikatornya yaitu keadilan prosedural, keadilan distributif dan keadilan interaksional tidak berdampak pada indikator variabel OCB. Dapat diartikan bahwa keadilan organisasi yang dipersepsikan oleh perawat tidak dapat secara langsung mendorong peningkatan OCB perawat RS UMM. Umumnya, persepsi keadilan organisasi berasal dari keyakinan karyawan bahwa organisasi memperlakukan karyawan dengan “adil” [5].

2. Terdapat Pengaruh antara Keterlibatan Kerja terhadap OCB

Berdasarkan hasil olah data di lapangan, diketahui bahwa keterlibatan kerja memiliki pengaruh terhadap OCB. Hasil ini membuktikan bahwa terdapat hubungan yang cukup kuat antara kedua variabel dengan korelasi yang positif dan linear, artinya jika variabel keterlibatan kerja tinggi maka variabel OCB juga tinggi. Hal ini juga bermakna bahwa jika variabel keterlibatan kerja tinggi, maka juga akan berdampak pada variabel OCB yang tinggi atau perubahan nilai variabel keterlibatan kerja melalui ketiga indikatornya yaitu aktif berpartisipasi dalam pekerjaan, mengutamakan pekerjaan, pekerjaan penting bagi harga diri akan berdampak pada OCB yang terlihat dalam perihal indikatornya yaitu *altruism, conscientiousness, courtesy, civic virtue, sportmanship*.

3. Terdapat Pengaruh antara Komitmen Organisasional terhadap OCB

Berdasarkan penelitian yang dilakukan, diketahui bahwa komitmen organisasional memiliki pengaruh terhadap OCB. Hasil ini membuktikan bahwa terdapat hubungan yang cukup kuat antara kedua variabel dengan korelasi yang positif dan linear, artinya jika variabel komitmen organisasional tinggi maka OCB juga tinggi, artinya perubahan nilai variabel komitmen organisasional melalui ketiga indikatornya afektif, normatif dan berkelanjutan akan berdampak juga pada OCB.

Table 4. Construct Reliability and Validity

	Cronbach's Alpha	rho_A	Composite Reliability	Average Variance Extracted (AVE)
OCB (Y)	0.919	0.921	0.931	0.532
Keadilan Organisasi (X1)	0.937	0.943	0.944	0.532
Keterlibatan Kerja (X2)	0.947	0.950	0.952	0.512
Komitmen Organisasional (Z)	0.873	0.877	0.900	0.530

Sumber: data diolah (2025)

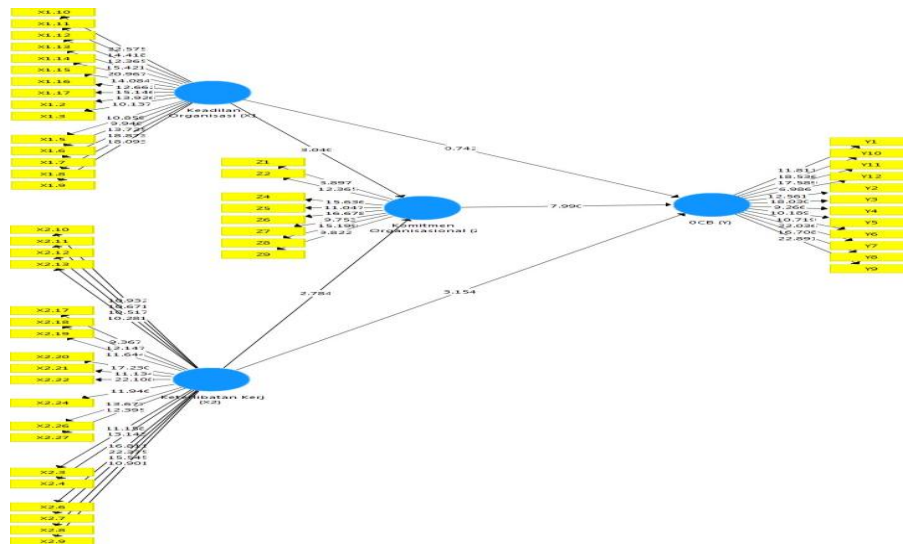
Dari hasil pengujian *outer loading* diketahui bahwa komitmen organisasional lebih banyak direfleksikan oleh komitmen normatif yang artinya hal terpenting dalam hal meningkatkan komitmen organisasional adalah bagaimana pihak RS dapat terus memperhatikan pegawai dalam hal pekerjaan sehingga pihak RS layak untuk mendapatkan kesetiaan. Komitmen normatif (*normative commitment*) dapat berkembang karena sejumlah pengaruh pengalaman yang dirasakan individu dalam proses sosialisasi dengan organisasi, baik sebelum dan setelah masuk ke organisasi [4].

4. Keadilan Organisasi Berpengaruh terhadap OCB melalui Komitmen Organisasional**Table 5.** Path Coefficients

	Original Sample (O)	Sample Mean (M)	Standard Deviation (STDEV)	T Statistics (O/STDEV)	P Values
Keadilan Organisasi (X1) - > OCB (Y)	0.064	0.061	0.086	0.742	0.458
Keadilan Organisasi (X1) - > Komitmen Organisasional (Z)	0.368	0.371	0.121	3.040	0.002
Keterlibatan Kerja (X2) -> OCB (Y)	0.231	0.236	0.073	3.154	0.002
Keterlibatan Kerja (X2) -> Komitmen Organisasional (Z)	0.340	0.350	0.122	2.784	0.006
Komitmen Organisasional (Z) -> OCB (Y)	0.581	0.583	0.073	7.990	0.000

Sumber: data diolah (2025)

Berdasarkan hasil olah data dengan menggunakan PLS dan dengan menggunakan tes sobel online, diketahui bahwa variabel komitmen organisasional terbukti berperan sebagai variabel mediasi antara keadilan organisasi terhadap OCB dan H4 diterima. Hasil penelitian ini sesuai dengan penelitian sebelumnya yang pernah dilakukan [11] yang telah berhasil membuktikan secara empiris bahwa keadilan organisasi berpengaruh terhadap komitmen organisasional dan komitmen organisasional berpengaruh terhadap OCB.

**5. Keterlibatan Kerja Berpengaruh terhadap OCB melalui Komitmen Organisasional**

Berdasarkan penelitian yang dilakukan, dengan menggunakan analisis data PLS dan uji mediasi tes sobel online diketahui bahwa variabel komitmen organisasional terbukti berperan sebagai variabel mediasi antara keterlibatan kerja terhadap OCB dan H5 diterima (sesuai dengan uraian pada pemaparan hasil penelitian), dan variabel komitmen organisasional berpengaruh terhadap OCB (H3). Hal ini menunjukkan bahwa baik secara langsung maupun tidak langsung, keterlibatan kerja berpengaruh terhadap OCB. Artinya melalui mediasi komitmen organisasional ataupun tidak keterlibatan kerja mampu meningkatkan OCB. Komitmen organisasional dapat ditingkatkan dengan mengembangkan perasaan memiliki terhadap organisasinya [10]. Hal ini dapat dilihat gambar 2 di atas.

4. KESIMPULAN

Berdasarkan pembahasan hasil temuan, dapat disimpulkan bahwa keadilan organisasi belum mampu mendorong peningkatan Organizational Citizenship Behavior (OCB) pada perawat. Sebagai bagian dari pengelolaan sumber daya manusia, keadilan organisasi tidak memberikan dampak signifikan terhadap perilaku ekstra-rol perawat, yang kemungkinan disebabkan oleh ketidaksesuaian antara beban kerja dan reward yang diterima. Sebaliknya, keterlibatan kerja terbukti mampu mendorong peningkatan OCB secara langsung. Ketika perawat merasa terlibat secara aktif dan antusias dalam pekerjaan, mereka cenderung menunjukkan perilaku yang mendukung organisasi secara sukarela. Selain itu, komitmen organisasional berperan penting dalam meningkatkan OCB. Semakin tinggi komitmen yang dimiliki perawat terhadap organisasi, semakin besar kontribusi positif yang mereka berikan, baik bagi diri mereka sendiri maupun bagi institusi tempat mereka bekerja. Temuan juga menunjukkan bahwa komitmen organisasional mampu memediasi secara sempurna hubungan antara keadilan organisasi dan OCB. Artinya, tanpa adanya komitmen organisasional, keadilan organisasi tidak cukup kuat untuk meningkatkan OCB. Di sisi lain, komitmen organisasional memediasi secara parsial hubungan antara keterlibatan kerja dan OCB. Meskipun keterlibatan kerja dapat langsung mendorong OCB, kehadiran komitmen organisasional akan memperkuat dan memperluas dampak positif tersebut. Temuan ini menegaskan pentingnya pengembangan komitmen organisasional sebagai strategi kunci dalam meningkatkan perilaku kewargaan organisasi di kalangan tenaga kesehatan

5. UCAPAN TERIMAKASIH

Pada kesempatan ini penulis ingin menyampaikan rasa terimakasih yang sebesar-besarnya kepada editor, reviewer dan proofreader, dalam membantu memberikan masukan untuk perbaikan artikel ini.

REFERENCES

- [1] Mahmoudi, "Justice and Citizenship Behavior: The Mediating Role of Commitment," *J. Hum. Resour. Manag.*, vol. 11, no. 2, pp. 45-56, 2021.
- [2] Mustikasari and H. Rahardjo, "Keadilan Organisasi dan Komitmen terhadap Organizational Citizenship Behavior," *Diponegoro J. Manaj.*, vol. 9, no. 3, pp. 112-120, 2020.
- [3] A. H. Sumarni and R. Prasetyo, "Keterlibatan Kerja dan Organizational Citizenship Behavior: Peran Komitmen Organisasional," *J. Manaj. Bisnis*, vol. 12, no. 1, pp. 15-27, 2020.
- [4] Salimi, "Keterlibatan Kerja dan Perilaku Kewargaan Organisasi: Studi Empiris," *J. Psikol. Ind.*, vol. 7, no. 1, pp. 33-42, 2020.
- [5] Shraga and Y. Tziner, "OCB and Work Engagement: The Role of Organizational Justice," *J. Work Behav.*, vol. 10, no. 1, pp. 55-66, 2019.
- [6] Sook, "Organizational Commitment as a Mediator between Justice and OCB," *J. Asian Bus. Ethics*, vol. 5, no. 2, pp. 77-88, 2021.
- [7] M. R. G. Akbari and H. Khezri, "Organizational Justice and Commitment: A Mediated Model for OCB," *Int. J. Hum. Capital Urban Manag.*, vol. 4, no. 2, pp. 101-110, 2019.
- [8] Y. Z. Chen and J. Liu, "Organizational Justice and Employee Engagement: Mediating Role of Commitment," *J. Bus. Psychol.*, vol. 34, no. 4, pp. 567-580, 2019.
- [9] R. S. Siregar and S. L. Nasution, "Pengaruh Keadilan Organisasional terhadap Komitmen Organisasi: Peran Mediasi Kepuasan Kerja," *J. Sos. Humaniora*, vol. 5, no. 2, pp. 45-56, July 2020.
- [10] Barokah, "Pengaruh Keterlibatan Kerja terhadap Organizational Citizenship Behavior dengan Komitmen sebagai Mediasi," *J. Ilm. Manaj.*, vol. 15, no. 2, pp. 89-98, 2023.
- [11] Nwibere, "Work Engagement and OCB: Evidence from Healthcare Sector," *J. Health Organ. Manag.*, vol. 33, no. 3, pp. 210-225, 2019.
- [12] Ardi and K. Sudarma, "Pengaruh Persepsi Dukungan dan Keadilan Organisasi terhadap OCB dengan Komitmen Organisasional sebagai Variabel Intervening," *Manaj. Anal. J.*, vol. 8, no. 1, pp. 23-34, 2021.
- [13] Umiriyana, "Peran Komitmen Organisasional Dalam Memediasi Pengaruh Keadilan Organisasi dan Keterlibatan Kerja Terhadap Organizational Citizenship Behavior Perawat," Magister Thesis, Univ. Brawijaya, 2019. [Online]. Available: <https://repository.ub.ac.id/id/eprint/177650/>