

**PERAN KEADILAN ORGANISASI DALAM MEMREDIKSI  
*ORGANIZATIONAL CITIZENSHIP BEHAVIOR* (OCB): MEDIASI  
KEPUASAN KERJA DAN KOMITMEN ORGANISASI PADA  
TENAGA KEPENDIDIKAN  
UNIVERSITAS LAMBUNG MANGKURAT**

**AFRIDA  
NIM. 2420318320031**



**PROGRAM STUDI  
MAGISTER MANAJEMEN  
FAKULTAS EKONOMI DAN BISNIS  
UNIVERSITAS LAMBUNG MANGKURAT  
BANJARMASIN  
2026**

**PERAN KEADILAN ORGANISASI DALAM MEMPREDIKSI  
*ORGANIZATIONAL CITIZENSHIP BEHAVIOR* (OCB): MEDIASI  
KEPUASAN KERJA DAN KOMITMEN ORGANISASI PADA TENAGA  
KEPENDIDIKAN  
UNIVERSITAS LAMBUNG MANGKURAT**

**AFRIDA  
NIM. 2420318320031**

**TESIS**  
**Diajukan sebagai salah satu syarat untuk memperoleh gelar**  
**MAGISTER**  
**Prodi S2 Magister Manajemen**

**PROGRAM STUDI  
MAGISTER MANAJEMEN  
FAKULTAS EKONOMI DAN BISNIS  
UNIVERSITAS LAMBUNG MANGKURAT  
BANJARMASIN  
2026**

## PERSETUJUAN TESIS SETELAH UJIAN DAN PERBAIKAN

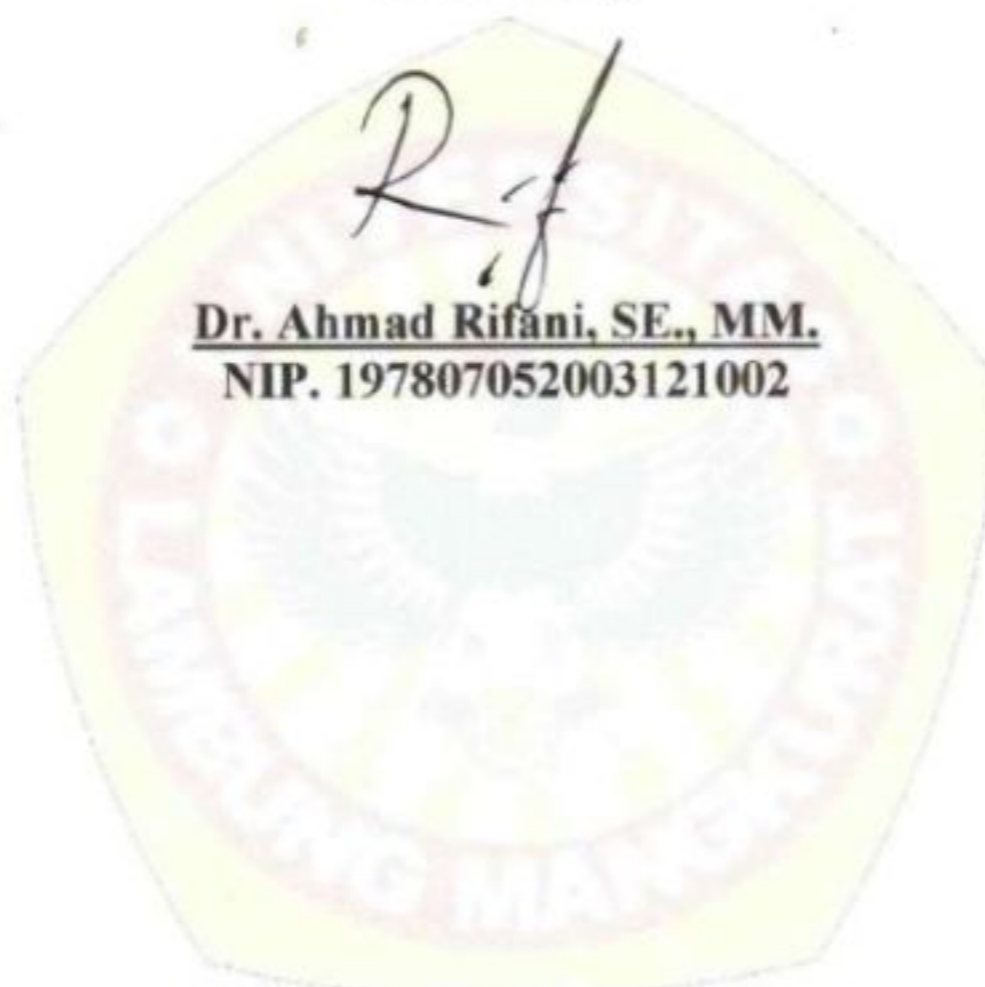
### Lembar Persetujuan

Judul Tesis : Peran Keadilan Organisasi dalam Memprediksi *Organizational Citizenship Behavior (OCB)*: Mediasi Kepuasan Kerja dan Komitmen Organisasi pada Tenaga Kependidikan Universitas Lambung Mangkurat

Nama : Afrida

NIM : 2420318320031

Pembimbing



**Dr. Ahmad Rifani, SE., MM.**  
**NIP. 197807052003121002**

Mengetahui,  
Ketua Program Magister Manajemen  
Fakultas Ekonomi dan Bisnis  
Universitas Lambung Mangkurat,



**Dr. Meiske Claudia, SE., MM.**  
**NIP. 197210102003122002**

Tanggal Lulus: 26 Februari 2026

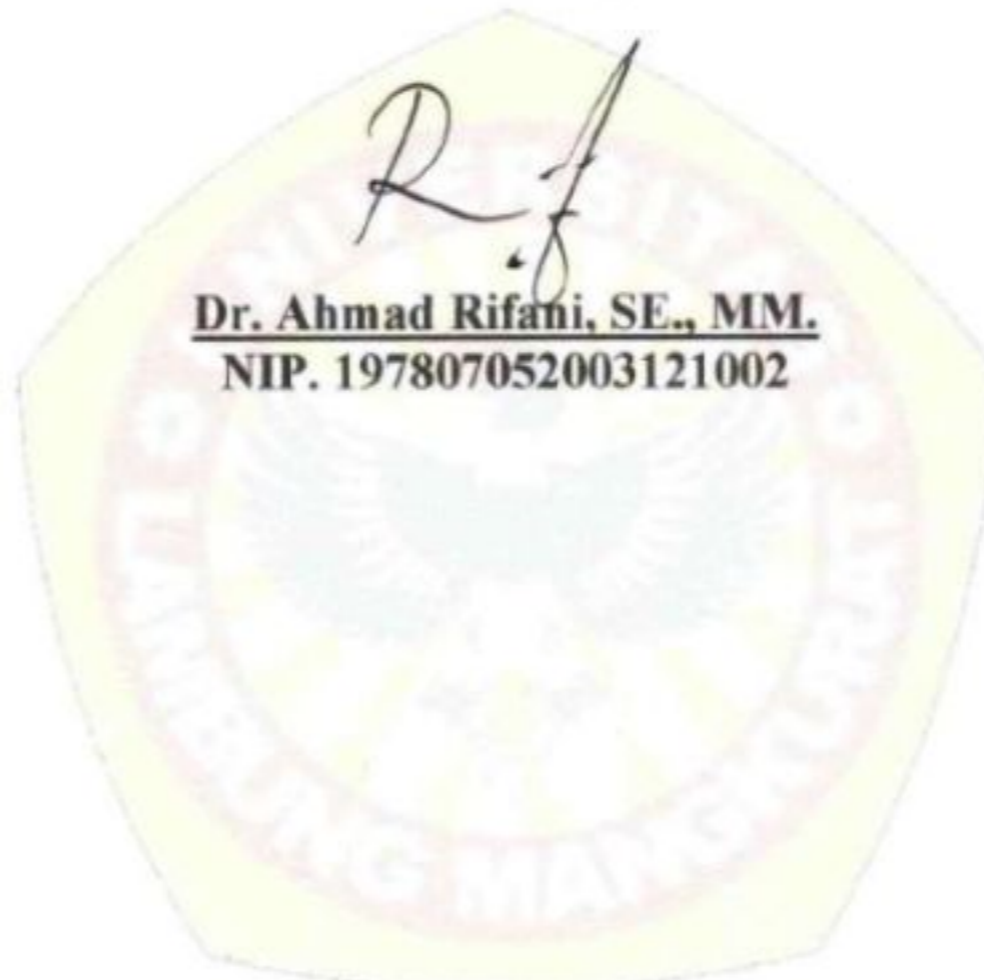
## LEMBAR PENGESAHAN

Judul Tesis : **Peran Keadilan Organisasi dalam Memprediksi *Organizational Citizenship Behavior* (OCB): Mediasi Kepuasan Kerja dan Komitmen Organisasi pada Tenaga Kependidikan Universitas Lambung Mangkurat**

Nama : AFRIDA  
NIM : 2420318320031

Disetujui,

Pembimbing



**Dr. Ahmad Rifani, SE., MM.**  
**NIP. 197807052003121002**

Mengetahui,

Ketua Program Magister Manajemen  
Fakultas Ekonomi dan Bisnis  
Universitas Lambung Mangkurat,



**Dr. Meiske Claudia, SE., MM.**  
**NIP. 197210102003122002**

Tanggal Lulus: 26 Februari 2026

**PERSETUJUAN TESIS SEBELUM UJIAN**

Tesis Ini Disetujui Untuk Diujikan  
26 Februari 2026

Pembimbing



**Dr. Ahmad Rifani, SE., MM.**  
**NIP. 197807052003121002**



Mengetahui,  
Ketua Program Magister Manajemen  
Fakultas Ekonomi dan Bisnis  
Universitas Lambung Mangkurat,



**Dr. Meiske Claudia, SE., MM.**  
**NIP. 197210102003122002**

## PERSETUJUAN SEMINAR HASIL PENELITIAN TESIS

Hasil Penelitian Tesis ini Disetujui Untuk Diseminarkan  
20 Januari 2026

Pembimbing



**Dr. Ahmad Rifani, SE., MM.**  
**NIP. 197807052003121002**



Mengetahui,  
Ketua Program Magister Manajemen  
Fakultas Ekonomi dan Bisnis  
Universitas Lambung Mangkurat,


**Dr. Meiske Claudia, SE., MM.**  
**NIP. 197210102003122002**



KEMENTERIAN PENDIDIKAN TINGGI, SAINS, DAN TEKNOLOGI  
UNIVERSITAS LAMBUNG MANGKURAT  
FAKULTAS EKONOMI DAN BISNIS  
UJI PLAGIASI

## Sertifikat

No. 97/UN8.1.12.2/UJI-PLAGIASI/2025

Sertifikat ini diberikan kepada:

**AFRIDA**

**2420318320031**

Judul Tesis:

PERAN KEADILAN ORGANISASI DALAM MEMPREDIKSI ORGANIZATIONAL CITIZENSHIP BEHAVIOR (OCB): MEDIASI KEPUASAN KERJA DAN KOMITMEN ORGANISASI PADA TENAGA KEPENDIDIKAN UNIVERSITAS LAMBUNG MANGKURAT

Telah dilakukan pengecekan uji kemiripan Tugas Akhir dengan Indeks kurang dari 20%

Oleh karena itu, Tugas Akhir ini dinyatakan bebas plagiasi sesuai SK Rektor No. 053/UN8/PK/2017

Banjarmasin, 9 Maret 2026

Mengetahui,

Wakil Dekan I,

Dr. Muzdalifah, S.E., M.Si.

NIP. 19720410 199702 2 003

Koordinator Uji Plagiasi Pascasarjana FEB

Dr. Sri Maulida, S.E.Sy., M.E.I.

NIP. 19911112 202203 2 012

**PERSETUJUAN PUBLIKASI ILMIAH**

Publikasi Ilmiah Ini Telah Diperiksa Dan Disetujui  
Untuk Dipublikasikan Pada Jurnal Ilmiah

Pembimbing

A handwritten signature in black ink, appearing to read 'Rifani', with a stylized flourish at the end.

**Dr. Ahmad Rifani, SE., MM.**  
**NIP. 197807052003121002**

## PERNYATAAN KEASLIAN TULISAN

Saya yang bertanda tangan dibawah ini:

Nama : Afrida  
NIM : 2420318320031  
Program Studi : S2 Magister Manajemen  
Fakultas : Fakultas Ekonomi dan Bisnis  
Perguruan Tinggi : Universitas Lambung Mangkurat  
Judul : **"Peran Keadilan Organisasi dalam Memprediksi *Organizational Citizenship Behavior (OCB)*: Mediasi Kepuasan Kerja Dan Komitmen Organisasi Pada Tenaga Kependidikan Universitas Lambung Mangkurat"**

Menyatakan dengan sebenarnya bahwa Tesis yang saya tulis ini benar-benar merupakan hasil karya saya sendiri, bukan merupakan pengambil alihan tulisan atau pikiran orang lain yang saya akui sebagai tulisan atau pikiran saya sendiri, kecuali dicantumkan sebagai kutipan/acuan dalam naskah dengan disebutkan sumber kutipan/acuan dan Apabila dikemudian hari terbukti atau dapat dibuktikan Tesis ini hasil jiplakan, plagiat maupun manipulasi, maka saya bersedia menerima sanksi atas perbuatan tersebut.

Demikian pernyataan ini saya buat dalam keadaan sehat dan tanpa paksaan dari siapapun.

Banjarmasin, 26 Februari 2026

Yang membuat pernyataan



Afrida  
NIM. 2420318320031

## ABSTRAK

Afrida. “Peran Keadilan Organisasi dalam Memprediksi *Organizational Citizenship Behavior* (OCB): Mediasi Kepuasan Kerja dan Komitmen Organisasi pada Tenaga Kependidikan Universitas Lambung Mangkurat”. Ahmad Rifani (Pembimbing).

Kata kunci: Keadilan Organisasi, Kepuasan Kerja, Komitmen Organisasi, *Organizational Citizenship Behavior*, SEM-PLS

Tujuan penelitian ini adalah untuk menganalisis peran Keadilan Organisasi dalam memprediksi *Organizational Citizenship Behavior* (OCB), baik secara langsung maupun melalui peran mediasi Kepuasan Kerja dan Komitmen Organisasi pada tenaga kependidikan. Penelitian ini juga bertujuan menjelaskan hubungan struktural antarvariabel guna memperoleh pemahaman empiris mengenai bagaimana persepsi keadilan membentuk perilaku kerja sukarela yang mendukung efektivitas organisasi.

Penelitian ini menggunakan pendekatan survei kuantitatif. Populasi dan sampel penelitian berjumlah 300 tenaga kependidikan yang dipilih dengan metode sensus. Instrumen penelitian berupa kuesioner dengan skala Likert lima poin untuk mengukur Keadilan Organisasi, Kepuasan Kerja, Komitmen Organisasi, dan OCB. Pengumpulan data dilakukan melalui penyebaran kuesioner secara langsung. Analisis data menggunakan *Structural Equation Modeling–Partial Least Squares* (SEM-PLS) versi 4.0 dengan bantuan SmartPLS, yang meliputi evaluasi model pengukuran dan model struktural.

Hasil penelitian menunjukkan bahwa Keadilan Organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kepuasan Kerja, Komitmen Organisasi, dan *Organizational Citizenship Behavior*. Kepuasan Kerja dan Komitmen Organisasi berperan sebagai variabel mediasi yang memperkuat hubungan antara Keadilan Organisasi dan OCB. Temuan ini menegaskan bahwa praktik organisasi yang adil mampu menumbuhkan keterikatan emosional, kepuasan, serta perilaku ekstra-peran yang bersifat sukarela sehingga meningkatkan efektivitas organisasi.

## ABSTRACT

Afrida. "The Role of Organizational Justice in Predicting Organizational Citizenship Behavior (OCB): The Mediating Role of Job Satisfaction and Organizational Commitment among Educational Staff at Lambung Mangkurat University". Ahmad Rifani (Advisor).

**Keywords:** Organizational Justice, Job Satisfaction, Organizational Commitment, Organizational Citizenship Behavior, SEM-PLS

*The purpose of this study is to analyze the role of Organizational Justice in predicting Organizational Citizenship Behavior (OCB), both directly and through the mediating effects of Job Satisfaction and Organizational Commitment among educational staff. The research also seeks to explain the structural relationships among variables to obtain empirical insight into how justice perceptions shape voluntary work behaviors that support organizational effectiveness.*

*This research employs a quantitative survey approach. The population and sample consisted of 300 educational staff, selected via a census. The research instrument is a questionnaire using a five-point Likert scale to measure Organizational Justice, Job Satisfaction, Organizational Commitment, and OCB. Data were collected through direct questionnaire distribution. Data analysis was conducted using Structural Equation Modeling-Partial Least Squares (SEM-PLS) version 4.0 with SmartPLS, including evaluation of measurement and structural models.*

*The findings indicate that Organizational Justice had a positive and significant effect on Job Satisfaction, Organizational Commitment, and Organizational Citizenship Behavior. Job Satisfaction and Organizational Commitment had a function as mediating variables that strengthen the relationship between Organizational Justice and OCB. These results confirm that fair organizational practices foster emotional attachment, satisfaction, and voluntary extra-role behaviors that enhance organizational effectiveness.*

Banjarmasin, February 18, 2026

Approved by:

Head of Language Center



Dr. Hj. Noor Eka Chandra, M.Pd  
NIP. 197710232001122003



KEMENTERIAN PENDIDIKAN TINGGI, SAINS,  
DAN TEKNOLOGI  
**UNIVERSITAS LAMBUNG MANGKURAT**  
**UPA BAHASA ULM**

Jalan Brigjen H. Hasan Basry Kotak Pos 70123 Banjarmasin  
Telepon/Fax.: (0511) 3308140  
Email: [uptbahasa@ulm.ac.id](mailto:uptbahasa@ulm.ac.id)

**SURAT KETERANGAN**  
NO: 031/UN8.16/BS/2026

Bersama ini kami menerangkan bahwa Ringkasan bahasa Inggris dari judul Thesis: *“The Role of Organizational Justice in Predicting Organizational Citizenship Behavior (OCB): The Mediating Role of Job Satisfaction and Organizational Commitment among Educational Staff at Lambung Mangkurat University”* yang disusun oleh:

Nama Mahasiswa : Afrida  
Nim : 2420318320031  
Jurusan/Fakultas : S2 Manajemen  
Program : Pascasarjana

telah diverifikasi bahasa Inggris yang digunakan sesuai dengan makna dari ringkasan yang ditulis oleh mahasiswa tersebut di atas. (Ringkasan terlampir)  
Demikian Surat Keterangan ini dibuat untuk dipergunakan sebagaimana mestinya.

Banjarmasin, Februari 18, 2026  
Kepala



Dr. Hj. Noor Eka Chandra, M.Pd  
NIP. 197710232001122003

## KATA PENGANTAR

Assalamualaikum Warahmatullahi Wabarakatuh.

Alhamdulillah Robbil'alamin, puji dan syukur penulis panjatkan ke hadirat Allah SWT, karena atas rahmat, taufik, dan hidayah-Nya penulis dapat menyelesaikan Tesis yang berjudul "**Peran Keadilan Organisasi dalam Memprediksi *Organizational Citizenship Behavior (OCB)*: Mediasi Kepuasan Kerja dan Komitmen Organisasi pada Tenaga Kependidikan Universitas Lambung Mangkurat**" dengan baik dan tepat waktu. Tesis ini disusun sebagai salah satu syarat untuk memperoleh gelar Magister Manajemen pada Program Magister Manajemen Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Lambung Mangkurat Banjarmasin.

Dalam proses penyusunan Tesis ini, penulis menyadari bahwa Tesis ini tidak dapat terselesaikan tanpa adanya bantuan, bimbingan, dukungan, dan doa dari berbagai pihak. Oleh karena itu, pada kesempatan ini penulis dengan segala kerendahan hati menyampaikan ucapan terima kasih kepada:

1. Rektor Universitas Lambung Mangkurat, Prof. Dr. Ahmad Alim Bachri, SE., M.Si.
2. Ketua Prodi Magister Manajemen Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Lambung Mangkurat Banjarmasin, Dr. Meiske Claudia, SE., MM.
3. Dr. Ahmad Rifani, SE., MM., selaku pembimbing yang telah memberikan bimbingan, arahan, motivasi, serta meluangkan waktu, tenaga, dan pikiran dengan penuh kesabaran selama proses penyusunan Tesis ini.

4. Dr. Meiske Claudia, SE., MM., selaku Ketua tim penguji dan Dr. Hj. Dahniar, SE., M.Si. selaku Sekretaris Tim penguji, yang telah memberikan arahan serta masukan yang sangat berharga dalam penyempurnaan dan penyelesaian Tesis ini.
5. Seluruh Civitas Akademika Program Magister Manajemen Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Lambung Mangkurat yang telah memberikan ilmu, pengalaman, serta dukungan selama masa perkuliahan.
6. Seluruh Civitas Universitas Lambung Mangkurat sebagai tempat penulis bekerja yang telah banyak memberikan bantuan, dukungan, dan kesempatan kepada penulis untuk melakukan penelitian di lingkup Universitas, sehingga Tesis ini dapat terlaksana dan diselesaikan dengan baik.
7. Keluarga tercinta, khususnya Suami, Anak-anak, dan Adik yang telah memberikan doa, kasih sayang, semangat, serta dukungan yang sangat besar dan tak terhingga, baik secara moral maupun materil, sehingga penulis dapat menyelesaikan Tesis ini dengan hasil yang diharapkan.
8. Teman-teman Program Studi Magister Manajemen Angkatan 2024 yang telah memberikan semangat, kebersamaan, bantuan, serta dukungan dalam proses perkuliahan hingga penyelesaian tesis ini.
9. Semua pihak yang tidak dapat penulis sebutkan satu per satu yang telah membantu dan memberikan dukungan dalam penyusunan Tesis ini.

Penulis menyadari bahwa Tesis ini masih jauh dari kata sempurna dan memiliki berbagai keterbatasan. Oleh karena itu, penulis sangat mengharapkan kritik dan saran yang membangun demi perbaikan di masa yang akan datang. Akhir kata, penulis berharap semoga Tesis ini dapat memberikan manfaat bagi

pengembangan Ilmu pengetahuan, khususnya di bidang Manajemen Sumber Daya Manusia, serta dapat menjadi referensi bagi penelitian selanjutnya.

Wassalamualaikum Warahmatullahi Wabarakatuh.

Banjarmasin, 26 Februari 2026

Penulis



Afrida

NIM. 2420318320031

## DAFTAR ISI

	<b>Halaman</b>
HALAMAN JUDUL .....	i
PERSETUJUAN TESIS SETELAH UJIAN DAN PERBAIKAN .....	ii
LEMBAR PENGESAHAN.....	iii
PERSETUJUAN TESIS SEBELUM UJIAN.....	iv
PERSETUJUAN SEMINAR HASIL PENELITIAN TESIS.....	v
SERTIFIKAT UJIAN PLAGIASI.....	vi
PERSETUJUAN PUBLIKASI ILMIAH.....	vii
PERNYATAAN KEASLIAN TULISAN.....	viii
ABSTRAK .....	ix
<i>ABSTRACT</i> .....	x
SURAT KETERANGAN.....	xi
KATA PENGANTAR .....	xii
DAFTAR ISI.....	xv
DAFTAR TABEL.....	xix
DAFTAR GAMBAR .....	xxi
I PENDAHULUAN .....	1
1.1 Latar Belakang.....	1
1.2 Rumusan Masalah.....	8
1.3 Tujuan Penelitian .....	9
1.4 Manfaat Penelitian .....	10
II TINJAUAN PUSTAKA.....	12

2.1	Landasan Teori .....	12
2.1.1.	<i>Organizational Citizenship Behavior (OCB)</i> .....	12
2.1.2.	Keadilan Organisasi.....	22
2.1.3.	Kepuasan Kerja .....	26
2.1.4.	Komitmen Organisasi .....	34
2.2	Keterkaitan Antar Variabel .....	40
2.2.1	Pengaruh Peran Keadilan Organisasi Terhadap Kepuasan Kerja .....	40
2.2.2	Pengaruh Peran Keadilan Organisasi Terhadap Komitmen Organisasi .....	41
2.2.3	Pengaruh Kepuasan Kerja Terhadap OCB.....	42
2.2.4	Pengaruh Komitmen Organisasi Terhadap OCB .....	42
2.2.5	Pengaruh Mediasi Kepuasan Kerja Terhadap Peran Keadilan Organisasi Dalam Memprediksi OCB .....	43
2.2.6	Pengaruh Mediasi Komitmen Organisasi Terhadap Peran Keadilan Organisasi Dalam Memprediksi OCB .....	43
2.2.7	Pengaruh Peran Keadilan Organisasi dalam Memprediksi OCB .....	44
2.2.8	Pengaruh Kepuasan Kerja Terhadap Komitmen Organisasi..	44
2.3	Penelitian Sebelumnya .....	45
III	KERANGKA KONSEPTUAL DAN HIPOTESIS PENELITIAN.....	49
3.1	Kerangka Konseptual.....	49
3.2	Hipotesis Penelitian .....	51
3.2.1	Hipotesis Pertama.....	51
3.2.2	Hipotesis Kedua.....	53
3.2.3	Hipotesis Ketiga .....	55
3.2.4	Hipotesis Keempat.....	55
3.2.5	Hipotesis Kelima .....	56
3.2.6	Hipotesis Keenam.....	57
3.2.7	Hipotesis Ketujuh .....	59
3.2.8	Hipotesis Kedelapan .....	60
IV	METODE PENELITIAN .....	62
4.1	Jenis dan Tempat Penelitian .....	62
4.2	Unit Analisis .....	62
4.3	Populasi dan Ukuran Sampel.....	62

4.4	Metode Pengambilan Sampel .....	63
4.5	Variabel dan Definisi Operasional Variabel .....	64
4.5.1	Keadilan Organisasi (X) .....	64
4.5.2	Kepuasan Kerja (Z1).....	65
4.5.3	Komitmen Organisasi (Z2) .....	66
4.5.4	<i>Organizational Citizenship Behavior</i> (Y).....	67
4.6	Pengukuran Variabel.....	68
4.7	Metode Pengumpulan data .....	69
4.8	Metode Analisis Data dan Pengujian Hipotesis .....	70
V	HASIL DAN PEMBAHASAN .....	73
5.1.	Gambaran Umum Objek .....	73
5.1.1	Sejarah Singkat Objek .....	73
5.1.2	Visi dan Misi .....	74
5.2.	Struktur Organisasi .....	78
5.3.	Karakteristik Responden .....	79
5.4.	Analisis Deskriptif .....	85
5.4.1	Keadilan Organisasi (X) .....	86
5.4.2	Kepuasan Kerja (Z1).....	91
5.4.3	Komitmen Organisasi (Z2) .....	100
5.4.4	<i>Organizational Citizenship Behavior</i> (OCB) (Y) .....	107
5.5.	Hasil Analisis <i>Structural Equation Modeling Partial Least Square</i> (SEM-PLS) .....	116
5.5.1	Model Persamaan Struktural .....	116
5.5.2	Evaluasi Outer Model .....	117
5.5.3	Evaluasi Inner Model.....	126
5.6.	Uji Hipotesis .....	130
5.7.	Pembahasan Hasil .....	138
5.7.1	Peran Keadilan Organisasi Terhadap Kepuasan Kerja.....	138
5.7.2	Peran Keadilan Organisasi Terhadap Komitmen Organisasi.	141
5.7.3	Peran Kepuasan Kerja Terhadap <i>Organizational Citizenship</i>	

	<i>Behavior (OCB)</i> .....	143
5.7.4	Peran Komitmen Organisasi terhadap <i>Organizational Citizenship Behavior (OCB)</i> .....	148
5.7.5	Peran Mediasi Kepuasan Kerja dalam Hubungan Keadilan Organisasi terhadap <i>Organizational Citizenship Behavior (OCB)</i> .....	152
5.7.6	Peran Mediasi Komitmen Organisasi dalam Hubungan Keadilan Organisasi terhadap <i>Organizational Citizenship Behavior (OCB)</i> .....	157
5.7.7	Peran Keadilan Organisasi terhadap <i>Organizational Citizenship Behavior (OCB)</i> .....	161
5.7.8	Peran Kepuasan Kerja terhadap Komitmen Organisasi.....	165
	.....	
5.8.	Keterbatasan Penelitian .....	171
VI	PENUTUP .....	173
6.1	Kesimpulan.....	173
6.2	Saran.....	175
	DAFTAR PUSTAKA .....	180
	LAMPIRAN .....	189

## DAFTAR TABEL

No.	Halaman
1.1 Ringkasan gap riset .....	6
2.1 Tiga Indikator komitmen organisasi Meyer dan Allen (1991) .....	38
4.1 Perincian Jumlah Respondent .....	63
4.2 Definisi Operasional Varibel X .....	65
4.3 Definisi Operasional Varibel Z1 .....	65
4.4 Definisi Operasional Varibel Z2 .....	66
4.5 Definisi Operasional Varibel Y .....	68
4.6 Interpretasi Hasil Penilaian Angket .....	69
5.1 Karakteristik Responden Berdasarkan Jenis Kelamin .....	79
5.2 Karakteristik Responden Berdasarkan Usia .....	80
5.3 Karakteristik Responden Berdasarkan Pendidikan .....	82
5.4 Karakteristik Responden Berdasarkan Lama Bekerja .....	83
5.5 Interpretasi hasil penilaian angket .....	85
5.6 Analisis Deskriptif Variabel Keadilan Organisasi (X) .....	86
5.7 Analisis Deskriptif Variabel Kepuasan Kerja (Z1) .....	90
5.8 Analisis Deskriptif Variabel Komitmen Organisasi (Z2) .....	100
5.9 Analisis Deskriptif <i>Organizational Citizenship Behavior</i> (Y) .....	106
5.10 <i>Loading Factor Value</i> .....	118
5.11 <i>AVE Value</i> .....	119
5.12 <i>HTMT Value</i> .....	120
5.13 <i>Cross Loading Value</i> .....	121

5.14	<i>Cronbach's Alpha dan Composite Reliability</i> .....	123
5.15	VIF.....	125
5.16	<i>R-Square</i> .....	126
5.17	<i>F-Square</i> .....	127
5.18	Hasil Uji Hipotesis.....	131

## DAFTAR GAMBAR

No.		Halaman
1.1	Diagram frekuensi keterlambatan kehadiran bulan September 2025 .....	2
3.1	Kerangka model penelitian.....	49
5.1	Tampilan utama SIMARI ULM .....	75
5.2	Struktur Organisasi Universitas Lambung Mangkurat .....	78
5.3	Model Persamaan Struktural .....	117