

THE EFFECT OF PROCEDURAL JUSTICE, ORGANIZATIONAL COMMITMENT, AND ORGANIZATIONAL CITIZENSHIP BEHAVIOR ON JOB SATISFACTION WITH PERCEIVED ORGANIZATIONAL SUPPORT AS AN INTERVENING VARIABLE AMONG EMPLOYEES OF PT BANK NEGARA INDONESIA (PERSERO) TBK.

PENGARUH KEADILAN PROSEDURAL, KOMITMEN ORGANISASI, DAN ORGANIZATIONAL CITIZENSHIP BEHAVIOR TERHADAP KEPUASAN KERJA DENGAN PERCEIVED ORGANIZATIONAL SUPPORT SEBAGAI VARIABEL INTERVENING PADA KARYAWAN PT BANK NEGARA INDONESIA (PERSERO) TBK.

Mohammad Solekhan¹, Wyati Saddewisasi², Yuli Budiati³
Universitas Semarang, Indonesia^{1,2,3}

m.solekhanpsi@gmail.com¹, wyatis@yahoo.com², yulibudiati@usm.ac.id³

ABSTRACT

This study aims to analyze the effect of procedural justice, organizational commitment, and Organizational Citizenship Behavior on job satisfaction, with Perceived Organizational Support as an intervening variable among employees of PT Bank Negara Indonesia (Persero) Tbk. This study employed a quantitative approach with an explanatory research design. Data were collected through questionnaires distributed to 76 employees as research respondents. The data were analyzed using Partial Least Square-Structural Equation Modeling (PLS-SEM) with the assistance of SmartPLS software. The results show that procedural justice and organizational commitment have a positive and significant effect on Perceived Organizational Support. In contrast, Organizational Citizenship Behavior has no significant effect on Perceived Organizational Support. Furthermore, organizational commitment, Organizational Citizenship Behavior, and Perceived Organizational Support positively affect job satisfaction. However, procedural justice does not have a significant direct effect on job satisfaction. The mediation test results reveal that Perceived Organizational Support fully mediates the relationship between procedural justice and job satisfaction and partially mediates the relationship between organizational commitment and job satisfaction. Meanwhile, Perceived Organizational Support does not mediate the relationship between Organizational Citizenship Behavior and job satisfaction. These findings indicate that perceived organizational support plays an important role in transforming procedural justice and organizational commitment into job satisfaction within the banking work environment.

Keywords: *procedural justice, organizational commitment, Organizational Citizenship Behavior, Perceived Organizational Support, job satisfaction.*

ABSTRAK

Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis pengaruh keadilan prosedural, komitmen organisasi, dan Organizational Citizenship Behavior terhadap kepuasan kerja dengan Perceived Organizational Support sebagai variabel intervening pada karyawan PT Bank Negara Indonesia (Persero) Tbk. Penelitian ini menggunakan pendekatan kuantitatif dengan jenis penelitian eksplanatori. Data dikumpulkan melalui penyebaran kuesioner kepada 76 karyawan sebagai responden penelitian. Teknik analisis data menggunakan pendekatan Partial Least Square-Structural Equation Modeling (PLS-SEM) dengan bantuan perangkat lunak SmartPLS. Hasil penelitian menunjukkan bahwa keadilan prosedural dan komitmen organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap Perceived Organizational Support. Sebaliknya, Organizational Citizenship Behavior tidak berpengaruh signifikan terhadap Perceived Organizational Support. Selanjutnya, komitmen organisasi, Organizational Citizenship Behavior, dan Perceived Organizational Support berpengaruh positif terhadap kepuasan kerja. Namun, keadilan prosedural tidak berpengaruh langsung secara signifikan terhadap kepuasan kerja. Hasil pengujian mediasi menunjukkan bahwa Perceived Organizational Support memediasi secara penuh hubungan antara keadilan prosedural dan kepuasan kerja, serta memediasi secara parsial hubungan antara komitmen organisasi dan kepuasan kerja. Sementara itu, Perceived Organizational Support tidak memediasi hubungan antara Organizational Citizenship Behavior dan kepuasan kerja. Temuan ini menegaskan bahwa dukungan organisasi yang

dirasakan karyawan menjadi faktor penting dalam mengubah keadilan prosedural dan komitmen organisasi menjadi kepuasan kerja di lingkungan perbankan.

Kata kunci: Keadilan Prosedural, Komitmen Organisasi, Organizational Citizenship Behavior, Perceived Organizational Support, Kepuasan Kerja.

PENDAHULUAN

Sumber daya manusia merupakan elemen strategis dalam organisasi karena berperan langsung dalam mendukung keberlanjutan operasional, pencapaian tujuan, serta efektivitas kinerja organisasi. Dalam lingkungan bisnis yang semakin dinamis, organisasi tidak hanya dituntut memiliki sistem kerja yang efisien, tetapi juga perlu memastikan bahwa karyawan memperoleh pengalaman kerja yang adil, suportif, dan bermakna. Pengelolaan sumber daya manusia yang optimal menjadi prasyarat penting untuk membentuk karyawan yang profesional, berintegritas, serta memiliki keterikatan positif terhadap organisasi. Hasibuan (2023) menjelaskan bahwa pengelolaan sumber daya manusia yang tepat dapat menjadi dasar bagi organisasi dalam menetapkan strategi dan kebijakan untuk mencapai tujuan perusahaan.

Salah satu aspek penting dalam pengelolaan sumber daya manusia adalah kepuasan kerja. Kepuasan kerja menggambarkan kondisi emosional karyawan dalam menilai pekerjaannya, baik secara positif maupun negatif (Yudhian et al., 2020). Karyawan yang merasa puas cenderung memiliki motivasi kerja, keterlibatan, dan produktivitas yang lebih baik. Sebaliknya, rendahnya kepuasan kerja dapat memunculkan berbagai konsekuensi negatif, seperti meningkatnya ketidakhadiran, tingginya intensi keluar dari organisasi, menurunnya produktivitas, serta melemahnya komitmen terhadap organisasi (Wijaya, 2017). Kepuasan kerja juga dipengaruhi oleh berbagai faktor, antara lain kesesuaian penempatan kerja, lingkungan kerja,

hubungan dengan rekan kerja dan atasan, gaya kepemimpinan, serta kompensasi yang dianggap adil oleh karyawan (Adelia & Mujiati, 2016).

Dalam konteks industri perbankan, isu kepuasan kerja menjadi semakin relevan karena karyawan dihadapkan pada tuntutan pekerjaan yang kompleks, target kinerja yang ketat, tekanan pelayanan, serta kebutuhan untuk menjaga kualitas hubungan dengan nasabah. PT Bank Negara Indonesia (Persero) Tbk. sebagai salah satu institusi perbankan nasional menghadapi tantangan untuk menjaga kualitas kinerja karyawan di tengah kompetisi industri keuangan yang semakin ketat. Pekerjaan pada sektor perbankan menuntut ketelitian, kepatuhan prosedural, kemampuan komunikasi, dan kesiapan menghadapi tekanan kerja. Oleh karena itu, kepuasan kerja karyawan tidak hanya berkaitan dengan aspek psikologis individu, tetapi juga menjadi faktor penting dalam menjaga stabilitas kinerja organisasi.

Fenomena awal yang ditemukan pada karyawan PT Bank Negara Indonesia (Persero) Tbk. menunjukkan adanya indikasi ketidakpuasan kerja pada beberapa aspek utama. Hasil pra-survei terhadap delapan responden menunjukkan bahwa 87,50% responden merasa tidak puas terhadap aspek promosi karena adanya persepsi sulitnya kenaikan jabatan dan dugaan praktik “tebang pilih”. Pada aspek hubungan dengan rekan kerja, 75% responden menyatakan adanya komunikasi yang kurang baik dan kecenderungan egoisme dalam tim. Selain itu, seluruh responden atau 100% menyatakan ketidakpuasan terhadap aspek kompensasi, terutama terkait tidak adanya biaya akomodasi

tambahan untuk pekerjaan di luar jam kerja. Sementara itu, 62,50% responden menyatakan bahwa keluhan dalam rapat internal tidak selalu memperoleh respons dari atasan. Temuan awal ini menunjukkan bahwa kepuasan kerja karyawan masih menjadi persoalan penting yang perlu ditelaah secara empiris.

Secara teoretis, kepuasan kerja dapat dipengaruhi oleh keadilan prosedural, komitmen organisasi, Organizational Citizenship Behavior, dan Perceived Organizational Support. Keadilan prosedural mengacu pada persepsi karyawan mengenai sejauh mana prosedur organisasi diterapkan secara konsisten, transparan, objektif, dan bebas dari bias dalam proses pengambilan keputusan. Ketika karyawan menilai bahwa prosedur organisasi dijalankan secara adil, mereka cenderung merasa dihargai dan diperlakukan secara layak oleh organisasi. Kondisi tersebut dapat meningkatkan kepercayaan karyawan terhadap organisasi dan pada akhirnya mendorong kepuasan kerja. Sejumlah penelitian menunjukkan bahwa keadilan prosedural berpengaruh positif terhadap kepuasan kerja (Yudhian et al., 2020; Yoga & Yuliharsi, 2021; Syahbana & Septyarini, 2021; Hastari et al., 2023; Novalinda et al., 2024). Namun, penelitian lain menunjukkan hasil yang berbeda, yaitu keadilan prosedural tidak selalu berpengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja (Hasanah, 2020; Sitio, 2023; Sunaryo, 2020). Perbedaan hasil ini menunjukkan adanya celah penelitian yang masih perlu dikaji lebih lanjut.

Selain keadilan prosedural, komitmen organisasi juga menjadi faktor penting dalam membentuk kepuasan kerja. Komitmen organisasi mencerminkan keterikatan emosional, loyalitas, dan kesediaan karyawan untuk tetap menjadi bagian dari organisasi.

Karyawan yang memiliki komitmen tinggi cenderung merasa bahwa tujuan organisasi sejalan dengan nilai dan kepentingan pribadinya. Kondisi ini dapat memperkuat keterlibatan kerja dan meningkatkan kepuasan kerja. Beberapa penelitian menemukan bahwa komitmen organisasi berpengaruh positif terhadap kepuasan kerja (Prasetyaningrum, 2020; Rivaldo et al., 2021; Hartono & Parameswari, 2021; Purnama et al., 2023; Nurhayati, 2024). Namun, temuan lain menunjukkan bahwa komitmen organisasi tidak selalu berpengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja (Aulia et al., 2024; Hutagalung & Ritonga, 2018; Prasetyo et al., 2022; Putra & Sudibya, 2018). Inkonsistensi hasil tersebut menunjukkan bahwa hubungan antara komitmen organisasi dan kepuasan kerja masih memerlukan pengujian lebih lanjut, terutama dalam konteks organisasi perbankan.

Faktor berikutnya adalah Organizational Citizenship Behavior atau OCB. OCB merupakan perilaku sukarela karyawan yang melampaui tuntutan pekerjaan formal, seperti membantu rekan kerja, menjaga kerja sama tim, menunjukkan kepedulian terhadap organisasi, serta berkontribusi terhadap efektivitas organisasi tanpa mengharapkan imbalan langsung. Dalam lingkungan kerja perbankan, OCB menjadi penting karena pekerjaan karyawan tidak hanya ditentukan oleh tugas individual, tetapi juga oleh koordinasi, kolaborasi, dan dukungan antarkaryawan. Penelitian terdahulu menunjukkan bahwa OCB dapat meningkatkan kepuasan kerja karena perilaku sukarela menciptakan lingkungan kerja yang positif dan suportif (Anwar, 2021; Cahyo & Sitio, 2021; Novita, 2022; Purnama et al., 2023; Aghnia & Sunarsi, 2023; Saputra & Maksun, 2024). Namun, studi lain menemukan bahwa OCB tidak selalu

memiliki pengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja (Dewi, 2019; Mendo, 2016). Perbedaan hasil ini mengindikasikan perlunya variabel lain yang mampu menjelaskan mekanisme hubungan antara OCB dan kepuasan kerja.

Salah satu variabel yang relevan untuk menjelaskan hubungan tersebut adalah Perceived Organizational Support. Perceived Organizational Support atau POS merupakan persepsi karyawan mengenai sejauh mana organisasi menghargai kontribusi mereka dan peduli terhadap kesejahteraan mereka (Eisenberger et al., 1986; Sidharta & Zamralita, 2018). POS menjadi penting karena karyawan yang merasa didukung oleh organisasi cenderung menunjukkan sikap kerja yang lebih positif. Rais dan Parmin (2020) menjelaskan bahwa dukungan organisasi yang dirasakan karyawan dapat menumbuhkan keyakinan bahwa organisasi menghargai dedikasi mereka dan memperhatikan kesejahteraan karyawan. Dalam konteks ini, POS dapat berperan sebagai mekanisme psikologis yang menghubungkan keadilan prosedural, komitmen organisasi, dan OCB dengan kepuasan kerja.

Landasan teoretis penelitian ini mengacu pada Social Exchange Theory. Teori ini menjelaskan bahwa hubungan antara karyawan dan organisasi dibangun melalui prinsip pertukaran sosial dan timbal balik. Ketika karyawan merasa organisasi memperlakukan mereka secara adil, menghargai kontribusi, serta memberikan dukungan yang memadai, mereka akan merespons melalui sikap dan perilaku kerja yang positif. Dalam konteks penelitian ini, keadilan prosedural, komitmen organisasi, dan OCB dipandang sebagai faktor yang berkaitan dengan terbentuknya persepsi dukungan organisasi, yang selanjutnya dapat

meningkatkan kepuasan kerja. Dengan demikian, POS diposisikan sebagai variabel intervening yang menjelaskan proses psikologis dalam hubungan antara variabel-variabel tersebut dengan kepuasan kerja.

Berdasarkan uraian tersebut, penelitian ini memiliki kontribusi penting dalam dua aspek. Pertama, penelitian ini menguji kembali pengaruh keadilan prosedural, komitmen organisasi, dan OCB terhadap kepuasan kerja dalam konteks PT Bank Negara Indonesia (Persero) Tbk., mengingat masih terdapat hasil penelitian terdahulu yang belum konsisten. Kedua, penelitian ini menempatkan Perceived Organizational Support sebagai variabel intervening untuk menjelaskan mekanisme hubungan antara variabel-variabel antededen dengan kepuasan kerja. Dengan demikian, penelitian ini diharapkan dapat memperkaya kajian manajemen sumber daya manusia, khususnya mengenai kepuasan kerja karyawan pada sektor perbankan, serta memberikan masukan praktis bagi organisasi dalam merancang kebijakan yang lebih adil, suportif, dan berorientasi pada kesejahteraan karyawan.

Berdasarkan latar belakang tersebut, penelitian ini bertujuan untuk menganalisis pengaruh keadilan prosedural, komitmen organisasi, dan Organizational Citizenship Behavior terhadap kepuasan kerja, baik secara langsung maupun melalui Perceived Organizational Support sebagai variabel intervening pada karyawan PT Bank Negara Indonesia (Persero) Tbk.

KAJIAN PUSTAKA

Social Exchange Theory

Penelitian ini menggunakan Social Exchange Theory sebagai landasan teoritis utama. Teori pertukaran sosial menjelaskan bahwa hubungan antara individu dan organisasi terbentuk

melalui proses timbal balik yang melibatkan pertukaran manfaat, pengorbanan, dan penghargaan. Dalam konteks organisasi, karyawan akan membalas perlakuan positif organisasi melalui sikap dan perilaku kerja yang positif, seperti meningkatnya komitmen, kesediaan membantu rekan kerja, serta kepuasan terhadap pekerjaan (Blau, 1964; Homans, 1961).

Social Exchange Theory relevan digunakan untuk menjelaskan hubungan antara keadilan prosedural, komitmen organisasi, Organizational Citizenship Behavior, Perceived Organizational Support, dan kepuasan kerja. Ketika karyawan merasa bahwa prosedur organisasi dijalankan secara adil, kontribusi mereka dihargai, serta kesejahteraan mereka diperhatikan, maka akan terbentuk persepsi bahwa organisasi memberikan dukungan yang memadai. Persepsi tersebut kemudian mendorong munculnya sikap positif terhadap pekerjaan. Dengan demikian, Perceived Organizational Support berperan sebagai mekanisme psikologis yang menjelaskan bagaimana perlakuan organisasi diterjemahkan menjadi kepuasan kerja karyawan.

Kepuasan Kerja

Kepuasan kerja merupakan kondisi emosional karyawan dalam menilai pekerjaannya, baik secara positif maupun negatif. Karyawan yang memiliki tingkat kepuasan kerja tinggi cenderung menunjukkan sikap positif terhadap pekerjaan, memiliki motivasi kerja yang lebih kuat, serta mampu memberikan kontribusi yang lebih optimal bagi organisasi (Yudhian et al., 2020). Sebaliknya, rendahnya kepuasan kerja dapat ditunjukkan melalui meningkatnya absensi, turnover, konflik kerja, serta menurunnya produktivitas (Wijaya, 2017).

Kepuasan kerja dipengaruhi oleh berbagai faktor, antara lain pekerjaan itu sendiri, kompensasi, peluang promosi, supervisi, hubungan dengan rekan kerja, dan kondisi kerja (Islamy, 2019). Dalam konteks organisasi perbankan, kepuasan kerja menjadi penting karena karyawan bekerja dalam lingkungan yang menuntut ketelitian, tanggung jawab, kepatuhan prosedural, serta kemampuan menjaga kualitas layanan. Oleh karena itu, kepuasan kerja tidak hanya mencerminkan perasaan individu terhadap pekerjaan, tetapi juga menjadi indikator penting dalam menjaga efektivitas organisasi.

Perceived Organizational Support

Perceived Organizational Support atau POS merupakan persepsi karyawan mengenai sejauh mana organisasi menghargai kontribusi mereka dan peduli terhadap kesejahteraan mereka (Eisenberger et al., 1986). POS menunjukkan keyakinan karyawan bahwa organisasi tidak hanya menuntut kinerja, tetapi juga memberikan perhatian, penghargaan, dan dukungan terhadap kebutuhan karyawan. Dukungan tersebut dapat berbentuk pengakuan atas kontribusi, perhatian terhadap keluhan, bantuan ketika karyawan mengalami kesulitan, serta penghargaan terhadap kinerja yang baik.

Dalam perspektif Social Exchange Theory, POS menjadi salah satu bentuk pertukaran sosial antara organisasi dan karyawan. Ketika organisasi menunjukkan dukungan yang nyata, karyawan akan merasa memiliki kewajiban moral untuk membalas melalui sikap kerja yang lebih positif. Dukungan organisasi yang tinggi dapat meningkatkan rasa dihargai, memperkuat keterikatan emosional, dan menciptakan pengalaman kerja yang lebih memuaskan (Rais & Parmin, 2020; Sidharta & Zamralita, 2018).

Keadilan Prosedural

Keadilan prosedural merupakan persepsi karyawan mengenai keadilan proses, mekanisme, dan aturan yang digunakan organisasi dalam mengambil keputusan. Karyawan akan menilai suatu prosedur sebagai adil apabila prosedur tersebut diterapkan secara konsisten, bebas dari bias, didasarkan pada informasi yang akurat, memungkinkan adanya koreksi, bersifat etis, dan memberikan ruang keterwakilan bagi pihak yang terdampak keputusan (Rahmat & Nainggolan, 2025; Yanti et al., 2024).

Keadilan prosedural memiliki peran penting dalam membentuk kepercayaan karyawan terhadap organisasi. Ketika prosedur promosi, evaluasi kinerja, pembagian tugas, dan pemberian penghargaan dilakukan secara transparan dan objektif, karyawan cenderung merasa diperlakukan secara layak. Kondisi tersebut dapat meningkatkan persepsi dukungan organisasi dan kepuasan kerja. Beberapa penelitian terdahulu menunjukkan bahwa keadilan prosedural berpengaruh positif terhadap kepuasan kerja dan Perceived Organizational Support (Hastari et al., 2023; Novalinda et al., 2024; Syahbana & Septyarini, 2021; Yoga & Yuliasri, 2021).

Komitmen Organisasi

Komitmen organisasi menggambarkan keterikatan karyawan terhadap organisasi, baik secara emosional, rasional, maupun normatif. Komitmen organisasi menunjukkan sejauh mana karyawan merasa menjadi bagian dari organisasi, menerima nilai-nilai organisasi, serta memiliki keinginan untuk tetap bertahan dan berkontribusi bagi pencapaian tujuan organisasi (Meyer & Allen, 2007).

Dalam penelitian ini, komitmen organisasi lebih diarahkan pada

komitmen afektif, yaitu keterikatan emosional karyawan terhadap organisasi. Karyawan dengan komitmen afektif tinggi akan merasa bangga menjadi bagian dari organisasi, memiliki kepedulian terhadap keberhasilan organisasi, dan bersedia memberikan usaha terbaik dalam menjalankan pekerjaan. Komitmen organisasi juga dapat memperkuat persepsi karyawan bahwa hubungan mereka dengan organisasi bersifat positif dan saling menguntungkan. Penelitian terdahulu menunjukkan bahwa komitmen organisasi berpengaruh positif terhadap kepuasan kerja (Aghnia & Sunarsi, 2023; Hartono & Parameswari, 2021; Nurhayati, 2024; Purnama et al., 2023; Rivaldo et al., 2021).

Organizational Citizenship Behavior

Organizational Citizenship Behavior atau OCB merupakan perilaku sukarela karyawan yang melampaui tuntutan peran formal dan tidak secara langsung diatur dalam sistem penghargaan organisasi, tetapi memberikan kontribusi terhadap efektivitas organisasi (Organ, 1988). OCB dapat ditunjukkan melalui kesediaan membantu rekan kerja, menjaga kerja sama tim, mematuhi aturan, memberikan kontribusi tambahan, serta menunjukkan kepedulian terhadap keberhasilan organisasi.

OCB penting dalam organisasi karena mampu memperkuat koordinasi, meningkatkan solidaritas, dan menciptakan iklim kerja yang suportif. Dalam penelitian ini, OCB dipahami sebagai perilaku ekstra karyawan yang mencerminkan kontribusi sukarela terhadap organisasi. Karyawan yang menunjukkan OCB cenderung memiliki pengalaman kerja yang lebih positif karena mereka merasa terlibat dalam lingkungan kerja yang kooperatif.

Sejumlah penelitian menunjukkan bahwa OCB berpengaruh positif terhadap kepuasan kerja (Anwar, 2021; Aulia et al., 2024; Cahyo & Sitio, 2021; Novita, 2022; Saputra & Maksum, 2024).

METODE PENELITIAN

Penelitian ini menggunakan pendekatan kuantitatif dengan jenis penelitian eksplanatori. Pendekatan kuantitatif digunakan karena penelitian ini menguji hubungan antarvariabel melalui data numerik yang dianalisis secara statistik. Penelitian eksplanatori bertujuan menjelaskan hubungan kausal antara variabel independen, variabel intervening, dan variabel dependen berdasarkan model teoritis yang telah dikembangkan (Mulyadi, 2012). Dalam penelitian ini, variabel independen terdiri atas keadilan prosedural, komitmen organisasi, dan Organizational Citizenship Behavior, sedangkan Perceived Organizational Support digunakan sebagai variabel intervening dan kepuasan kerja sebagai variabel dependen.

Kepuasan kerja didefinisikan sebagai kondisi psikologis karyawan berupa perasaan positif atau negatif dalam menilai pekerjaan yang dilakukan. Variabel ini diukur melalui indikator pekerjaan itu sendiri, gaji, promosi, supervisi, rekan kerja, dan kondisi kerja (Islamy, 2019; Luthans, 2006).

Teknik Analisis Data

Teknik analisis data dalam penelitian ini terdiri atas analisis deskriptif dan analisis inferensial. Analisis deskriptif digunakan untuk menggambarkan kecenderungan jawaban responden terhadap setiap variabel penelitian. Hasil analisis deskriptif diklasifikasikan menggunakan Three Box Method dengan kategori rendah, sedang, dan tinggi.

Analisis inferensial dilakukan menggunakan metode Structural Equation Modeling berbasis Partial Least Square dengan bantuan perangkat lunak SmartPLS. PLS-SEM digunakan karena penelitian ini menguji hubungan antarvariabel laten serta menguji peran mediasi Perceived Organizational Support dalam hubungan antara keadilan prosedural, komitmen organisasi, dan Organizational Citizenship Behavior terhadap kepuasan kerja.

Pengujian Model Pengukuran

Pengujian model pengukuran atau outer model dilakukan untuk menilai validitas dan reliabilitas instrumen penelitian. Validitas konvergen diuji melalui nilai outer loading dan Average Variance Extracted. Indikator dinyatakan valid apabila nilai outer loading lebih besar dari 0,70 dan nilai AVE lebih besar dari 0,50 (Nurhalizah et al., 2024). Validitas diskriminan diuji untuk memastikan bahwa setiap konstruk memiliki karakteristik yang berbeda dari konstruk lainnya.

Reliabilitas konstruk diuji menggunakan nilai Cronbach's Alpha dan Composite Reliability. Konstruk dinyatakan reliabel apabila nilai Cronbach's Alpha dan Composite Reliability lebih besar dari 0,70. Dengan demikian, instrumen penelitian dapat dinyatakan layak apabila memenuhi kriteria validitas konvergen, validitas diskriminan, dan reliabilitas konstruk.

Pengujian Model Struktural dan Hipotesis

Pengujian model struktural atau inner model dilakukan untuk menilai hubungan antarvariabel laten dalam model penelitian. Evaluasi model struktural dilakukan melalui nilai R-square, Q-square, dan koefisien jalur. Nilai R-square digunakan untuk mengetahui kemampuan variabel

independen dalam menjelaskan variabel dependen. Nilai R-square sebesar 0,75, 0,50, dan 0,25 masing-masing menunjukkan model kuat, moderat, dan lemah (Puspa & Sukesi, 2024).

Pengujian hipotesis dilakukan melalui prosedur bootstrapping pada SmartPLS. Hipotesis dinyatakan diterima apabila nilai t-statistic lebih besar dari 1,96 dan p-value lebih kecil dari 0,05 pada tingkat signifikansi 5%. Pengujian mediasi dilakukan dengan melihat nilai indirect effect untuk mengetahui apakah Perceived Organizational Support mampu memediasi pengaruh keadilan prosedural, komitmen organisasi, dan Organizational Citizenship Behavior terhadap kepuasan kerja. Dengan demikian, penelitian ini menguji pengaruh langsung dan tidak langsung antarvariabel dalam model penelitian.

HASIL DAN PEMBAHASAN

Hasil Penelitian

Deskripsi Responden

Deskripsi responden digunakan untuk memberikan gambaran umum mengenai karakteristik karyawan PT Bank Negara Indonesia (Persero) Tbk. yang menjadi sampel dalam penelitian ini. Karakteristik responden meliputi jenis kelamin, pendidikan terakhir, usia, dan masa kerja. Penyajian karakteristik responden diperlukan untuk mengetahui profil umum responden yang memberikan penilaian terhadap variabel penelitian.

Tabel 1. Karakteristik Responden

Karakteristik	Kategori	Frekuensi	Persentase
Jenis Kelamin	Laki-laki	47	61,8%
	Perempuan	29	38,2%
	Total	76	100%
Pendidikan Terakhir	Tamat SLTA	2	2,6%
	Tamat Diploma	1	1,3%
	Tamat S1	57	75,0%
	Tamat S2	16	21,1%
	Total	76	100%
Usia	26-29 tahun	5	7%
	30-33 tahun	9	12%
	34-37 tahun	18	24%
	38-41 tahun	16	21%

	42-45 tahun	3	4%
	46-49 tahun	15	20%
	50-53 tahun	10	13%
	Total	76	100%
Masa Kerja	1-4 tahun	13	17,10%
	5-8 tahun	9	11,80%
	9-12 tahun	11	14,50%
	13-16 tahun	7	9,20%
	17-20 tahun	2	2,60%
	21-24 tahun	20	26,30%
	25-28 tahun	9	11,80%
	29-32 tahun	2	2,60%
	33-36 tahun	1	1,30%
	37-40 tahun	1	1,30%
	41-44 tahun	0	0,00%
	45-48 tahun	0	0,00%
	49-52 tahun	1	1,30%
	Total	76	100%

Sumber: Data primer yang diolah, 2026.

Berdasarkan Tabel 1, responden penelitian didominasi oleh karyawan laki-laki sebanyak 47 orang atau 61,8%, sedangkan responden perempuan berjumlah 29 orang atau 38,2%. Dilihat dari tingkat pendidikan, mayoritas responden memiliki pendidikan terakhir S1 sebanyak 57 orang atau 75,0%, diikuti oleh responden berpendidikan S2 sebanyak 16 orang atau 21,1%. Hal ini menunjukkan bahwa sebagian besar responden memiliki latar belakang pendidikan tinggi yang sesuai dengan kebutuhan kompetensi kerja pada sektor perbankan.

Berdasarkan usia, responden terbanyak berada pada rentang usia 34-37 tahun, yaitu sebanyak 18 orang atau 24%, kemudian diikuti oleh rentang usia 38-41 tahun sebanyak 16 orang atau 21%. Sementara itu, berdasarkan masa kerja, responden terbanyak memiliki masa kerja 21-24 tahun, yaitu sebanyak 20 orang atau 26,30%. Kondisi ini menunjukkan bahwa sebagian besar responden berada pada usia produktif dan memiliki pengalaman kerja yang cukup panjang. Dengan demikian, responden dinilai mampu memberikan penilaian yang relevan terhadap kondisi organisasi, khususnya terkait keadilan prosedural, komitmen organisasi, Organizational Citizenship Behavior, Perceived Organizational Support, dan kepuasan kerja.

Deskripsi Variabel Penelitian

Deskripsi variabel digunakan untuk mengetahui kecenderungan jawaban responden terhadap masing-masing variabel penelitian, yaitu Keadilan Prosedural, Komitmen

Organisasi, *Organizational Citizenship Behavior*, *Perceived Organizational Support*, dan Kepuasan Kerja. Hasil deskripsi variabel disajikan pada Tabel 2 berikut.

Tabel 2. Deskripsi Variabel Penelitian

Variabel	No	Pernyataan	STS	TS	N	S	SS	Mean	Kategori
Keadilan Prosedural (X1)	1	Tidak adanya perlakuan diskriminatif antara individu yang berbeda di PT Bank Negara Indonesia (Persero) Tbk. selalu diterapkan secara konsisten kepada semua karyawan.	0	4	8	30	34	4,23	Sangat Baik
Keadilan Prosedural (X1)	2	Penetapan keputusan bersifat objektif tanpa adanya kepentingan pribadi pada PT Bank Negara Indonesia (Persero) Tbk.	0	4	10	33	29	4,14	Baik
Keadilan Prosedural (X1)	3	Keputusan yang diambil oleh perusahaan selalu didasarkan pada informasi yang akurat, lengkap, dan data yang valid.	0	1	6	32	37	4,38	Sangat Baik
Keadilan Prosedural (X1)	4	Perusahaan memberikan mekanisme atau prosedur banding/koreksi yang jelas dan terbuka.	0	2	7	38	39	4,23	Sangat Baik
Keadilan Prosedural (X1)	5	Keputusan dan prosedur yang digunakan perusahaan selalu sesuai dengan standar moral dan etika.	0	2	3	38	33	4,34	Sangat Baik
Keadilan Prosedural (X1)	6	Prosedur perusahaan memberi kesempatan bagi karyawan untuk menyampaikan pandangan sebelum keputusan dibuat.	0	2	9	34	31	4,23	Sangat Baik
Rata-rata Keadilan Prosedural (X1)								4,25	Sangat Baik
Komitmen Organisasi (X2)	1	Saya secara sukarela ingin bertahan sebagai karyawan karena merasa sudah mendapatkan kepuasan.	0	4	8	38	26	4,13	Baik
Komitmen Organisasi (X2)	2	Saya merasa memiliki komitmen yang tinggi dalam bekerja sesuai tujuan perusahaan.	0	4	3	34	35	4,31	Sangat Baik
Komitmen Organisasi (X2)	3	Saya merasa nyaman bekerja di perusahaan ini karena perusahaan sudah menjadi bagian dari keluarga saya.	0	2	10	35	29	4,19	Baik
Komitmen Organisasi (X2)	4	Saya selalu mempromosikan citra positif perusahaan kepada orang lain.	0	2	5	31	38	4,38	Sangat Baik
Rata-rata Komitmen Organisasi (X2)								4,27	Sangat Baik
<i>Organizational Citizenship Behavior</i> (X3)	1	Saya secara sukarela berbagi informasi, pengetahuan, atau sumber daya kerja dengan rekan kerja.	1	1	5	34	35	4,32	Sangat Baik
<i>Organizational Citizenship Behavior</i> (X3)	2	Saya selalu terlibat aktif dalam kerja sama tim untuk mencapai tujuan bersama.	1	1	5	29	40	4,39	Sangat Baik
<i>Organizational Citizenship Behavior</i> (X3)	3	Saya rela menyumbangkan waktu, tenaga, atau sumber daya personal.	3	2	4	30	37	4,26	Sangat Baik
<i>Organizational Citizenship Behavior</i> (X3)	4	Saya selalu memberikan bantuan langsung kepada rekan kerja yang kesulitan tanpa diminta.	1	2	6	33	38	4,27	Sangat Baik
<i>Organizational Citizenship Behavior</i> (X3)	5	Saya selalu memberikan bantuan secara tulus, bukan untuk mencari pujian atau imbalan.	1	2	5	28	39	4,35	Sangat Baik
Rata-rata <i>Organizational Citizenship Behavior</i> (X3)								4,31	Sangat Baik

<i>Perceived Organizational Support</i> (Y1)	1	Perusahaan menghargai kontribusi yang saya berikan melalui pekerjaan saya.	0	2	7	38	29	4,23	Sangat Baik
<i>Perceived Organizational Support</i> (Y1)	2	Perusahaan memberikan apresiasi atau penghargaan yang layak atas upaya tambahan saya.	1	2	8	38	27	4,15	Baik
<i>Perceived Organizational Support</i> (Y1)	3	Ketika saya menyampaikan keluhan yang sah, perusahaan merespons secara positif.	0	2	9	40	25	4,15	Baik
<i>Perceived Organizational Support</i> (Y1)	4	Perusahaan memberikan bantuan atau dukungan ketika saya menghadapi kesulitan.	0	3	7	44	22	4,11	Baik
<i>Perceived Organizational Support</i> (Y1)	5	Perusahaan aktif menunjukkan kepedulian terhadap kesejahteraan dan kesehatan saya.	1	1	6	38	30	4,25	Sangat Baik
<i>Perceived Organizational Support</i> (Y1)	6	Perusahaan memberikan perhatian lebih saat saya menunjukkan kinerja baik.	1	1	7	37	30	4,23	Sangat Baik
<i>Perceived Organizational Support</i> (Y1)	7	Pencapaian saya ditampilkan atau diinformasikan kepada rekan kerja lainnya.	0	1	12	36	27	4,17	Baik
Rata-rata <i>Perceived Organizational Support</i> (Y1)								4,18	Baik
Kepuasan Kerja (Y2)	1	Saya merasa puas dengan tugas-tugas yang saya kerjakan karena menarik dan menantang.	0	4	7	45	20	4,06	Baik
Kepuasan Kerja (Y2)	2	Saya merasa gaji dan tunjangan yang saya terima adil dan sesuai kontribusi.	1	1	7	38	29	4,22	Sangat Baik
Kepuasan Kerja (Y2)	3	Saya puas dengan peluang dan proses promosi yang ditawarkan perusahaan.	1	3	6	43	23	4,10	Baik
Kepuasan Kerja (Y2)	4	Atasan saya selalu memberikan bantuan atau dukungan saat saya membutuhkan petunjuk pekerjaan.	1	2	6	38	29	4,21	Sangat Baik
Kepuasan Kerja (Y2)	5	Saya senang dan nyaman bekerja sama dengan rekan-rekan kerja saya saat ini.	1	1	6	34	33	4,28	Sangat Baik
Kepuasan Kerja (Y2)	6	Saya puas dengan kondisi lingkungan fisik tempat saya bekerja.	1	2	9	32	32	4,21	Sangat Baik
Rata-rata Kepuasan Kerja (Y2)								4,18	Baik

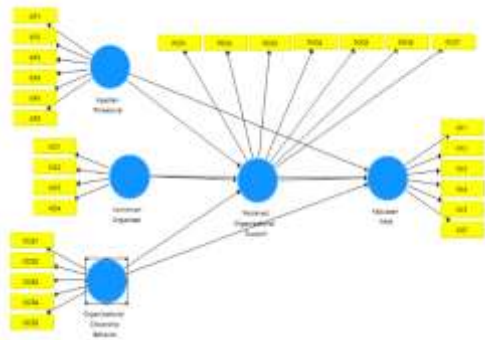
Sumber: Data primer yang diolah, 2026.

Berdasarkan Tabel 2, seluruh variabel penelitian berada pada kategori baik hingga sangat baik. Variabel dengan nilai rata-rata tertinggi adalah *Organizational Citizenship Behavior* sebesar 4,31, yang menunjukkan bahwa responden memiliki perilaku sukarela yang kuat dalam mendukung rekan kerja dan tujuan organisasi. Selanjutnya, komitmen organisasi memperoleh rata-rata 4,27 dan keadilan prosedural memperoleh rata-rata 4,25, sehingga keduanya termasuk kategori sangat baik. Sementara itu, *Perceived Organizational Support* dan kepuasan kerja masing-masing memperoleh rata-rata 4,18 dan berada pada kategori baik.

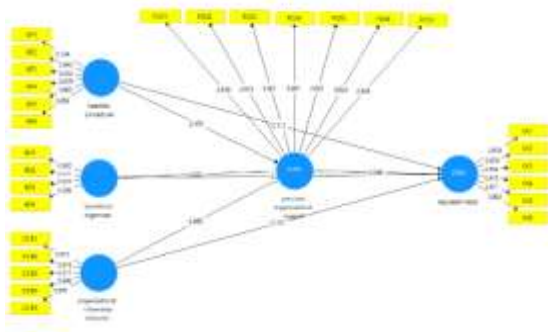
Secara umum, hasil ini menunjukkan bahwa karyawan PT Bank Negara Indonesia (Persero) Tbk. memiliki persepsi positif terhadap prosedur organisasi, komitmen terhadap perusahaan, perilaku kewargaan organisasi, dukungan organisasi, dan kepuasan kerja. Kondisi tersebut mengindikasikan bahwa lingkungan kerja perusahaan telah dipersepsikan cukup mendukung oleh responden, meskipun aspek dukungan organisasi dan kepuasan kerja masih dapat ditingkatkan karena berada pada kategori baik, bukan sangat baik.

Hasil Analisis Data

Analisis data dilakukan menggunakan metode Partial Least Square dengan bantuan SmartPLS. Pengujian dilakukan melalui dua tahap, yaitu pengujian model pengukuran atau outer model dan pengujian model struktural atau inner model.



Gambar 1. Model Dalam PLS



Gambar 2. Outer Model

Pengujian Model Pengukuran atau Outer Model
Convergent Validity

Tabel 3. Outer Loading (Measurement Model)

Variabel	Indikator	Loading Factor	Batas Syarat	Keterangan
Keadilan Prosedural	X1.1	0.734	≥ 0,70	Valid
	X1.2	0.840	≥ 0,70	Valid
	X1.3	0.858	≥ 0,70	Valid
	X1.4	0.902	≥ 0,70	Valid
	X1.5	0.903	≥ 0,70	Valid
Komitmen Organisasi	X2.1	0.895	≥ 0,70	Valid
	X2.2	0.927	≥ 0,70	Valid
	X2.3	0.921	≥ 0,70	Valid
	X2.4	0.908	≥ 0,70	Valid
OCB	X3.1	0.925	≥ 0,70	Valid

OCB	X3.2	0.916	≥ 0,70	Valid
OCB	X3.3	0.917	≥ 0,70	Valid
OCB	X3.4	0.949	≥ 0,70	Valid
OCB	X3.5	0.971	≥ 0,70	Valid
Keuasan Kerja	Y1.1	0.916	≥ 0,70	Valid
	Y1.2	0.919	≥ 0,70	Valid
	Y1.3	0.921	≥ 0,70	Valid
	Y1.4	0.881	≥ 0,70	Valid
	Y1.5	0.925	≥ 0,70	Valid
	Y1.6	0.924	≥ 0,70	Valid
	Y1.7	0.849	≥ 0,70	Valid
Keuasan Kerja	Y2.1	0.878	≥ 0,70	Valid
	Y2.2	0.829	≥ 0,70	Valid
	Y2.3	0.854	≥ 0,70	Valid
	Y2.4	0.879	≥ 0,70	Valid
	Y2.5	0.871	≥ 0,70	Valid
	Y2.6	0.902	≥ 0,70	Valid

Sumber: Pengolahan data dengan SmartPLS, 2026.

Berdasarkan Tabel 3, seluruh indikator memiliki loading factor di atas 0,70. Dengan demikian, seluruh indikator dinyatakan valid dan layak digunakan untuk mengukur konstruk masing-masing.

Discriminant Validity

Tabel 4. Cross Loading Indikator

Indikator	Keadilan Prosedural	Kepuasan Kerja	Komitmen Organisasi	Organizational Citizensh Behavior	Perceived Organizational Support
OCB ₂	0.737	0.740	0.736	0.916	0.668
KP3	0.902	0.754	0.686	0.791	0.676
KP5	0.903	0.744	0.708	0.722	0.687
OCB ₃	0.742	0.769	0.690	0.917	0.688
KO4	0.696	0.780	0.908	0.764	0.690
KP1	0.734	0.634	0.522	0.631	0.694
KP6	0.858	0.731	0.735	0.718	0.718
KO2	0.739	0.845	0.927	0.867	0.729
KK5	0.839	0.871	0.809	0.851	0.736
KP4	0.876	0.796	0.699	0.760	0.741
KO1	0.684	0.831	0.895	0.682	0.750
OCB ₁	0.756	0.832	0.816	0.925	0.750
KP2	0.840	0.725	0.660	0.626	0.754
KK4	0.825	0.879	0.826	0.898	0.763
OCB ₄	0.819	0.857	0.832	0.949	0.774
OCB ₅	0.824	0.846	0.824	0.971	0.776
KK1	0.718	0.878	0.795	0.790	0.797
KK6	0.757	0.902	0.862	0.749	0.801
KO3	0.746	0.872	0.921	0.741	0.806
KK3	0.643	0.854	0.747	0.614	0.807
KK2	0.680	0.829	0.713	0.595	0.827
POS7	0.764	0.784	0.698	0.766	0.849
POS4	0.798	0.827	0.745	0.755	0.881
POS1	0.705	0.822	0.765	0.666	0.916
POS2	0.685	0.803	0.695	0.606	0.919
POS3	0.804	0.841	0.775	0.720	0.921
POS6	0.731	0.828	0.737	0.703	0.924
POS5	0.792	0.829	0.755	0.742	0.925

Sumber: Pengolahan data dengan SmartPLS, 2026.

Berdasarkan Tabel 4, nilai loading setiap indikator pada konstruk asalnya lebih tinggi dibandingkan konstruk lain. Dengan demikian, model memenuhi validitas diskriminan.

Reliabilitas dan Average Variance Extracted

Tabel 5. Reliabilitas dan AVE Konstruk

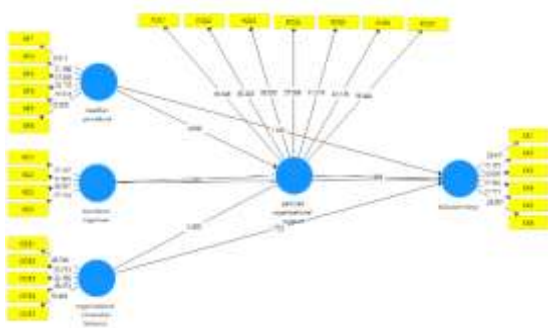
Indikator	Cronbach's Alpha	rho_A	Reliabilitas Komposit	AVE
Keadilan Prosedural	0.925	0.927	0.942	0.730
Kepuasan Kerja	0.935	0.937	0.949	0.756
Komitmen Organisasi	0.933	0.935	0.952	0.833
Perceived Organizational Support	0.963	0.964	0.970	0.820
Organizational Citizenship Behavior	0.964	0.967	0.972	0.876

Sumber: Pengolahan data dengan SmartPLS, 2026.

Berdasarkan Tabel 5, seluruh konstruk memiliki Cronbach's Alpha dan reliabilitas komposit di atas 0,70, serta AVE di atas 0,50. Dengan demikian, seluruh konstruk dinyatakan reliabel dan memenuhi validitas konvergen.

Pengujian Model Struktural atau Inner Model

Setelah model pengukuran memenuhi kriteria validitas dan reliabilitas, pengujian dilanjutkan pada model struktural untuk mengetahui hubungan antarvariabel laten.



Gambar 3. Inner Model

R-Square

Tabel 6. Nilai R Square dan Adjusted R Square

Variabel Dependen	R Square	Adjusted R Square
Kepuasan Kerja	0.924	0.920
Perceived Organizational Support	0.765	0.755

Sumber: Pengolahan data dengan SmartPLS, 2026.

Berdasarkan Tabel 6, nilai R Square kepuasan kerja sebesar 0,924 menunjukkan bahwa keadilan prosedural, komitmen organisasi, OCB, dan POS mampu menjelaskan kepuasan kerja sebesar 92,4%, sedangkan sisanya 7,6% dijelaskan oleh variabel lain di luar model. Nilai R Square POS sebesar 0,765 menunjukkan bahwa keadilan prosedural, komitmen organisasi, dan OCB mampu menjelaskan POS sebesar 76,5%, sedangkan sisanya 23,5% dijelaskan oleh variabel lain. Kedua nilai tersebut termasuk kategori kuat.

Pengujian Hipotesis Pengaruh Langsung

Tabel 7. Hasil Pengujian Langsung

No	Hubungan Antarvariabel	Koefisien Jalur	t-statistik	p-value	Keterangan
1	Keadilan Prosedural → Kepuasan Kerja	0.112	1.280	0.100	Tidak Signifikan
2	Keadilan Prosedural → Perceived Organizational Support	0.476	3.767	0.000	Signifikan
3	Komitmen Organisasi → Kepuasan Kerja	0.394	3.588	0.000	Signifikan
4	Komitmen Organisasi → Perceived Organizational Support	0.392	2.656	0.004	Signifikan
5	Organizational Citizenship Behavior → Kepuasan Kerja	0.155	1.811	0.035	Signifikan
6	Organizational Citizenship Behavior → Perceived Organizational Support	0.060	0.308	0.379	Tidak Signifikan
7	Perceived Organizational Support → Kepuasan Kerja	0.369	3.686	0.000	Signifikan

Sumber: Pengolahan data dengan SmartPLS, 2026.

Berdasarkan Tabel 7, keadilan prosedural tidak berpengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja, tetapi berpengaruh signifikan terhadap POS. Komitmen organisasi berpengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja dan

POS. OCB berpengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja, tetapi tidak signifikan terhadap POS. Selanjutnya, POS berpengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja.

Catatan penting: pada jalur OCB → Kepuasan Kerja, nilai t-statistik 1,811 lebih kecil dari 1,96, tetapi p-value 0,035. Jika penelitian menggunakan uji dua arah dengan kriteria $t > 1,96$, hasil ini perlu dicek kembali pada output SmartPLS. Jika menggunakan uji satu arah, perlu dijelaskan dalam metode.

Pengujian Hipotesis Pengaruh Tidak Langsung

Tabel 8. Hasil Pengaruh Tidak Langsung

No	Jalur Pengaruh Tidak Langsung	Koefisien Jalur	t-statistik	p-value	Keterangan	Hasil
1	Keadilan Prosedural → POS → Kepuasan Kerja	0.176	2.551	0.006	Signifikan, ada mediasi	Diterima
2	Komitmen Organisasi → POS → Kepuasan Kerja	0.145	2.050	0.020	Signifikan, ada mediasi	Diterima
3	Organizational Citizenship Behavior → POS → Kepuasan Kerja	0.022	0.338	0.368	Tidak signifikan, tidak ada mediasi	Ditolak

Sumber: Pengolahan data dengan SmartPLS, 2026.

Berdasarkan Tabel 8, POS memediasi pengaruh keadilan prosedural terhadap kepuasan kerja dan memediasi pengaruh komitmen organisasi terhadap kepuasan kerja. Namun, POS tidak memediasi pengaruh OCB terhadap kepuasan kerja. Dengan demikian, dukungan organisasi menjadi mekanisme penting dalam menjelaskan hubungan keadilan prosedural dan komitmen organisasi terhadap kepuasan kerja.

Hasil Uji Direct Effects, Indirect Effects, dan Total Effects

Tabel berikut merupakan penggabungan dari tabel direct effect,

indirect effect, dan total effect agar penyajian lebih padat.

Tabel 9. Hasil Direct Effects, Indirect Effects, dan Total Effects

No	Hubungan Antarvariabel	Direct Effect t-stat	Direct Effect p-value	Indirect Effect t-stat	Indirect Effect p-value	Total Effect t-stat	Total Effect p-value
1	Keadilan Prosedural → Kepuasan Kerja	1.215	0.112	2.551	0.006	3.275	0.001
2	Keadilan Prosedural → Perceived Organizational Support	3.775	0.000	-	-	3.775	0.000
3	Perceived Organizational Support → Kepuasan Kerja	3.906	0.000	-	-	3.906	0.000
4	Komitmen Organisasi → Kepuasan Kerja	3.538	0.000	2.050	0.020	4.694	0.000
5	Komitmen Organisasi → Perceived Organizational Support	2.579	0.005	-	-	2.579	0.005
6	Organizational Citizenship Behavior → Kepuasan Kerja	1.705	0.044	0.338	0.368	1.406	0.080
7	Organizational Citizenship Behavior → Perceived Organizational Support	0.311	0.378	-	-	0.311	0.378

Sumber: Pengolahan data dengan SmartPLS, 2026.

Berdasarkan Tabel 9, keadilan prosedural tidak berpengaruh langsung secara signifikan terhadap kepuasan kerja, tetapi berpengaruh signifikan melalui POS. Hal ini menunjukkan bahwa keadilan prosedural akan meningkatkan kepuasan kerja apabila terlebih dahulu membentuk persepsi dukungan organisasi. Komitmen organisasi berpengaruh langsung terhadap kepuasan kerja dan juga berpengaruh tidak langsung melalui POS. Sementara itu, OCB tidak memiliki pengaruh tidak langsung yang signifikan melalui POS, sehingga POS tidak terbukti memediasi hubungan OCB terhadap kepuasan kerja.

Pembahasan Pengaruh Keadilan Prosedural terhadap Perceived Organizational Support

Hasil penelitian menunjukkan bahwa keadilan prosedural berpengaruh

positif dan signifikan terhadap Perceived Organizational Support pada karyawan PT Bank Negara Indonesia (Persero) Tbk. Temuan ini menunjukkan bahwa semakin adil prosedur organisasi diterapkan, semakin tinggi pula persepsi karyawan bahwa organisasi menghargai kontribusi dan memperhatikan kesejahteraan mereka.

Secara teoritis, keadilan prosedural mencerminkan persepsi karyawan terhadap kewajaran mekanisme organisasi dalam menetapkan keputusan, kebijakan, maupun distribusi sumber daya. Prosedur yang konsisten, objektif, transparan, dan bebas dari bias akan dipahami karyawan sebagai bentuk perhatian organisasi terhadap hak dan kepentingan mereka. Dalam perspektif Social Exchange Theory, perlakuan adil dari organisasi menjadi sinyal positif yang mendorong terbentuknya persepsi dukungan organisasi. Artinya, karyawan tidak hanya menilai hasil keputusan, tetapi juga menilai apakah proses yang digunakan organisasi telah menunjukkan penghargaan terhadap mereka.

Temuan ini sejalan dengan penelitian Tjahyanti dan Puspasari (2017), Hariani dan Muafi (2021), serta Rahmat dan Nainggolan (2025), yang menjelaskan bahwa keadilan dalam mekanisme pengambilan keputusan berkontribusi terhadap meningkatnya persepsi dukungan organisasi. Dalam konteks PT Bank Negara Indonesia (Persero) Tbk., hasil ini mengindikasikan bahwa prosedur promosi, mutasi, pembagian beban kerja, serta evaluasi kinerja yang dilakukan secara objektif dapat memperkuat keyakinan karyawan bahwa organisasi memperhatikan kepentingan mereka. Dengan demikian, keadilan prosedural menjadi fondasi penting dalam membangun hubungan kerja yang suportif antara perusahaan dan karyawan.

Pengaruh Komitmen Organisasi terhadap Perceived Organizational Support

Hasil penelitian menunjukkan bahwa komitmen organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap Perceived Organizational Support. Artinya, karyawan yang memiliki keterikatan, loyalitas, dan rasa memiliki terhadap organisasi cenderung memiliki persepsi yang lebih positif terhadap dukungan yang diberikan perusahaan.

Komitmen organisasi menunjukkan sejauh mana karyawan merasa menjadi bagian dari organisasi dan bersedia memberikan kontribusi bagi pencapaian tujuan perusahaan. Karyawan yang memiliki komitmen tinggi biasanya memiliki kedekatan emosional dengan organisasi, sehingga lebih mudah memaknai kebijakan, fasilitas, penghargaan, dan perhatian organisasi sebagai bentuk dukungan. Dalam kerangka Social Exchange Theory, hubungan ini dapat dipahami sebagai proses timbal balik, yaitu ketika karyawan menunjukkan loyalitas dan dedikasi, mereka juga akan lebih peka dalam menangkap sinyal dukungan dari organisasi.

Temuan ini mendukung penelitian Lengkong (2018) serta Syahbana dan Septyarini (2021), yang menemukan bahwa komitmen organisasi memiliki hubungan positif dengan persepsi dukungan organisasi. Pada PT Bank Negara Indonesia (Persero) Tbk., karyawan yang memiliki rasa kepemilikan tinggi terhadap perusahaan cenderung menilai fasilitas kerja, perhatian manajemen, dan kebijakan perusahaan sebagai bentuk penghargaan terhadap dedikasi mereka. Oleh karena itu, peningkatan komitmen organisasi penting dilakukan karena dapat memperkuat persepsi bahwa perusahaan

merupakan tempat kerja yang suportif dan peduli terhadap karyawan.

Pengaruh Organizational Citizenship Behavior terhadap Perceived Organizational Support

Hasil penelitian menunjukkan bahwa Organizational Citizenship Behavior tidak berpengaruh signifikan terhadap Perceived Organizational Support. Temuan ini menunjukkan bahwa perilaku sukarela karyawan di luar tugas formal tidak secara langsung membentuk persepsi bahwa organisasi memberikan dukungan kepada mereka.

OCB pada dasarnya merupakan perilaku ekstra-peran yang dilakukan karyawan secara sukarela, seperti membantu rekan kerja, berbagi informasi, menjaga kerja sama tim, dan memberikan kontribusi tambahan bagi organisasi. Namun, dalam konteks penelitian ini, perilaku tersebut belum tentu membuat karyawan merasa lebih didukung oleh perusahaan. Karyawan dapat memandang OCB sebagai bagian dari nilai personal, profesionalitas, atau budaya kerja, bukan sebagai tindakan yang harus direspons langsung oleh organisasi melalui dukungan tertentu.

Temuan ini berbeda dari sebagian penelitian yang menyatakan bahwa OCB dapat memperkuat persepsi dukungan organisasi, tetapi sejalan dengan pandangan bahwa perilaku ekstra-peran tidak selalu berkaitan langsung dengan persepsi karyawan terhadap dukungan manajemen. Dalam konteks PT Bank Negara Indonesia (Persero) Tbk., OCB tampaknya lebih dipahami sebagai inisiatif personal dan kebiasaan kerja positif, bukan sebagai dasar untuk menilai apakah organisasi memberikan dukungan atau tidak. Dengan demikian, dukungan organisasi lebih banyak dibentuk oleh kebijakan, perhatian manajemen, dan sistem penghargaan

formal daripada oleh perilaku sukarela karyawan itu sendiri.

Pengaruh Keadilan Prosedural terhadap Kepuasan Kerja

Hasil penelitian menunjukkan bahwa keadilan prosedural tidak berpengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja. Artinya, meskipun prosedur organisasi dinilai adil, hal tersebut belum tentu secara langsung meningkatkan kepuasan kerja karyawan.

Temuan ini menunjukkan bahwa dalam konteks PT Bank Negara Indonesia (Persero) Tbk., keadilan prosedural kemungkinan dipandang sebagai standar dasar yang memang harus dimiliki oleh organisasi, bukan sebagai faktor pembeda yang secara langsung menimbulkan kepuasan kerja. Sebagai perusahaan perbankan yang memiliki sistem kerja formal dan regulasi ketat, prosedur yang adil dapat dianggap sebagai kewajiban administratif. Oleh karena itu, keberadaan prosedur yang adil belum tentu cukup untuk meningkatkan kepuasan kerja apabila tidak disertai dengan dukungan organisasi, penghargaan, komunikasi, dan perhatian terhadap kebutuhan karyawan.

Hasil ini sejalan dengan Hasanah (2020), yang menemukan bahwa keadilan prosedural tidak selalu memberikan pengaruh langsung terhadap kepuasan kerja. Namun, temuan ini berbeda dengan Tanjung dan Surjanti (2023), yang menyatakan bahwa keadilan prosedural memiliki pengaruh positif terhadap kepuasan kerja. Perbedaan ini menunjukkan bahwa pengaruh keadilan prosedural terhadap kepuasan kerja dapat bergantung pada konteks organisasi. Dalam penelitian ini, pengaruh keadilan prosedural terhadap kepuasan kerja lebih kuat ketika melalui Perceived Organizational Support, bukan secara langsung.

Pengaruh Komitmen Organisasi terhadap Kepuasan Kerja

Hasil penelitian menunjukkan bahwa komitmen organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja. Temuan ini berarti bahwa semakin tinggi keterikatan dan loyalitas karyawan terhadap organisasi, semakin tinggi pula kepuasan kerja yang dirasakan.

Komitmen organisasi mencerminkan keterikatan emosional karyawan terhadap perusahaan, rasa bangga menjadi bagian dari organisasi, serta kesediaan untuk berkontribusi terhadap pencapaian tujuan perusahaan. Karyawan yang memiliki komitmen tinggi cenderung memandang pekerjaannya sebagai bagian penting dari identitas diri dan tujuan profesionalnya. Kondisi ini membuat mereka lebih mampu menerima tuntutan pekerjaan dan lebih mudah merasakan kepuasan dalam bekerja.

Temuan ini mendukung penelitian Aghnia dan Sunarsi (2023), Hartono dan Parameswari (2021), Purnama et al. (2023), serta Rahayu dan Dahlia (2023), yang menyatakan bahwa komitmen organisasi berpengaruh positif terhadap kepuasan kerja. Dalam konteks PT Bank Negara Indonesia (Persero) Tbk., komitmen karyawan terhadap perusahaan menjadi modal penting dalam menciptakan kepuasan kerja. Karyawan yang merasa bangga dan memiliki ikatan emosional dengan perusahaan cenderung lebih puas karena nilai pribadi mereka selaras dengan tujuan organisasi.

Pengaruh Organizational Citizenship Behavior terhadap Kepuasan Kerja

Hasil penelitian menunjukkan bahwa Organizational Citizenship Behavior berpengaruh positif terhadap kepuasan kerja. Temuan ini

menunjukkan bahwa perilaku sukarela karyawan, seperti membantu rekan kerja, bekerja sama, dan menunjukkan kepedulian terhadap lingkungan kerja, dapat meningkatkan kepuasan kerja.

Secara teoritis, OCB menciptakan lingkungan kerja yang lebih positif, kolaboratif, dan suportif. Ketika karyawan terlibat dalam perilaku saling membantu, mereka tidak hanya memberikan manfaat bagi organisasi, tetapi juga memperoleh rasa bermakna dalam pekerjaannya. Perilaku ekstra-peran dapat meningkatkan hubungan sosial, memperkuat kerja sama tim, dan menciptakan kenyamanan psikologis dalam lingkungan kerja.

Temuan ini sejalan dengan Anwar (2021), Cahyo dan Sitio (2021), Novita (2022), Purnama et al. (2023), serta Saputra dan Maksum (2024), yang menunjukkan bahwa OCB memiliki pengaruh positif terhadap kepuasan kerja. Dalam konteks PT Bank Negara Indonesia (Persero) Tbk., budaya saling membantu menjadi penting karena pekerjaan perbankan memiliki ritme cepat, target tinggi, dan menuntut koordinasi yang baik. Ketika karyawan merasa dapat berkontribusi melampaui tugas formal dan tetap berada dalam lingkungan kerja yang kooperatif, kepuasan kerja akan meningkat.

Pengaruh Perceived Organizational Support terhadap Kepuasan Kerja

Hasil penelitian menunjukkan bahwa Perceived Organizational Support berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja. Artinya, semakin tinggi persepsi karyawan bahwa organisasi menghargai kontribusi dan memperhatikan kesejahteraan mereka, semakin tinggi pula kepuasan kerja yang dirasakan.

Perceived Organizational Support menjadi faktor penting karena karyawan tidak hanya membutuhkan kompensasi

dan fasilitas kerja, tetapi juga membutuhkan pengakuan, perhatian, dan rasa dihargai. Ketika organisasi memberikan dukungan yang nyata, karyawan akan merasa aman, dihargai, dan memiliki hubungan psikologis yang positif dengan perusahaan. Dalam perspektif Social Exchange Theory, dukungan organisasi akan dibalas oleh karyawan melalui sikap kerja positif, termasuk meningkatnya kepuasan kerja.

Temuan ini sejalan dengan Rhoades dan Eisenberger (2020), Sidharta dan Zamralita (2018), Rais dan Parmin (2020), serta Triono et al. (2022), yang menyatakan bahwa dukungan organisasi berperan penting dalam meningkatkan kepuasan kerja. Pada PT Bank Negara Indonesia (Persero) Tbk., perhatian manajemen terhadap kebutuhan karyawan, apresiasi atas kinerja, serta dukungan ketika karyawan menghadapi kesulitan menjadi faktor yang mendorong kenyamanan dan kepuasan kerja. Oleh karena itu, perusahaan perlu memastikan bahwa kebijakan dukungan organisasi tidak hanya bersifat formal, tetapi benar-benar dirasakan oleh karyawan.

Pengaruh Keadilan Prosedural terhadap Kepuasan Kerja melalui Perceived Organizational Support

Hasil penelitian menunjukkan bahwa Perceived Organizational Support memediasi pengaruh keadilan prosedural terhadap kepuasan kerja. Temuan ini menunjukkan bahwa keadilan prosedural tidak secara langsung meningkatkan kepuasan kerja, tetapi terlebih dahulu membentuk persepsi dukungan organisasi.

Secara konseptual, prosedur yang adil memberikan sinyal bahwa organisasi menghargai hak, suara, dan kontribusi karyawan. Ketika sinyal tersebut diterima sebagai bentuk dukungan organisasi, karyawan akan

merasa lebih dihargai dan diperhatikan. Perasaan inilah yang kemudian mendorong peningkatan kepuasan kerja. Dengan demikian, POS berperan sebagai mekanisme psikologis yang menjelaskan bagaimana keadilan prosedural dapat berdampak pada kepuasan kerja.

Temuan ini memperkuat relevansi Social Exchange Theory dalam menjelaskan hubungan antara organisasi dan karyawan. Pada PT Bank Negara Indonesia (Persero) Tbk., prosedur yang adil dalam promosi, mutasi, pembagian tugas, dan evaluasi kinerja akan lebih bermakna apabila karyawan memandangnya sebagai bentuk perhatian perusahaan. Jika prosedur hanya dipahami sebagai aturan administratif, dampaknya terhadap kepuasan kerja menjadi terbatas. Oleh karena itu, keadilan prosedural perlu dibarengi dengan komunikasi, penghargaan, dan dukungan nyata agar mampu meningkatkan kepuasan kerja.

Pengaruh Komitmen Organisasi terhadap Kepuasan Kerja melalui Perceived Organizational Support

Hasil penelitian menunjukkan bahwa Perceived Organizational Support memediasi pengaruh komitmen organisasi terhadap kepuasan kerja. Artinya, komitmen organisasi dapat meningkatkan kepuasan kerja secara langsung, tetapi pengaruh tersebut menjadi lebih kuat ketika karyawan juga merasakan adanya dukungan organisasi.

Karyawan yang memiliki komitmen tinggi cenderung menunjukkan loyalitas, keterikatan emosional, dan kesediaan untuk berkontribusi bagi organisasi. Namun, komitmen tersebut perlu diimbangi dengan dukungan organisasi agar tidak berubah menjadi beban psikologis. Ketika dedikasi karyawan direspons oleh perusahaan melalui perhatian, penghargaan, dan dukungan terhadap

kesejahteraan, karyawan akan merasa bahwa pengabdianya memiliki nilai. Kondisi tersebut mendorong kepuasan kerja yang lebih kuat.

Temuan ini sejalan dengan pandangan Meyer dan Allen sebagaimana dikutip dalam Wulandari (2023), bahwa komitmen organisasi berkaitan dengan loyalitas, keterikatan emosional, dan tanggung jawab karyawan terhadap organisasi. Dalam konteks PT Bank Negara Indonesia (Persero) Tbk., komitmen karyawan menjadi modal penting, tetapi perusahaan tetap perlu memperkuat dukungan organisasi agar loyalitas tersebut menghasilkan kepuasan kerja yang berkelanjutan. Dengan demikian, POS berperan sebagai penguat hubungan antara komitmen organisasi dan kepuasan kerja.

Pengaruh Organizational Citizenship Behavior terhadap Kepuasan Kerja melalui Perceived Organizational Support

Hasil penelitian menunjukkan bahwa Perceived Organizational Support tidak memediasi pengaruh Organizational Citizenship Behavior terhadap kepuasan kerja. Artinya, perilaku sukarela karyawan tidak meningkatkan kepuasan kerja melalui persepsi dukungan organisasi.

Temuan ini menunjukkan bahwa OCB pada karyawan PT Bank Negara Indonesia (Persero) Tbk. lebih cenderung bersumber dari dorongan intrinsik, moralitas kerja, dan budaya profesional, bukan dari harapan memperoleh dukungan balik dari organisasi. Karyawan yang membantu rekan kerja atau terlibat dalam kerja sama tim tidak selalu mengaitkan perilaku tersebut dengan tingkat dukungan yang diberikan perusahaan. Oleh karena itu, meskipun OCB dapat meningkatkan kepuasan kerja secara

langsung, jalur mediasi melalui POS tidak terbukti signifikan.

Secara teoritis, temuan ini memperkaya pemahaman bahwa hubungan antara OCB, POS, dan kepuasan kerja tidak selalu bersifat linear. Organ (2006) menjelaskan bahwa OCB merupakan perilaku sukarela yang tidak secara eksplisit diakui oleh sistem imbalan formal, tetapi berkontribusi terhadap efektivitas organisasi. Karena sifatnya sukarela, OCB dapat muncul tanpa ekspektasi dukungan organisasi. Dalam konteks BNI, hal ini menunjukkan bahwa perilaku saling membantu antarkaryawan sudah menjadi bagian dari kebiasaan kerja, bukan semata-mata respons terhadap dukungan manajemen. Dengan demikian, perusahaan tetap perlu memperkuat dukungan organisasi secara langsung, bukan hanya bergantung pada budaya OCB untuk menciptakan kepuasan kerja.

KESIMPULAN

Berdasarkan hasil analisis terhadap 76 karyawan PT Bank Negara Indonesia (Persero) Tbk., penelitian ini menyimpulkan bahwa kepuasan kerja karyawan dipengaruhi secara langsung oleh komitmen organisasi, Organizational Citizenship Behavior, dan Perceived Organizational Support. Komitmen organisasi terbukti menjadi faktor penting karena karyawan yang memiliki loyalitas, keterikatan emosional, dan rasa memiliki terhadap perusahaan cenderung merasakan kepuasan kerja yang lebih tinggi. Selain itu, OCB juga berpengaruh terhadap kepuasan kerja, yang menunjukkan bahwa perilaku sukarela seperti membantu rekan kerja, menjaga kerja sama tim, dan memberikan kontribusi di luar tugas formal dapat menciptakan pengalaman kerja yang lebih positif. Perceived Organizational Support juga terbukti meningkatkan kepuasan kerja

karena karyawan merasa lebih puas ketika organisasi menghargai kontribusi dan memperhatikan kesejahteraan mereka.

Hasil penelitian juga menunjukkan bahwa keadilan prosedural tidak berpengaruh langsung secara signifikan terhadap kepuasan kerja. Temuan ini mengindikasikan bahwa prosedur yang adil belum cukup untuk meningkatkan kepuasan kerja apabila tidak disertai dengan dukungan organisasi yang nyata. Namun, keadilan prosedural terbukti berpengaruh positif terhadap Perceived Organizational Support, sehingga prosedur yang objektif, transparan, dan konsisten tetap penting karena dapat membentuk persepsi bahwa organisasi memberikan perhatian dan dukungan kepada karyawan. Dengan demikian, Perceived Organizational Support berperan sebagai mediator penuh dalam hubungan antara keadilan prosedural dan kepuasan kerja.

Selanjutnya, komitmen organisasi juga terbukti berpengaruh terhadap Perceived Organizational Support dan kepuasan kerja, baik secara langsung maupun tidak langsung. Hal ini menunjukkan bahwa karyawan yang memiliki komitmen tinggi terhadap organisasi cenderung lebih mudah merasakan adanya dukungan dari perusahaan, dan persepsi dukungan tersebut memperkuat kepuasan kerja. Dalam hubungan ini, Perceived Organizational Support berperan sebagai mediator parsial. Sementara itu, OCB tidak berpengaruh signifikan terhadap Perceived Organizational Support dan tidak dimediasi oleh POS dalam meningkatkan kepuasan kerja. Artinya, perilaku sukarela karyawan lebih bersifat intrinsik dan tidak selalu berkaitan dengan persepsi terhadap dukungan organisasi.

Secara teoretis, penelitian ini memperkuat Social Exchange Theory,

khususnya dalam menjelaskan pentingnya hubungan timbal balik antara karyawan dan organisasi. Temuan penelitian menunjukkan bahwa dukungan organisasi menjadi mekanisme penting yang menghubungkan keadilan prosedural dan komitmen organisasi dengan kepuasan kerja. Namun, hasil penelitian juga memperlihatkan bahwa tidak semua perilaku positif karyawan selalu bergantung pada pertukaran sosial dengan organisasi, sebagaimana terlihat pada OCB yang lebih berpengaruh langsung terhadap kepuasan kerja tanpa melalui Perceived Organizational Support.

Secara manajerial, hasil penelitian ini memberikan masukan bagi manajemen PT Bank Negara Indonesia (Persero) Tbk. bahwa peningkatan kepuasan kerja tidak cukup hanya dilakukan melalui penerapan prosedur yang adil. Manajemen perlu memastikan bahwa keadilan prosedural benar-benar dirasakan sebagai bentuk dukungan nyata oleh karyawan, misalnya melalui komunikasi yang terbuka, pendampingan atasan, penghargaan terhadap kontribusi, dan respons yang jelas terhadap keluhan pegawai. Selain itu, perusahaan perlu terus memperkuat komitmen organisasi melalui internalisasi nilai-nilai perusahaan, pengakuan terhadap loyalitas, serta penyediaan lingkungan kerja yang mendukung. Budaya OCB juga perlu dijaga melalui kerja sama tim, kegiatan kolaboratif, dan iklim kerja yang mendorong saling membantu antarpegawai.

Penelitian ini memiliki keterbatasan karena dilakukan hanya pada karyawan PT Bank Negara Indonesia (Persero) Tbk., sehingga hasilnya belum tentu dapat digeneralisasikan pada sektor atau organisasi lain. Selain itu, terdapat

beberapa hasil yang berbeda dari penelitian terdahulu, khususnya mengenai tidak signifikannya pengaruh langsung keadilan prosedural terhadap kepuasan kerja serta tidak signifikannya peran mediasi POS dalam hubungan OCB terhadap kepuasan kerja. Oleh karena itu, penelitian selanjutnya disarankan untuk menguji model ini pada objek yang berbeda, seperti bank swasta, bank syariah, koperasi, atau organisasi nonperbankan, agar diperoleh pemahaman yang lebih luas mengenai faktor-faktor yang memengaruhi kepuasan kerja.

REFERENSI

- Adelia, R. C., & Mujiati, N. W. (2016). Pengaruh kompensasi, gaya kepemimpinan dan stres kerja terhadap kepuasan kerja karyawan di RS Dharma Kerti. *E-Jurnal Manajemen Unud*, 4(4), 3335–3363.
- Aghnia, S. A., & Sunarsi, D. (2023). Pengaruh komitmen organisasi dan Organizational Citizenship Behavior terhadap kepuasan kerja pegawai. *Lensa Ilmiah: Jurnal Manajemen dan Sumberdaya*, 2(2), 30–34. <https://doi.org/10.54371/jms.v2i2.287>
- Anwar. (2021). Pengaruh Organizational Citizenship Behavior (OCB) terhadap kepuasan kerja dan kinerja karyawan. *Jurnal Institusi Politeknik Ganesha Medan*, 4(1), 35–46.
- Berlianti, D. F., Abid, A. A., & Ruby, A. C. (2024). Metode penelitian kuantitatif pendekatan ilmiah untuk analisis data. *Jurnal Review Pendidikan dan Pengajaran*, 7(3), 1861–1864.
- Cahyo, S. D., & Sitio, V. S. S. (2021). Pengaruh employee engagement, Organizational Citizenship Behavior dan komitmen organisasi terhadap kepuasan kerja karyawan PT Matahari Departement Store Cabang Bandung Istana Plaza. *Jimen: Jurnal Inovatif Mahasiswa Manajemen*, 1(2), 180–192.
- Dhea Desty A. (2024). Pengaruh altruisme terhadap kesiapan menjadi calon guru pada mahasiswa keguruan. *Jurnal Ekonomi dan Pendidikan*, 7, 52–59. <https://doi.org/10.26858/jekpend.v7i1.59284>
- Eisenberger, R., Huntington, R., Hutchison, S., & Sowa, D. (1986). Perceived organizational support. *Journal of Applied Psychology*, 71(3), 500–507.
- Hariani, N., & Muafi, M. (2021). Pengaruh keadilan organisasional terhadap employee engagement dimoderasi etika kerja Islam. *Telaah Bisnis*, 21(1), 1. <https://doi.org/10.35917/tb.v21i1.210>
- Hartono, S., & Parameswari, R. (2021). Pengaruh lingkungan kerja dan komitmen organisasi terhadap kepuasan kerja pegawai pada SMA Negeri 3 Tangerang. *Prosiding: Ekonomi dan Bisnis*, 1(1), 1–11. <https://jurnal.ubd.ac.id/index.php/pros>
- Hasanah, L. (2020). Pengaruh keadilan prosedural dan keadilan distributif terhadap kinerja karyawan dengan kepuasan kerja sebagai variabel mediasi: Studi empiris di Rumah Sakit Umum Daerah Tidar Magelang. *Jurnal Manajemen dan Bisnis*, 1(69), 11–12.
- Hasibuan. (2023). Pengaruh organizational support dan lingkungan kerja terhadap Organizational Citizenship Behavior dengan kepuasan kerja sebagai variabel intervening pada PT Pasar Segar Manado. *Jurnal*

- EMBA: Jurnal Riset Ekonomi, Manajemen, Bisnis dan Akuntansi*, 11(1), 1009–1020. <https://doi.org/10.35794/emba.v11i1.46650>
- Hastari, E. Y., Kirana, K. C., & Subiyanto, D. (2023). Pengaruh keadilan distributif, keadilan prosedural, dan keadilan interaksional terhadap kepuasan kerja pegawai di PT PLN (Persero) UP3 Yogyakarta. *El-Mal: Jurnal Kajian Ekonomi dan Bisnis Islam*, 4(4), 1084–1094.
- Heryana, A. (2024). Populasi dan sampel: Kerangka sample size, sampling frame, dan sample inclusivity pada penelitian kuantitatif. <https://doi.org/10.13140/RG.2.2.28040.02569>
- Hidayanti, S., Budianto, A., & Setianingsih, W. (2020). Pengaruh persepsi dukungan organisasi dan keadilan organisasi terhadap kepuasan kerja pegawai: Suatu studi pada PT PP Presisi Tbk Tasikmalaya. *Business Management and Entrepreneurship Journal*, 2(3), 94–105.
- Islamy, F. J. (2019). Pengaruh kepuasan kerja karyawan terhadap kinerja dosen tetap Sekolah Tinggi Ilmu Ekonomi Indonesia Membangun: Studi kasus pada dosen tetap Sekolah Tinggi Ilmu Ekonomi Indonesia Membangun tahun 2019. *Jurnal Indonesia Membangun*, 18(2), 30–44.
- Karneli, O., & Nasution, N. N. (2023). Pengaruh Perceived Organizational Support terhadap kinerja melalui kepuasan kerja karyawan PT Artha Veda Pekanbaru. *Jurnal Simki Economic*, 6(2), 376–385. <https://jipied.org/index.php/JSE>
- Kurniawan, I. S., & Farisca, W. (2021). Pengaruh Perceived Organizational Support terhadap kepuasan kerja melalui Leader-Member Exchange di BPJS Ketenagakerjaan Yogyakarta. *JPEKA: Jurnal Pendidikan Ekonomi, Manajemen dan Keuangan*, 5(2), 71–80. <https://doi.org/10.26740/jpeka.v5n2.p71-80>
- Laksono, R. A., Kusumastuti, W., & Esterina, M. (2023). Pengaruh Organizational Citizenship Behavior dan syukur terhadap kepuasan kerja. *Jurnal Psikologi*, 2(1), 1–8.
- Lengkong, J. H. (2018). *Pengaruh Perceived Organizational Support (POS) dan pelatihan Neuro Associative Conditioning (NAC) terhadap komitmen afektif dengan budaya kerja sebagai pemediasi: Studi pada pegawai negeri Polri di Lemdiklat Polri*. Universitas Terbuka.
- Maranata, B. H., Widyaningtyas, D. P., & Istiqomah, A. N. (2022). Pengaruh komitmen organisasi terhadap kinerja karyawan pada PT Bank BUMN Kota Semarang. *Jurnal Arimbi: Applied Research in Management and Business*, 2(2), 1–10.
- Mattenson, T. M., Ivancevich, J. M., & Konopaske, R. (2014). *Organizational behavior and management*. McGraw-Hill.
- Mighfar, S. (2015). Social Exchange Theory: Telaah konsep George C. Homans tentang teori pertukaran sosial. *Jurnal Lisan Al-Hal*, 9(2), 261–287.
- Mulyadi, M. (2012). Riset desain dalam penelitian. *Studi Komunikasi dan Media*, 16(1), 71–80.
- Novita, D. (2022). *Pengaruh Organizational Citizenship*

- Behavior (OCB) dan beban kerja terhadap kinerja karyawan dengan kepuasan karyawan sebagai variabel intervening: Studi kasus pada Kantor Baznas di Jawa Tengah.*
- Nurhalizah, S., Kholijah, G., & Gusmanely, Z. (2024). Analisis Structural Equation Modeling Partial Least Square pada kinerja pegawai PT Bank Pembangunan Daerah Jambi. *Indonesian Journal of Applied Statistics*, 6(2), 125. <https://doi.org/10.13057/ijas.v6i2.78921>
- Nurhayati. (2024). Pengaruh komitmen organisasi terhadap kepuasan kerja karyawan pada PT Indojoya Agrinusa Kabupaten Kampar. *Jurnal Daya Saing*, 10(1), 9–15.
- Purnama, I. L., Zunaidah, & Thamrin, K. M. H. (2023). Pengaruh komitmen organisasi dan Organizational Citizenship Behavior (OCB) terhadap kepuasan kerja: Studi pada pegawai Dinas Koperasi dan UKM Kota Palembang. *Al-Kharaj: Jurnal Ekonomi, Keuangan & Bisnis Syariah*, 5(6), 3133–3147. <https://doi.org/10.47467/alkharaj.v5i6.3007>
- Puspa, M. W., & Sukesi. (2024). Pengaruh kompensasi, stres kerja dan Organizational Citizenship Behavior (OCB) terhadap kinerja pegawai melalui kepuasan kerja pada Sekretariat Daerah Kota Surabaya. *Soetomo Business Review*, 5(2), 313–330.
- Putri, F. R., & Supriadi, Y. N. (2022). Pengaruh kompensasi, lingkungan kerja, dan Organizational Citizenship Behavior (OCB) terhadap kepuasan kerja karyawan PT Patra Badak Arun Solusi. *Jurnal Manajemen Motivasi*, 18(1), 10. <https://doi.org/10.29406/jmm.v18i1.3707>
- Rahayu, S., & Dahlia. (2023). Pengaruh disiplin kerja, motivasi kerja dan komitmen organisasi terhadap kepuasan kerja dan kinerja pegawai Badan Kepegawaian dan Pengembangan Sumber Daya Manusia Ogan Komering Ulu. *Jurnal Ekonomi & Ekonomi Syariah*, 6(1), 370–386.
- Rahmat, Y., & Nainggolan, E. M. (2025). Pengaruh keadilan prosedural terhadap kepuasan kerja karyawan pada CV Planet Swalayan Marpoyan Kota Pekanbaru. *Eko dan Bisnis: Riau Economics and Business Review*, 16(1), 12–20.
- Rais, I. S., & Parmin. (2020). Pengaruh Perceived Organizational Support dan budaya organisasi terhadap employee engagement dengan kepuasan kerja sebagai variabel intervening: Studi pada pegawai non-PNS DISTAPANG Kabupaten Kebumen. *Jurnal Ilmiah Mahasiswa Manajemen, Bisnis dan Akuntansi*, 2(1), 1–20.
- Ria, & Ariyani. (2020). *Kinerja karyawan: Studi perusahaan BUMN X di Semarang.*
- Rivaldo, Y., Sulaksono, D. H., Pratama, Y., & Supriadi. (2021). Pengaruh stres kerja, komunikasi, komitmen organisasi dan motivasi terhadap kepuasan kerja pegawai Damkar Pemko Batam. *Jurnal JUMKA*, 1(1), 40–58.
- Saputra, Z., & Maksum, I. (2024). Fleksibilitas kerja dan OCB Islam perspektif terhadap kinerja karyawan: Kepuasan kerja sebagai mediasi. *Jurnal Ekonomi*, 29(3), 506–527.
- Sidharta, F. Y., & Zamralita, Z. (2018). Gambaran dukungan organisasi yang dirasakan pada karyawan PT XYZ. *Jurnal Muara Ilmu Sosial*,

- Humaniora, dan Seni*, 1(2), 304–309.
<https://doi.org/10.24912/jmishums.en.v1i2.979>
- Syahbana, B. N., & Septyarini, E. (2021). Peran mediasi kepuasan kerja pada pengaruh keadilan distributif dan keadilan prosedural terhadap komitmen afektif. *Jurnal Manajemen*, 11(2), 112–129.
- Tanjung, O. E., & Surjanti, J. (2023). Pengaruh keadilan prosedural terhadap kepuasan kerja dengan pengembangan karier sebagai variabel intervening. *Jurnal Ilmiah Manajemen Bisnis dan Inovasi Universitas Sam Ratulangi*, 10(2), 1553–1563.
- Triono, B., Ayem, S., & Erawati, T. (2022). Sebagai variabel intervening. *Balance: Jurnal Akuntansi dan Bisnis*, 7(2), 117–133. <http://jurnal.um-palembang.ac.id/balance>
- Wijaya, O. F. P. (2017). Faktor-faktor yang menentukan kepuasan kerja karyawan. *Jurnal Manajemen*, 2(2), 1–9.
- Wulandari, F. (2021). *Middle range teori dalam ilmu manajemen SDM*. Gerbang Media.
- Wulandari. (2023). Pengaruh komitmen organisasi terhadap. *Jurnal Manajemen*, 2(2), 1–10.
- Yoga, T. C., & Yuliharsi. (2021). Pengaruh Perceived Organizational Support, prosedural justice terhadap Organizational Citizenship Behavior dengan kepuasan kerja sebagai variabel mediasi pada perawat RSUD Rasydin Padang. *Menara Ekonomi*, 7(1), 102–113.
- Yudhian, E. F., N, S. W. D., & Indiyastuti, L. (2020). Pengaruh keadilan distributif dan keadilan prosedural terhadap turnover intention dengan kepuasan kerja sebagai variabel mediasi. *Jurnal Bisnis dan Ekonomi*, 27(2), 123–134.
- Zulfikar. (2022). Dampak komitmen organisasi terhadap kepuasan kerja pegawai pada Dinas Pendidikan dan Kebudayaan Kabupaten Aceh Utara. *ITQAN: Jurnal Ilmu-Ilmu Kependidikan*, 13(1), 117–126.