
FAKTOR YANG MEMPENGARUHI *ORGANIZATIONAL CITIZENSHIP BEHAVIOR* YANG DIMEDIASIKAN OLEH *ORGANIZATIONAL COMMITMENT* DI KLINIK KECANTIKAN

Vera Edelia Lim¹; Agustinus Setyawan²

Universitas Internasional Batam, Batam^{1,2}

Email : linshuxiann2703@gmail.com¹; agustinus.setyawan@uib.ac.id²

ABSTRAK

Berbagai sektor pekerjaan terus mengalami perkembangan seiring berjalannya waktu, terutama dalam industri kecantikan. Karyawan yang menunjukkan perilaku yang dikenal sebagai *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) cenderung memiliki dampak positif pada perusahaan tempat mereka bekerja. Implementasi OCB dalam konteks organisasi dapat meningkatkan kelancaran operasional organisasi tersebut. Penelitian ini memiliki tujuan untuk memahami hubungan yang kompleks antara beberapa faktor kunci di lingkungan kerja, yaitu kepuasan kerja, kepemimpinan melayani, keadilan organisasi, perilaku kewarganegaraan organisasi (OCB), dan peran komitmen organisasi sebagai perantara. Studi ini memanfaatkan metode survei dengan menyebarkan kuesioner kepada karyawan di Klinik Kecantikan di Kota Batam dan menerapkan Partial Least Squares (PLS) 3.0 sebagai alat analisis. Sebanyak 370 responden berpartisipasi dalam pengumpulan data ini. Temuan dari studi ini mengindikasikan bahwa hubungan *job satisfaction*, *servant leadership*, dan *organizational justice* terhadap *organizational citizenship behavior* (OCB) yang dimediasikan oleh *organizational commitment* memiliki pengaruh yang bermakna secara statistik dan menguntungkan secara positif.

Kata kunci : kepemimpinan melayani; keadilan organisasi; kepuasan kerja; *organizational citizenship behavior* (OCB); komitmen organisasi

ABSTRACT

Various job sectors continue to evolve over time, especially in the beauty industry. Employees who exhibit behavior known as Organizational Citizenship Behavior (OCB) tend to have a positive impact on the companies they work for. Implementing OCB within the organizational context can enhance the smoothness of the organization's operations. This research aims to identify the relationship between job satisfaction, servant leadership, and organizational justice with Organizational Citizenship Behavior (OCB), with organizational commitment as a mediator. The research employs data collection through the distribution of questionnaires to employees in Beauty Clinics in Batam City and utilizes Partial Least Squares (PLS) 3.0 as the analytical tool. A total of 370 respondents participated in data collection. The results of this research show that the relationship between job satisfaction, servant leadership, and organizational justice on organizational citizenship behavior (OCB) which is mediated by organizational commitment has a significant positive effect.

Keywords : servant leadership; organizational justice; job satisfaction; organizational citizenship behavior (OCB); organizational commitment

PENDAHULUAN

Pada zaman sekarang, sebuah hal yang sangat penting dalam kehidupan adalah masalah ekonomi. Pada saat industri lainnya sedang mengalami hal-hal yang tidak terduga, industri kecantikan berbeda dengan industri lainnya. Pada saat pandemi Covid-19 memang sempat menurun, tetapi juga memberikan industri kecantikan peluang yang baru untuk membuat bisnisnya bertambah besar. Menurut informasi yang dikumpulkan oleh Badan Pusat Statistik (BPS) pada tahun 2021, dalam kosmetika ini mengalami peningkatan sebesar 9,61% yang meliputi bidang farmasi, ilmu kimia, dan penggunaan obat-obatan tradisional. Tidak hanya itu, dalam data dari BPOM, industri kosmetika juga mengalami kenaikan perusahaan yang awalnya 819 industri menjadi 913 industri ('Peningkatan Industri Kosmetik', no date).

Dalam sebuah organisasi, tidak kurang adanya karyawan yang rela bekerja atau mendapatkan tugas yang lebih tanpa berpikir apa yang akan ia dapat jika ia bekerja lebih banyak dari yang lain. Karyawan yang memiliki rasa rela membantu biasanya disebut sebagai *Organizational Citizenship Behavior* (OCB). OCB merupakan sebuah tingkah laku karyawan yang mempunyai rasa rela membantu atau mengerjakan pekerjaan yang lebih dari biasanya. Menerapkan OCB di suatu perusahaan akan menyebabkan organisasi tersebut beroperasi semakin lancar (Gyekye and Haybatollahi, 2015).

OCB memiliki hubungan dengan *organizational justice* secara proporsional, semakin besar persepsi keadilan organisasi yang dirasakan oleh karyawan, maka semakin besar pula tingkah laku OCB yang akan diekspresikan oleh para karyawan. Semakin baik OCB dalam sebuah organisasi/perusahaan, *job satisfaction* dan kinerja seorang karyawan akan meningkat juga. *Servant leadership* yang dimiliki karyawan semakin tinggi, maka perilaku tingkat OCB pada karyawan meningkat juga. Keterlibatan aktif karyawan dalam kegiatan yang diadakan oleh organisasi akan meningkatkan tingkat perilaku OCB di kalangan mereka ('OCB dan Dampaknya Bagi Organisasi (Bagian 1)', no date).

TINJAUAN PUSTAKA DAN PENGEMBANGAN HIPOTESIS

Organizational Justice

Organizational justice atau keadilan organisasi didefinisikan sebagai seorang individu diperlakukan sama atau adil dalam sebuah organisasi tempatnya bekerja.

Dalam suatu perusahaan jika tingkat keadilan organisasinya tinggi, maka proses pengambilan keputusan dan hasil pastinya direncanakan dan dilaksanakan secara adil. Salah satu unsur utama keadilan organisasi adalah penilaian pekerja terhadap tingkat keadilan yang mereka alami. Dapat disimpulkan bahwa keadilan organisasi dalam perilaku organisasi adalah pandangan seseorang dalam merefleksikan sejauh mana dirinya diperlakukan dan dipengaruhi oleh 3 aspek, antara lain pendapatan yang diperoleh, proses penentuan sesuatu dalam organisasi, dan perasaan dihargai dan dihormati (Sunaris, Wahyoedi and Tecoalu, 2022).

Servant Leadership

Servant Leadership atau kepemimpinan melayani adalah sebuah gaya pemimpin yang dimulai dengan keinginan untuk melayani orang lain. Kepemimpinan yang melayani berbeda dari jenis kepemimpinan lainnya, kepemimpinan pelayan lebih berfokus pada peningkatan kinerja dan kesejahteraan organisasi, contohnya seperti seorang pemimpin yang melayani benar-benar tertarik untuk membantu dan memenuhi kebutuhan bawahannya (Abdullah Alajhar and Asif Salam, 2022).

Job Satisfaction

Kepuasan kerja mengacu pada evaluasi individu terhadap lingkungan kerja dan pengalaman kerjanya. Ini mencerminkan sikap emosional seseorang terhadap pekerjaannya, termasuk tingkat kepuasan, kebahagiaan, dan kepuasan secara keseluruhan terhadap pekerjaan yang dijalankan. Kepuasan kerja melibatkan persepsi individu terhadap berbagai aspek pekerjaan, seperti kondisi kerja, hubungan interpersonal di tempat kerja, penghargaan yang diterima, kesempatan untuk berkembang, dukungan dari atasan dan rekan kerja, dan keseimbangan antara aspek profesional dan pribadi (Saputra and Mahaputra, 2022). Kepuasan kerja merupakan salah satu faktor penting yang mempengaruhi kepuasan hidup karena sebagian besar waktu manusia dihabiskan ditempat kerja. Studi kepuasan kerja dan komitmen organisasi merupakan topik yang menarik dan dapat dijadikan pertimbangan saat mengkaji model pergantian karyawan (Zulkarnaen, W., dan Sofyan, Y., 2018:184).

Organizational Citizenship Behavior

OCB atau perilaku organisasi kewarganegaraan adalah perilaku yang melebihi tuntutan fungsi pekerjaan. OCB mencakup sejumlah tindakan atau tingkah laku seperti memberikan bantuan kepada individu lain, sukarela untuk pekerjaan tambahan, patuh

terhadap peraturan dan prosedur di lingkungan kerja, serta berkontribusi pada pencapaian tujuan organisasi secara keseluruhan. Perilaku OCB sangat penting bagi keberhasilan organisasi karena karyawan yang menunjukkan perilaku tersebut dapat membantu meningkatkan produktivitas, kualitas kerja, dan kepuasan pelanggan (Sumarsi, 2020).

Organizational Commitment

Organizational Commitment atau komitmen organisasi adalah ungkapan atau perilaku yang dimiliki oleh karyawan terhadap organisasi tempatnya bekerja, terdapat perpaduan antara perasaan dan sikap karyawan tersebut. Komitmen organisasi dapat diartikan sebagai kemampuan karyawan untuk memahami dirinya sendiri tentang perusahaan dengan bertindak menjaga dirinya dalam organisasi dan loyal dalam hal memajukan dan memakmurkan organisasi (Wahyuni and Dirbawanto, 2022).

Pengembangan Hipotesis

H1: Hubungan *Organizational Justice* terhadap *Organizational Commitment*

Sejumlah besar studi telah menunjukkan bahwa keadilan organisasi adalah variabel yang konsisten dan signifikan mempengaruhi komitmen organisasi di berbagai pengaturan. Selain itu, ada bukti yang menunjukkan hal itu keadilan organisasi mempengaruhi komitmen organisasi secara tidak langsung melalui kepercayaan organisasi dan identifikasi ('The Relationship Between Organizational Commitment and Organizational Justice Among Health Care Workers in Ethiopian Jimma Zone Public Health Facilities', no date).

H2: Hubungan *Servant Leadership* terhadap *Organizational Commitment*

Awee et al. (2014) dan Ramli and Desa (2014) belajar di Malaysia dan mengungkapkan bahwa kepemimpinan melayani memiliki dampak positif terhadap *Organizational Commitment*. Meskipun ada beberapa kontroversi di temuan yang berbeda, banyak penelitian menunjukkan pengaruh positif *Servant Leadership* pada *Organizational Commitment* (Howladar and Rahman, 2021a).

H3: Hubungan *Job Satisfaction* terhadap *Organizational Commitment*

Temuan ini memperkuat korelasi yang menguntungkan antara kepuasan kerja dan komitmen organisasi, menekankan bahwa karyawan yang puas dengan pekerjaan mereka memiliki kecenderungan tingkat komitmen organisasi yang lebih tinggi. Tingginya kepuasan kerja dapat mempengaruhi karyawan untuk lebih terikat dan

memiliki komitmen terhadap sasaran dan prinsip-prinsip organisasi, yang dapat berdampak positif pada kinerja dan retensi karyawan (Nurjanah, Pebianti and Handaru, 2020).

H4: Hubungan *Organizational Commitment* terhadap *Organizational Citizenship Behaviour*

Temuan dari penelitian menunjukkan bahwa terdapat pengaruh yang menguntungkan dan penting, baik melalui jalur langsung maupun tidak langsung, antara faktor kepribadian dan budaya organisasi pada OCB melalui variabel komitmen organisasional. Komitmen organisasional juga berdampak positif dan penting terhadap OCB. Hal ini menyiratkan bahwa tingkat komitmen organisasional yang tinggi akan berkontribusi pada perilaku kewarganegaraan organisasi yang lebih positif ('No Tit. תצלה', no date).

H5: Hubungan *Organizational Justice* terhadap *Organizational Citizenship Behaviour*

Studi ini menunjukkan adanya korelasi positif dan bermakna antara keadilan organisasi dan OCB. Temuan ini konsisten dengan penelitian lain yang menunjukkan hubungan positif antara keadilan organisasi dan OCB. Individu yang merasa bahwa ada keadilan dalam organisasi tempat mereka bekerja akan lebih mungkin untuk bersikap positif terhadap organisasi tersebut, termasuk melakukan OCB yang positif (Syah and Fakultas, 2000).

H6: Hubungan *Servant Leadership* terhadap *Organizational Citizenship Behaviour*

Studi yang dijalankan oleh Mira dan Margareta, Sedarmayanti dan Kuswanto, dan Al-amri, et.al. melaporkan bahwa kepemimpinan yang melayani berkorelasi positif secara signifikan terhadap OCB. Dengan kata lain, jika seorang pemimpin memiliki kepemimpinan yang melayani maka akan berdampak positif pada OCB karyawan (Howladar and Rahman, 2021a).

H7: Hubungan *Job Satisfaction* terhadap *Organizational Citizenship Behaviour*

Peningkatan tingkat kepuasan kerja yang menyebabkan dampak positif pada tingkah laku kewarganegaraan organisasi (OCB) merupakan temuan yang konsisten dengan penelitian sebelumnya. Karyawan yang memiliki rasa puas dengan pekerjaan mereka memiliki kecenderungan sikap dan tingkah laku yang lebih positif terhadap tempat kerja mereka. OCB mencakup tindakan sukarela yang membantu memelihara

dan meningkatkan efektivitas organisasi secara keseluruhan (Ismaillah and Prasetyono, 2021).

H8: Hubungan *Organizational Justice* terhadap *Organizational Citizenship Behaviour* yang dimediasikan oleh *Organizational Commitment*

Komitmen organisasional yang tinggi bisa menciptakan hubungan positif antar karyawan terhadap organisasi tempat mereka bekerja, sehingga menimbulkan kecintaan terhadap organisasi tersebut dan mendorong karyawan untuk melakukan perilaku OCB. Komitmen organisasional ini terlepas dari tingkat penilaian terhadap dukungan dari organisasi dan keadilan organisasi yang dirasakan oleh karyawan (Ardi and Sudarma, 2015).

H9: Hubungan *Servant Leadership* terhadap *Organizational Citizenship Behaviour* yang dimediasikan oleh *Organizational Commitment*

Penemuan bahwa servant leadership memiliki hubungan positif terhadap komitmen organisasional dan perilaku kewarganegaraan organisasi (OCB) merupakan kontribusi penting dalam memahami peran kepemimpinan dalam konteks organisasi. Dalam konteks ini, servant leadership berperan sebagai variabel independen yang mempengaruhi variabel mediator, yaitu komitmen organisasional. Komitmen organisasional kemudian menyampaikan dampak servant leadership terhadap OCB, yang berarti bahwa servant leadership mempengaruhi OCB melalui komitmen organisasional sebagai perantara (Howladar and Rahman, 2021b).

H10: Hubungan *Job Satisfaction* terhadap *Organizational Citizenship Behaviour* yang dimediasikan oleh *Organizational Commitment*

Temuan ini menandakan adanya korelasi positif antara pekerjaan kepuasan dan *Organizational Citizenship Behavior* dengan pengaruh mediasi komitmen organisasional. Ada banyak faktor OCB seperti jika karyawan puas dengan pekerjaannya berpartisipasi dalam perilaku peran ekstra dan menunjukkan kesetiiaannya dengan sangat positif. (Karuna, 2021)

METODE PENELITIAN

Objek penelitian sendiri merupakan sebuah target yang dijadikan sebagai pusat teliti dan datanya akan diolah untuk pengembangan penelitian. Objek pada penelitian ini adalah klinik kecantikan yang ada di Kota Batam. Studi ini dijalankan dengan cara penyebaran kuesioner sebagai sarana untuk mengumpulkan data dalam penelitian yang

di peroleh dari partisipan penelitian dengan menggunakan karyawan yang bekerja di klinik kecantikan yang ada di Kota Batam sebagai populasi. Dalam studi ini memanfaatkan metode hair et all untuk menentukan jumlah sampelnya. Jumlah sampel yang dijadikan penelitian adalah 370 partisipan.

HASIL PENELITIAN DAN DISKUSI

Karakteristik Responden

Menurut data yang didapatkan dari partisipan penelitian, ada 370 partisipan yang terdiri dari 176 responden perempuan dan 194 responden laki-laki. Dalam penelitian ini sebagian besar responden memiliki usia 21 sampai 25 tahun yang di antaranya memiliki gelar sarjana S1. Terdapat 102 responden yang bekerja di Erha Clinic dan sebagian besar telah bekerja dalam waktu 2 sampai 3 tahun.

Hasil Evaluasi Model

a. Hasil Uji *Outer Loading*

Menurut temuan penelitian, terdapat kesimpulan bahwa variabel *Job Satisfaction (JS)*, *Servant Leadership (SL)*, *Organizational Justice (OJ)*, *Organizational Commitment (OC)*, dan *Organizational Citizenship Behavior (OCB)* memiliki fungsi sebagai tanda atau petunjuk dari variabel-variabel yang diinvestigasi karena telah mendapatkan nilai *Outer Loading* > 0,5.

b. Hasil Uji *Average Variance Extracted (AVE)*

Average Variance Extracted (AVE) adalah alat pengukuran yang dipakai dalam analisis faktor untuk menilai validitas konstruk dalam suatu model. Nilai AVE dianggap baik atau valid jika nilainya berada di atas atau sama dengan 0,5. Hasil penelitian menunjukkan bahwa nilai AVE dari konsep yang diukur melebihi 0,5 dan dinyatakan valid.

Hasil Uji Validitas Diskriminan

a. Hasil Uji *Heterotrait-Monotrait Ratio (HTMT)*

Nilai HTMT adalah salah satu metode untuk mengukur validitas konstruk dalam analisis faktor dan pemodelan persamaan struktural. Nilai HTMT berada pada rentang 0 hingga 1. Jika nilai HTMT lebih kecil dari 0,85, ini dianggap sebagai penopang validitas konstruk. Temuan dari studi ini mencerminkan bahwa nilai HTMT lebih tinggi dari 0,85.

b. Hasil Uji Reliabilitas (*Construct Reliability*)

Nilai *Cronbach's alpha* dan *Composite Reliability (CR)* berada pada rentang 0 hingga 1, dan nilai yang lebih besar mencerminkan tingkat konsistensi atau reliabilitas yang lebih tinggi. Sebuah nilai di atas 0,7 sering dianggap baik, tetapi nilai di atas 0,8 dianggap sangat baik. Dapat dilihat pada tabel 1 yang menampilkan nilai *Cronbach's alpha* dan *Composite Reliability (CR)* > 0,7.

Hasil Uji Hipotesis

a. Hasil Uji *Direct Effect* (Uji Model Struktural Tanpa Mediasi)

Dalam menguji hipotesis dalam model menggunakan Partial Least Squares (PLS) dan metode bootstrapping. Kriteria untuk menguji signifikansi direct effect adalah $T\text{-Statistic} > 1,96$ atau $P\text{-Value} < 0,05$. Hasil dari pengujian telah ditampilkan pada tabel 2.

- Hipotesis 1

Berdasarkan hasil uji pada PLS, terdapat nilai $T\text{-Statistic}$ 3,917 dan nilai $P\text{-Value}$ 0,000. Temuan ini mencerminkan bahwa *job satisfaction* berdampak positif secara signifikan terhadap *organizational commitment*.

- Hipotesis 2

Berdasarkan hasil uji pada PLS, nilai $T\text{-Statistic}$ dan $P\text{-Value}$ adalah 23,379 dan 0,000. Hasil uji ini menampilkan bahwa *job satisfaction* berdampak positif secara signifikan terhadap *organizational citizenship behavior*.

- Hipotesis 3

Dari hasil pengujian data, terdapat nilai $T\text{-Statistic}$ 2,942 dan nilai $P\text{-Value}$ 0,003. Hasil uji ini mencerminkan bahwa *organizational commitment* berdampak positif secara signifikan terhadap *organizational citizenship behavior*.

- Hipotesis 4

Dari hasil pengujian data, terdapat nilai $T\text{-Statistic}$ 15,596 dan nilai $P\text{-Value}$ 0,000. Hasil uji ini mencerminkan bahwa *organizational justice* berdampak signifikan positif terhadap *organizational commitment*.

- Hipotesis 5

Berdasarkan hasil uji data, nilai $T\text{-Statistic}$ 42,034 dan nilai $P\text{-Value}$ 0,000. Temuan ini mencerminkan bahwa *organizational justice* berdampak signifikan positif terhadap *organizational citizenship behavior*.

- Hipotesis 6

Menurut hasil pengujian data, nilai *T-Statistic* 4,467 dan nilai *P-Value* 0,000. Hasil uji mencerminkan bahwa *servant leadership* berdampak positif secara signifikan terhadap *organizational commitment*.

- **Hipotesis 7**

Berdasarkan hasil uji data, nilai *T-Statistic* 8,971 dan nilai *P-Value* 0,000. Hasil uji mencerminkan bahwa *servant leadership* berdampak signifikan positif terhadap *organizational citizenship behavior*.

b. Hasil Uji Indirect Effect (Uji Model Struktural dengan Mediasi)

Kriteria untuk menguji signifikansi direct effect adalah *T-Statistic* > 1,96 atau *P-Value* < 0,05. Hasil uji telah ditampilkan pada tabel 3.

- Hipotesis 8

Berdasarkan hasil pengujian data, nilai *T-Statistic* 2,699 dan nilai *P-Value* 0,007. Hasil uji menunjukkan bahwa *job satisfaction* berdampak signifikan positif terhadap *organizational citizenship behavior* yang dimediasikan oleh *organizational commitment*.

- Hipotesis 9

Berdasarkan hasil uji data, nilai *T-Statistic* 3,044 dan nilai *P-Value* 0,002. Hasil uji mencerminkan bahwa *organizational justice* berdampak signifikan positif terhadap *organizational citizenship behavior* yang dimediasikan oleh *organizational commitment*.

- Hipotesis 10

Berdasarkan hasil uji data, nilai *T-Statistic* 9,403 dan nilai *P-Value* 0,000. Hasil pengujian mencerminkan bahwa *servant leadership* memiliki dampak positif secara signifikan terhadap *organizational citizenship behavior* yang dimediasikan oleh *organizational commitment*.

KESIMPULAN

Tujuan penelitian ini adalah untuk mengidentifikasi hubungan antara kepuasan kerja (*job satisfaction*), kepemimpinan melayani (*servant leadership*), dan keadilan organisasi (*organizational justice*) dalam konteks perilaku kewarganegaraan organisasi (OCB), dengan perantara komitmen organisasi (*organizational commitment*), di klinik kecantikan di Kota Batam.

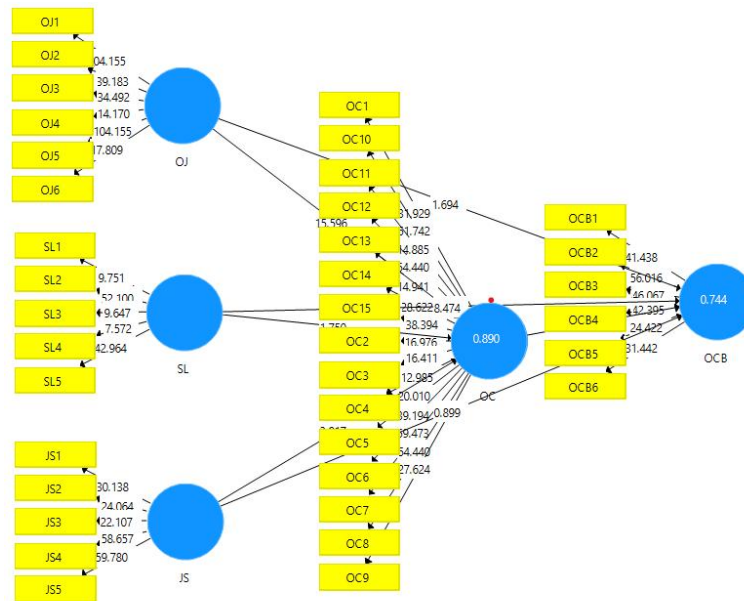
Temuan ini memberikan wawasan yang sangat berharga tentang hubungan kompleks antara komitmen organisasi, kepuasan kerja, keadilan organisasi, kepemimpinan pelayanan, dan perilaku kewarganegaraan organisasi (OCB). Komitmen organisasi berdampak positif terhadap kepuasan kerja, keadilan organisasi dan kepemimpinan melayani. Perilaku Kewarganegaraan Organisasi (OCB) berpengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja, komitmen organisasi, keadilan organisasi, kepemimpinan melayani, dan berpengaruh positif terhadap keadilan organisasi melalui perantara komitmen organisasi, kepuasan kerja melalui perantara komitmen organisasi, kepuasan kerja melalui perantara komitmen organisasi.

DAFTAR PUSTAKA

- Abdullah Alajhar, N. and Asif Salam, M. (2022) 'Servant Leadership and Innovative Work Behavior: The Mediating Role of Organizational Citizenship Behavior', *International Journal of Academic Research in Business and Social Sciences*, 12(4), pp. 326–348. doi: 10.6007/ijarbss/v12-i4/12888.
- Ardi, R. T. B. and Sudarma, K. (2015) 'Pengaruh Persepsi Dukungan Dan Keadilan Organisasi Terhadap Organizational Citizenship Behavior Dengan Komitmen Organisasional Sebagai Variabel Intervening', *Management Analysis Journal*, pp. 142–152. Available at: <https://journal.unnes.ac.id/sju/index.php/maj/article/view/7821>.
- Gyekye, S. A. and Haybatollahi, M. (2015) 'Organizational citizenship behaviour', *International Journal of Organizational Analysis*, pp. 285–301. doi: 10.1108/ijoa-08-2012-0586.
- Howladar, M. H. R. and Rahman, M. S. (2021a) 'The Influence of Servant Leadership on Organizational Citizenship Behavior: The Mediating Effect of Organizational Commitment', *South East European Journal of Economics and Business*, pp. 70–83. doi: 10.2478/jeb-2021-0006.
- Howladar, M. H. R. and Rahman, M. S. (2021b) 'The Influence of Servant Leadership on Organizational Citizenship Behavior: The Mediating Effect of Organizational Commitment', *South East European Journal of Economics and Business*, pp. 70–83. doi: 10.2478/jeb-2021-0006.
- Ismailah, R. R. and Prasetyono, H. (2021) 'Pengaruh kepuasan kerja dan komitmen organisasi terhadap organizational citizenship behavior karyawan', *Sosio e-Kons*, p. 129. doi: 10.30998/sosioekons.v13i2.9749.
- Karuna, A. (2021) 'Impact of Job Satisfaction on Organizational Citizenship Behaviour Mediated by Organizational Commitment in Public Sector Banks', *Turkish Journal of Computer and Mathematics Education (TURCOMAT)*, pp. 1609–1615. Available at: Impact of Job Satisfaction on Organizational Citizenship Behaviour Mediated by Organizational Commitment in Public Sector Banks.
- 'No Tit. תוצאות' (no date), pp. 39–51. Available at: <https://www.ptonline.com/articles/how-to-get-better-mfi-results>.
- Nurjanah, S., Pebianti, V. and Handaru, A. W. (2020) 'The influence of transformational leadership, job satisfaction, and organizational commitments on Organizational Citizenship Behavior (OCB) in the inspectorate general of the

- Ministry of Education and Culture', *Cogent Business and Management*, 7(1). doi: 10.1080/23311975.2020.1793521.
- 'OCB dan Dampaknya Bagi Organisasi (Bagian 1)' (no date). Available at: <https://www.djkn.kemenkeu.go.id/kpknl-kupang/baca-artikel/15183/OCB-dan-Dampaknya-Bagi-Organisasi-Bagian-1.html>.
- 'Peningkatan Industri Kosmetik' (no date). Available at: <https://www.suara.com/pressrelease/2022/09/13/105011/hingga-juli-2022-industri-kosmetik-meningkat-83-dan-didominasi-ukm>.
- Saputra, F. and Mahaputra, M. R. (2022) 'Effect of Job Satisfaction , Employee Loyalty and Employee Commitment on Leadership Style (Human Resource Literature Study)', *Dinasti International Journal of Management Science*, 3(4), pp. 762–772.
- Sumarsi, A. R. (2020) 'International journal of social and management studies (ijosmas)', *International Journal of Social and Management Studies (Ijosmas)*, 02 No. 06(06), pp. 69–88.
- Sunaris, D., Wahyoedi, S. and Tecoalu, M. (2022) 'Effects Of Organizational Commitment And Organizational Justice On Organizational Citizenship Behavior With Job Satisfaction As A Mediation', *International Journal of Science, Technology & Management*, 3(3), pp. 630–640. doi: 10.46729/ijstm.v3i3.511.
- Syah, M. A. and Fakultas (2000) 'Pengaruh Organizational Justice Terhadap Organizational Commitment', p. 220. Available at: <http://download.garuda.kemdikbud.go.id/article.php?article=1370770&val=989&title=PENGARUH ORGANIZATIONAL JUSTICE DAN MOTIVASI KERJA TERHADAP ORGANIZATIONAL CITIZENSHIP BEHAVIOR OCB>.
- 'The Relationship Between Organizational Commitment and Organizational Justice Among Health Care Workers in Ethiopian Jimma Zone Public Health Facilities' (no date). Available at: The Relationship Between Organizational Commitment and Organizational Justice Among Health Care Workers in Ethiopian Jimma Zone Public Health Facilities - PMC (nih.gov).
- Wahyuni, W. S. and Dirbawanto, N. D. (2022) 'the Effect of Job Satisfaction and Organizational Commitment on Organizational Citizenship Behavior in Employees', *Journal of Humanities, Social Sciences and Business (Jhssb)*, 2(1), pp. 306–316. doi: 10.55047/jhssb.v2i1.487.
- Zulkarnaen, W., & Sofyan, Y. (2018). Pengaruh Kepuasan Kerja dan Komitmen Organisasi Terhadap Keinginan Bepindah Karyawan PT. Delami Garmen Kota Bandung. *Widya Cipta*, 2(2), 183–192.

GAMBAR, GRAFIK DAN TABEL



Gambar 1. Path Model
Sumber : Penulis (2023)

Tabel 1. Hasil Uji Reliabilitas

Variabel	Cronbach's Alpha	Composite Reliability
Job Satisfaction	0,833	0,880
Organizational Commitment	0,933	0,942
Organizational Citizenship Behavior	0,873	0,904
Organizational Justice	0,861	0,898
Servant Leadership	0,708	0,785

Tabel 2. Hasil Uji Direct Effect

	Original Sample (O)	Sample Mean (M)	Standard Deviation (STDEV)	T Statistics (O/STDEV)	P Values	Keputusan
Job Satisfaction → Organizational Commitment	0,317	0,313	0,081	3,917	0,000	H1 Signifikan Positif
Job Satisfaction → Organizational Citizenship Behavior	0,805	0,805	0,034	23,370	0,000	H2 Signifikan Positif
Organizational Commitment → Organizational Citizenship Behavior	0,291	0,297	0,099	2,942	0,003	H3 Signifikan Positif
Organizational Justice → Organizational Commitment	1,179	1,178	0,076	15,596	0,000	H4 Signifikan Positif
Organizational Justice → Organizational	0,812	0,814	0,019	42,034	0,000	H5 Signifikan Positif

Citizenship Behavior Servant Leadership → Organizational Commitment	0,169	0,169	0,038	4,467	0,000	H6 Signifikan Positif
Servant Leadership → Organizational Commitment Citizenship Behavior	0,480	0,487	0,053	8,971	0,000	H7 Signifikan Positif

Tabel 3. Hasil Uji *Indirect Effect*

	Original Sample (O)	Sample Mean (M)	Standard Deviation (STDEV)	T Statistics (O/STDEV)	P Values	Keputusan
Job Satisfaction → Organizational Commitment → Organizational Citizenship Behavior	0,092	0,091	0,034	2,699	0,007	H8 Signifikan Positif
Organizational Justice → Organizational Commitment → Organizational Citizenship Behavior Servant Leadership →	0,343	0,348	0,113	3,044	0,002	H9 Signifikan Positif
Organizational Commitment → Organizational Citizenship Behavior	0,362	0,363	0,039	9,403	0,000	H10 Signifikan Positif