

JGOP



JOURNAL OF GOVERNMENT AND POLITICS

VOLUME 4, NOMOR 1 JULI 2022

ISSN 2774-728X (PRINT) ISSN: 2686-3391 (ONLINE)



JGOP.FISIP@UMMAT.AC.ID

In Cooperation With



Daftar Isi (Table of Content)
Journal of Government and Politics
JGOP

Analisis Komunikasi Politik Dalam Percepatan Pembangunan Ibu Kota Nusantara (IKN) Menuju Kota Berkelanjutan

Hairunnisa, Wisda Aprilia Syaka 1-15

Best Practice Kebijakan Pembangunan Ibu Kota Negara (IKN) Di Kalimantan Timur, Indonesia

Hariati, Annisa Saskia Saputri 16-28

Dinasti Politik Pada Pilkada Di Indonesia Dalam Perspektif Demokrasi

Heriyanto 29-46

Praktik Citizenship Dalam Melanggengkan Pelayanan Kesehatan Melalui Posyandu Sebagai Potret Dari New Public Service Studi Kasus Pada Posyandu Tanjung Kota Madiun Dan Posyandu Delima Kota Malang

Tia Subekti, Irza Khurunin, Intan Rahmawati 47-63

Implementasi Program Desa Mandiri Di Desa Sebunga, Kabupaten Sambas Kalimantan Barat

Debbie Yuari Siallagan, Heri Yanto, M. Awaluddin 64-77

Kualitas Pelayanan Publik dan Kepuasan Pelanggan Laboratorium Pemeriksa COVID-19: Studi kasus di Laboratorium Biohazard Badan POM

Muhammad Erdiansyah, Fitra Yovita Delviona, Dilin Rahayu Nataningtyas 78-90

Peran Mediasi Ethical Behavior pada Pengembangan Organizational Citizenship Behaviors Auditor Publik

Elaine Violche Acanthus, Putri Mega Desiana 91-110

Akselerasi Pengembangan Sumber Daya Manusia di Lingkungan Badan Narkotika Nasional

Dindin Supratma 111-120

Integrasi Manajemen Talenta dengan Pengembangan Kompetensi ASN

Rahmat Suparman, Sherwin Mikhael Soantahon 121-132



Journal of Government and Politics (JGOP) ISSN:2686-3391
Vol. 4 No. 1 Juli 2022

Journal of Government and Politics (JGOP)

<http://journal.ummat.ac.id/index.php/jsip>



Peran Mediasi Ethical Behavior pada Pengembangan Organizational Citizenship Behaviors Auditor Publik

Elaine Violche Acanthus¹, Putri Mega Desiana²

^{1,2,3} Badan Pemeriksa Keuangan Republik Indonesia

Info Artikel

Sejarah Artikel:

Diterima: 27-10-2021

Disetujui: 28-07-2022

Dipublikasikan :

29-07-2022

Kata Kunci :

*Organizational
citizenship behaviors;
ethical behavior;
organizational justice;
affective commitment;
public auditor.*

Auditor publik diharapkan untuk meningkatkan kualitas layanan dan bekerja melampaui apa yang ditugaskan serta lebih altruistik dibandingkan auditor di sektor swasta. Selain peraturan, auditor juga memiliki kode etik, etika profesi dan pertimbangan profesional. Oleh karena itu, disarankan agar *organizational citizenship behaviors* (OCB) para auditor didorong melalui *organizational justice*, *affective commitment* dan *ethical behavior* untuk memastikan akuntabilitas laporan audit. Oleh karena itu, penelitian ini bertujuan untuk menentukan hubungan antar variabel tersebut, serta melihat peran mediasi dari *ethical behavior* terhadap pembentukan OCB. Penelitian ini melihat bahwa etika merupakan atribusi positif yang harus dimiliki oleh auditor selain kompetensi profesional. Responden penelitian adalah 305 orang auditor dari Badan Pemeriksa Keuangan Republik Indonesia, Metode penelitian adalah kuantitatif dan pengolahan data menggunakan *structural equation modelling* (SEM). Berbeda dengan penelitian sebelumnya, penelitian ini menunjukkan bahwa *organizational justice* dan *affective commitment* tidak berpengaruh positif terhadap OCB melainkan harus dimediasi oleh *affective commitment*. Karakteristik auditor mempengaruhi peran penting *ethical behavior* sebagai mediator untuk meningkatkan pengembangan OCB pada auditor publik. Hasil ini menunjukkan bahwa selain kompetensi profesional, *ethical behavior* merupakan persyaratan utama bagi seorang auditor.

**The Mediating Role of Ethical Behavior in the Development of Organizational
Citizenship Behaviors Among Public Auditors**

Abstract

Public auditors are expected to improve their service quality and work beyond obligations also should be more altruistic than those in the private sector. In addition to regulations, auditors also have a code of ethics, professional ethics, and professional judgment. Therefore, it is suggested that the organizational citizenship behaviors (OCB) of auditors can be encouraged through organizational justice, affective commitment, and ethical behavior to ensure the accountability of audit reports. Therefore, this research aims to determine the relationship of those variables and also examines the mediating role of ethical behavior in the development of OCB. This research considering that ethics is an important attribute that should be possessed by auditors aside from professional competence. The respondents were 305 auditors of the Audit Board of Indonesia. Research method is quantitative and data was processed using structural equation modelling (SEM). Dissimilar from previous research, this research shows that organizational justice and affective commitment do not positively influence OCB, but should be mediated by ethical behavior. Auditor's characteristics influence the important role of ethical behavior as a mediator to encourage the development of OCB in a public auditor. These results demonstrate that along with professional competence, ethical behavior is also a mandatory requirement for an auditor.

PENDAHULUAN

Seiring dengan meningkatnya tuntutan masyarakat atas kinerja pemerintah dan adanya kompetisi global, sektor publik diharapkan dapat meningkatkan kualitas layanannya (Lavelle et al., 2009). Salah satu upaya meningkatkan kualitas layanan yaitu dengan mendorong pegawai untuk melakukan pekerjaan lebih baik dibandingkan *contractual obligation* (Organ, 1988) atau yang dikenal dengan *organizational citizenship behaviors* (OCB). Selain kualitas layanan, OCB juga dianggap dapat menciptakan iklim organisasi yang sehat (Vigoda & Golembiewski, 2001). OCB juga dipandang sebagai aset penting organisasi yang menjadi ciri khas dan sulit diduplikasi oleh organisasi lain (Podsakoff et al., 2009).

Pegawai pada sektor publik digambarkan lebih berkomitmen terhadap masyarakat atau stakeholder mereka (Kirkpatrick & Ackroyd, 2005) serta dianggap lebih altruistik dan berjiwa sosial dibandingkan pekerja pada sektor swasta (Hebson, Grimshaw, & Marchington, 2003). Oleh karena itu, pegawai pada sektor publik diharapkan dapat bekerja melampaui *contractual obligation* agar kinerja pemerintah dapat meningkat. Terdapat beberapa cara untuk memotivasi pegawai sektor publik agar bekerja melampaui kepentingan individu dan organisasi (Rayner, Lawton, & Williams, 2012). Diantaranya melalui *ethical behavior* (Baker, Hunt, & Andrews, 2006), *organizational justice* (Niehoff, & Moorman, 1993), dan *organizational commitment* (Gupta, Agarwal, & Khatri, 2016).

Faktor pendorong OCB yang banyak diperbincangkan adalah *ethical behavior*, mengingat seluruh dimensi OCB berada dalam konteks etika (Turnipseed, 2002). OCB merupakan manifestasi kepatuhan pegawai terhadap peraturan organisasi seperti relawan, tidak membuang waktu, dan penggunaan sumber daya secara produktif (Smith, Organ, & Near, 1983; Van Dyne, Graham, & Dienesch, 1994). Sehingga pegawai yang memiliki *ethical behavior* diharapkan akan menunjukkan OCB yang tinggi (Baker et al., 2006; Beerli, Dayan, Vigoda-Gadot, & Werner, 2012).

Selain *ethical behavior*, keadilan organisasi juga dianggap berpengaruh terhadap OCB karena pegawai yang diperlakukan secara adil memiliki kecenderungan untuk memberikan kompensasi berupa OCB yang tinggi (Wright & Sablinski, 2008). Sesuai dengan teori pertukaran sosial, pegawai akan membalas organisasi dengan *good citizenship* ketika prosedur dan distribusi kebijakan dan alokasi sumber daya dinilai cukup adil (Beerli, Dayan, Vigoda-Gadot, & Werner, 2012). Namun demikian, pekerja publik merasakan

tingkat keadilan distribusi dan prosedural lebih rendah dibandingkan pekerja pada sektor swasta (Kurland, & Egan, 1999; Cho, & Sai, 2013) sehingga aspek keadilan di sektor publik menjadi penting untuk diteliti.

Kesukarelaan melakukan pekerjaan diluar *contractual obligation* perlu didukung oleh komitmen terhadap organisasi. Oleh karena itu, sektor publik membutuhkan pegawai yang memiliki komitmen terhadap organisasi yang lebih tinggi dibandingkan sektor swasta (Markovits, Davis, & Van Dick, 2007). Hal ini ditujukan agar dapat memberikan layanan berkualitas, memenuhi ekspektasi stakeholder dan mampu bersaing di dunia global (Ismail, 2015; Lavelle et al., 2008).

Sektor publik menghadapi persaingan global dan ekspektasi pemangku kepentingan agar memberikan layanan yang lebih berkualitas (Lavelle et al., 2008), sehingga terkadang pegawai dituntut untuk bekerja lebih keras dan sukarela (Hebson et al., 2003). Dorongan untuk melakukan OCB membutuhkan komitmen yang tinggi karena OCB merupakan manifestasi psikososial komitmen pegawai (Liu, 2008; Gupta et al., 2016). Manifestasi ini muncul karena adanya ikatan emosional antara *employee-employee* yang didefinisikan sebagai *affective commitment* (Allen & Meyer, 1990). *Affective commitment* dianggap sebagai salah satu dimensi *organizational commitment* yang paling signifikan dalam mendefinisikan perilaku (Kim, 2014; Meyer, Stanley, Herscovitch, & Topolnytsky, 2002). Komitmen pegawai sektor publik dapat diharapkan lebih tinggi dibandingkan sektor swasta, karena tersedianya *job security*, proses yang terstruktur serta rendahnya ketidakpastian (Markovits et al., 2007).

Penelitian mengenai pengembangan OCB melalui faktor *ethical behavior*, *organizational justice* dan *affective commitment* pada auditor public di Indonesia belum banyak dilakukan. Oleh karena itu, penelitian ini diharapkan dapat memberikan kontribusi sebagai berikut. Pertama, memberikan kontribusi teoritis terkait anteseden OCB dan *ethical behaviors*, serta peran mediasi dari *ethical behavior*. Kedua, memberikan kontribusi literatur terkait OCB dan *ethical behavior* pada auditor sektor publik. Ketiga, memberikan implikasi praktis terkait pengembangan OCB melalui faktor *organizational justice*, *affective commitment* dan mediasi *ethical behavior*.

Saat ini struktur organisasi mulai bergeser dari yang awalnya hirarkis menjadi lebih fokus ke individu, sehingga partisipasi aktif individu menjadi sangat penting. Partisipasi

aktif individu umumnya didorong melalui organizational citizenship behaviors (Lepine, Erez, & Johnson, 2002). Organizational citizenship behaviors (OCB) dalam konteks organisasi berkaitan erat dengan efektivitas dan efisiensi organisasi (Kim, 2014) serta memiliki pengaruh yang konsisten terhadap evaluasi manajerial secara luas (Posdakoff & MacKenzie, 1994). Sehingga OCB seringkali disebut sebagai perilaku positif dari anggota organisasi yang menyebabkan pelakunya lebih atraktif, mudah diterima secara sosial, dan lebih dihargai sebagai teman dan rekan kerja (Lo, & Ramayah, 2009). Keberadaan OCB dapat mengurangi penggunaan sumber daya yang langka karena sumber daya yang ada digunakan secara produktif (Organ, 1988; Posdakoff & MacKenzie, 1994). Organ (1988) mendefinisikan OCB sebagai upaya sukarela untuk melakukan pekerjaan ekstra melampaui standar resmi dan *contractual obligation* meskipun tidak diakui dalam sistem penghargaan. Dimensi OCB dibagi menjadi lima bagian, yaitu, *altruism* (membantu pekerjaan rekan secara sukarela), *sportsmanship* (menolerir dan tidak komplain), *courtesy* (mencegah masalah), *conscientiousness* (bersungguh - sungguh), dan *civic virtue* (berpartisipasi aktif). *Altruism* menyebabkan seseorang lebih mudah diterima secara sosial (Yorges, 1999), dan dimensi ini paling signifikan dalam OCB. Sedangkan *sportsmanship* sering dikaitkan dengan kesetiaan (Lepine et al., 2002; Argentero et al., 2008; Van Dyne et al., 1994) dan dedikasi terhadap pekerjaan (Van Scotter & Motowidlo, 1996).

Dimensi OCB yang dikemukakan Organ (1998) berada dalam konteks etika dan merupakan hasil yang sangat penting dari lingkungan yang etis (Valentine, Godkin, & Lucero, 2002). Menurut sudut pandang organisasi, Fraedrich (1993) menyebutkan bahwa *ethical behavior* adalah perilaku yang sesuai dengan standar yang ditentukan oleh organisasi, dan begitu juga sebaliknya. OCB merupakan manifestasi paling penting dari *ethical behavior* (Baker et al., 2006; Turnipseed, 2002) di lingkungan kerja termasuk di sektor publik (Beerli et al., 2012) karena memiliki kemiripan (Baker et al., 2006). Pegawai yang memiliki *ethical behavior* akan lebih produktif (Turnipseed, 2002) dan menunjukkan OCB yang sejalan dengan prinsip tersebut (Valentine et al., 2002) karena adanya kontrak psikologis antara pegawai dan organisasi. Meskipun seluruh dimensi OCB dikaitkan dengan etika serta merefleksikan etika individu secara spontan, namun *altruism* dan *sportsmanship* merupakan dimensi yang paling banyak diuji ketika dikaitkan dengan etika, *affective commitment* serta *organizational justice* (Baker et al., 2006; Saleem, 2014). Oleh karena itu, sejalan dengan penelitian sebelumnya kami mengajukan hipotesis sebagai berikut:

H1: *Ethical behavior* berpengaruh positif terhadap OCB

Selain *ethical behavior*, OCB juga disebut dapat didorong melalui *organizational justice* (Moorman, 1991). Hal ini disebabkan, hubungan dasar antara keadilan dan *citizenship* diambil berdasarkan teori ekuitas dan teori timbal balik lainnya (Moorman, 1991; Niehoff, & Moorman, 1993). Pegawai yang diperlakukan adil akan membalas perlakuan tersebut dengan cara menunjukkan OCB yang tinggi (Ehrhart, 2004; Wright & Sablinski, 2008) terutama pada organisasi yang menunjukkan nilai modern (Farh, Early, & Lin, 1997).

Organizational justice menggambarkan bagaimana karyawan menilai perilaku organisasi terhadap praktik-praktik keadilan (Greenberg, 1987). *Organizational justice* merujuk pada sejauh mana, pandangan seorang pegawai melihat bahwa prosedur, interaksi dan hasil yang dihasilkan dalam organisasi dinilai adil (Baldwin, 2006). Dua dimensi yang disepakati sebagai dimensi dalam *organizational justice* yang banyak diteliti secara luas adalah *distributive justice* atau "adil dalam mendistribusikan sumber daya" (Baker et al., 2006; Kim, 2009), dan *procedural justice* atau "prosedur yang adil dalam pengambilan keputusan" (Baker et al., 2006; Perreira, Berta, & Herbert, 2018; Thibaut & Walker, 1975). Oleh karena itu, sejalan dengan penelitian sebelumnya kami mengajukan hipotesis sebagai berikut:

H2: *Organizational justice* berpengaruh positif terhadap OCB

Faktor lain juga disebut dapat mendorong OCB pegawai sektor publik adalah adalah *affective commitment* (Kim, 2012, 2014; Liu, 2008). Hal ini dikarenakan *affective commitment* dikonseptualisasikan sebagai keterikatan psikososial antara pegawai dengan organisasi (Liu, 2008; Gupta et al., 2016). *Affective commitment* merupakan dimensi dalam *organizational commitment* yang paling sering diteliti (Baker et al., 2006; Kim, 2014). *Organizational commitment* adalah sejauh mana pegawai mengidentifikasi nilai dan norma organisasi serta sejauh mana keterikatan pegawai dengan organisasinya (Mowday, Steers, & Porter, 1979). *Organizational commitment* memiliki tiga dimensi, yaitu *affective* atau "keterikatan emosional", *continuance* atau "rasa takut kehilangan pekerjaan", dan *normative* yaitu, "berada di organisasi merupakan tugas pegawai" (Allen & Meyer, 1990). *Affective commitment* dinilai paling signifikan dibandingkan dua dimensi lainnya dan memegang peranan penting terhadap internalisasi tujuan organisasi (Baker et al., 2006) termasuk di sektor publik (Kim, 2014). Hal ini dikarenakan *affective commitment* merujuk pada perlekatan emosi, keterikatan dan keterlibatan pegawai terhadap organisasinya (Allen, & Meyer, 1990). *Affective commitment* juga merupakan penghubung antara individu dengan organisasi, dimana rasa memiliki terhadap

organisasi membuat pegawai bangga (Allen & Meyer, 1990). *Affective commitment* juga fokus pada ikatan antara *employee-employer* sebagai keterikatan emosional yang menunjukkan kuatnya pertukaran sosial antara anggota dan organisasinya (Kim, 2009). Oleh karena itu, sejalan dengan penelitian sebelumnya kami mengajukan hipotesis sebagai berikut:

H3: *Affective commitment* berpengaruh positif terhadap OCB.

Ethical Behavior sebagai Mediator

Beberapa perusahaan dan organisasi telah menjadikan etika sebagai bagian dari budaya mereka, terutama di sektor publik. Hal ini dikarenakan sektor publik mengemban tugas yang berkaitan dengan hajat hidup orang banyak (Luk, 2012). Etika menjadi penting dalam organisasi karena menentukan perilaku kerja individu dalam organisasi. Sehingga organisasi harus menyediakan waktu dan sumber daya terkait manajemen etika dalam organisasi (Valentine, Godkin, Fleischman, & Kidwell, 2011). Selain itu, organisasi juga harus memahami bahwa sistem dan proses manajemen harus sejalan dengan nilai organisasi serta didukung oleh peran pimpinan untuk menciptakan budaya yang etis (Fichter, 2018).

Aspek etis dan tidak etis dalam perilaku pegawai memiliki anteseden yang sama yaitu *organizational justice* (Jacobs, Belschak, & Den Hartog, 2014). Hal ini dikarenakan norma tentang “adil” dan “etis” mendasari bagaimana individu mempersepsikan dan mengevaluasi perilaku dan keputusan orang lain serta mendorong reaksi (atau sanksi) terhadap mereka yang melanggarnya (Rupp, Wright, Aryee, & Luo, 2015). Apabila pegawai mempersepsikan bahwa proses dan distribusi sumber daya yang dilakukan organisasi tidak adil, maka hal tersebut akan digunakan untuk meligitimasi perbuatan tidak etis sebagai kompensasi atas ketidakadilan tersebut (Folger, 1977; Thibaut & Walker, 1975). Begitu juga sebaliknya, organisasi yang dinilai adil akan mendorong *ethical behavior*, karena pegawai menilai bahwa proses kebijakan dalam organisasi telah dijalankan sesuai dengan konsep yang adil dan etis (Martinson, Anderson, Crain, & De Vries, 2006; Baker et al., 2006). Oleh karena itu, sejalan dengan penelitian sebelumnya kami mengajukan hipotesis sebagai berikut:

H4: *Organizational justice* berpengaruh positif terhadap *ethical behavior*

Upaya menjadikan pegawai sebagai bagian integral dalam organisasi melalui pemberdayaan dan pengambilan keputusan akan mendorong pegawai untuk berperilaku yang etis (Alleyne, 2015). Sehingga pegawai yang memiliki *affective commitment* diharapkan akan

menunjukkan *ethical behavior* yang lebih tinggi (Baker et al., 2006; Fu, 2014). Hal ini dikarenakan ikatan emosional yang kuat antara pegawai dengan organisasi mendorong munculnya *ethical behavior* sebagai bentuk timbal balik terhadap organisasi sesuai dengan social exchange theory (Fu, 2014). Auditor yang memiliki keterikatan dengan organisasi akan memiliki motivasi intrinsik untuk tidak melanggar kebijakan yang telah ditetapkan oleh organisasi. Oleh karena itu, sejalan dengan penelitian sebelumnya kami mengajukan hipotesis sebagai berikut:

H5: *Affective commitment* berpengaruh positif terhadap *ethical behavior*

Hubungan antara anteseden OCB (*ethical behavior*, *organizational justice* dan *affective commitment*), menunjukkan *ethical behavior* memiliki hubungan dengan seluruh variable yang lain. *Organizational justice* dan *affective commitment* memiliki pengaruh terhadap *ethical behavior* (Rupp et al., 2015; Alleyne, 2015; Fu, 2014), serta *ethical behavior* memiliki pengaruh terhadap OCB (Turnipseed, 2002). Oleh karena itu, penelitian ini berusaha untuk mengetahui apakah *ethical behavior* memiliki peran mediasi atas pengaruh *organizational justice* dan *affective commitment* terhadap OCB. Oleh karena itu, sejalan dengan penelitian sebelumnya kami mengajukan hipotesis sebagai berikut:

H6: *Ethical behavior* memediasi hubungan antara *organizational justice* dan OCB

H7: *Ethical behavior* memediasi hubungan antara *affective commitment* dan OCB

METODE PENELITIAN

Data dikumpulkan melalui *self-administered survey* terhadap 305 auditor pada Badan Pemeriksa Keuangan. Sebuah lembaga publik yang bertanggungjawab untuk melakukan pemeriksaan atas laporan keuangan pemerintah di seluruh Indonesia. sampel dianggap cukup mewakili populasi yang ada karena tersebar di seluruh Indonesia, dengan rincian auditor di kantor pusat sebanyak 56,1%, kantor wilayah barat sebanyak 26,6%, dan kantor wilayah timur sebanyak 17,4%. Responden terdiri dari 61% laki - laki dan 39% perempuan, komposisi ini cukup seimbang dan sesuai dengan gambaran populasi pada organisasi. Rentang usia responden sesuai dengan kategori generasi oleh Oblinger, Oblinger, & Lippincott (2005) meliputi 72,8% generasi X (38 – 53 tahun) dan 27,8% generasi Y (23-37 tahun). Dalam hal peran, sebaran peran auditor cukup bervariasi, yaitu 31% junior auditor, 38,7% senior

auditor, 18,7% team leader dan 11.5% peran lainnya. Kuesioner menggunakan enam skala likert dengan skala respon 1 (sangat tidak setuju) hingga 6 (sangat setuju). Seluruh item pertanyaan bersifat positif untuk menghindari *central tendency*, meminimalisir bias dan memberikan hasil analisis serta interpretasi data yang tepat (Van Sonderen, Sanderman, & Coyne, 2013). OCB mengacu pada definisi Organ (1988) dan kami menggunakan dua dimensi dalam OCB yang dikembangkan oleh Baker et al (2006) dan Saleem (2014). *Sportsmanship* dan *altruism* diukur menggunakan 3 item sedangkan *ethical behavior* diukur menggunakan item yang dikemukakan oleh Fraedrich (1993). Dua dimensi pada *organizational justice* diukur menggunakan item yang dikemukakan oleh Niehoff & Moorman (1993). Sedangkan *Affective commitment* diukur menggunakan item yang disusun oleh Allen dan Meyer (1990).

HASIL DAN PEMBAHASAN

Penelitian ini melakukan analisis menggunakan *structural equation modelling* (SEM) dengan perangkat lunak Lisrel. Validitas indikator dilihat dari hasil *confirmatory factor analysis* (CFA) yang menunjukkan nilai *standardized factor loading* ≥ 0.5 (Hair, Black, Babin, & Anderson, 2010). Sedangkan reliabilitas variabel dilihat berdasarkan hasil *construct reliability* diatas 0,6 (Fornell, & Larcker, 1981). Hasil olah data menunjukkan beberapa variable tidak valid seperti *organizational justice* (4 item), *affective commitment* (2 item), dan *ethical behavior* (3 item), sehingga pada proses selanjutnya indikator tersebut tidak diikutsertakan. Hasil CFA menunjukkan seluruh indicator valid dan reliabel berdasarkan *standardized factor loading* (SFL), *construct reliability* (CR) dan *average variance extracted* (AVE) seperti pada tabel 3.1

Tabel 1. Validity and Reliability Test

Variabel	Item	SFL	CR	AVE	Valid and Reliable
<i>Organizational Justice</i>	DJ01	0.51	0.90	0.57	Yes
	PJ01	0.68			
	PJ02	0.80			
	PJ03	0.84			
	PJ04	0.83			
	PJ05	0.81			
	PJ06	0.76			
<i>Affective Commitment</i>	AC01	0.60	0.90	0.73	Yes
	AC03	0.60			
	AC05	0.75			
	AC06	0.91			
	AC07	0.90			
	AC08	0.86			
<i>Ethical Behavior</i>	EB02	0.52	0.75	0.50	Yes
	EB03	0.76			
	EB04	0.81			
<i>Organizational Citizenship Behaviors</i>	SP01	0.61	0.82	0.43	Yes
	SP02	0.68			
	SP03	0.69			
	AL01	0.55			
	AL02	0.69			
	AL03	0.72			

Sumber: Olah Data Lisrel

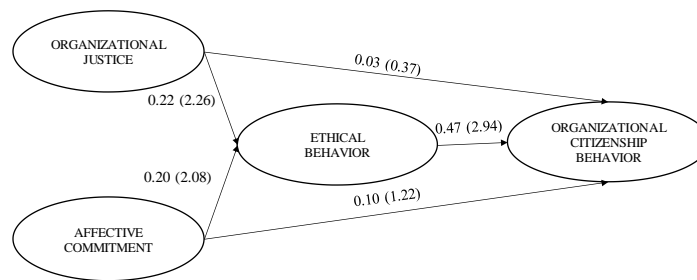
Uji kecocokan model (*goodness of fit*) dilihat berdasarkan nilai RMSEA, RMR dan beberapa parameter lainnya. Tabel 3.2 menunjukkan bahwa seluruh parameter yang mengacu pada Hair et al (2010) menunjukkan hasil *good fit*. Sehingga dapat dikatakan bahwa model penelitian *fit* dengan data yang ada.

Tabel 2. Goodness of fit measurement

Fit Measures	Result	Goodness of Fit
Goodness of Fit Index (GFI)	0.83	Good fit
Root Mean Square (RMR)	0.053	Good fit
Root Mean Square Error of Approximation (RMSEA)	0.069	Good fit
Normal Fit Index (NFI)	0.93	Good fit
Non Normed Fit Index (NNFI)	0.96	Good fit
Comparative Fit Index (CFI)	0.96	Good fit
Incremental Fit Index (IFI)	0.96	Good fit
Relative Fit Indices (RFI)	0.93	Good fit

Sumber: Olah Data Lisrel

Uji hipotesis dilihat berdasarkan nilai *path coefficient* dan *t-values*. Hipotesis akan diterima jika hasil dari *t-value* > 1,96 untuk *confidence level* 95%. Olah data terkait fungsi mediasi yaitu *direct effect* dan *indirect effect* dapat dilihat dari nilai *factor loading* hubungan antar variabel. Gambar 1 merangkum *structural estimates of the causal model* yang menunjukkan *factor loading* dan *t-values* antar variabel.



Catatan: SFL (t –values) dengan α : 0.05

Gambar 1. Structural Estimates Of The Causal Model

Hasil olah data menunjukkan bahwa hipotesis pertama diterima sehingga dapat dinyatakan bahwa *ethical behavior* memiliki pengaruh signifikan dan positif terhadap OCB (H1: 2.94). Sedangkan, hipotesis kedua dan ketiga tidak diterima karena t -values <1.96. Sehingga *organizational justice* (H2:0.37) dan *affective commitment* (H3:1.22) tidak memiliki pengaruh signifikan dan positif terhadap OCB secara langsung. Selanjutnya, *organizational justice* berpengaruh signifikan dan positif terhadap *ethical behavior* (H4:2.26). *Affective commitment* juga memiliki pengaruh signifikan dan positif terhadap *ethical behavior* (H5: 2.08).

Tabel 3. Hasil Pengukuran Hipotesis

Structural Path	Relationship	Direct Effect	Indirect Effects	Total Effect	t		
H1	EB → OCB	+	0,47	-	0,470	2,94	supported
H2	OJ → OCB	+	0,03	-	0,030	0,37	not supported
H3	AC → OCB	+	0,1	-	0,100	1,22	not supported
H4	OJ → EB	+	0,22	-	0,220	2,26	supported
H5	AC → EB	+	0,2	-	0,200	2,08	supported
H6	OJ → EB → OCB	+	0,03	0,103	0,133	0,37	supported
H7	AC → EB → OCB	+	0,00	0,103	0,103	1,22	supported

Sumber: Olah Data Lisrel

Menurut Zhao, Lynch, & Chen (2010) untuk mengukur peran mediasi terdapat tiga pola, Pertama, *complementary mediation*, yaitu *indirect* dan *direct effect* terjadi dan mengarah pada arah yang sama. Kedua, *competitive mediation*, yaitu *indirect* dan *direct effect* terjadi dan mengarah pada arah yang berbeda. Ketiga, *indirect-only mediation*, dimana *indirect effect* terjadi, namun *direct effect* tidak signifikan. Berdasarkan hasil dari tabel 3, *organizational justice* dan *affective commitment* memiliki pengaruh terhadap *ethical behavior* (H4; H5). Kemudian, *ethical behavior* juga memiliki pengaruh significant dan

positif terhadap OCB (H1). Sedangkan *organizational justice* dan *affective commitment* tidak memiliki pengaruh signifikan dan positif terhadap OCB (H1; H2). Berdasarkan hasil diatas dapat disimpulkan bahwa H6 dan H7 diterima, *ethical behavior* merupakan mediator dengan pola *indirect-only mediation* (Zhao et al., 2010).

PEMBAHASAN

Penelitian ini melihat hubungan antara *organizational justice*, *affective commitment*, *ethical behavior* dan OCB, serta peran mediasi *ethical behavior* terhadap variabel yang lain. Hasil uji hipotesis menunjukkan bahwa *ethical behavior* memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap OCB (H1), sedangkan *organizational justice* dan *affective commitment* tidak memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap OCB (H2:H3). Hal ini menunjukkan bahwa terdapat faktor yang perlu memediasi persepsi keadilan dan komitmen auditor publik. Faktor ini adalah *ethical behavior*, dimana kepatuhan terhadap peraturan organisasi akan mendorong dan memediasi perilaku pegawai untuk lebih produktif, sukarela, dan berpikir positif terhadap permasalahan organisasi (Baker et al., 2006; Turnipseed, 2002).

Hasil uji H2 berbeda dengan hasil penelitian sebelumnya (Ehrhart, 2004; Niehoff, & Moorman, 1993). Hal ini dikarenakan penelitian ini berbeda sudut pandang dengan penelitian sebelumnya. Pertama, penelitian ini melihat OCB pada level persepsi individu yang terkadang berbeda dengan penilaian oleh evaluator lain seperti rekan kerja dan atasan langsung (Tansky, 1993). Auditor terkadang merasa telah memiliki OCB yang baik seiring dengan hasil penilaian kinerjanya yang memuaskan. Kedua, *organizational justice* pada penelitian ini diukur melalui dimensi (*distributive dan procedural*) bukan sebagai *perceived justice* secara keseluruhan, karena seseorang cenderung untuk menilai keadilan per dimensi daripada melihatnya secara keseluruhan (Tansky, 1993; Wan, 2017).

H3 juga berbeda dengan penelitian sebelumnya (Kim, 2012; 2014). Sehingga *affective commitment* tidak serta merta mendorong tumbuhnya OCB pada auditor publik. Hal ini mungkin disebabkan karena hubungan antara sikap terhadap perilaku seringkali tidak sempurna (Organ, 1990; Tansky, 1993). Meskipun ikatan emosional pegawai dengan organisasi tinggi, namun relasi antara atasan-bawahan tidak dapat ditarik dalam jangka panjang (Organ, 1988).

Hasil uji H4 menunjukkan bahwa *organizational justice* berpengaruh signifikan terhadap *ethical behavior* dan mendukung penelitian terdahulu (Jacobs et al., 2014; Rupp et

al., 2015). Hal ini menunjukkan bahwa penerapan keadilan distribusi dan prosedural akan mendorong auditor untuk lebih patuh terhadap peraturan karena pegawai melihat bahwa organisasi telah menjalankan proses yang fair dan sesuai etika. Selanjutnya pegawai akan terdorong untuk menunjukkan *ethical behavior* (Jacobs et al., 2014; Farh et al., 1997).

Hipotesis kelima diterima karena hasil *t-values* signifikan dan bernilai 2,81 (>1,96). Hal ini menunjukkan bahwa *affective commitment* memiliki pengaruh signifikan dan positif terhadap *ethical behavior*. Upaya menjadikan pegawai sebagai bagian internal dari organisasi akan mendorong pegawai untuk berperilaku etis (Alleyne, 2015; Baker et al., 2006; Fu, 2014). Semakin tinggi ikatan emosional dan rasa kepemilikan pegawai dengan organisasi, maka akan mendorong pegawai untuk lebih patuh terhadap aturan yang mengatur *ethical behavior*.

Pengujian fungsi mediasi *ethical behavior* (H6;H7) dilakukan melalui signifikansi hubungan antar variabel. Pengaruh *organizational justice* terhadap *ethical behavior* menunjukkan nilai yang signifikan (*t-values* 2.26). Demikian juga pengaruh *affective commitment* terhadap *ethical behavior* (*t-values* 2,08). *Ethical behavior* juga memiliki pengaruh terhadap OCB (*t-values* 2.94). Sedangkan *organizational justice* dan *affective commitment* tidak memiliki *direct effect* yang signifikan terhadap OCB. Sehingga *ethical behavior* disini dapat dikatakan berperan sebagai mediator dengan pola *indirect only mediator* (Zhao et al., 2010).

Peran *ethical behavior* sebagai mediator yang menunjukkan adanya *indirect effect* antara *organizational justice* dan *affective commitment* terhadap OCB dimungkinkan karena karakteristik auditor. Pertama, selain patuh terhadap aturan organisasi auditor juga diwajibkan tunduk dan patuh terhadap aturan lebih tinggi. Kedua, standar dan praktik *ethical behavior* yang dipersepsi oleh auditor dan organisasi bervariasi. Penelitian ini merupakan salah satu upaya untuk menguji peran mediasi *ethical behavior* atas hubungan antara *organizational justice* dan *affective commitment* terhadap OCB di kalangan auditor publik. Hasil dari penelitian ini menarik karena menunjukkan bahwa *organizational justice* dan *affective commitment* tidak serta merta akan mendorong terwujudnya OCB pada auditor publik, melainkan harus dimediasi oleh *ethical behavior*. Hal ini menunjukkan bahwa relasi *organizational justice* dan OCB tidak selalu signifikan (Tansky,1993; Wan, 2017). Auditor melihat bahwa perlakuan adil organisasi tidak bisa dibalas dengan kontribusi yang tidak diatur oleh peraturan. Hubungan antara *affective commitment* dan perilaku juga tidak dapat

ditarik dalam jangka waktu yang panjang dan tidak selalu sempurna (Organ, 1988; Tansky, 1993). Penelitian ini berkontribusi terhadap literatur dan bukti empiris terkait peran mediasi *ethical behavior*, serta relasi antara OCB, *organizational justice* dan *affective commitment*.

Selain kontribusi teoritis, penelitian ini juga memberikan kontribusi terhadap implikasi praktis. Pertama, penting bagi pimpinan organisasi untuk memastikan bahwa pegawai dan organisasi memiliki standar etika yang sama, Hal ini dikarenakan auditor akan memilah praktik OCB berdasarkan peraturan yang ada, seperti etika pribadi aturan organisasi dan aturan yang lebih tinggi. Kedua, atasan merupakan panutan terkait praktik *ethical behavior*, sehingga penting bagi pemimpin di semua level untuk memberi contoh praktik dan standar *ethical behavior* yang tepat.

PENUTUP

Tingginya tuntutan dari pemangku kepentingan dan persaingan global mengharuskan sektor publik untuk memberikan layanan yang lebih berkualitas (Lavelle et al., 2008). Hal ini mensyaratkan tumbuhnya OCB dengan persepsi bahwa pegawai sektor publik lebih altruistik, berjiwa sosial (Hebson, et al. 2003) dan berkomitmen tinggi (Markovits et al., 2007) meskipun dengan tingkat *organizational justice* lebih rendah (Kurland & Egan, 1999; Cho & Sai, 2013) dibandingkan sektor swasta.

Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa implementasi *organizational justice* dan *affective commitment* dapat mendorong OCB melalui mediasi *ethical behavior*. Hasil ini berbeda dengan penelitian sebelumnya (Mowday et al., 1979; Kim, 2012, 2014; Liu, 2008), karena *organizational justice* dan *affective commitment* tidak memiliki pengaruh signifikan dan positif terhadap OCB secara langsung melainkan perlu dimediasi oleh *ethical behavior*.

Hal ini disebabkan oleh beberapa hal sebagai berikut, pertama, karakteristik auditor yang mengharuskan kepatuhan terhadap peraturan yang ada. Selain aturan organisasi dan aturan yang lebih tinggi, auditor memiliki etika pribadi sebagai control diri yang mencegah auditor berbuat tidak sesuai aturan (Gendron, Suddaby, & Lam, 2006). Kedua, standar dan praktik *ethical behavior* antara auditor dan organisasi cukup bervariasi, sehingga auditor akan memilih praktik – praktik *citizenship* yang tidak merugikan. Hal tersebut membatasi auditor untuk bertindak melampaui penugasan tertulis, karena auditor publik perlu memastikan bahwa *citizenship* yang dilakukan tidak melanggar aturan yang ada. Sehingga

dapat dikatakan meski auditor publik memiliki komitmen dan persepsi keadilan organisasi yang tinggi, hal ini tidak serta merta mendorong auditor untuk menunjukkan OCB.

Ethical behavior memegang peranan penting untuk mendorong OCB, karena *ethical behavior* menjadi standar acuan berperilaku bagi auditor publik. Penelitian ini menjawab pentingnya peran mediasi dari *ethical behavior* untuk mendorong OCB. Sektor publik perlu memperhatikan bahwa *organizational justice* dan *affective commitment* perlu diatur dengan standar etika agar OCB auditor publik dapat tinggi. Hasil ini membuktikan bahwa selain kompetensi profesional, *ethical behavior* juga merupakan persyaratan wajib bagi seorang auditor (Lai, Sasmita, Gul, Foo, & Hutchinson, 2018).

Keterbatasan dan Penelitian Selanjutnya

Beberapa keterbatasan mungkin menyebabkan hasil penelitian ini tidak dapat digeneralisir. Pertama, penelitian hanya dilakukan pada auditor publik, sehingga hasil penelitian hanya mencakup masukan terkait auditor pada sektor publik. Kedua, OCB diukur berdasarkan *self-rated scale*, dimana responden cenderung untuk *over-report* sehingga hasil mungkin bias (Karriker, & Williams, 2009; Donaldson, & Grant-Vallone, 2002). Ketiga, responden hanya terdiri dari generasi X dan Y. Meskipun ini mewakili tipikal pegawai dalam organisasi, namun analisa berdasarkan generasi tidak dapat dilakukan secara komprehensif. Oleh sebab itu, penelitian selanjutnya dapat ditujukan untuk mengisi gap seperti memperluas rentang generasi dan cakupan dari publik ke swasta.

DAFTAR PUSTAKA

- Allen, N.J. and Meyer, J.P. (1990). The measurement and antecedents of affective, continuance and normative commitment to the organization', *Journal of Occupational Psychology*, 63(1), 1-18.
- Alleyne, P. (2016). The influence of organisational commitment and corporate ethical values on non-public accountants' whistle-blowing intentions in Barbados, *Journal of Applied Accounting Research*, 17(2), 190-210.
- Argentero, P., Cortese, C. G., & Ferretti, M. S. (2008). An evaluation of organizational citizenship behavior: Psychometric characteristics of the Italian version of podsakoff et al's scale, *Journal of TPM*, 15(2), 61-75.
- Baker, T.L., Hunt, T.G. and Andrews, M.C. (2006). Promoting ethical behavior and organizational citizenship behaviors: The influence of corporate ethical values, *Journal of Business Research*, 59(7), 849-857.

- Baldwin, S. (2006). Organisational justice. Institute for Employment Studies, 1–21.
- Beeri, I., Dayan, R., Vigoda-Gadot, E., & Werner, S. B. (2012). Advancing ethics in public organizations: The Impact of an ethics program on employees' perceptions and behaviors in a regional council. *Bulgarian Journal of Agricultural Science*, 18(2), 197–206.
- Cho, Y. J., & Sai, N. (2013). Does *organizational justice* matter in the federal workplace?. *Review of Public Personnel Administration*, 33(3), 227–251.
- Donaldson, S. I., & Grant-Vallone, E. J. (2002). Understanding self-reported bias in organizational behavior research. *Journal of Business and Psychology*, 17(2), 245–262.
- Ehrhart, M. G. (2004). Leadership and procedural justice climate as antecedents of unit-level organizational citizenship behavior. *Personnel psychology*, 57(1), 61-94.
- Farh, Jing L., Earley, Paul. C., & Lin, Shu-chi. (1997). Impetus for action: A cultural analysis of justice and organizational citizenship behavior in chinese society. *Administrative Science Quarterly*, 42(3), 421.
- Fichter, R. (2018). Do the right thing! Developing ethical behavior in financial institutions. *Journal of Business Ethics*, 151(1), 69-84.
- Fraedrich, J. P. (1993). The ethical behavior of retail managers. *Journal of Business Ethics*, 12(3), 207
- Fu, W. (2014). The impact of emotional intelligence, organizational commitment, and job satisfaction on ethical behavior of chinese employees. *Journal of Business Ethics*, 122(1), 137-144.
- Folger, R. (1977). Distributive and procedural justice: Combined impact of “voice” and improvement on experienced inequity. *Journal of Personality and Social Psychology*, 35, 108-119.
- Fornell, C., & Larcker, D. F. (1981). Structural equation models with unobservable variables and measurement error: Algebra and statistics.
- Gendron, Y., Suddaby, R., & Lam, H. (2006). An examination of the ethical commitment of professional accountants to auditor independence. *Journal of Business Ethics*, 64(2), 169-193.
- Greenberg, J. (1987). A taxonomy of *organizational justice* theories. *Academy of Management Review*, 12(1), 9–22.
- Gupta, V., Agarwal, U. A., & Khatri, N. (2016). The relationships between perceived organizational support, *affective commitment*, psychological contract breach,

organizational citizenship behaviour and work engagement. *Journal of Advanced Nursing*, 72(11), 2806–2817.

Hair, J. F., Black, W. C., Babin, B. J., & Anderson, R. E. (2010). *Multivariate Data Analysis*. London: Pearson Education Limited.

Hebson, G., Grimshaw, D., & Marchington, M. (2003). PPPs and the changing public sector ethos: Case-study evidence from the health and local authority sectors. *Work, Employment & Society*, 17(3), 481-501.

Ismail, S. (2015). Influence of emotional intelligence, ethical climates , and Corporate Ethical Values on ethical judgment of Malaysian auditors. *Asian Jurnal Business Ethics*, 4, 147–162.

Jacobs, G., Belschak, F. D., & Den Hartog, D. N. (2014). (Un)ethical behavior and performance appraisal: The role of affect, support, and *organizational justice*. *Journal of Business Ethics*, 121(1), 63–76.

Karriker, J. H., & Williams, M. L. (2009). *Organizational justice* and organizational citizenship behavior: A mediated multifoci model? *Journal of Management*, 35(1), 112–135.

Kim, Hougyun. (2009). Examining the role of informational justice in the wake of downsizing from an organizational relationship management perspective. *Journal of Business Ethics*, 88(2), 297–312.

Kim, Hyoo-Sok. (2012). Transformational leadership and organisational citizenship behavior in the public sector in South Korea: The mediating role of *affektive commitment*. *Local Government Studies*, 38(6), 867–892.

Kim, Hougyun. (2014). Transformational leadership, organizational clan culture, organizational *affektive commitment*, and organizational citizenship behavior: A case of South Korea' s public sector. *Public Organization Review*, 14, 397–417.

Kirkpatrick, I., Ackroyd, S., & Walker, R. (2005). *The new managerialism and public service professions*. New York: Palgrave Macmillan

Kurland, N. B., & Egan, T. D. (1999). Public v. private perceptions of formalization, outcomes, and justice. *Journal of Public Administration Research and Theory*, 9, 437-458

Lai, K. M. Y., Sasmita, A., Gul, F. A., Foo, Y. B., & Hutchinson, M. (2018). Busy auditors, ethical behavior, and discretionary accruals quality in malaysia. *Journal of Business Ethics*, 150(4), 1187-1198.

Lavelle, J. J., Brockner, J., Konovsky, M. A., Price, K. H., Henley, A. B., Taneja, A., & Vinekar, V. (2009). Commitment, procedural fairness, and organizational citizenship behavior: A multifoci analysis. *Journal of Organizational Behavior*, 30(3), 337-357.

- Lepine, J. A., Erez, A., & Johnson, D. E. (2002). The nature and dimensionality of organizational citizenship behavior: A critical review and meta-analysis. *The Journal of Applied Psychology*, 87(1), 52–65.
- Leventhal, G. S. (1980). What should be done with equity theory? In K. J. Gergen, M. S. Greenberg & R. H. Willis (Eds.), *Social exchanges: Advances in theory and research* (pp. 27-55). New York: Plenum.
- Liu, Yuwen. (2008). Perceived organizational support and expatriate organizational citizenship behavior: The mediating role of *affective commitment* towards the parent company. *Personnel Review*. 38 (3). 307–319.
- Lo, M. C., & Ramayah, T. (2009). Dimensionality of organizational citizenship behavior (ocb) in a multicultural society: the case of Malaysia. *International Business Research*, 2(1), 48–55.
- Luk, Sabrina. C. Y. (2012). Questions of Ethics in Public Sector Management : The Case Study of Hong Kong. *Public personnel management*, 41(2):361-378
- Markovits, Y., Davis, A. J., & van Dick, R. (2007). Organizational commitment profiles and job satisfaction among greek private and public sector employees. *International Journal of Cross Cultural Management*, 7(1), 77-99.
- Martinson, B. C., Anderson, M. S., Crain, A. L., & Vries, R. d. (2006). Scientists' perceptions of *organizational justice* and self-reported misbehaviors. *Journal of Empirical Research on Human Research Ethics: An International Journal*, 1(1), 51-66.
- Meyer, J. P., Stanley, D. J., Herscovitch, L., & Topolnytsky, L. (2002). Affective, continuance, and normative commitment to the organization: A meta-analysis of antecedents, correlates, and consequences. *Journal of Vocational Behavior*, 61(1), 20-52.
- Moorman, R. H. (1991). Relationship Between *Organizational justice* and Organizational Citizenship Behaviors : Do Fairness Perceptions Influence Employee Citizenship ?. *Journal of Applied Psychology*, 76(6), 845–855.
- Mowday, R. T., Steers, R. M., & Porter, L. W. (1979). The measurement of organizational commitment. *Journal of vocational behavior*, 14(2), 224-247.
- Niehoff, B.P. and Moorman, R.H. (1993), 'Justice as a Mediator of the Relationship between Methods of Monitoring and Organizational Citizenship Behavior', *The Academy of Management Journal*, 36(3), 527-556.
- Organ, D. W. (1988). *Organizational citizenship behavior: The good soldier syndrome*. Lexington Books/DC Heath and Com.

- Perreira, T. A., Berta, W., & Herbert, M. (2018). The employee retention triad in health care: Exploring relationships amongst organisational justice, *affective commitment* and turnover intention. *Journal of Clinical Nursing*, 27(7–8), e1451–e1461.
- Podsakoff, P.M., & MacKenzie, S.B. (1994). Organizational citizenship behaviors and sales unit effectiveness. *Journal of Marketing Research*, 31, 351-364.
- Podsakoff, N. P., Whiting, S. W., Podsakoff, P. M., & Blume, B. D. (2009). Individual- and organizational-level consequences of organizational citizenship behaviors: A meta-analysis. *Journal of Applied Psychology*, 94(1), 122-141.
- Rayner, J., Lawton, A., & Williams, H. M. (2012). Organizational citizenship behavior and the public service ethos: Whither the organization? *Journal of Business Ethics*, 106(2), 117-130.
- Rupp, D. E., Wright, P. M., Aryee, S., & Luo, Y. (2015). *Organizational justice*, behavioral ethics, and corporate social responsibility: Finally the three shall merge. *Management and Organization Review*, 11(1), 15–24.
- Saleem, F. (2014). Impact of Corporate Ethical Values on employees' behaviour: Mediating role of organizational commitment. *Pakistan Journal of Psychological Research*, 29(2), 245–263.
- Smith, C. A., Organ, D. W., & Near, J. P. (1983). Organizational citizenship behavior: Its nature and antecedents. *Journal of Applied Psychology*, 68(4), 653-663.
- Tansky, Judith W. 1993. Justice and organizational citizenship behavior: What is the relationship?. *Employee Responsibilities and Rights Journal*. 6(3).
- Thibaut, J. W., & Walker, I. (1975). *Procedural justice: A psychological perspective*. Hillsdale, NJ: Lawrence Erlbaum.
- Turnipseed, D. L. (2002). Are good soldiers good? Exploring the link between organization citizenship behavior and personal ethics. *Journal of Business Research*, 55(1), 1–15.
- Valentine, S., Godkin, L., & Lucero, M. (2002). Ethical context, organizational commitment, and person-organization fit. *Journal of Business Ethics*, 41(4), 349–360.
- Valentine, S., Godkin, L., Fleischman, G. M., & Kidwell, R. (2011). Corporate Ethical Values, group creativity, job satisfaction and turnover intention : The impact of work context on work response. *Journal of Business Ethics*, 98, 353–372.
- Van Dyne L, Graham J, Dienesch R. (1994). Organizational citizenship behavior: Construct redefinition, measurement, and validation. *Acad Manage Journal*, 37, 765– 802.

- Van Scotter, J. R., & Motowidlo, S. J. (1996). Interpersonal facilitation and job dedication as separate facets of contextual performance. *Journal of applied psychology*, 81(5), 525.
- Van Sonderen, E., Sanderman, R., & Coyne, J. C. (2013). Ineffectiveness of reverse wording of questionnaire items: Let's learn from cows in the rain. *Plos One*, 8(7), e68967.
- Wan, Hooi Lai (2017). Relationship between organisational justice and organisational citizenship behaviour: Examining the mediating role of job satisfaction. *Management and Organization*. 77–97.
- Wright, C. W., & Sablinski, C. J. (2008). Procedural justice, mood, and prosocial personality influence on organizational citizenship behavior. *North American Journal of Psychology*, 10(2), 397–412.
- Yorges, S. L. (1999). The Impact of Group Formation and Perceptions of Fairness on Organizational Citizenship Behaviors 1. *Journal of Applied Social Psychology*, 29(7), 1444-1471.
- Zhao, X., Lynch Jr, J. G., & Chen, Q. (2010). Reconsidering Baron and Kenny: Myths and truths about mediation analysis. *Journal of consumer research*, 37(2), 197-206.