

**KEADILAN ORGANISASI, KOMITMEN ORGANISASI, DAN
ORGANIZATIONAL CITIZENSHIP BEHAVIOR
Analisis Kinerja Dari Perspektif Keperilakuan**

**Bayu Sindhu Raharja
Dahli Suhaeli**

ABSTRACT

Research on behavior science to capture behavior of employee in organization has primary attention for recent years. It is believed that employee behavior has more contribution for explaining the whole of working climate in organization, and the good of working climate guarantees the sustainability of organization. This research give integrated perspective of how employee performance works. OCB is used to gauge the employee performance from the behavioral perspective. Organizational justice, and organizational commitment are used for antecedent variables of OCB. Finally the results, employee with good performance, good OCB value, precede with good organizational justice and good organizational commitment.

Keyword : *Organizational Justice, Organizational Commitment, Organizational Citizenship Behavior*

A. PENDAHULUAN

Pada tahun 2015, AFTA, perdagangan bebas di regional asia tenggara akan mulai diberlakukan. Persaingan yang sangat ketat sudah barang tentu merupakan sebuah kepastian. Kesiapan entitas organisasi dalam menghadapi kompetisi tersebut menjadi sebuah pertanyaan yang layak diapungkan ke permukaan publik. Membangun sebuah organisasi yang tidak hanya siap, tapi memiliki keunggulan kompetitif merupakan sebuah pra-syarat agar organisasi tersebut tetap ada dan terus berkembang (Barney, 1991).

Salah satu sumber yang akan mengantarkan organisasi pada keunggulan kompetitif berasal dari dalam organisasi tersebut (Barney, 1991), yang antara lain sumber tersebut adalah para pekerja yang dimiliki oleh organisasi itu sendiri. Jadi, membangun pekerja yang secara individu memiliki produktivitas, loyalitas, dan komitmen tinggi terhadap sebuah organisasi merupakan syarat agar organisasi dapat mempunyai keunggulan kompetitif, dan terus tumbuh berkembang. Akan tetapi, ada faktor – faktor yang menjadi sebab, agar supaya seorang pekerja memiliki perilaku tersebut. Ilmu keperilakuan memberikan sebuah alat analisis alternatif, yang tidak hanya memandang manusia sebagai entitas yang rasional, tapi terkadang atau bahkan seringkali irasional dalam proses pengambilan keputusan. Penelitian dibidang keperilakuan memang kompleks, karena mencoba menganalisis dimensi – dimensi psikologi individu. Tetapi, riset dibidang keperilakuan memberikan gambaran komprehensif, bagaimana dimensi individu berdampak pada kinerja sebuah organisasi. Beberapa peneliti terdahulu menyatakan bahwa perilaku individu pekerja dalam dimensi psikologi sangat berpengaruh terhadap kinerja organisasi (Organ, 1990; Fassina, Jones, Krista, dan Uggerslev, 2008; Sun, Aryee, dan Law, 2007; Nojani et. Al, 2012; Glisson, dan Durick, 1988; McKenzie, Podsakoff dan Fetter, 1990). Bahkan hasil penelitian McKenzie, Podsakoff, dan Fetter (1990) menyatakan bahwa manager dalam melakukan evaluasi terhadap pekerjanya menggunakan beberapa dimensi – dimensi perilaku psikologis.

Perilaku pekerja dalam dimensi psikologis tersebut antara lain adalah *organizational citizenship behavior* (OCB) (Organ, 1990; Sun, Aryee, dan Law, 2007; Fassina, Jones, Krista, dan Uggerslev, 2008; McKenzie, Podsakoff dan Fetter, 1990). OCB merupakan perilaku individu tapi secara kontekstual memberikan identitas sebuah organisasi, dalam istilah Organ (1994) ini disebut sebagai *prosocial psychology*. Organ (1990), mendefinisikan OCB

adalah perilaku pekerja dalam sebuah organisasi yang mana perilaku tersebut sebenarnya secara legal-formal tidak tertulis dalam aturan organisasi, tetapi perilaku tersebut secara tidak langsung mendukung kinerja organisasi. Secara implisit, OCB merupakan karakteristik pekerja dalam tempat kerja. Perilaku – perilaku tersebut antara lain, *altruism, sportsmanship, civic virtue, dan consciusnes* (Organ,1990). *Altruism* adalah kemauan menolong rekan sekerja ketika rekan tersebut dalam kesulitan, *sportsmanship* adalah perilaku yang menghindari konflik diantara rekan kerja, *civic virtue* adalah sensitifitas pekerja terhadap isu kritis yang berasal dan berpengaruh terhadap organisasi, sedangkan *consciusness* adalah perilaku pekerja yang secara rela mau berada atau bekerja dalam organisasi diluar jam kerja yang telah ditentukan.

Organ (1994), menyatakan bahwa OCB merupakan sebuah kunci sukses organisasi untuk tumbuh dan berkembang. Jadi, berdasarkan teori keperilakuan, OCB merupakan salah satu alat ukur kinerja pekerja dalam sebuah organisasi. Dan perilaku inilah yang berdampak pada produktifitas, efektifitas, kreatifitas pekerja (Sun, Aryee, dan Law, 2007). Yang pada akhirnya berkontribusi positif terhadap organisasi secara keseluruhan. Williams, dan Anderson (1991), dalam artikel penelitiannya menyatakan bahwa OCB dapat meningkatkan efektifitas, efisiensi, dan inovasi organisasi.

Dalam perjalanan waktu OCB berkembang menjadi dua macam, yaitu OCB-I, OCB pada level individual, dan OCB-O, OCB pada level grup atau organisasi. Beberapa peneliti sebelumnya, menyatakan bahwa OCB-O memiliki indikator yang berbeda dengan OCB-I (Schnake & Dumler, 2003; Podsakoff, McKenzie, dan Bommer, 1996). Akan tetapi, mengacu pada definisi Organ (1990) tentang OCB, bahwa OCB merupakan perilaku individu yang secara tidak langsung memberikan keuntungan pada organisasi. Dalam definisi Organ (1990) tersebut, dia tidak berusaha membedakan antara OCB-I dan OCB-O, karena menurut penulis esensi konsep OCB mengacu pada perilaku individu, bersumber atau berangkat dari individu itu sendiri. Oleh karena itu, maka beberapa peneliti menemukan bahwa beberapa prediktor secara signifikan berpengaruh terhadap OCB, baik pada level grup, maupun individual (Zaenabadi, dan Salehi, 2011; Fassina, Jones, Krista, dan Uggerslev, 2008), karena memang OCB itu merupakan satu konstruk seperti yang didefinisikan oleh Organ. Yang perlu dipahami, dan ditekan kembali adalah bahwa OCB bekerja dalam sebuah dimensi teori *social-exchange*, ketika satu pekerja berperilaku, misalnya *altruism*, maka pekerja lain akan merasakan perilaku tersebut, dan kemudian organisasi secara keseluruhan akan dipengaruhi. Sebagai contoh misalnya ada ungkapan seperti ini, “*saya merasa nyaman di dalam organisasi ini, karena orang – orang disini membantu saya ketika saya sedang mengalami kesulitan dalam pekerjaan*”. Dalam ungkapan kalimat tersebut, individu merasa nyaman di dalam organisasi karena organisasi memiliki karakteristik yang membuat dia nyaman, dan karakteristik organisasi dalam konteks tadi berasal atau bersumber dari karakteristik individu lain di dalam organisasi. Dan dari ungkapan itu juga, menurut penulis secara implisit, OCB merupakan memiliki kontribusi signifikan terhadap tumbuh dan berkembangnya organisasi.

Kinerja pekerja merupakan bagian penting dari tumbuh dan berkembangnya organisasi, akan tetapi kinerja yang bagus dapat dicapai apabila pekerja terlebih dahulu memiliki komitmen terhadap sebuah organisasi. Allen, dan Meyer (1990), membagi komitmen menjadi tiga, yaitu : *affective, continuance*, dan *normative* komitmen. Didalam penelitian ini, penulis menggunakan dimensi komitmen yang bersifat afektif dan normative. Afektif, menurut Allen dan Mayer (1990) berkaitan dengan koherensi emosional pekerja terhadap organisasi. Lavelle et.al (2008) dalam artikelnya memberikan contoh, “*ketika ada orang memberikan kritik terhadap organisasi, maka saya pun merasa dikritik oleh orang tersebut*”. Dari contoh pernyataan Lavelle et.al (2008), secara eksplisit pekerja memiliki komitmen ketika pekerja tersebut merasa bahwa organisasi merupakan bagian dari diri mereka. Sedangkan komitmen yang bersifat normatif adalah komitmen yang dipengaruhi oleh kondisi sosial dalam organisasi (Allen, dan Meyer, 1990). Sebagai contoh misalnya, “*saya akan tetap berada dalam organisasi ini, karena saya mendapatkan perlakuan baik dari organisasi*”. Dari contoh ungkapan

komitmen tersebut, penulis menilai bahwa perilaku – perilaku, baik itu komitmen afektif maupun normatif, didahului atau disebabkan oleh perilaku – perilaku didalam organisasi, sebagai contoh misalnya keadilan yang dia dapatkan didalam organisasi. Beberapa peneliti terdahulu menyatakan, baik OCB maupun komitmen pekerja terhadap organisasi bukan merupakan sebuah konsep yang berdiri sendiri, ada hal lain, yang menjadi *antecedent*, mendahuluinya. Beberapa penelitian terdahulu menyatakan bahwa keadilan di tempat kerja merupakan prediktor, *antecedent* bagi OCB (Bies, Martin, & Brockner, 1993; William, dan Anderson, 1991; Moorman, Niehoff, & Organ, 1993; Nojani et. al, 2012), dan komitmen organisasi (Lavelle et.al, 2008; Sjahruddin et.al, 2013). Yang pada tahap selanjutnya perilaku individu ini akan berdampak pada organisasi secara keseluruhan (Organ, 1990; Sun, Aryee, dan Law, 2007).

Dalam *equity theory*, seseorang, dalam konteks ini pekerja, akan membandingkan antara apa yang dia dapatkan dengan apa yang telah ia kerjakan, kemudian dia juga akan membandingkan kondisi yang dia alami tadi dengan kondisi rekan sekerjanya (Greenberg, 1990). Yang perlu ditekan kembali oleh penulis disini bahwa keadilan di tempat kerja, komitmen terhadap organisasi, dan OCB bergerak dalam dimensi teori *social-exchange*. Yang dalam teori ini, perilaku dari individu maupun organisasi akan berdampak atau menghasilkan perilaku individu, sebagai wujud respon pada tahap selanjutnya (Adams, 1965). Dalam artikel penelitiannya, Greenberg (1990) membagi 3 macam keadilan di dalam organisasi. Yang pertama adalah keadilan prosedural, berkaitan dengan sistem kerja yang ditetapkan oleh organisasi. Yang kedua, keadilan distribusi, berkaitan dengan outcome dari sistem tersebut, misalnya gaji yang diterima karyawan. Kemudian, yang ketiga adalah keadilan interaksional, yang menunjukkan bagaimana peran interaksi, baik formal maupun informal, pemimpin terhadap bawahannya, misalnya, “*pemimpin saya selalu menanyakan kabar saya dan keluarga saya*”. Dari contoh tersebut keadilan di tempat kerja terlihat berhubungan erat dengan proses komunikasi antara pihak pengirim dan penerima komunikasi, misalnya kejujuran, kesopanan, dan penghormatan (Nojani et.al, 2012). Komunikasi tersebut, akan menimbulkan beberapa konsekuensi perilaku dari pihak komunikan, yang dalam konteks penelitian ini adalah komitmen pekerja terhadap organisasi dan OCB.

Dalam penelitian ini, peneliti ingin memberikan sebuah model pengukuran kinerja dari perspektif keperilakuan. Selain hal tersebut, penelitian ini mencoba mengembalikan konsep OCB ke konsep OCB Organ (1990), yang pada saat itu memandang bahwa OCB merupakan sebuah satu konsep yang memiliki beberapa indikator reflektif. Bukan OCB-I, maupun OCB-O yang masing – masing konsep memiliki indikator yang berbeda.

B. Penelitian Terdahulu dan Perumusan Hipotesis

Dalam ranah keperilakuan organisasi, transformasi nilai (*value*) akan menjadikan organisasi lebih humanis. Salah satu nilai yang ada di dalam organisasi adalah keadilan di dalam organisasi (Greenberg, 1990). Dalam *equity theory*, seseorang, dalam konteks ini pekerja, akan membandingkan antara apa yang dia dapatkan dengan apa yang telah ia kerjakan, kemudian dia juga akan membandingkan kondisi yang dia alami tadi dengan kondisi rekan sekerjanya (Greenberg, 1990). Ketika mereka merasa bahwa apa yang dia terima lebih rendah dari rekan sekerjanya, maka mereka menganggap bahwa tingkat keadilan di dalam organisasi rendah (*unfair*). Dan ketika dia merasa bahwa apa yang dia terima itu sama dengan rekan kerja yang dijadikan perbandingan, maka mereka menganggap keadilan di dalam organisasi tinggi (*fair*). Hal tersebut yang nantinya akan mendorong perilaku – perilaku individu di dalam organisasi. Perilaku tersebut merupakan respon, atau perilaku yang diberikan oleh pekerja lain dalam organisasi (Nojani et.al, 2012). Lavelle et. (2009), dalam artikelnya menyatakan bahwa ketika seorang pekerja mendapat perlakuan yang adil, maka pekerja akan memiliki perilaku yang menunjukkan komitmen terhadap organisasi. Beberapa peneliti terdahulu menyatakan bahwa keadilan di dalam organisasi mempengaruhi komitmen pekerja terhadap organisasi (Crow, Lee,

dan Joo, 2011; Klaunder, dan Deller, 2009; Lavelle et.al, 2012; Sjahrudin et.al, 2013; Cohen-Carash, dan Spector, 2001; Michel Tremblay et. al, 2010) dan OCB (Bies, Martin, & Brockner, 1993; William, dan Anderson, 1991; Moorman, Niehoff, & Organ, 1993; Nojani et. al, 2012).Maka dari itu dalam penelitian hipotesis pertama dan kedua dirumuskan sebagai berikut :

H_1 : Keadilan organisasi berpengaruh positif terhadap OCB

H_2 : Keadilan organisasi berpengaruh positif terhadap komitmen pekerja terhadap organisasi

Dalam teori *social-exchange*, menyatakan bahwa perilaku individu merupakan respon dari perilaku – perilaku individu lainnya di dalam organisasi (Zaenabadi, dan Salehi, 2011). Dalam perspektif Organ (1990), OCB juga merupakan hasil dari serangkaian hubungan perilaku – perilaku yang diterima, maupun yang ada, dari dalam maupun luar dirinya. Perilaku dari luar diri pekerja yang kemudian mendorong perilaku positif pekerja antara lain adalah keadilan di dalam organisasi (Greenberg, 1990; Korsgaard, dan Roberson, 1995). Sedangkan perilaku pekerja yang berasal, atau bersumber dalam dirinya antara lain adalah komitmen pekerja terhadap organisasi (Zaenabadi, dan Salehi, 2011; Allen, dan Meyer, 1990). Zaenabadi, dan Salehi (2011), menyatakan bahwa variabel keadilan dalam organisasi, komitmen organisasi menjadi antecedent bagi OCB. Moorman et. al. (1993) juga menyatakan bahwa komitmen pekerja terhadap organisasi merupakan sebuah komponen penting dalam *social –exchange*. (Allen, dan Meyer, 1990; Allen, dan Meyer, 1997; Hartmann, dan Bambaca, 2003 dan Cheng, Jiang, dan Riley, 2003) dalam penelitiannya menyatakan bahwa komitmen organisasi merupakan salah prediktor bagi kinerja pekerja. Maka dari itu dalam hipotesis yang ketiga ini peneliti merumuskan bahwa:

H_3 : Komitmen organisasi berpengaruh positif terhadap OCB

H_4 : Komitmen Organisasi memediasi hubungan antara keadilan di dalam organisasi dengan OCB

C. Metoda Penelitian

Data dan sampel

Data yang digunakan dalam penelitian ini adalah data primer. Populasi data dalam penelitian ini adalah seluruh dosen Universitas Muhammadiyah Magelang. Sedangkan sampel yang digunakan adalah kuisisioner dari dosen Universitas Muhammadiyah Magelang yang masuk ke peneliti setelah jangka waktu pengisian kuisisioner habis. Adapun data populasi yang peneliti dapatkan dari Biro Kepegawaian Universitas Muhammadiyah Magelang.

Metoda Pengambilan Data

Metoda pengambilan data menggunakan teknik kuisisioner. Adapun tata cara pengambilan data mengikuti tata cara pengambilan sampel. Adapun caranya adalah sebagai berikut :

- 1) Teknik pengambilan sampel menggunakan metoda *ramdom sampling* : Kuisisioner didistribusikan pada setiap fakultas. Pengisian kuisisioner peneliti batasi dalam jangka waktu 1 minggu. Setelah 1 minggu peneliti mengambil kuisisioner ke setiap fakultas, berapapun jumlah yang terkumpul itu yang penulis jadikan sampel penelitian. Adapun total kuisisioner yang kembali setelah 1 minggu tersebut adalah 35 buah. Jumlah 35 menurut penulis telah mencukupi karena dengan asumsi bahwa data yang jumlahnya diatas 30 maka asumsi data tersebut adalah data yang memiliki distribusi normal.
- 2) Teknik pengambilan data menggunakan kuisisioner dengan skala likert 1 sampai dengan 5 :

Adapun angka 1 bermakna responden sangat tidak setuju dengan pernyataan dalam kuisisioner, angka 2 bermakna responden tidak setuju terhadap pernyataan dalam

kuisisioner, angka 3 bermakna responden berpendapat netral terhadap pernyataan dalam kuisisioner, angka 4 bermakna responden setuju dengan pernyataan dalam kuisisioner, dan angka 5 bermakna responden sangat setuju sekali dengan pernyataan dalam kuisisioner.

Definisi Operasional Variabel

1) Komitmen Organisasi

Komitmen organisasi dalam penelitian ini didefinisikan sebagai perilaku pekerja yang mencerminkan sikap loyal terhadap organisasi. Komitmen organisasi di bagi menjadi 2 macam, komitmen yang bersifat afektif, mencerminkan keterkaitan emosional antara organisasi dengan pekerja. Adapun indikator pengukurannya seperti yang terlampir dalam halaman lampiran.

2) Organizational Citizenship Behavior (OCB)

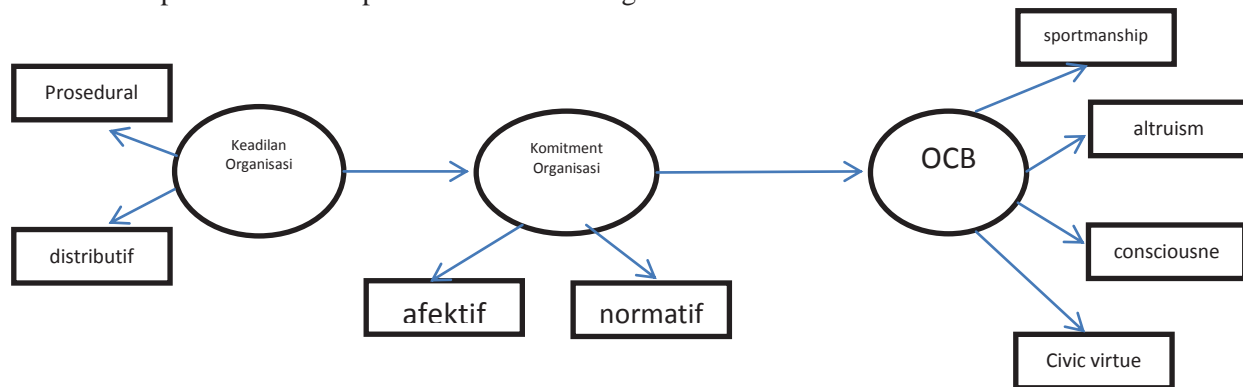
Organizational citizenship behavior merupakan perilaku yang dimiliki oleh pekerja, yang mana perilaku tersebut mencerminkan rasa memiliki yang tinggi seorang pekerja terhadap sebuah organisasi, atau perusahaan. Perilaku tersebut antara adalah altruism, conscientiousness, sportmanship, dan civic virtue. Dan perilaku tersebut akan diukur dengan menggunakan indikator reflektif (terlampir dalam lampir).

3) Keadilan Organisasi

Keadilan organisasi dalam penelitian diukur dengan indikator formatif yaitu keadilan yang bersifat distributif, dan keadilan yang bersifat prosedural. Akan tetapi indikator formatif tersebut akan diukur terlebih dahulu dengan indikator reflektif. Adapun pengukuran indikator terlampir dalam lampiran.

Model dan Alat Analisis

Model penelitian dalam penelitian adalah sebagai berikut :



Adapun alat analisis yang digunakan dalam penelitian ini adalah dengan menggunakan SEM-PLS yang dijalankan dengan software Warp-PLS 4.0.

D. Analisis dan Pembahasan

Tahap pertama disampaikan pengujian validitas *first-order*, baik itu order untuk variabel keadilan organisasi, komitmen organisasi, dan *organizational citizenship behavior* (OCB). Pengujian validitas ini menggunakan alat analisis *confirmatory factor analysis* (CFA). Dalam uji validitas konstruk ini, yang dilihat adalah nilai cronbach alfa, dan *p-value* untuk melihat signifikansi dari indikator yang digunakan oleh peneliti. Apabila nilai *correlation among latent variabel* > 0,70 dan *p-value* signifikan, maka indikator alat ukur yang digunakan peneliti valid. Adapun hasil pengujian order yang pertama disampaikan dalam lembar berikutnya.

Tabel 5

Tabel ini menyampaikan hasil pengujian indikator untuk order yang pertama. Indikator untuk konstruk keadilan distributif adalah DIS 1, DIS 2, dan DIS 3. Indikator keadilan prosedural adalah PROD 1, dan PROD 2. Indikator untuk komitmen afektif adalah AFKO 1, AFKO 2, AFKO 3, dan AFKO 4. Indikator untuk komitmen normatif adalah NORM 1, dan NORM 2. Indikator conscioussness adalah CON 1, dan CON 2. Indikator civic virtue adalah CVIC 1, CVIC 2. Indikator altruism adalah ALT 1, ALT 2, dan ALT 3. Indikator untuk sportmanship adalah SPO 1, SPO 2, SPO 3, dan SPO 4.

	distributive justice	prosedural justice	afective commitment	komitmen normatif	conscienti ousness	altruism	civic virtue	sportma nship
DIS 1	0.906***							
DIS 2	0.952***							
DIS 3	0.92***							
PROD 1		0.906***						
PROD 3		0.906***						
AFKO 1			0.902***					
AFKO2			0.908***					
AFKO3			0.795***					
AFKO 4			0.759***					
NORM 1				0.913***				
NORM 2				0.913***				
CON 1					0.855***			
CON 2					0.902***			
CON 3					0.846***			
ALT 1						0.87***		
ALT 2						0.908***		
ALT 3						0.882***		
CVIC 1							0.906*	
							**	
CVIC 2							0.906*	
							**	
SPO 1								0.881***
SPO 2								0.922***
SPO 3								0.813***

*** p -value signifikan

Dalam uji validitas indikator untuk order pertama dengan menggunakan *confirmatory factor analysis* (CFA), seperti yang dapat dilihat pada tabel 4, bahwa semua indikator, baik itu indikator keadilan prosedural, keadilan distributif, komitmen afektif, komitmen normatif, *altruism*, *conscientiousness*, *sportmanship*, dan *civic virtue* signifikan dan memiliki nilai *correlation among latent variable* diatas 0,70. Hasil ini, dengan kata lain, menyatakan bahwa semua indikator yang digunakan penulis valid sebagai alat ukur konstruk penelitian ini, untuk order yang pertama.

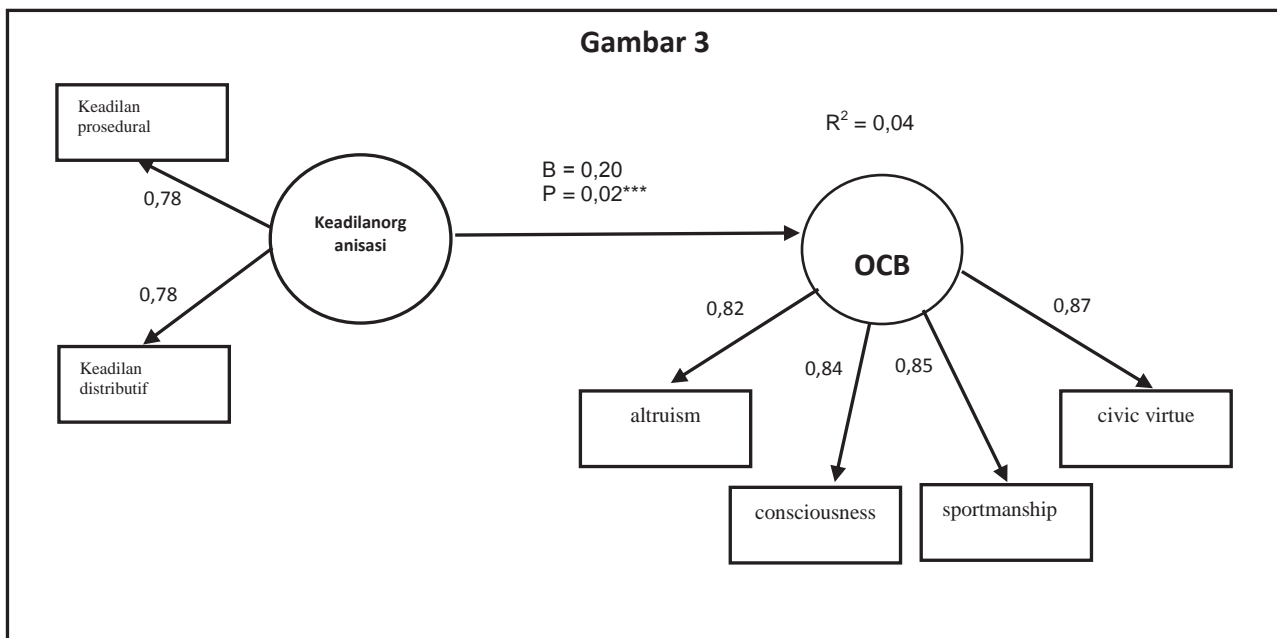
Setelah pengukuran *first-order* telah dilakukan, maka selanjutnya adalah mengukur second-order konstruk. Adapun alat analisis yang digunakan oleh peneliti masih sama, dan dioperasikan menggunakan WarpPLS 4.0. Hasil dari pengujian *second-order* sebagai berikut :

Tabel 6
 Dalam tabel ini akan disampaikan uji validitas indikator untuk order yang kedua. Indikator untuk keadilan organisasi adalah *lv_dist*, dan *lv_proc*. Indikator komitmen organisasi adalah *lv_afek*, dan *lv_norm*. Indikator untuk OCB adalah *lv_cons*, *lv_altr*, *lv_civi*, dan *lv_spor*.

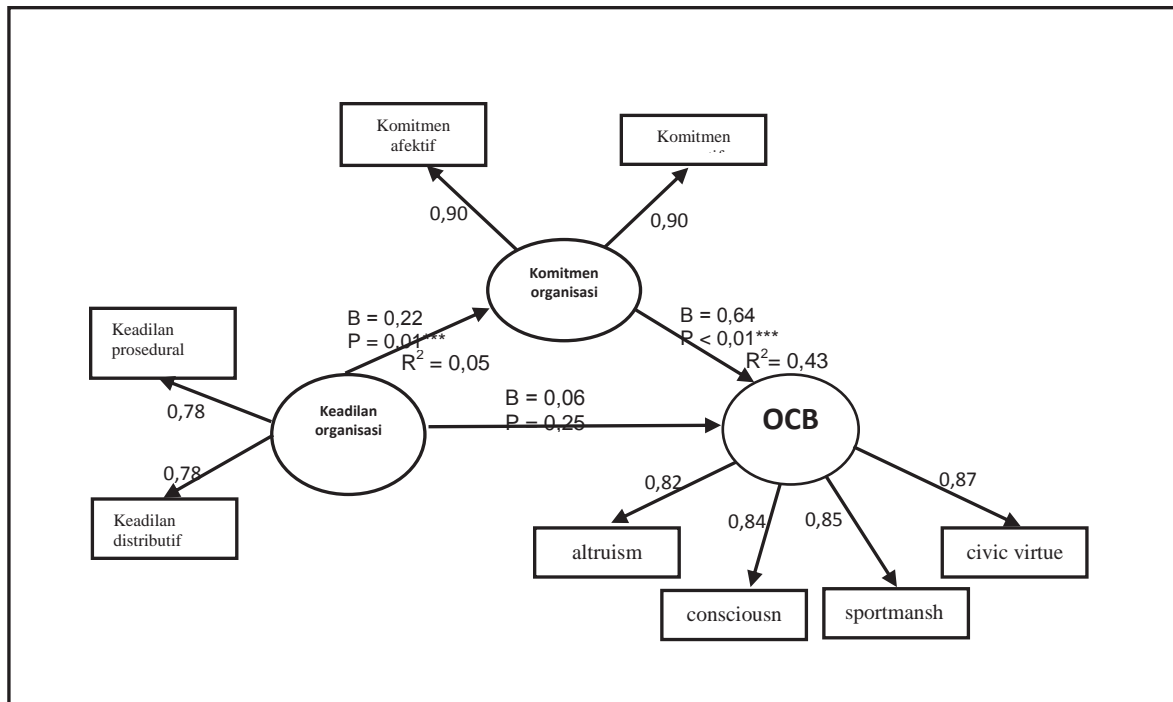
	keadilan organisasi	komitmen organisasi	OCB
<i>lv_dist</i>	0.783***		
<i>lv_proc</i>	0.783***		
<i>lv_afek</i>		0.905***	
<i>lv_norm</i>		0.905***	
<i>lv_cons</i>			0.845***
<i>lv_altr</i>			0.82***
<i>lv_civi</i>			0.871***
<i>lv_spor</i>			0.836***

Dari data tabel diatas bisa dilihat bahwa semua indikator untuk order yang kedua ini memiliki nilai *correlation among latent variabel* > 0,70 dan *p-value* yang signifikan. Menurut Hair et.11 (2013) ketika nilai *correlation among latent variabel* > 0,70 maka validitas indikator terpenuhi, dengan kata lain bahwa semua indikator yang penulis gunakan dalam order yang kedua ini valid.

Dari pengujian baik untuk order yang pertama maupun order yang kedua, semua indikator yang penulis gunakan memenuhi syarat validitas. Maka penelitian ini dapat dilanjutkan untuk pengujian hipotesis. Adapun hasil pengujian hipotesis dengan menggunakan SEM yang dioperasikan dengan WarpPls 4.0 adalah sebagai berikut :



Gambar 3 menjelaskan hubungan langsung antara keadilan organisasi dengan OCB. Dapat kita lihat dari gambar diatas bahwa keadilan organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap *organizational citizenship behavior*. Hal ini ditunjukkan dengan nilai beta sebesar 0,20 dan nilai *p-value* 0,02 ($< 5\%$). Sedangkan nilai *r square* sebesar 4%, atau dengan kata lain bahwa model ini dapat menjelaskan dengan derajat keyakinan sebesar 4%.



Dari gambar diatas dapat kita lihat bahwa ketika variabel komitmen organisasi dimasukkan dalam model sebagai variabel mediasi, maka nilai beta, atau parameter hubungan antara keadilan organisasi dengan OCB mengalami penurunan, dan nilai *p-value* nya menjadi tidak signifikan. Sedangkan, seperti terlihat dalam gambar, bahwa hubungan antara keadilan organisasi dengan komitmen organisasi memiliki nilai *p value* yang signifikan dengan nilai beta sebesar 0,22. Kemudian jalur selanjutnya, antara komitmen organisasi dan OCB memiliki nilai yang signifikan dengan nilai beta sebesar 0,64. Maka dari itu, model penelitian ini bisa dikatakan atau dinyatakan *full-mediated*, atau dengan kata lain efek mediasi dalam model penelitian ini sepenuhnya terdukung dengan nilai *r square* sebesar 43%. Nilai *r square* ini berarti bahwa variansi variabel OCB dapat dijelaskan oleh variansi keadilan dan komitmen organisasi sebesar 43%. Sedangkan 57 % sisanya dijelaskan oleh beberapa variabel lain yang tidak dimasukkan dalam model.

Dari hasil analisis pertama, analisis hubungan antara keadilan organisasi dengan OCB ditemukan bahwa keadilan organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap OCB. Variabel keadilan organisasi diukur dengan indikator keadilan distributif dan keadilan prosedural. Hasil penelitian ini mendukung peneliti terdahulu (Chang, 2002; Fassina, Jones, dan Uggerslev, 2006; Bies, Martin, & Brockner, 1993; William, dan Anderson, 1991; Moorman, Niehoff, & Organ, 1993; Nojani et. al, 2012), yang juga menemukan bahwa keadilan organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap OCB. Hasil ini berimplikasi bahwa semakin tinggi tingkat keadilan didalam organisasi, akan berdampak pada tingkat OCB setiap individu pekerja. Hasil pengujian ini mendukung hipotesis 1. Salah satu urgensi praktis dalam pengujian hipotesis 1 ini adalah bahwa keadilan dalam organisasi merupakan variabel yang sangat penting bagi keberlangsungan organisasi, dalam konteks ini objek penelitian adalah tempat dimana peneliti bekerja, Universitas

Muhammadiyah Magelang. Mengingat bahwa OCB merupakan indikator kinerja individu pekerja dalam konteks berperilaku.

Pengujian hipotesis 2, hubungan antara keadilan organisasi dengan komitmen organisasi, dalam penelitian terdukung. Keadilan organisasi memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap komitmen organisasi. Dengan kata lain bahwa semakin tinggi tingkat keadilan dalam organisasi akan berpengaruh terhadap semakin tingginya tingkat komitmen pekerja dalam organisasi. Hasil penelitian ini mendukung hasil dari beberapa peneliti terdahulu (Crow, Lee, dan Joo, 2011; Klaunder, dan Deller, 2009; Lavelle et.al, 2012; Sjahrudin et.al, 2013; Cohen-Carash, dan Spector, 2001; Michel Tremblay et. al, 2010). Hasil ini berimplikasi praktis bahwa keadilan dalam organisasi merupakan variabel yang sangat penting dalam mempengaruhi komitmen pekerja didalam organisasi. Hasil ini seharusnya juga menjadi rujukan bagi para pengambil keputusan, mengingat pentingnya variabel komitmen pekerja dalam organisasi, terutama masalah efisiensi kinerja organisasi seperti tingkat perputaran tenaga kerja dalam organisasi (Hartmann, Bambaca, 2003; dan Cheng, Jiang, Riley, 2003).

Pengujian hipotesis yang ketiga, pengaruh antara komitmen organisasi dengan OCB dalam penelitian terdukung. Dengan kata lain bahwa semakin tinggi tingkat komitmen yang dimiliki pekerja maka akan semakin tinggi juga tingkat OCB yang dimiliki pekerja tersebut. Hasil penelitian ini mendukung beberapa peneliti terdahulu (Allen, dan Meyer, 1990; Allen, dan Meyer, 1997; Hartmann, dan Bambaca, 2003 dan Cheng, Jiang, dan Riley, 2003). Sama halnya dengan hipotesis 1, dan 2, bahwa hipotesis ini juga memiliki kontribusi praktis yang sangat penting. Variabel OCB, sebagai alat ukur kinerja dalam perspektif berperilaku dapat terbentuk oleh komitmen yang dimiliki oleh pekerja dalam sebuah organisasi.

Hipotesis terakhir, hipotesis yang menguji efek mediasi variabel komitmen organisasi dalam hubungan antara keadilan organisasi dengan *organizational citizenship behavior* (OCB). Pada pengujian hipotesis yang terakhir ini peneliti mencoba mendapatkan model yang *integrated*. Berdasarkan hasil analisis dengan menggunakan alat analisis statistik yang peneliti gunakan, hipotesis keempat ini terdukung. Hasil ini mendukung beberapa peneliti terdahulu (Zaenabadi, dan Salehi, 2011; dan Lavelle et.at, 2009) yang juga menyatakan bahwa keadilan organisasi, komitmen organisasi menjadi variabel *antecedents* bagi variabel OCB. Hipotesis ini memberikan sebuah gambaran model terintegrasi, dan bisa menjadi rujukan bagi para pengambil keputusan. OCB, yang menurut Organ, 1990, merupakan sebuah perilaku individu pekerja yang secara aturan tidak tertulis dalam aturan perusahaan tapi memiliki kontribusi yang sangat positif bagi perusahaan, dapat dicapai ketika keadilan didalam organisasi dan komitmen pekerja terlebih dahulu ada. Secara logika sederhana, hasil ini sangat masuk akal, sesuai dengan teori *social-exchange* karena orang akan berperilaku baik, ketika dia juga mendapatkan perlakuan yang baik juga. Perlakuan yang baik, dalam konteks ini adalah keadilan yang ada dalam sebuah organisasi.

E. Kesimpulan

Berdasarkan hasil penelitian yang penulis lakukan, bahwa hipotesis penelitian ini semua terdukung. Hipotesis pertama terkait dengan hubungan keadilan organisasi dengan OCB. Hipotesis kedua terkait dengan hubungan antara keadilan organisasi dengan komitmen organisasi. Hipotesis ketiga, hubungan antara komitmen organisasi dengan OCB. Dan yang terakhir adalah hipotesis keempat, yaitu terkait dengan efek mediasi komitmen organisasi terhadap hubungan antara keadilan organisasi dengan OCB. Hasil penelitian ini memberikan sebuah model yang terintegrasi tentang perilaku pekerja dalam sebuah organisasi. OCB, dalam penelitian ditempatkan sebagai alat ukur kinerja dari perspektif berperilaku. Kinerja tersebut dapat dicapai apabila variabel *antecedents*, atau variabel yang mendahului, tercapai terlebih dahulu. Variabel *antecedents* tersebut adalah keadilan organisasi dengan komitmen organisasi. Jadi, pekerja akan memiliki kinerja yang bagus apabila pekerja tersebut terlebih dahulu memiliki komitmen terhadap organisasi tempat mereka berada. Akan tetapi komitmen pekerja tersebut dapat tercapai ketika terlebih dahulu ada keadilan dalam organisasi itu

sendiri. Keadilan tersebut meliputi keadilan prosedural, keadilan yang berkaitan tentang prosedur kerja yang berlangsung dalam organisasi. Dan keadilan distributif, keadilan yang berkaitan dengan honor atau gaji yang didapatkan pekerja ketika bekerja dalam organisasi tersebut.

Penelitian ini juga mengkonfirmasi pendapat Wesman (1994), bahwa seorang pekerja yang berada dalam sebuah organisasi bisnis bisa dianalogikan seperti organisasi itu sendiri. Maksudnya, pekerja sama halnya perusahaan juga mencari atau mengejar keuntungan. Ketika seorang pekerja merasa bahwa dia tidak mendapatkan keuntungan didalam organisasi, maka dia akan memutuskan untuk keluar dari organisasi tersebut. Pendapat ini dibuktikan dengan hasil dari analisa hubungan keadilan organisasi dengan komitmen organisasi. Akan tetapi bukan berarti kemudian hasil penelitian ini merupakan antitesa dari penelitian Allen, dan Meyer (1990). Penelitian ini justru melengkapi hasil penelitian Allen, dan Meyer (1990), karena penelitian ini memberikan penjelasan yang *integratif* tentang cara kerja kinerja pekerja dari perspektif berperilaku. Yang mana, variabel komitmen organisasi sangat memainkan peran penting didalamnya.

Seperti yang penulis sampaikan diatas bahwa penelitian ini memberikan sebuah model yang terintegrasi tentang bagaimana kinerja seorang pekerja itu terbentuk. Hasil penelitian seharusnya dapat menjadi rujukan bagi pengambil keputusan. Bahwa para pengambil keputusan harus memberikan perhatian yang lebih pada tingkat keadilan didalam organisasi. Karena keadilan organisasi merupakan sebuah variabel *antecedents* bagi komitmen pekerja terhadap pekerja, dan tingginya tingkat kinerja pekerja. Penulis tentu juga sangat berharap lebih, bahwa penelitian ini bisa menjadi rujukan para pengambil keputusan. Karena objek penelitian ini adalah tempat dimana penulis bekerja.

Untuk penelitian selanjutnya penulis mengusulkan untuk mengintridusir beberapa variabel untuk dimasukkan dalam model. Variabel tersebut antara lain adalah kepuasan kerja, karakteris personal pekerja, iklim kerja dan lama waktu pekerja berada dalam organisasi (tenor). Variabel ini menarik untuk diintrodusir karena akan memberikan sebuah model yang lebih menyeluruh dan terintegrasi. Sebagai contoh misalnya variabel tenor, atau lama waktu pekerja dalam organisasi, seorang pekerja yang telah lama bekerja dalam organisasi tentu akan memiliki perspektif, atau cara pandang berbeda ketika melihat atau mengalami masalah dalam organisasi. Seorang pekerja yang telah lama mungkin akan tidak terlalu reaktif terhadap ketidakadilan dalam organisasi dibandingkan dengan pekerja yang masih muda dan memiliki masa kerja yang lebih pendek. Memang pernyataan penulis ini masih kemungkinan, oleh karena itu penulis berharap penelitian selanjutnya variabel – variabel yang penulis usulkan tadi bisa diintrodusir dalam model.

DAFTAR PUSTAKA

- Allen, Natalie J. & Meyer, John P. (1990). The measurement and antecedents of affective, continuance, and normative commitment to organization. *Journal of Occupational Psychology*, 63, 1 -18.
- Barney, J. (1991). Firm Resources and Sustained Competitive Advantage. *Journal of Management*, Vol 17, No 1, 99-120
- Bies, Robert J. Martin, Christopher L. & Brockner, J. (1993). Just Laid Off, But Still a “Good Citizen?” Only if Process Fair. *Employee Responsibilities and Right Journal*. Vol 6, No. 3
- Cheng, Bor-shiuan. Jiang, Ding-yu. & Riley, Jean H. (2003). Organizational commitment, supervisory commitment, and employee outcomes in Chinese context: proximal hypothesis or global hypothesis ?. *Journal of Organizational Behavior*, 24, 313 - 334.

- Cohen, Chracash Y. & Spector, Paul E. (2001). The Role of Justice in Organizations: A Meta-Analysis. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, Vol 86, No. 2, pp 278 – 321
- Fassina, Neil E. Jones, David A. & Uggerslev, Krista L. (2008). Meta-analytic test of relationship between organizational justice and citizenship behavior: testing agent-system and shared-variance models. *Journal of Organization Behavior*, 29, 805 – 828
- Glisson, C. & Durick, C. (1988). Predictors of Job Satisfaction and Organizational Commitment in Human Service Organizations. *Administrative Science Quarterly*, Vol. 33, No. 1, pp. 61-81
- Greenberg, J. (1990). Organizational justice: Yesterday, today, and tomorrow. *Journal of Management*, 16, 399–432
- Hartmann, Linley C. & Bambacas, Mary. (2000). Organizational commitment : A multi method scale analysis and test of effects. *Internatonal Journal of Organizational Analysis*, 8, 1; pg. 89
- Klauder, R. & Deller, J. (2009). Organizational justice and managerial commitment in corporate mergers. *Journal of Managerial Psychology*, Vol. 24 No. 1, pp. 29-45
- Lavelle, et. al. (2009). Commitment, procedural fairness, and organizational citizenship behavior: a multifoci analysis. *Journal of Organizational Behavior*, 30, 337–357
- Lambert, Eric G. Hogan, Nancy L. & Griffin, Marie L. (2007). The impact of distributive and procedural justice on correctional staff job stress, job satisfaction, and organizational commitment. *Journal of Criminal Justice*, 35, 644 – 656
- Crow, Matthew. Lee, Bae, C. & Joo, Jae-Jin. (2012). Organizational justice and organizational commitment among South Korean police officers An investigation of job satisfaction as a mediator. *Policing: An International Journal of Police Strategies & Management*, Vol. 35 No. 2, pp. 402-423
- MacKenzie, Scott. Podsakoff, Philip M. Fetter, Richard. (1990). Organizational Citizenship Behavior and Objective Productivity as Determinants of Managerial Evaluations of Salespersons' Performance. *Organizational and Human Decision Process*, 50, 123 - 150
- Moorman, Robert H. Nierhof, Brian. & Organ, Dennis W (1993). Treating Employees Fairly and Organizational Citizenship Behavior: Sorting the Effects of Job Satisfaction, Organizational Commitment, and Procedural Justice. *Employee Responsibilities and Right Journal*, Vol 6, No. 3
- Nojani, M.I. Arjmandnia, A.A. Afrooz, G.A. & Rajabi, M. (2012). The study on relationship between organizational justice and job satisfaction in teachers working in general, special and gifted education systems. *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, 46, 2900-2905
- Organ, Dennis W. (1990). The motivational Basis of Organizational Citizenship Behavior. *Research in Organization Behavior*, Vol 12, pages 43 – 72
- Podsakoff, Philip M. MacKenzie, Scoot. & Bommer, William. (1996). Transformational Leader Behaviors and Substitutes for Leadership as Determinants of Employee Satisfaction, Commitment, Trust, and Organizational Citizenship Behaviors. *Journal of Management*, Vol. 22, No.2, 259 – 298
- Sjahrudin, H. Armanu. Sudiro, A. & Normijati. (2013). Organizational Justice, Organizational Commitment and Trust in Manager as predictor of Organizational Citizenship Behavior. *Interdisciplinary Journal of Contemporary Research in Business*, Vol 4, 12
- Sun, Li-Yun. Aryee, Samuel. & Law, Kenneth. S. (2007). High Performance Human and Resources Practices, Citizenship Behavior, and Organizational Performance: A Relational Perspective. *Academy Management Journal*, Vol 50, No. 3, 558 -577
- Schnake, Mel. & Dumler, Michael P. (2003). Levels of measurement and analysis issues in organizational citizenship behaviour research. *Journal of Occupational Psychology*, 76, 283-301
- Tremblay, Michael. Couiter, Julie. Simard, Jules. Chanevert, Dennis. & Vandenberghe, Christina. (2013). The role of HRM practices, procedural justice, organizational support and trust in

- organizational commitment and in-role and extra-role performance. *The International Journal of Human Resources Management*, 21:3, 405-433
- Wesman, C Elizabeth. (1994). Organizational Justice: The Search for Fairness in the Workplace. by Blair H. Sheppard; Roy J. Lewicki; John W. Minton. *Administrative Science Quarterly*, Vol. 39, No. 4 (Dec., 1994), pp. 691-693
- Zeinabadi, H. & Salehi, K. (2011). Role of procedural justice, trust, job satisfaction, and organizational commitment in Organizational Citizenship Behavior (OCB) of teachers: Proposing a modified social exchange model. *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, 29, 1472 – 1481

LAMPIRAN

KEADILAN ORGANISASI

Pelaksanaan prosedur kerja dalam universitas ini sudah ideal, mengacu pada apa yang telah saya dapatkan dari penetapan prosedur tersebut	<i>Keadilan prosedural</i>
Prosedur kerja di universitas ini berjalan konsisten dari waktu ke waktu	<i>Keadilan prosedural</i>
Saya merasa bahwa gaji/ honor saya di universitas ini sudah sesuai dengan apa yang telah saya kerjakan	<i>Keadilan distributif</i>
Saya merasa bahwa gaji/ honor saya di universitas ini sudah sesuai dengan kontribusi saya terhadap universitas ini	<i>Keadilan distributif</i>
Saya merasa bahwa gaji/ honor saya di universitas sudah sesuai dengan kinerja yang telah saya berikan kepada universitas sampai saat ini	<i>Keadilan distributif</i>

KOMITMEN ORGANISASI

Saya merasa bahwa masalah universitas ini merupakan bagian dari masalah saya	<i>komitmen afektif</i>
Saya merasa tidak nyaman ketika ada orang memberikan komentar negatif terhadap universitas ini	<i>komitmen afektif</i>
Saya akan memberikan argumentasi pembelaan saya terhadap universitas ini ketika ada yang memberikan kritik terhadap universitas ini	<i>komitmen afektif</i>
Saya merasa bahwa universitas ini merupakan keluarga saya	<i>komitmen afektif</i>
Saya akan bercerita tentang hal - hal positif universitas ini kepada kolega - kolega saya	<i>komitmen distributif</i>
Saya akan mempengaruhi beberapa kolega / orang terdekat saya untuk mengambil kuliah di universitas ini	<i>komitmen distributif</i>

ORGANIZATIONAL CITIZENSHIP BEHAVIOR

Saya akan membantu memberi masukan dan pengarahan kepada rekan kerja yang baru saja masuk dalam lingkungan universitas ini	<i>altruism</i>
Saya akan membantu rekan kerja saya, yang pada saat itu berhalangan untuk hadir	<i>altruism</i>
Saya akan membantu rekan kerja saya, ketika saya melihat dia kelelahan oleh banyaknya pekerjaan yang dia miliki	<i>altruism</i>
Saya membiasakan diri untuk berbagi informasi kepada rekan kerja saya	<i>altruism</i>
Saya tidak akan memaksakan pendapat pribadi saya kepada rekan kerja saya	<i>sportmanship</i>
Saya cenderung mencari jalan tengah apabila terjadi perdebatan di lingkungan tempat saya bekerja	<i>sportmanship</i>

Datang tepat waktu merupakan bagian penting dari tegaknya aturan di dalam universitas ini	<i>Conscientiousness</i>
Saat mengajar, saya akan menutup perkuliahan saya tepat dengan waktu yang telah ditetapkan dalam jadwal perkuliahan	<i>Conscientiousness</i>
Di luar kelas, saya meluangkan waktu, untuk memberikan bimbingan kepada mahasiswa saya	<i>Conscientiousness</i>
Saya selalu memiliki pendapat untuk kemajuan universitas ini	<i>civic virtue</i>
Saya meluangkan waktu saya, baik formal ataupun informal, untuk berdiskusi tentang universitas ini, baik bersama mahasiswa atau rekan kerja saya	<i>civic virtue</i>