



## PENGARUH KEADILAN PROSEDURAL PADA PERILAKU KEWARGAAN ORGANISASIONAL MELALUI KOMITMEN ORGANISASI

Rizki Febrina Ariasti, Nury Ariani Wulansari ✉

Jurusan Manajemen, Fakultas Ekonomi, Universitas Negeri Semarang, Indonesia

### Info Artikel

*Sejarah Artikel:*

Diterima Januari 2017

Disetujui Februari 2017

Dipublikasikan Maret 2017

*Keywords:*

*Organizational Commitment,  
Organizational Citizenship  
Behavior, Procedural Justice*

### Abstrak

Tujuan penelitian ini untuk mengetahui pengaruh keadilan prosedural pada perilaku kewargaan organisasional dengan komitmen organisasi sebagai variable mediasi. Populasi dalam penelitian ini adalah guru sekolah dasar swasta di Kecamatan Semarang Timur berjumlah 178. Metode pengumpulan data menggunakan kuesioner. Penarikan sampel menggunakan teknik proportional random sampling. Sampel yang ditetapkan sebanyak 123 responden menggunakan rumus Slovin. Metode pengumpulan data menggunakan kuesioner, yang diukur menggunakan skala likert. Analisis data menggunakan analisis deskriptif, analisis regresi, dan analisis jalur dengan bantuan SPSS 21. Hasil penelitian menunjukkan bahwa keadilan prosedural berpengaruh positif pada perilaku kewargaan organisasional tetapi, kurang berpengaruh pada komitmen organisasi. Komitmen organisasi berpengaruh positif pada perilaku kewargaan organisasional. Dan komitmen organisasional dapat memediasi hubungan keadilan prosedural pada perilaku kewargaan organisasional pada guru SD Swasta di Kecamatan Semarang Timur Kota Semarang. Saran untuk peneliti selanjutnya diharapkan dapat menguji variabel mediasi yang berbeda pada model penelitian ini seperti dukungan organisasi, kepercayaan serta kepemimpinan.

### Abstract

*The purpose of this study to find out the influence of procedural justice on organizational citizenship behavior with organizational commitment as mediating variable. The population of this study was private elementary school teachers in East Semarang it is 178. The samples were selected by using proportionate random sampling. The samples were calculated by applying slovin formula consisting of 123 teachers. The methods used in collecting the data was a questionnaire which was measured by likert scale. The methods of data analysis were descriptive analysis, regression analysis, and path analysis used SPSS 21. The results of this study showed procedural justice have positive effect on organizational citizenship behavior and can't support positive effect on commitment. Commitment have positive effect on organizational citizenship behavior, and commitment can mediated relation of procedural justice on organizational citizenship behavior in teacher private elementary school in East Semarang. Suggestions for further research are expected to test the different mediating variables in this research model, such as perceived organizational support, trust and leadership.*

© 2017 Universitas Negeri Semarang

## PENDAHULUAN

Sumber daya manusia merupakan faktor yang paling penting untuk menciptakan keunggulan yang tidak dapat dengan mudah ditiru oleh pesaing untuk masing-masing organisasi. Selama karyawan berada di suatu organisasi, terdapat perilaku tertentu yang diharapkan. Karyawan pada suatu waktu akan menunjukkan perilaku tertentu yang melampaui tugas karyawan. Perilaku seperti ini disebut perilaku kewargaan organisasional atau *Organizational Citizenship Behaviour (OCB)* (Tambe, 2014). Perilaku kerja seperti perilaku kewargaan organisasional menerima lebih banyak perhatian karena diharapkan dapat berkontribusi secara efektif pada organisasi (Erkutlu, 2011).

Pada tahap awal, penekanan dari penelitian tentang perilaku kewargaan organisasional karyawan adalah pada kebijaksanaan, perilaku yang dilakukan tanpa diberi imbalan, dan karyawan tidak menerima pelatihan untuk melaksanakannya (Oplatka, 2009). Salah satu alasan utama pentingnya perilaku kewargaan organisasional karena diharapkan dapat berhubungan positif dengan efektivitas organisasi. Perilaku kewargaan organisasional memiliki efek pada kinerja organisasi, maka banyak terdapat penelitian mengenai variabel-variabel yang dapat meningkatkan perilaku kewargaan organisasional dalam pengaturan organisasi. Hal tersebut merupakan salah satu alasan beberapa penelitian berfokus pada potensi anteseden perlaku kewargaan organisasional (Podsakoff dkk., 2009).

Perilaku kewargaan organisasional sangat penting dalam menentukan efektivitas, efisiensi, produktivitas, dan kinerja organisasi secara keseluruhan (Ertürk, 2007). Perilaku kewargaan organisasional dianggap sangat diperlukan karena dapat menciptakan hubungan yang positif antara karyawan dan melibatkan karyawan dalam kegiatan organisasi (Chu dkk., 2005). Menurut Perreira dkk. (2015), perilaku kewargaan organisasional sangat penting bagi organisasi karena memiliki kontribusi pada efisiensi penggunaan sumber daya yang terbatas dan dapat meningkatkan produktivitas organisasi. Fitriastuti (2013) menyatakan perilaku kewargaan organisasional merupakan sikap yang banyak diharapkan organisasi untuk dimiliki karyawannya. Hal tersebut dikarenakan perilaku kewargaan organisasional dianggap menguntungkan organisasi yang tidak bisa ditumbuhkan dengan basis kewajiban peran formal maupun dengan bentuk kontrak atau rekompensasi.

Pada beberapa tahun terakhir, para peneliti organisasi meningkatkan perhatian pada keadilan

di tempat kerja. Penelitian berkembang karena karyawan semakin peduli dengan keadilan dan umumnya memiliki tanggapan yang positif dan negatif terhadap perlakuan tidak adil di tempat kerja (Jiang, 2015). Karyawan juga memperhatikan keadilan dalam prosedur pengambilan keputusan yang mengarah pada hasil, dan berusaha untuk memahami proses pengambilan keputusan tersebut (Erkutlu, 2011). Persepsi keadilan menarik keyakinan karyawan tentang keadilan pada ekonomi dan sosial di organisasi. Jika organisasi dianggap adil, karyawan akan lebih mungkin untuk membala keadilan dengan cara yang menguntungkan organisasi. Hal ini didukung oleh penelitian yang dilakukan oleh Usmani dan Jamal (2013), yang menyebutkan bahwa ketika proses pengambilan keputusan yang dianggap adil, karyawan akan bekerjasama secara sukarela berdasarkan komitmen dan kepercayaan. Di sisi lain, karyawan akan menunjukkan resistensi dalam melaksanakan keputusan strategis dan menolak untuk bekerja sama ketika mereka merasa bahwa proses pengambilan keputusan tidak adil.

Keadilan organisasional merupakan persepsi karyawan dimana karyawan diperlakukan secara adil di dalam organisasi. Ada tiga bentuk utama keadilan organisasi: distributif, prosedural dan keadilan interaksional (Usmani & Jamal, 2013).

Perilaku kewargaan organisasional dan komitmen organisasi berasal dari persepsi keadilan, khususnya keadilan prosedural (Ngodo, 2008). Untuk menjaga komitmen dan kesetiaan karyawan kepada organisasi, dibutuhkan sikap adil dalam sistem peradilan distributif, prosedural dan interaksi. Karyawan organisasi akan mencerminkan perilaku yang positif dan produktivitas jika karyawan menganggap organisasi adil dalam hal prosedur, kebijakan, interaksi dan sistem distribusi (Usmani & Jamal, 2013). Penelitian Jiang (2015) menunjukkan persepsi karyawan tentang keadilan distributif dan prosedural dapat berinteraksi untuk mempengaruhi tingkat komitmen karyawan.

Studi tentang pertukaran sosial telah menghasilkan temuan bahwa karyawan cenderung mengamati keadilan untuk membangun komitmen afektif organisasi sebagai cara membala tindakan manajerial yang adil. Oleh karena itu, penelitian saat ini secara khusus mempertimbangkan hubungan pertukaran sosial antara keadilan (distributif dan prosedural) dan komitmen afektif (Jiang, 2015). Didukung oleh penelitian yang dilakukan oleh Ngodo (2008), ketika seseorang merasa bahwa terdapat keadilan prosedural dalam menentukan pendapatan yang

diterima, komitmen terhadap organisasi akan terpengaruh. Sebab, keadilan prosedural akan mempengaruhi komitmen terhadap organisasi secara keseluruhan, yang akan mengindikasikan hasil positif dalam organisasi.

Komitmen organisasi merupakan mediator yang baik antara keadilan organisasi dengan perilaku kewargaan organisasi (Sjahruddin dkk., 2013). Tingkat komitmen yang tinggi dapat memberi inspirasi karyawan untuk lebih berusaha keras, mengorbankan kesejahteraan pribadi diri sendiri untuk kebaikan yang lebih besar tempat karyawan diidentifikasi, baik unit, tim atau komunitas (Solinger dkk., 2008).

### Pengembangan Hipotesis

Keadilan prosedural sangat diperlukan di dalam organisasi. Karyawan yang merasa telah diperlakukan adil secara prosedural oleh organisasi dan karyawan akan menunjukkan pengabdian dan semangat yang lebih tinggi dalam melakukan pekerjaannya (Gupta & Kumar, 2013). Jadi, karyawan akan secara sukarela bertindak lebih dari deskripsi pekerjaan ketika karyawan percaya bahwa telah diperlakukan secara adil di tempat kerja. Jika organisasi dianggap adil, karyawan akan lebih mungkin untuk membela keadilan dengan cara yang menguntungkan organisasi yaitu dengan bekerja secara sukarela diluar deskripsi pekerjaan yang seharusnya dilakukan.

Keadilan prosedural menurut Leventhal (1980) merupakan kepercayaan individu bahwa alokasi prosedur sudah adil dan tepat sesuai dengan peraturan yang pasti. Jadi semakin adil suatu alokasi dari prosedur dalam organisasi, maka karyawan cenderung untuk lebih menampilkan perilaku OCB di tempat kerja. Hal ini menunjukkan bahwa keadilan prosedural berpengaruh positif pada perilaku kewargaan (Ismail, 2014; Pare & Tremblay, 2007; Ardi & Sudarma, 2015).

H1 : Keadilan prosedural berpengaruh positif pada perilaku kewargaan organisasional.

Keadilan prosedural di dalam organisasi menjadi hal yang harus diperhatikan terutama untuk menciptakan komitmen karyawan di dalam organisasi. Untuk menjaga komitmen dan kesetiaan karyawan kepada organisasi, dibutuhkan sikap adil dalam sistem peradilan distributif, prosedural dan interaksi. Karyawan cenderung memperhatikan keadilan dalam suatu organisasi untuk membangun komitmen afektif organisasi sebagai cara membela tindakan manajerial yang adil.

Komitmen organisasi menurut Meyer dkk. (2002) sebagai kekuatan atau cara pikir yang

mengikat individu ke dalam rangkaian kegiatan yang relevan dengan satu atau beberapa target. Jadi semakin karyawan merasa diperlakukan secara adil di dalam organisasi maka karyawan akan memiliki rasa tanggung jawab untuk tetap berada di dalam organisasi. Keadilan prosedural pada organisasi dapat memberikan keterikatan secara emosional pada karyawan dan karyawan lebih terlibat dengan kegiatan di dalam organisasi. Hal itu menunjukkan bahwa keadilan prosedural berpengaruh positif pada komitmen organisasi (Sjahruddin dkk., 2013; Irawan & Sudarma, 2016; Masrukhan, 2014; Udyana dkk., 2015; Ardi & Sudarma, 2015).

H2 : Keadilan prosedural berpengaruh positif pada komitmen organisasi.

Komitmen organisasi sangat diperlukan untuk keberlangsungan suatu organisasi. Tingkat komitmen yang tinggi dapat memberi dorongan karyawan untuk berusaha lebih keras, mengorbankan kesejahteraan pribadi diri sendiri untuk kebaikan yang lebih besar pada tempat kerja. Karyawan yang memiliki komitmen pada organisasi menghormati peraturan yang ada di dalam organisasi serta bertoleransi atas beban kerja yang dimiliki sebagai mana bagian dari perilaku kewargaan organisasional.

Perilaku kewargaan organisasional menurut Organ (1997), merupakan perilaku individu yang diskresioner secara tidak langsung atau eksplisit diakui oleh sistem imbalan formal, dan secara agregat mempromosikan fungsi organisasi secara efektif. Jadi karyawan yang dengan sukarela melakukan pekerjaan diluar dari yang seharusnya dilakukan merupakan contoh karyawan yang memiliki komitmen pada organisasi. Hal ini menunjukkan bahwa komitmen organisasi berpengaruh positif pada perilaku kewargaan organisasional (Sjahruddin dkk., 2013; Pare & Tremblay, 2007; Aisyah & Wartini, 2016; Sena, 2011).

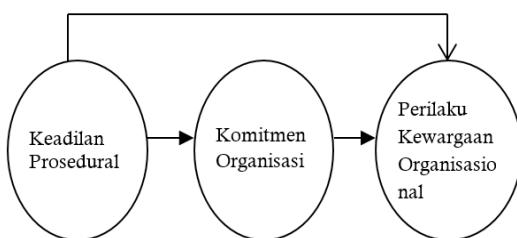
H3 : Komitmen organisasi berpengaruh positif pada perilaku kewargaan organisasional.

Ketika sebuah organisasi memberikan keadilan prosedural pada karyawan maka akan menambah kecenderungan karyawan untuk dapat lebih berperilaku kewargaan organisasional, tetapi rasa adil yang diberikan organisasi tersebut tidak cukup. Perlu adanya komitmen karyawan pada organisasi untuk dapat meningkatkan terciptanya perilaku OCB di dalam suatu organisasi. Dengan kata lain, adanya keadilan prosedural di dalam organisasi akan mempengaruhi terciptanya perilaku OCB di dalam suatu organisasi.

tanya perilaku kewargaan organisasional melalui peran komitmen organisasi yang baik di dalam organisasi.

Semakin tinggi tingkat keadilan prosedural yang diberikan organisasi kepada karyawan akan dapat meningkatkan perilaku OCB jika komitmen organisasi juga tinggi. Hal tersebut diperkuat dengan penelitian terdahulu yang dilakukan oleh Sjahruddin dkk. (2013) yang menyatakan komitmen organisasi sebagai pemediasi hubungan antara keadilan prosedural pada perilaku kewargaan organisasional.

H4 : Keadilan prosedural berpengaruh positif pada perilaku kewargaan organisasional melalui komitmen organisasi sebagai pemediasi.



**Gambar 1.** Model Penelitian

## METODE

Dalam penelitian ini yang menjadi populasi adalah guru SD Swasta di Kecamatan Semarang Timur yang berjumlah 15 sekolah. Populasi pada penelitian ini adalah 178 guru. penelitian ini menggunakan rumus Slovin dan diperoleh sampel sebanyak 192 orang atau responden.

Teknik pengambilan sampel menggunakan teknik *Probability Sampling* dengan jenis Multi-Stage Sampling, yaitu teknik pengambilan sampel dengan menarik sampel dari beberapa perusahaan dengan mengkombinasikan beberapa jenis pengambilan sampel (*random sampling* dan *propotional random sampling*).

Teknik pengumpulan data melalui angket atau kuesioner. Skala yang dipakai dalam penyusunan kuesioner adalah Skala Likert. Tetapi pada penyebaran kuesioner, jumlah kuesioner yang kembali ke peneliti adalah 120 dari 123 eksemplar, dengan respon rate sebesar 97.56%. Jumlah kuesioner yang tidak kembali sebanyak 3 kuesioner. Kuesioner yang kembali tersebut kemudian disaring dan diteliti kembali kelengkapan datanya, terdapat 2 buah kuesioner yang tidak lengkap dan tidak sesuai dengan kriteria responden. Jadi, jumlah kuesioner yang digunakan sebanyak 118 (*usable rate* sebanyak

95.93%) untuk pengolahan data pada penelitian ini.

Variabel dalam penelitian ini yaitu: KeadilanProsedural (X1) meliputi 4 indikator yaitu pengaruh pada kebijakan, konsistensi penerapan suatu prosedur, prosedur yang diterapkan konsisten dan tidak bias, kesesuaian prosedur dengan standar etika dan moral. Komitmen organisasi dengan 3 indikator yaitu komitmen afektif, komitmen berkelanjutan, dan komitmen normatif. Dan perilaku kewargaan organisasional dengan 2 indikator yaitu *OCB- Individuals* dan *OCB-Organization*.

## HASIL DAN PEMBAHASAN

Pada item pertanyaan yang akan diajukan alat ukur penelitian juga dilakukan pengujian, pengujian ini harus dilakukan sebelum pengujian hipotesis. Pengujian terhadap item pertanyaan dilakukan dengan menggunakan uji signifikansi validitas dan reliabilitas. Uji validitas dilakukan dengan membandingkan nilai  $r$  hitung dengan  $r$  tabel untuk degree of freedom ( $df = n-2$ , dengan  $n$  adalah jumlah sampel. Apabila  $r$  hitung  $\geq r$  tabel maka pertanyaan tersebut dinyatakan valid.

Hasil uji validitas menunjukkan bahwa semua item pertanyaan dari variabel keadilan prosedural, komitmen organisasi, dan perilaku kewargaan organisasional memiliki  $r$  hitung  $\geq r$  tabel. Maka, semua item pertanyaan tersebut dinyatakan valid. Sedangkan untuk tingkat kehandalan dari jawaban responden, dapat dilakukan dengan cara one shot dan dibantu dengan menggunakan SPSS uji statistik Cronbach's alpha. Suatu variabel dikatakan reliabel apabila Cronbach's alpha  $> 0.70$ .

Berdasarkan uji reliabilitas, diketahui bahwa variabel keadilan prosedural, komitmen organisasi, dan perilaku kewargaan organisasional memiliki nilai Cronbach's alpha  $> 0.70$ . Hal ini menunjukkan bahwa variabel yang digunakan pada variabel keadilan prosedural, komitmen organisasi, dan perilaku kewargaan organisasional dapat dipercaya atau handal untuk digunakan sebagai alat ukur variabel.

Sebelum dilakukan pengujian hipotesis dilakukan uji asumsi klasik, yang pertama adalah uji normalitas. Pengujian normalitas dilakukan dengan menggunakan uji kolmogorov-smirnov. Jika tingkat signifikansi probabilitas  $> 0.05$  maka data penelitian berdistribusi normal. Berdasarkan pengujian diketahui bahwa nilai Asymp. Sig. (2-tailed) adalah 0.747 dengan probabilitas lebih dari 5% (0.05) maka data penelitian berdistribusi normal.

Uji Multikolinearitas untuk mendeteksi adanya multikolinearitas dilakukan dengan mencari besarnya Variance Inflation Factor (VIF) dan nilai tolerancenya. Jika VIF kurang dari 10 dan nilai tolerance lebih dari 0.1 maka data penlitian bebas dari multikolinearitas.

Berdasarkan hasil pengujian diketahui bahwa semua variabel memiliki nilai VIF dibawah 10 dan nilai tolerance diatas 0.1. Jadi dapat disimpulkan tidak terjadi multikolinearitas antara keadilan prosedural dan komitmen organisasi terhadap perilaku kewargaan organisasional.

Uji Heterokedastisitas bertujuan untuk menguji apakah dalam model regresi terjadi kesamaan variance dari residual satu pengamatan ke pengamatan lain. Model regresi yang baik yaitu tidak terjadi heterokedastisitas.

Berdasarkan hasil pengujian menunjukkan semua variabel memiliki tingkat signifikansi diatas 5% atau 0.05, maka dapat disimpulkan model regresi tidak terjadi heterokedastisitas.

### **Uji hipotesis**

Penelitian ini menggunakan uji signifikansi parameter individual atau yang biasa disebut dengan uji t. Dimana menurut Ghazali (2011), uji statistik t menunjukkan seberapa jauh pengaruh satu variabel *independen* yaitu keadilan prosedural dan komitmen organisasi secara individual dalam merangkai variasi variabel *dependent* yaitu perilaku kewargaan organisasional. Hipotesis dikatakan diterima apabila t hitung  $>$  t tabel dengan sig hitung  $<$  sig disyaratkan (0.05). Berikut adalah Tabel 1 hasil uji hipotesis parsial:

**Tabel 1.** Hasil Uji Hipotesis Parsial Antara Variabel Keadilan Prosedural Terhadap Perilaku Kewargaan Organisasional.

Model	Unstandarized Coefficients		t	Sig.
	B	Std. Error		
1 (Constant)	34.048	2.844	11.972	.000
Keadilan Prosedural	.361	.114	.282	3.169 .002

Hipotesis satu (H1) dalam penelitian ini yang menyatakan keadilan prosedural berpengaruh positif pada perilaku kewargaan organisasional pada Guru SD Swasta di Kecamatan Semarang Timur didukung. Terdukungnya H1 didasarkan pada uji yang telah dilakukan dan diperoleh nilai t hitung sebesar 3.169 dengan tingkat signifikansi sebesar 0.002  $<$  0.05 Hal ini menun-

jurkan bahwa keadilan prosedural pada organisasi yang tinggi akan dapat meningkatkan perilaku kewargaan organisasional guru SD Swasta di Kecamatan Semarang Timur.

Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa keadilan prosedural yang diterapkan pada sekolah dapat diterima oleh guru sehingga guru dapat termotivasi untuk bekerja dengan baik bahkan seorang guru akan dengan sukarela melakukan pekerjaan yang melebihi dari tugas utamanya. Hasil penelitian ini sejalan dengan penelitian terdahulu yang menyatakan bahwa keadilan prosedural berpengaruh positif dan signifikan terhadap perilaku kewargaan organisasional guru (Ismail, 2014; Pare & Tremblay, 2007; Ardi & Sudarma, 2015).

Berdasarkan hasil analisis deskriptif, pada indikator pengaruh pada kebijakan yaitu guru dapat memberikan pendapat mengenai kebijakan yang diterapkan serta diberi kesempatan untuk mengajukan banding saat tidak menyetujui kebijakan yang ditetapkan dengan nilai indeks sebesar 69.25. Hal ini menggambarkan bahwa guru pada sekolah dasar swasta dapat berpartisipasi dalam pembuatan kebijakan sehingga kebijakan yang ada dapat diterima dan guru dapat bekerja dengan lebih baik bahkan secara sukarela mau melakukan pekerjaan diluar deskripsi kerjanya.

Sedangkan nilai indeks pada indikator konsistensi penerapan suatu prosedur sebesar 64.26, hal ini menunjukkan bahwa prosedur yang ditetapkan di sekolah dasar swasta sudah cukup konsisten sehingga dapat membuat guru merasa nyaman terhadap pekerjaannya. Hal tersebut menggambarkan bahwa keadilan prosedural yang diterapkan pada sekolah dasar swasta di Kecamatan Semarang Timur cukup efektif dalam menstimulus seorang guru untuk melakukan pekerjaan diluar tanggung jawabnya dengan sukarela.

**Tabel 2.** Hasil Uji Hipotesis Parsial Antara Variabel Keadilan Prosedural Terhadap Komitmen Organisasi

Model	Unstandarized Coefficients		t	Sig.
	B	Std. Error	Stan-darized Coeffi-cients	
1 (Constant)	26.931	1.494		18.027 .000
Keadilan Prosedural	.061	.060	.095	1.026 .307

Hipotesis dua ( $H_2$ ) dalam penelitian ini yang menyatakan keadilan prosedural berpengaruh positif pada komitmen organisasi pada Guru SD Swasta di Kecamatan Semarang Timur ditolak. Tertolaknya  $H_2$  didasarkan pada uji yang telah dilakukan dan diperoleh nilai t hitung sebesar  $1.026 > 0.05$ . Hal ini menunjukkan bahwa keadilan prosedural pada organisasi tidak berpengaruh pada komitmen organisasi pada guru SD Swasta di Kecamatan Semarang Timur.

Hasil penelitian menunjukkan bahwa keadilan prosedural yang dirasakan oleh guru kurang berpengaruh pada komitmen organisasi. Persepsi adil dari sisi prosedur belum terasakan secara mera-ta diantara para guru sehingga dapat menyebabkan kekhawatiran tersendiri yang menyebabkan guru enggan untuk berkomitmen. Hasil penelitian ini sejalan dengan penelitian terdahulu yang menyatakan bahwa keadilan prosedural tidak berpengaruh terhadap komitmen organisasi (Pare & Tremblay, 2007; Jiang, 2015).

Berdasarkan hasil analisis deskriptif, dari empat indikator yang digunakan untuk mengukur variabel keadilan prosedural memiliki nilai indeks sebesar 69.50. Pada indikator konsistensi penerapan suatu prosedur memiliki nilai indeks terendah menunjukkan angka 64.26 yang menunjukkan bahwa pada indikator tersebut kebijakan dan peraturan yang ditetapkan di sekolah tidak konsisten dan sering berubah-ubah yang dapat menimbulkan perasaan ketidakpastian pada guru. Indikator pengaruh kebijakan memiliki nilai indeks 69.25, hal tersebut menunjukkan bahwa pendapat dari beberapa guru masih belum dapat mempengaruhi kebijakan yang berlaku di sekolah.

Selanjutnya pada indikator prosedur yang ditetapkan akurat dan tidak bias memiliki nilai indeks 69.74 yang menunjukkan pada indikator tersebut sebagian guru mempersepsikan bahwa prosedur yang terdapat di sekolah bias dan tidak netral kepada seluruh guru. Pada indikator kesesuaian prosedur dengan standar etika dan moral menunjukkan angka 74.76 yang menunjukkan bahwa prosedur yang diterapkan di sekolah tidak melanggar etika dan moral yang berlaku di lingkungan sekolah.

**Tabel 3.** Hasil Uji Hipotesis Parsial Antara Variabel Komitmen Organisasi Terhadap Perilaku Kewargaan Organisasional

Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
	B	Std. Error	Beta		
1 (Constant)	24.023	4.952		4.851	.000
Komitmen Organisasi	.662	.173	.335	3.828	.000

Hipotesis tiga ( $H_3$ ) dalam penelitian ini yang menyatakan komitmen organisasi berpengaruh positif pada perilaku kewargaan organisasional Guru SD Swasta di Kecamatan Semarang Timur didukung. Terdukungnya  $H_3$  didasarkan pada uji yang telah dilakukan dan diperoleh nilai t hitung sebesar  $3.828 > 0.05$ . Hal ini menunjukkan bahwa komitmen organisasi pada guru sekolah dasar memiliki kecenderungan untuk meningkatkan perilaku kewargaan organisasional pada guru SD Swasta di Kecamatan Semarang Timur.

Hasil penelitian menunjukkan komitmen organisasi yang terdapat pada masing-masing guru dapat meningkatkan perilaku kewargaan organisasional guru pada sekolah dasar swasta di Kecamatan Semarang Timur. Hal tersebut dikarenakan dengan adanya suatu keterikatan emosional pada seorang guru sehingga mau untuk tetap bekerja di sekolah dan berkontribusi untuk sekolah bahkan mau untuk melakukan pekerjaan diluar dari tanggung jawab guru tersebut. Hasil penelitian ini sejalan dengan penelitian terdahulu yang menyatakan bahwa komitmen organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap perilaku kewargaan organisasional (Sjahruddin dkk., 2013; Pare & Tremblay, 2007; Aisyah & Wartini, 2016; Sena, 2011).

Berdasarkan hasil analisis deskriptif, dari ketiga indikator yang digunakan untuk mengukur variabel komitmen organisasi seluruhnya memiliki kriteria sedang dengan rata-rata nilai indeks sebesar 61.71. Dapat dilihat pada indikator afektif dengan nilai indeks sebesar 66,05 yang menunjukkan bahwa pada indikator tersebut guru merasa bahwa dirinya merupakan bagian dari sekolah dan seorang guru akan merasa lebih puas saat dapat memberikan kontribusi pada sekolah tempatnya bekerja.

Selanjutnya pada indikator komitmen berkelanjutan dengan nilai indeks 60.17 yang termasuk dalam kriteria sedang, hal tersebut menunjukkan bahwa guru akan tetap berkomitmen untuk bekerja pada sekolah tersebut walaupun terdapat penawaran gaji yang lebih banyak pada sekolah lain, juga pada keinginan guru untuk keluar dari pekerjaannya untuk sesuatu yang lebih baik. Pada indikator komitmen normatif dengan nilai indeks 58.91 yang termasuk dalam kriteria sedang menunjukkan bahwa guru akan berkomitmen pada sekolah walaupun gaji dan tunjangan yang diberikan tidak sesuai dengan yang diharapkan.

### Analisis Jalur (*Path Analysis*)

Untuk menguji pengaruh variabel intervening digunakan metode analisis jalur (*path analysis*). Analisis jalur merupakan perluasan dari analisis regresi linear berganda, atau analisis jalur adalah penggunaan analisis regresi untuk menaksir hubungan kausalitas antar variabel yang telah ditetapkan sebelumnya berdasarkan teori (Ghozali, 2011). Untuk pengambilan keputusan pengujian hipotesis hubungan tidak langsung antar variable dilakukan dengan membandingkan antara koefisien pengaruh langsung dengan koefisien pengaruh tidak langsung. Apabila besarnya koefisien pengaruh tidak langsung lebih besar dari pengaruh langsung maka hipotesis diterima. Koefisien jalur dihitung dengan membuat dua persamaan struktural yaitu persamaan regresi yang menunjukkan hubungan yang dihipotesikan. Dalam penelitian ini persamaannya adalah:

$$Y_1 = \beta_1 X_1 + e_1$$

$$Y_2 = \beta_2 X_1 + \beta_3 Y_1 + e_2$$

Keterangan:

$Y_1$  : Komitmen organisasi

$Y_2$  : Perilaku kewargaan organisasional

$\beta_1, \beta_2, \beta_3$ : Koefisien regresi variabel  $X_1, Y_1$

$X_1$  : Keadilan prosedural

$e$  : *Unexplained variance*

### Regresi Model 1

**Tabel 4.** Hasil Uji Pengaruh Keadilan Prosedural pada Komitmen Organisasi

Model	Unstan-darized Coef-ficients		Standarized Coeffi-cients		t	Sig.
	B	Std. Error	Beta			
1 (Constant)	26.31	1.494		18.027	.000	
Keadilan Prosedural	.061	.060	.095	1.026	.307	

Berdasarkan hasil dari regresi model 1 yang ditunjukkan pada Tabel 4, mempunyai arti jika keadilan prosedural kurang berpengaruh terhadap komitmen organisasi yang menunjukkan bahwa semakin tinggi keadilan prosedural yang dirasakan oleh guru, belum tentu dapat meningkatkan komitmen organisasi. Hal ini ditunjukkan dengan nilai *Sig.* > 0.05 dengan variance menunjukkan angka 0.99 atau 99% yang menunjukkan

bahwa nilai komitmen organisasi bisa dijelaskan oleh variabel keadilan prosedural.

### Regresi Model 2

**Tabel 5.** Pengaruh Keadilan Prosedural dan Komitmen Organisasi pada Perilaku Kewargaan Organisasional

Model	Unstan-darized Coefficients		Standarized Coeffi-cients		t	Sig.
	B	Std. Er-ror	Beta			
1 (Constant)	17.503	5.271			3.321	.001
Keadilan Prosedural	.324	.109	.253		2.972	.004
Komitmen Organisasi	.614	.168	.311		3.656	.000

Berdasarkan hasil dari regresi model 1 yang ditunjukkan pada Tabel 4, mempunyai arti jika keadilan prosedural dan komitmen organisasi memiliki pengaruh positif terhadap perilaku kewargaan organisasional dengan variance 90%.

Berdasarkan analisis regresi yang telah dilakukan dengan menggunakan SPSS 21, maka dapat diperoleh persamaan regresi sebagai berikut :

$$Y_1 = 0.095X_1 + 0.99 e_1$$

$$Y_2 = 0.253X_1 + 0.311Y_1 + 0.90e_2$$

Berdasarkan hasil perhitungan, maka diperoleh hasil mengenai pengaruh langsung dan pengaruh tidak langsung yang dicantumkan dalam tabel 6.

**Tabel 6.** Pengaruh Langsung, Tidak Langsung, dan Total

No.	Variabel	Pengaruh	Komitmen Organ-isasi	Perilaku Ke-wargaan Organ-isasional	Ket.
1.	Keadilan Prosedural	Langsung Tidak langsung Total pengaruh	.095 - .095	.253 .029 .282	Me-me-diasi

Hipotesis empat (*H4*) dalam penelitian ini yang menyatakan keadilan prosedural berpengaruh positif pada perilaku kewargaan organisasi-

nal guru SD Swasta di Kecamatan Semarang Timur melalui komitmen organisasi didukung. Terdukungnya H4 didasarkan pada uji yang telah dilakukan dan diperoleh bahwa total pengaruh tidak langsung keadilan prosedural terhadap perilaku kewargaan organisasional melalui komitmen organisasi lebih besar daripada pengaruh langsung keadilan prosedural pada perilaku kewargaan organisasional. Dari hasil tersebut dapat dilihat bahwa komitmen organisasi dapat memediasi hubungan antara keadilan prosedural terhadap perilaku kewargaan organisasional.

Hasil penelitian ini sejalan dengan penelitian yang dilakukan oleh (Sjahruddin dkk., 2013) yang mengemukakan bahwa komitmen organisasi sebagai pemediasi hubungan antara keadilan prosedural pada perilaku kewargaan organisasional. Hal tersebut menunjukkan bahwa dengan terciptanya keadilan prosedural pada organisasi maka dapat meningkatkan komitmen organisasi yang selanjutnya dapat mendorong terciptanya perilaku kewargaan organisasi.

Dalam penelitian ini, komitmen organisasi dapat memediasi hubungan keadilan prosedural pada perilaku kewargaan organisasi. Hal tersebut dikarenakan pada sekolah dasar swasta di Kecamatan Semarang Timur telah efektif dalam menerapkan keadilan prosedural, hal tersebut dapat dilihat dari jawaban responden pada indikator kesesuaian prosedur dengan standar etika dan moral yang memiliki nilai tertinggi yang menunjukkan bahwa kebijakan yang ditetapkan dan diterapkan pada masing-masing sekolah telah sesuai dengan etika dan moral yang berlaku. Dari uraian tersebut, dapat disimpulkan bahwa penerapan keadilan prosedural pada masing-masing sekolah dapat menunjang komitmen organisasi atau dapat menstimulus guru untuk tetap bekerja dan berkontribusi untuk sekolah, sehingga dapat menciptakan perilaku kewargaan organisasional di lingkungan sekolah.

## SIMPULAN DAN SARAN

Simpulan dari hasil penelitian terbukti bahwa Keadilan prosedural berpengaruh positif dan signifikan terhadap perilaku kewargaan organisasional guru SD Swasta. Hal ini berarti bahwa semakin tinggi keadilan prosedural yang diterapkan, akan dapat menstimulus guru SD Swasta di Kecamatan Semarang Timur untuk melakukan pekerjaan diluar kewajibannya. Sedangkan keadilan prosedural tidak berpengaruh terhadap komitmen organisasi guru SD Swasta. Hal ini berarti bahwa semakin tinggi keadilan prosedural yang diterapkan, belum tentu dapat

meningkatkan komitmen organisasi pada guru SD Swasta di Kecamatan Semarang Timur. Komitmen organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap perilaku kewargaan organisasional guru SD Swasta. Hal ini berarti bahwa semakin tinggi tingkat komitmen organisasi, maka akan dapat mendorong terciptanya perilaku kewargaan organisasional guru SD Swasta di Kecamatan Semarang Timur. Dan komitmen organisasi dapat memediasi hubungan keadilan prosedural pada perilaku kewargaan organisasional. Hal ini berarti keadilan prosedural yang diberikan organisasi dapat mendorong komitmen organisasi pada guru SD Swasta di Kecamatan Semarang Timur sehingga, dapat meningkatkan perilaku kewargaan organisasional.

Implikasi manajerial dari penelitian ini hendaknya manajemen sekolah dapat meningkatkan keadilan prosedural pada guru seperti memberikan kesempatan pada guru untuk ikut dalam penyusunan kebijakan di sekolah, sekolah juga seharusnya mampu untuk menampung pendapat guru mengenai kebijakan yang ada baik kritik maupun masukan sehingga dapat diterima oleh semua pihak di sekolah. Sedangkan implikasi bagi seorang guru adalah gur diharapkan mampu berpartisipasi aktif dalam penerapan kebijakan prosedur yang berlaku, misalnya selalu berpendapat dalam setiap diskusi yang dilakukan dalam pembuatan keputusan, serta dapat memberi saran yang dapat mensukseskan sekolah tempatnya bekerja. Implikasi teoritis dari penelitian ini hendaknya peneliti selanjutnya dapat menguji variabel mediasi yang berbeda, seperti variabel kepercayaan, pada pengaruh keadilan prosedural pada perilaku kewargaan organisasional. Selain itu, peneliti selanjutnya hendaknya dapat mengembangkan penelitian ini dengan variabel-variabel lain yang juga mempengaruhi perilaku kewargaan organisasional selain keadilan prosedural. Misalnya variabel dukungan organisasi, kepercayaan, serta kepemimpinan. Sedangkan untuk generalisasi penelitian, peneliti selanjutnya dapat dilakukan pada objek lain seperti sekolah menengah atas maupun perbankan.

## DAFTAR PUSTAKA

- Aisyah, L. N & Wartini, S. 2017. Pengaruh Kepe-mimpinan Transformasional dan Kualitas Kehidupan Kerja pada Organizational Citi-zenship Behavior melalui Komitmen Organisa-sional. *Management Analysis Journal*. 5 (3).

- Erkutlu, H. 2011. The Moderating Role of Organizational Culture in The Relationship between Organizational Justice and Organizational Citizenship Behaviors. *Leadership & Organization Development Journal.* 32 (6): 532–554.
- Ertürk, A. 2007. Increasing Organizational Citizenship Behaviors of Turkish Academicians. *Journal of Managerial Psychology.* 22 (3): 257–270.
- Fitriastuti, T. 2013. Pengaruh Kecerdasan Emosional, Komitmen Organisasional dan Organizational Citizenship Behavior terhadap Kinerja Karyawan. *Jurnal Dinamika Manajemen.* 4 (2): 103–114.
- Guy P & Micheal T. 2007. The Influence of on Information Technology Professional's Turnover Intentions. *Group & Organization Management.* 32 (3): 326 – 357.
- Hassan, A & Noor, K. M. 2008. Organizational Justice and Extra-role Behavior: Examining the Relationship in the Malaysian Cultural Context. *IIUM Journal of Economics and Management.* 16 (2): 187–208.
- Irawan, L & Sudarma, K. 2016. Pengaruh Keadilan Distributif dan Keadilan Prosedural pada Komitmen Afektif melalui Kepuasan Kerja. *Management Analysis Journal.* 5 (2): 149–155.
- Ismail, H. 2014. Organizational Justice and Citizenship Behavior, the Mediating Role of Trust. *International Journal of Human Resource Studies.* 5 (1): 86–96.
- Jiang, Z. 2015. The Relationship between Justice and Commitment: The Moderation of Trust. *Asia-Pacific Journal of Business Administration.* 7 (1): 73–88.
- Leventhal, G. S. 1980. What Should be Done with Equity Theory?. In *Social Exchange.* 27-55. Springer US.
- Masrukhan, M. A. 2014. Praktik Sistem Kerja Berkinerja Tinggi terhadap Komitmen Afektif dengan Mediasi Keadilan Prosedural. *Jurnal Dinamika Manajemen.* 5 (1): 80–89.
- 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.
- Meyer, J. P & Allen, N.J. 1991. A Three-component Conceptualization of Organizational Commitment. *Human Resource Management Review.* 1 (1): 60–89.
- Ngodo, O. E. 2008. Procedural Justice and Trust: The Link in the Transformational Leadership–organizational Outcomes Relationship. *International Journal of Leadership Studies.* 4 (1): 82-100.
- Oplatka, I. 2009. Organizational Citizenship Behavior in Teaching. *International Journal of Educational Management.* 23 (5): 375–389.
- Organ, D. W. 1997. Organizational Citizenship Behavior: It's Construct Clean-up Time. *Human Performance.* 10 (2): 85–97.
- Perreira, T & Berta, W. 2015. Increasing OCB: The Influence of Commitment, Organizational Support and Justice. *Strategic HR Review.* 14 (1/2): 13-21.
- 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. 94 (1): 122–141.
- Podsakoff, P. M., MacKenzie, S. B., Paine, J. B & Bachrach, D. G. 2000. Organizational Citizenship Behaviors: A Critical Review of the Theoretical and Empirical Literature and Suggestions for Future Research. *Journal of Management.* 26 (3): 513-563.
- Sena, T. F. 2011. Variabel Antiseden Organizational Citizenship Behavior (OCB). *Jurnal Dinamika Manajemen.* 2 (1): 70–77.
- Sjahruddin, H & Sudiro, A. A. 2013. Organizational Justice, Organizational Commitment and Trust in Manager as Predictor of Organizational Citizenship Behavior. *Interdisciplinary J. of Contemporary Res. Bus.(IJCRB).* 4 (12): 133-141.
- Tambe, S & Shanker, D. M. 2014. A Study of Organizational Citizenship Behaviour (OCB) and It's Dimensions: A Literature Review. *International Research Journal of Business and Management.*
- Udiyana, I. B. G., Wignjohartoyo, P & Sulasmii, S., 2015. Mama Model Approach: It's Implication to Commitment and Organizational Citizenship Behavior of Operational Hotel Employee. *Jurnal Dinamika Manajemen.* 6 (2): 155–166.
- Usmani, S & Jamal, S. 2013. Impact of Distributive Justice, Procedural Justice, Interactional Justice, Temporal Justice, Spatial Justice on Job Satisfaction of Banking Employees. *Society of Interdisciplinary Business Research.* 2 (1): 351–383.
- Vigoda-Gadot, E., Beeri, I., Birman-Shemesh, T & Somech, A. 2007. Group-level Organizational Citizenship Behavior in the Education System: A Scale Reconstruction and Validation. *Educational Administration Quarterly.* 43 (4): 462-493.