

ANALISIS PENGARUH *ORGANIZATIONAL JUSTICE* TERHADAP *ORGANIZATIONAL CITIZENSHIP BEHAVIOR*

Veronika Agustini Srimulyani, SE., M.Si (vero@staff.widyamandala.ac.id)

Dra. Dyah Kurniawati, M.Si (dyah@staff.widyamandala.ac.id)

Sri Rustiyaningsih, SE., M.Si., Ak. (naning@staff.widyamandala.ac.id)

ABSTRAK

Organizational justice memiliki potensi untuk menciptakan manfaat yang besar bagi organisasi dan karyawan, dan salah satu manfaatnya adalah menumbuhkan *organizational citizenship behavior* (OCB). Tujuan dari penelitian ini untuk menganalisis pengaruh *organizational justice* baik secara dimensional maupun secara *overall: distributive justice, procedural justice, dan interactional justice* terhadap *organizational citizenship behavior* guru SMA/SMK/MAN/MAS di kota Madiun. OCB dibagi menjadi dua jenis yaitu *citizenship behaviors directed toward individuals* (OCB-I) dan *citizenship behaviors directed towards the organisation* (OCB-O). Penelitian ini menggunakan pendekatan kuantitatif dengan metode survei. Sampel penelitian ini adalah 409 guru, yang dipilih secara non-acak. Data diperoleh dengan menyebarkan kuesioner dan dianalisis dengan menggunakan statistik deskriptif dan analisis jalur dalam statistik inferensial. Hasil penelitian dapat disimpulkan: *organizational justice* secara *overall* berpengaruh positif signifikan terhadap OCB; *distributive justice* dan *interactional justice* berpengaruh positif signifikan terhadap OCB-I dan OCB-O; terhadap OCB; *interactional justice* tidak berpengaruh signifikan terhadap OCB-I, dan *interactional justice* berpengaruh positif signifikan terhadap OCB-O.

Kata kunci: *organizational justice, organizational citizenship behavior.*

Abstract

Organizational justice has the potential to create powerful benefits for organizations and employees alike, and one of the benefits is more helpful citizenship behavior. The objective of this research is to study the effects of both dimensionally and in overall: *distributive justice, procedural justice, and justice interactional* on teacher's *organizational citizenship behavior* (OCB) of SMA/SMK/MAN/MAS in Madiun city. OCB is divided into two types of citizenship behaviors directed toward individuals (OCB-I) and citizenship behaviors directed towards the organization (OCB-O). This research used the quantitative approach with the survey method. The samples of this research were 409 teachers, selected non-randomly. The data were obtained by distributing questionnaires and analyzed by using the descriptive statistics and path analysis in inferential statistics. The results of the research can be concluded that: *organizational justice* has a positive significant effect on OCB; *distributive justice* and *interactional justice* have a positive significant effect on OCB-I and OCB-O; *interactional justice* has no significant effect on OCB-I and *interactional justice* has a positive significant effect on OCB-O.

Key words: *organizational justice, organizational citizenship behavior.*

PENDAHULUAN

Salah satu konsep dalam perilaku organisasional yang masih terus mengalami perkembangan hingga saat ini adalah keadilan organisasional (*organizational justice*). Li dan Cropanzano (2009) menyebutkan bahwa keadilan organisasional dapat meningkatkan kinerja individu, melahirkan perilaku *extra-role* atau *organizational citizenship behavior* (OCB), kesehatan mental yang baik, tingkat stres yang rendah, dan berbagai sikap individu yang baik. Iklim keadilan memiliki peran penting terbentuknya perilaku positif individu, dan salah satu bentuk perilaku positif yang belum banyak dikaitkan dengan iklim keadilan organisasional adalah perilaku peran ekstra (*extra-role behavior*). Individu yang menampilkan perilaku *extra-role* yaitu individu dengan perilaku dalam bekerja yang tidak terdapat pada deskripsi kerja formal pegawai tetapi sangat dihargai jika ditampilkan oleh pegawai tersebut karena dapat meningkatkan efektivitas dan kelangsungan hidup organisasi. Individu yang menampilkan perilaku OCB disebut sebagai pegawai yang baik (*good citizen*).

Robbin & Judge (2008) menyatakan bahwa *organizational justice* adalah persepsi keseluruhan dari apa yang adil di tempat kerja. Colquitt *et. al* (2001) menyatakan bahwa keadilan dikategorikan menjadi tiga kategori, yaitu keadilan distributif, keadilan prosedural dan keadilan interaksional. Keadilan distributif dapat diartikan sebagai persepsi para pegawai di suatu organisasi yang menganggap bahwa semua yang didapatkannya selama bekerja di organisasi tersebut adalah wajar sesuai imbalan atau kompensasi yang harus diperolehnya. Keadilan prosedural dapat diartikan sebagai persepsi mengenai kebijakan serta prosedur yang digunakan organisasi untuk membuat keputusan telah sesuai dengan semestinya, termasuk kesempatan yang dimiliki pegawai berpartisipasi dalam pembuatan keputusan berkaitan dengan pekerjaan pegawai. Keadilan interaksional dapat diartikan sebagai persepsi tentang kualitas perlakuan antar pribadi di antara para individu yang dirasakan pegawai saat bekerja dengan atasan. Polat (2016) menemukan bahwa keadilan organisasional yang terdiri dari keadilan distributif, keadilan prosedural, dan keadilan interaksional berpengaruh positif signifikan terhadap OCB. Ratnawati dan Khairul Amri (2013) menemukan bahwa keadilan organisasional berpengaruh positif signifikan terhadap OCB.

Perilaku OCB adalah sifat alami yang dimiliki pegawai yang merupakan peran ekstra sebagai pelengkap sistem organisasi yang dapat berkontribusi pada efektivitas organisasi (Choi *et al.*, 2014; Elamin dan Tlais, 2015). Jadi dengan mengembangkan iklim keadilan organisasional di organisasi diharapkan dapat menumbuhkan perilaku OCB dalam diri pegawai, yang bermanfaat tidak hanya meningkatkan kelancaran operasional instansi tetapi penting bagi keberhasilan instansi dalam mencapai tujuan yang telah ditetapkan, terlebih di era yang kompetitif saat ini. Dalam konteks manajemen pendidikan, guru merupakan bagian dari sumber daya manusia yang memiliki peran sentral dalam menentukan *output* pendidikan, karena guru merupakan pihak yang memiliki interaksi paling intensif dengan peserta didik, sehingga perannya banyak memberikan pengaruh terhadap cara berpikir, bersikap dan berperilaku peserta didik. Kontribusi guru dalam mewujudkan tujuan sekolah ditentukan oleh banyak faktor, salah satunya adalah seberapa besar kecenderungan guru untuk menunjukkan perilaku ekstra peran atau perilaku OCB. Perilaku OCB guru yang diperlukan untuk dapat mewujudkan tujuan organisasi sekolah antara lain untuk kesediaan menjalankan tugas-tugas di luar peran utama yang dimilikinya, kemauan untuk menjaga kepentingan organisasi, dan mengambil tanggung jawab yang lebih besar untuk memajukan organisasi.

Sebagaimana yang telah dijelaskan sebelumnya bahwa OCB dapat dipengaruhi oleh keadilan organisasional yang meliputi: keadilan distributif, keadilan prosedural, dan keadilan interaksional, maka tujuan penelitian yang ditetapkan adalah untuk menguji dan menganalisis

pengaruh ketiga dimensi keadilan organisasional terhadap OCB pada guru-guru SMA/SMK/MAN/MAS di Kota Madiun.

RERANGKA TEORITIS DAN HIPOTESIS

Organizational Citizenship Behavior (OCB). Dalam dinamika kehidupan organisasi, khususnya organisasi nirlaba seperti organisasi kependidikan, diperlukan perilaku ekstra peran yang lazim disebut *organizational citizenship behavior* (OCB) atau *extra-role behaviour*. Schnake dalam Alotaibi (2001:4) mengartikan OCB sebagai “*functional, extra-role, prosocial behavior, directed at individuals, group, and/or an organization.*” Hal ini menunjukkan bahwa OCB sebagai fungsional, ekstra peran, perilaku prososial, mengarahkan individu, kelompok atau organisasi. OCB mencerminkan tindakan-tindakan yang dilakukan oleh karyawan yang melampaui ketentuan minimum yang diharapkan oleh peran organisasi dan mempromosikan kesejahteraan rekan kerja, kelompok kerja, dan perusahaan (Lovell *et al*, dalam Mohammad & Alias, 2011). Jadi OCB merupakan perilaku pegawai yang melampaui tugas atau peran formalnya yang telah ditetapkan tanpa adanya permintaan dan *reward* secara formal dari organisasi dan memberikan kontribusi terhadap keefektifan organisasi

Dimensi pengukuran OCB menurut Organ *et al.*(2006) adalah sebagai berikut:

- a. *Helping Behavior/Altruism*; perilaku anggota organisasi dalam menolong rekan kerja dengan sukarela yang mengalami kesulitan dalam situasi yang sedang dihadapi baik mengenai tugas dalam organisasi maupun masalah pribadi orang lain. Dimensi ini disebut juga *altruism, peacemaking* atau *cheerleading*.
- b. *Courtesy*; perilaku yang menjaga hubungan baik dengan rekan kerjanya agar terhindar dari masalah-masalah interpersonal dengan menunjukkan perilaku yang menghargai dan memperhatikan orang lain.
- c. *Individual Initiative/Conscientiousness*; suatu perilaku yang menunjukkan upaya sukarela dalam meningkatkan kreatifitas dalam menjalankan tugasnya agar kinerja organisasi meningkat, perilaku yang ditunjukkan dengan berusaha melebihi yang diharapkan organisasi, misalnya inisiatif meningkatkan kompetensinya, secara sukarela mengambil tanggungjawab di luar wewenangnya atau panggilan tugasnya.
- d. *Sportsmanship*; perilaku yang menunjukkan suatu kerelaan atau toleransi terhadap keadaan yang kurang ideal dalam organisasi tanpa mengajukan keberatan-keberatan atau keluhan-keluhan sehingga meningkatkan iklim yang positif diantara anggota organisasi, lebih sopan, dan mau bekerja sama dengan yang lain sehingga akan menciptakan lingkungan kerja yang lebih menyenangkan.
- e. *Civic Virtue/Organizational Participation*; perilaku yang mengindikasikan tanggung jawab pada kehidupan organisasi, terlibat dalam aktivitas organisasi dan peduli terhadap kelangsungan hidup organisasi (mengikuti perubahan dalam organisasi, mengambil inisiatif untuk merekomendasikan bagaimana operasi atau prosedur-prosedur organisasi dapat diperbaiki, dan melindungi sumber-sumber yang dimiliki oleh organisasi).

Sebuah pandangan yang berbeda pada dimensi dari *OCB* datang dari Williams dan Anderson dalam Mohammad dan Alias (2011), yang *OCB* dibagi menjadi dua jenis:

- a. *Citizenship behaviors directed toward individuals* (OCB-I) meliputi perilaku OCB diarahkan pada hubungan antara individu dalam organisasi, seperti *courtesy* dan *altruism*. OCB-I adalah perilaku yang menguntungkan individu-individu tertentu dalam suatu organisasi dan dengan demikian secara tidak langsung berkontribusi terhadap efektivitas organisasi (Lee & Allen, 2002). Podsakoff *et al.* dalam Mohammad & Alias (2011) menyatakan bahwa individu sukarela membantu orang lain yang berhubungan dengan pekerjaannya.

- b. *Citizenship behaviors directed towards the organisation* (OCB-O) berkaitan dengan perilaku menguntungkan organisasi secara keseluruhan atau hubungan individu dengan organisasi, seperti *conscientiousness*, *sportsmanship*, dan *civic virtue*. OCB-O merupakan perilaku menguntungkan perusahaan tanpa tindakan yang ditujukan secara spesifik untuk setiap anggota lain dalam perusahaan (misalnya mengikuti aturan informal, sukarelawan untuk komite). Williams dan Anderson dalam Mohammad & Alias (2011) mendefinisikan OCBO sebagai perilaku yang menguntungkan perusahaan pada umumnya, termasuk perilaku mengikuti aturan yang dirancang untuk menjaga ketertiban di dalam perusahaan.

Keadilan Organisasi (*Organizational Justice*) adalah persepsi individu terhadap keadilan dalam proses pembuatan keputusan dan distribusi hasil yang telah diterima oleh individu (Greenberg & Baron, 2003). Dimensi *organizational justice* meliputi *distributive justice*, *procedural justice*, dan *interactional justice* (Aamodt, 2007). Cropanzano *et al.* (2007) menjelaskan bahwa *organizational justice* merupakan motivator penting dalam suatu lingkungan pekerjaan, ketika individu merasakan suatu ketidakadilan, moral pegawai akan turun, dan kemungkinan besar pegawai akan meninggalkan pekerjaannya. Rasa keadilan akan muncul ketika otoritas organisasi konsisten dan tidak bias dalam pengambilan keputusan organisasi, terutama terkait dengan alokasi gaji dan promosi.

Distributive justice atau keadilan distributif merupakan evaluasi kognitif individu berkaitan dengan apakah jumlah dan alokasi penghargaan dalam penetapan secara adil atau tidak (Luthans, 2006: 293). Menurut Simpson & Kaminski (2007) *distributive justice* menunjuk pada keadilan yang diterima dalam pemberian penghargaan di dalam suatu organisasi seperti pembayaran yang tepat dalam waktu dan jumlah yang diterima serta tingkat manfaat. Para pegawai mempertimbangkan keputusan keadilan distributif ketika menerima penghargaan finansial (misalnya gaji atau bonus yang diterima dari rencana pembagian keuntungan) dalam pertukaran pekerjaan yang para pegawai lakukan, yang pada gilirannya mempengaruhi sikap para pegawai terhadap organisasi.

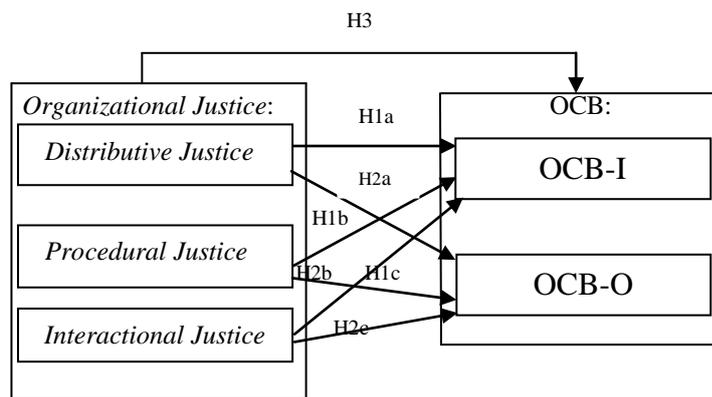
Procedural justice atau keadilan prosedural berhubungan dengan keadilan prosedur yang dipakai untuk membuat keputusan seperti kenaikan gaji, promosi, perubahan pekerjaan, dan umpan balik (Luthans, 2006: 293), sedangkan menurut Coetzee (2005) *procedural justice* adalah kewajiban atas metode dan prosedur yang digunakan untuk menentukan keputusan atau *outcomes*. Keadilan prosedural mengacu kepada perasaan adil dari suatu proses pengambilan keputusan yang dibuat. Para pegawai menerima berbagai aspek yang berkaitan dengan keadilan prosedural ketika pegawai diberi kesempatan untuk mempengaruhi keputusan, untuk mengungkapkan ide atau suara, atau untuk memiliki informasi yang akurat yang digunakan untuk pengambilan keputusan.

Interactional justice atau keadilan interaksional adalah persepsi keadilan atas perlakuan interpersonal yang diterima pegawai ketika prosedur formal diterapkan baik yang dilakukan organisasi maupun atasan (Byrne, 2002). Menurut Bies (2005) dihubungkan dengan penilaian keadilan berdasarkan kualitas perlakuan interpersonal yang diterima seorang pegawai dengan penuh martabat, perhatian, dan rasa hormat. Keadilan interaksional terkait dengan kombinasi antara kepercayaan seorang bawahan terhadap atasannya dengan keadilan yang nampak dalam lingkungan kerja sehari-hari. Keadilan interaksional lebih bersifat informal jika dibandingkan dengan keadilan prosedural. Keadilan interaksional biasanya mengacu kepada tingkat kejujuran, sensitivitas, dan penghormatan yang ditunjukkan selama interaksi (DeConnick, 2010).

Beberapa hasil penelitian terdahulu membuktikan bahwa keadilan organisasional berperan penting dalam membangun perilaku positif pegawai yang salah satunya adalah

OCB. Ratnawati dan Khairul(2013) menyatakan keadilan organisasional berpengaruh signifikan positif terhadap OCB, dan Polat (2016) menemukan bahwa keadilan organisasional yang terdiri dari keadilan distributif, keadilan prosedural, dan keadilan interaksional berpengaruh positif signifikan terhadap OCB. Hal ini mengindikasikan bahwa semakin baik penilaian pegawai terhadap keadilan organisasional akan semakin baik pula OCB dikalangan pegawai tersebut, sebaliknya apabila pegawai memiliki penilaian yang kurang baik terhadap keadilan organisasional maka OCB pegawai tersebut juga akan kurang baik.

- H1a:*Distributive justice* berpengaruh positif signifikan terhadap OCB-I
- H1b:*Procedural justice* berpengaruh positif signifikan terhadap OCB-I
- H1c:*Interactional justice* berpengaruh positif signifikan terhadap OCB-I
- H2a:*Distributive justice* berpengaruh positif signifikan terhadap OCB-O
- H2b:*Procedural justice* berpengaruh positif signifikan terhadap OCB-O
- H2c:*Interactional justice* berpengaruh positif signifikan terhadap OCB-O
- H3 :*Organizational justice* berpengaruh positif signifikan terhadap OCB



Gambar 1.
Model Penelitian

METODE PENELITIAN

Berdasarkan variabel yang diteliti, jenis penelitian ini merupakan penelitian deskriptif verifikatif dan metode penelitian yang digunakan adalah metode *explanatory survey*. *Explanatory survey* merupakan metode penilaian yang bermaksud menjelaskan kedudukan variabel-variabel yang diteliti serta pengaruh antara satu variabel dengan variabel lainnya (Sugiyono, 2011: 10). Metode penelitian dengan mengambil sampel dari suatu populasi dengan menggunakan kuesioner sebagai alat pengumpul data yang utama. Pengambilan data primer dilakukan secara *cross sectional study* dengan menggunakan kuesioner. Penelitian dilakukan di wilayah Kota Madiun dengan obyek penelitian guru tetap dari SMA/SMK/MAN/MAS di kota Madiun. Penentuan sampel menggunakan metode *nonprobability sampling* yaitu *convenience sampling*. *Convenience sampling* merupakan metode yang *unrestricted* yang memungkinkan peneliti mengambil elemen populasi dengan mudah. Survei dilakukan dengan menyebarkan kuesioner pada guru tetap SMA/SMK/MAN/MAS di Kota Madiun. Analisis pendahuluan yang dilakukan adalah pengujian kualitas data penelitian (uji validitas dan uji reliabilitas) dan pengujian asumsi klasik. Hipotesis diuji dengan analisis regresi linier berganda, dengan menggunakan uji t serta analisis kesesuaian model (*uji goodness of fit*). Analisis data dilakukan dengan software SPSS.

Tabel 1.
Pengukuran dan definisi operasional variabel penelitian

Variabel	Definisi Operasional	Dimensi	Jumlah Indikator	Literatur
<i>Organizational Justice</i>	Persepsi keseluruhan dari apa yang adil di tempat kerja, yang meliputi <i>distributive justice</i> adalah keadilan jumlah imbalan yang dirasakan diantara individu; <i>procedural justice</i> adalah keadilan yang dirasakan dari proses yang digunakan untuk menentukan distribusi imbalan; dan <i>interactional justice</i> adalah persepsi individu tentang tingkat sampai dimana seorang pegawai diperlakukan dengan penuh martabat, perhatian, rasa hormat.	<i>Distributive Justice</i> <i>Procedural Justice</i> <i>Interactional Justice</i>	4 indikator 7 indikator 8 indikator Skala: skala Likert dari 1 sampai 5 poin.	Robbins dan Judge, (2008), Cohen-Carash & Spector, (2001); Colquitt (2001)
<i>Organizational Citizenship Behavior (OCB)</i>	Merupakan perilaku yang melekat pada individu dalam organisasi, bersifat bebas dan sukarela melebihi ketentuan peran yang dipersyaratkan oleh organisasi dan munculnya perilaku tersebut memberikan manfaat bagi organisasi dimana perilaku tersebut tidak berkaitan langsung dengan sistem penghargaan organisasi	OCB-I: <i>Altruism</i> <i>Courtesy</i> OCB-O: <i>Conscientiousness</i> <i>Sportsmanship</i> <i>Civic Virtue</i>	3 indikator 3 indikator 3 indikator 3 indikator 3 indikator Skala: skala Likert dari 1 sampai 5 poin.	Organ <i>et. al.</i> ,(2006)

ANALISIS DATA DAN PEMBAHASAN

Jumlah sekolah swasta di Kota Madiun yang menjadi obyek penelitian berjumlah 40 (empat puluh) SMA/SMK/MAN/MAS, dan yang bersedia disurvei sebanyak 30 sekolah yang terdiri dari 9 sekolah negeri dan 21 sekolah swasta. Kuesioner yang disebarikan sebanyak 423 kuesioner bagi guru tetap di 30 SMA/SMK/MAN/MAS tersebut (tabel 2), dengan *respon rate* 96,70% (sejumlah 409 kuesioner yang kembali).

Tabel 2.
Jumlah Obyek Penelitian di Kota Madiun & Jumlah Kuesioner yang Dibagikan

No	Nama Sekolah	Jumlah Kuesioner Dibagikan	Jumlah Kuesioner Yang Kembali
1	SMA Katolik Bonaventura Madiun	20	20
2	SMA Muhammadiyah I Madiun	11	11
3	SMA Cokroaminoto Madiun	15	15
4	SMA Taman Madya/Taman Siswa Madiun	10	10
5	SMA Taman Bhakti Madiun	12	12
6	SMAN 1 Madiun	20	20
7	SMAN 2 Madiun	20	20

8	SMAN 5 Madiun	15	15
9	SMAN 4 Madiun	15	14
10	SMAN 6 Madiun	15	15
11	MAN 2 Madiun	15	15
12	SMA Muhammadiyah Madiun	13	13
13	MAS Pertanian Madiun	10	10
14	SMK Katolik Bonaventura Madiun	20	16
15	SMK Gamaliel I Madiun	15	15
16	SMK Penerbangan Antariksa Madiun	10	10
17	SMK Farmasi Bina Farma Madiun	10	8
18	SMK Cokroaminoto I Madiun	5	5
19	SMK Cokroaminoto II Madiun	17	17
20	SMK YP 17-1 Madiun	10	10
21	SMK YP 17-2 Madiun	10	9
22	SMK PGRI I Madiun	19	19
23	SMK PGRI III Madiun	10	10
24	SMK PGRI IV Madiun	12	10
25	SMK Industri Madiun	15	12
26	SMK Taman Madiun Siswa II Madiun	10	10
27	SMK Taman Siswa I Madiun	9	9
28	SMKN 1 Madiun	20	19
29	SMKN 5 Madiun	20	20
30	SMKN 3 Madiun	20	20
	Total	423	409

Sumber: Data primer, 2016

Profil responden penelitian yang meliputi jenis kelamin, tingkat pendidikan, dan masa kerja disajikan pada tabel 3.

Tabel 3.
Profil Responden

Keterangan	Jumlah (Orang)	Presentase (%)
Jenis Kelamin		
Laki-laki	184	44,98
Perempuan	225	55,02
Jumlah	409	100
Tingkat Pendidikan		
Strata 1 (S1)	365	89,92
Strata 2 (S2)	44	10,08
Jumlah	409	100
Masa Kerja		
≤ 5 tahun	76	18,58
> 5 tahun s.d. ≤ 10 tahun	71	17,36
> 10 tahun s.d. ≤ 20 tahun	156	38,14
> 20 tahun s.d. ≤ 30 tahun	89	21,76
> 30 tahun	17	4,16
Jumlah	409	100

Sumber: Data primer, 2016

Jika dilihat dari jenis kelamin sebanyak 44,98% responden berjenis kelamin laki-laki dan 55,02% berjenis kelamin perempuan. Jika dilihat dari tingkat pendidikan sebagian besar responden (89,92%) memiliki tingkat pendidikan strata 1 (S1) dan sebagian kecil (10,08%) memiliki tingkat pendidikan strata 2 (S2). Jika dilihat dari masa kerja, sebanyak 18,58% memiliki masa kerja ≤ 5 tahun; sebanyak 17,36% memiliki masa kerja > 5 tahun s.d. ≤ 10 tahun; sebanyak 38,14% memiliki masa kerja > 10 tahun s.d. ≤ 20 tahun; sebanyak 21,76% memiliki masa kerja > 20 tahun s.d. ≤ 30 tahun; dan 4,16% memiliki masa kerja > 30 tahun. Data primer tentang profil responden berdasarkan lama kerja dan pangkat/golongan tidak digunakan, karena sebagian responden tidak mengisinya dalam lembar kuesioner yang telah disediakan.

Tabel 4 .

Rata-rata Variabel Penelitian antara SMA/SMK/MAN/MAS Kota Madiun

Variabel	Kepemilikan	N	Mean	Keterangan
<i>Distributive Justice</i>	1	262	3.5	Tinggi
	2	147	3.6	Tinggi
<i>Procedural Justice</i>	1	262	3.9	Tinggi
	2	147	3.8	Tinggi
<i>Organizational Justice</i>	1	262	3.8	Tinggi
	2	147	3.6	Tinggi
<i>Organizational Citizenship Behaviors-Organization</i>	1	262	3.9	Tinggi
	2	147	3.9	Tinggi
<i>Organizational Citizenship Behaviors-Individual</i>	1	262	3.9	Tinggi
	2	147	3.8	Tinggi
<i>Organizational Citizenship Behaviors</i>	1	262	4.0	Tinggi
	2	147	3.9	Tinggi

Keterangan: 1=Swasta; 2=Negeri

Dari tabel 4 dapat dilihat bahwa mean atau rerata kelompok 1 (sekolah negeri) dan kelompok 2 (sekolah swasta) ada beberapa variabel yang rerata jawaban responden sama dan ada beberapa variabel yang rerata jawaban responden berbeda. Penafsiran tinggi-rendahnya rata-rata jawaban responden atas variabel yang diteliti, berdasarkan rentang skala yang digunakan dalam instrumen penelitian yaitu skala 5 point ($5-1=4/5=0,8$), sehingga rentang skala untuk penafsiran peringkat sebesar 0.8.

Pengujian kualitas data dilakukan pada 100 jawaban dari 409 jawaban dan hasilnya memenuhi kriteria validitas dan reliabilitas. Demikian juga untuk pengujian asumsi klasik yang meliputi: uji normalitas data, uji multikolinieritas, uji heteroskedastidas, dan uji autokorelasi dilakukan atas permasalahan regresi yang dikembangkan dan hasilnya memenuhi kriteria asumsi klasik. Analisis berikutnya adalah uji *goodness of fit*. Ketepatan suatu fungsi regresi sampel dalam menaksir nilai aktual dapat diukur dari *goodness of fit*-nya. Berikut ini uji *goodness of fit* yang dilakukan dengan menganalisis koefisien determinasi, nilai statistik F, dan nilai statistik t. Pengujian secara *overall* terhadap model tersebut diuji dengan menggunakan koefisien determinasi dan uji F.

Tabel 4 adalah hasil perhitungan nilai korelasi dan koefisien determinasi berganda untuk dua persamaan regresi linier berganda yang dikembangkan dalam penelitian ini. Jika R^2 semakin besar atau mendekati 1, maka model makin tepat. Untuk data survai yang berarti bersifat *cross section* data yang diperoleh dari banyak responden pada waktu yang sama, maka nilai $R^2 = 0,2$ atau $0,3$ sudah cukup baik (<https://frisztado.wordpress.com/2010/11/05/koefisien-determinasi-r2-uji-f/>).

Tabel 4.
Nilai R dan R^2

Model	R	R^2	Keterangan
OCB-I: $a_0 + b_1DJ + b_2PJ + b_3IJ + e_1$	0,485	0,281	Cukup Baik
OCB-O: $a_0 + b_1DJ + b_2PJ + b_3IJ + e_1$	0,466	0,234	Cukup Baik

Berdasarkan besarnya koefisien determinasi pada tabel 4, dapat disimpulkan bahwa keempat model regresi linier berganda yang dikembangkan dalam penelitian ini adalah cukup baik dan baik.

Untuk mengetahui keeratan pengaruh antara beberapa variabel bebas (X) terhadap variabel terikat (Y) secara simultan pada persamaan regresi linier berganda yang

dikembangkan adalah dengan melihat apakah nilai koefisien yang diperoleh berbeda secara signifikan atau tidak dengan menggunakan uji F antara F hitung dengan F tabel pada tingkat keyakinan 5% ($\alpha=0,05$). Tabel berikut ini nilai F hitung dari analisis regresi berganda dalam penelitian ini, yang diambilkan dari tabel Anova masing-masing analisis regresi berganda.

Tabel 5.
Hasil Uji F

Persamaan Regresi	F hitung	F tabel	Sig.	Keterangan
OCB-I: $a_0 + b_1DJ + b_2PJ + b_2IJ + e_1$	11,905	2,65	0,000	Signifikan
OCB-O: $a_0 + b_1DJ + b_2PJ + b_2IJ + e_1$	20,860	2,65	0,000	Signifikan

Untuk F tabel dihitung dengan cara $df_1=k-1$ dan $df_2=n-k$, dimana k adalah jumlah variabel dependen dan independen (Bhuono, 2005). Untuk persamaan regresi OCBI = OCB-I: $a_0 + b_1DJ + b_2PJ + b_2IJ + e_1$ dan OCBO= $a_0 + b_1DJ + b_2PJ + b_2IJ + e_1$ besarnya $df_1=4-1=3$ dan $df_2= 409-4=405$ diperoleh F tabel sebesar =2,65. Dari tabel 5 dapat dilihat bahwa nilai F hitung dari kedua persamaan regresi berganda lebih besar dari F tabel dan nilai p-value (sig) (0,000) lebih kecil dari taraf signifikansi (0,05) hal ini berarti dari keempat persamaan regresi berganda yang dikembangkan secara simultan semua variabel independen berpengaruh signifikan terhadap variabel dependen.

Alat uji untuk mengetahui dan mengukur variabel-variabel yang mempunyai keeratan pengaruh terhadap variabel terikat (Y) secara parsial dengan menggunakan uji t yaitu dengan membandingkan antara t hitung dan t tabel pada tingkat keyakinan 5% ($\alpha=0,05$, dengan pengujian satu arah. Untuk t tabel dicari dengan tabel t dengan $df= n-k$, dimana k merupakan jumlah variabel independen (Bhuono, 2005: 54). Nilai-nilai koefisien regresi dan t-hitungnya (CR) diestimasi dari hasil analisis regresi, yang diolah dengan SPSS versi 18 dapat dilihat pada tabel 6.

Tabel 6.
Ringkasan Hasil Analisis Regresi

	Estimate	S.E.	Standardized Coefficients Beta	C.R. (t-hit)	t tabel	p/2	Keterangan
OCB-I: $a_0 + b_1DJ + b_2PJ + b_2IJ + e_1$model 1)							
DJ → OCB-I	0,056	0,032	0,100	1,754	1,649	0,040	Signifikan
PJ → OCB-I	0,061	0,047	0,078	1,306	1,649	0,092	Tidak Signifikan
IJ → OCB-I	0,093	0,028	0,180	3,359	1,649	0,000	Signifikan
OCB-O: $a_0 + b_1DJ + b_2PJ + b_2IJ + e_1$model 2)							
DJ → OCB-O	0,078	0,030	0,141	2,544	1,649	0,005	Signifikan
PJ → OCB-O	0,081	0,045	0,105	1,808	1,649	0,035	Signifikan
IJ → OCB-O	0,111	0,027	0,217	4,171	1,649	0,000	Signifikan
OCB = $a_0 + b_1OJ + e_1$model 3)							
OJ → OCB	0,224	0,032	0,328	7,000	1,649	0,000	Signifikan

Sumber: Output SPSS.

Pengaruh *Organizational Justice* terhadap OCB-I

Berdasarkan tabel 6 nilai koefisien regresi *distributive justice* (DJ) pada model 1 sebesar 0,056 dengan taraf signifikan 5%, nilai t hitung sebesar $1,754 > 1,649$ maka dapat disimpulkan variabel *distributive justice* berpengaruh secara positif signifikan terhadap OCB-I. Hal ini juga dapat dilihat dari nilai signifikansi sebesar 0,040 yang lebih kecil dari taraf signifikansi 0,050. Hal ini berarti hipotesis (H1a) yang menyatakan: *distributive justice* berpengaruh positif signifikan terhadap OCB-

I, **diterima**. Hasil ini mendukung penelitian Polat (2016) yang menemukan bahwa *distributive justice* berpengaruh signifikan terhadap OCB. Hasil penelitian mengindikasikan bahwa semakin tinggi persepsi para guru atas keadilan yang diterima dalam pemberian penghargaan seperti pembayaran yang tepat dalam waktu, jumlah yang diterima, serta tingkat manfaatnya, pada gilirannya mempengaruhi semakin baiknya perilaku para guru di tempat kerja seperti: perilaku *altruism* atau *helping behavior* yaitu perilaku yang sukarela menolong rekan kerja yang mengalami kesulitan baik mengenai tugas dalam organisasi maupun masalah pribadi orang lain; serta perilaku *courtesy* yaitu perilaku yang selalu berusaha menjaga hubungan baik melalui perilaku yang menghargai dan memperhatikan rekan kerja atau orang lain agar terhindar dari masalah interpersonal di tempat kerja.

Berdasarkan tabel 6 nilai koefisien regresi *procedural justice* (PJ) pada model 1 sebesar 0,061 dengan taraf signifikan 5%, nilai t hitung sebesar $1,306 < 1,649$ maka dapat disimpulkan variabel *procedural justice* tidak berpengaruh signifikan terhadap OCB-I, namun arahnya positif. Hal ini juga dapat dilihat dari nilai signifikansi sebesar 0,092 yang lebih besar dari taraf signifikansi 0,050. Hal ini berarti hipotesis (H1b) yang menyatakan: *procedural justice* berpengaruh positif signifikan terhadap OCB-I, **ditolak**. Hasil ini tidak mendukung penelitian Polat (2016) yang menemukan bahwa *procedural justice* berpengaruh signifikan terhadap OCB. Hasil penelitian mengindikasikan bahwa persepsi para guru atas keadilan prosedural yang berhubungan pembuatan keputusan seperti kenaikan gaji, promosi, perubahan pekerjaan, dan umpan balik tidak berdampak kuat pada pembentukan perilaku sukarela para guru dalam membantu rekan kerja baik yang berhubungan dengan pekerjaannya maupun masalah pribadi rekan kerja (*altruism*), dan perilaku menjaga hubungan baik dengan rekan kerja atau orang lain (*courtesy*). Veronika (2009) menyatakan bahwa *prosedural justice* merupakan salah satu antecedent dari komitmen organisasional, sementara Mahmudah (2010) menemukan bahwa keadilan organisasional yang meliputi: keadilan distributif, keadilan prosedural, dan keadilan interaksional berpengaruh tidak langsung terhadap OCB dengan komitmen pegawai dan kepuasan kerja sebagai mediator. Jika *prosedural justice* yang dipersepsikan para guru tidak berdampak kuat bagi pembentukan OCB-I para guru, hal ini dimungkinkan bahwa keadilan prosedural yang dirasakan dapat semakin efektif menumbuhkan OCB-I jika didahului terbentuknya kepuasan kerja dan komitmen organisasional para guru.

Berdasarkan tabel 6 nilai koefisien regresi *interactional justice* (IJ) pada model 1 sebesar 0,093 dengan taraf signifikan 5%, nilai t hitung sebesar $3,359 > 1,649$ maka dapat disimpulkan variabel *interactional justice* berpengaruh secara positif signifikan terhadap OCB-I. Hal ini juga dapat dilihat dari nilai signifikansi sebesar 0,000 yang lebih kecil dari taraf signifikansi 0,050. Hal ini berarti hipotesis (H1c) yang menyatakan: *interactional justice* berpengaruh positif signifikan terhadap OCB-I, **diterima**. Hasil ini mendukung penelitian Polat (2016) yang menemukan bahwa *interactional justice* berpengaruh signifikan terhadap OCB. Hasil penelitian mengindikasikan bahwa semakin tinggi persepsi para guru tentang keadilan atas perlakuan interpersonal (perlakuan yang penuh martabat, perhatian, dan rasa hormat yang diterima para guru), dapat menumbuhkan semakin tingginya OCB-I para guru yaitu perilaku yang menguntungkan individu tertentu misalnya rekan kerja (perilaku *altruism* atau *helping behavior* dan perilaku *courtesy*) dan secara tidak langsung berkontribusi terhadap efektivitas organisasi. Perilaku *altruism*

adalah perilaku menolong yang timbul bukan karena adanya tekanan atau kewajiban, melainkan tindakan tersebut bersifat suka rela dan tidak berdasarkan norma-norma tertentu. Secara arti kata, *courtesy* dapat diartikan dengan sikap sopan, dan mempertimbangkan orang lain dan dapat diartikan sebagai sebuah bentuk tindakan yang bertujuan untuk mencegah munculnya masalah. Perilaku *courtesy* dapat dicontohkan dengan menawari rekan kerja untuk makan bersama, apabila sedang memiliki tugas yang sama selalu mengingatkan rekan kerjanya agar tidak lupa atau mungkin menawarinya untuk saling *sharing* dan bertukar pikiran menyelesaikan tugas tersebut, dan lain sebagainya.

Pengaruh *Organizational Justice* terhadap OCB-O

Berdasarkan tabel 6 nilai koefisien regresi *distributive justice* (DJ) pada model 2 sebesar 0,078 dengan taraf signifikan 5%, nilai t hitung sebesar $2,544 > 1,649$ maka dapat disimpulkan variabel *distributive justice* berpengaruh secara positif signifikan terhadap OCB-O. Hal ini juga dapat dilihat dari nilai signifikansi sebesar 0,005 yang lebih kecil dari taraf signifikansi 0,050. Hal ini berarti hipotesis (H2a) yang menyatakan: *distributive justice* berpengaruh positif signifikan terhadap OCB-O, **diterima**. Hasil ini mendukung penelitian Polat (2016) yang menemukan bahwa *distributive justice* berpengaruh signifikan terhadap OCB. Demikian juga Fory (2014) menemukan bahwa keadilan organisasional yang meliputi dimensi keadilan distributif, keadilan prosedural, dan keadilan interaksional berpengaruh positif signifikan terhadap OCB. Hasil penelitian mengindikasikan bahwa semakin tinggi persepsi para guru atas keadilan yang diterima dalam pemberian imbalan seperti pembayaran yang tepat dalam waktu, jumlah yang diterima, dan tingkat manfaatnya, dapat menumbuhkan semakin tingginya perilaku para guru berkaitan dengan perilaku-perilaku yang menguntungkan organisasi secara keseluruhan, seperti: *conscientiousness*, *sportsmanship*, dan *civic virtue*. *Conscientiousness* mengacu pada sikap lebih berhati-hati dan mendengarkan kata hati. *Big Five Theory* memaparkan individu yang mempunyai skor tinggi pada *traits conscientiousness* memiliki kontrol diri yang bagus, terorganisir, memprioritaskan tugas, mengikuti norma dan peraturan, dan lain sebagainya. Adanya perilaku *conscientiousness* dapat mengindikasikan bahwa para guru telah menerima dan mematuhi aturan dan prosedur yang ada di dalam organisasi. *Sportsmanship* dapat dilihat dari aspek toleransi dan keluhan (*complain*) individu dalam pekerjaannya. Para guru dengan sikap *sportsmanship* yang tinggi akan sangat memperhatikan hal-hal detail dalam pekerjaannya, dapat secara *fair* menjalankan pekerjaannya dan sedikit mengeluh, dan kemampuan beradaptasi yang tinggi dengan situasi dan lingkungan kerjanya. *Civic virtue* ditunjukkan dengan perilaku turut serta secara penuh (*self involvement*) dan perhatian lebih pada perusahaan dimana individu tersebut bekerja. Para guru dengan *civic virtue* yang tinggi akan sangat memperhatikan kepentingan organisasi tempat kerja, hal ini dapat ditunjukkan dengan selalu berperan aktif dalam semua kegiatan yang ada dalam organisasi, seperti: *training* pegawai, *workshop*, dan lain sebagainya, selalu memperhatikan informasi penting baik dari luar atau pun dari dalam organisasi yang dapat bermanfaat bagi sekolahnya.

Berdasarkan tabel 6 nilai koefisien regresi *procedural justice* (PJ) pada model 2 sebesar 0,081 dengan taraf signifikan 5%, nilai t hitung sebesar $1,808 > 1,649$ maka dapat disimpulkan variabel *procedural justice* berpengaruh secara positif signifikan terhadap OCB-O. Hal ini juga dapat dilihat dari nilai signifikansi sebesar 0,035 yang lebih kecil dari taraf signifikansi 0,050. Hal ini berarti hipotesis (H2b) yang menyatakan: *procedural justice* berpengaruh positif signifikan terhadap OCB-

O, **diterima**. Hasil ini mendukung penelitian Polat (2016) yang menemukan bahwa *procedural justice* berpengaruh positif signifikan terhadap OCB. Hasil penelitian mengindikasikan bahwa persepsi atas keadilan yang dirasakan para guru atas proses yang digunakan untuk pembuatan keputusan yang terkait dengan kompensasi seperti: kenaikan gaji, promosi, perubahan pekerjaan, dan umpan balik berdampak kuat pada pembentukan perilaku OCB-O para guru.

Berdasarkan tabel 6 nilai koefisien regresi *interactional justice* (IJ) pada model 2 sebesar 0,111 dengan taraf signifikan 5%, nilai t hitung sebesar $4,171 > 1,649$ maka dapat disimpulkan variabel *interactional justice* berpengaruh secara positif signifikan terhadap OCB-O. Hal ini juga dapat dilihat dari nilai signifikansi sebesar 0,000 yang lebih kecil dari taraf signifikansi 0,050. Hal ini berarti hipotesis (H2c) yang menyatakan: *interactional justice* berpengaruh positif signifikan terhadap OCB-O, **diterima**. Hasil ini mendukung penelitian Polat (2016) yang menemukan bahwa *interactional justice* berpengaruh signifikan terhadap OCB. Hasil penelitian mengindikasikan bahwa semakin tinggi persepsi para guru keadilan prosedural formal yang diterapkan baik yang dilakukan organisasi maupun pimpinan, dapat menumbuhkan semakin tingginya OCB-O.

Pengaruh *Organizational Justice* terhadap OCB

Berdasarkan tabel 6 nilai koefisien regresi *organizational justice* (OJ) pada model 3 sebesar 0,224 dengan taraf signifikan 5%, nilai t hitung sebesar $7,000 > 1,649$ maka dapat disimpulkan variabel *organizational justice* berpengaruh secara positif signifikan terhadap OCB. Hal ini juga dapat dilihat dari nilai signifikansi sebesar 0,000 yang lebih kecil dari taraf signifikansi 0,050. Hal ini berarti hipotesis (H3) yang menyatakan: *organizational justice* berpengaruh positif signifikan terhadap OCB, **diterima**.

Keadilan organisasional merujuk penilaian seseorang tentang sejauhmana dirinya diperlakukan secara adil oleh organisasi. Keadilan dapat terwujud dalam bentuk keadilan distributif, keadilan prosedural, dan keadilan interaksional. Ketika organisasi memperlakukan pegawai secara adil, baik secara distributif, prosedural maupun interaksional, maka pegawai akan mempersepsinya secara positif sehingga pegawai merasa diperlakukan secara manusiawi dan bermartabat. Perasaan seperti itu dapat mendorong pegawai rela melakukan sesuatu di luar peran utamanya sebagai karyawan. Dalam hal ini OCB merefleksikan tindakan pegawai yang dilakukan berdasarkan kesukarelaan di luar perannya (meliputi: *altruism* atau *helping behavior*, *courtesy*, *conscientiousness*, *sportsmanship*, dan *civic virtue*) dan pada gilirannya dapat memberikan kontribusi positif bagi perkembangan dan efektivitas organisasi. Pengaruh keadilan organisasional terhadap OCB juga berlaku dalam konteks organisasi pendidikan. Apabila guru diperlakukan secara adil oleh sekolah atau pimpinan sebagai pemegang otoritas sekolah, maka hal itu akan dinilai positif sehingga guru rela melakukan tindakan OCB-I dan OCB-O atau perilaku ekstra peran melampaui peran yang seharusnya dilakukan oleh seorang guru di sekolah. Berdasarkan penelitian sebelumnya juga ditemukan bahwa keadilan organisasional mempengaruhi OCB, seperti dilakukan Cohen dan Spector (2001: 178). Hasil penelitiannya menunjukkan bahwa keadilan organisasional yang terdiri dari keadilan distributif, keadilan prosedural, dan keadilan interaksional, memiliki pengaruh positif signifikan terhadap OCB. Penelitian Polat (2016) dan Fory (2014) juga menemukan bahwa keadilan organisasional berdampak signifikan terhadap pembentukan perilaku ekstra peran (OCB). Dengan demikian, penelitian ini semakin mempertegas fakta empiris bahwa persepsi tentang *organizational justice*

anggota organisasi mempengaruhi *organizational citizenship behavior* anggota organisasi secara positif dan signifikan.

DAFTAR PUSTAKA

- Aamodt, Michael. 2007. *Industrial/Organizational Psychology: An Applied Approach* (5th edition). Pacific Grove, CA: Wadsworth Publishing.
- Alotaibi, A. G. 2001. Antecedents of OCB: A Study of Public Personnel in Kuwait. *Public Personnel Management*; Vol. 30 (3).
- Bhuono Agung Nugroho. 2005. Strategi Jitu Memilih Metode Statistik Penelitian dengan SPSS, Yogyakarta: Penerbit Andi.
- Bies, Robert. J. 2005. Are procedural justice and interactional justice conceptually distinct? In J. Greenberg & J. Colquitt (Eds.), *Handbook of organizational justice* (pp. 85-112). Mahwah, NJ: Lawrence Erlbaum Associates
- Byrne, Zinta S. 2015. Perceptions of Organizational Justice, Identification, and Support Within Work Teams. *Working Paper, Presented at the 18 th Annual Conference of the Society for Industrial and Organizational Psychology*, Colorado, April 11-13, 2015, Diunduh dari <http://www.colostate.edu>.
- Choi, Byoung Kwon, Hyoung Koo Moon, Wook Ko, Kyoung Min Kim. 2014. A Cross-Sectional Study of The Relationships Between Organizational Justices and OCB: Roles of Organizational Identification and Psychological Contracts. *Leadership & Organization Development Journal*; Vol. 35 (6):530 – 554.
- Coetzee, M. 2005. *Organizational Justice*. University of Pretoria etd. Diunduh dari http://upetd.up.ac.za/thesis/available/etd-04132005_130646/unrestricted/04chapter4.pdf pada 27 November 2007.
- Cohen, Charash Y. & P. E. Spector. 2001. The Role of Justice in Organizations: A meta analysis. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*; Vol.86.
- Colquitt, J. A., Conlon, D. E., Wesson, M. J., Porter, C. O., & Ng, K. Y. (2001). Justice at the Millennium: A Meta-Analytic Review of 25 Years of Organizational Justice Research. *Journal of Applied Psychology*: Vol. 86: 425–445; didownload dari <http://leeds.faculty.colorado.edu/dahe7472/Colquitt%202001.pdf>; pada 2 Januari 2016.
- Cropanzano, R., D. E. Bowen, and S. W. Gilliland. 2007. The Management of Organizational Justice. *Academy of Management Perspectives*, pp.:34-48
- DeConnick, James B. 2010. The Effect of Organizational Justice, Perceived Organizational Support, and Perceived Supervisor Support on Marketing Employees' Level of Trust. *Journal of Business Research* 63: 1349-1355.
- Elamin, Abdallah M., Hayfaa A. Tlaiss. 2015. Exploring The Relationship Between Organizational Citizenship Behavior and Organizational Justice in the Islamic Saudi Arabian context. *Employee Relations*, Vol. 37 (1):2-29.
- Fory Armin Naway. 2014. Pengaruh Pengembangan Karir, Persepsi tentang Keadilan Organisasi, dan Kepuasan Kerja terhadap *Organizational Citizenship Behavior*. *Jurnal Manajemen*; Volume XVIII (03): 407-425.
- Greenberg, Jerald dan Robert Baron. 2003. *Behavior in Organizations* (Understanding and Managing the Human Side of Work). Eight edition, Prentice Hall.
<https://frisztado.wordpress.com/2010/11/05/koefisien-determinasi-r2-uji-f/>.
- Lee, Kibeom dan Natalie J Allen. 2002. Organizational Citizenship Behavior and Workplace Deviance: The Role of Affect and Cognitions. *Journal of Applied Psychology*; Vol 87(1): 131-142.

- Li, Andrew and Russell Cropanzano. 2009. Do East Asians Respond More/Less Strongly to Organizational Justice Than North Americans? A Meta-Analysis. *Journal of Management Studies*; Volume 46 (5): 787-805.
- Luthans, Fred. 2006. *Perilaku Organisasi*, Edisi Sepuluh, Yogyakarta: Penerbit Andi.
- Mahmudah Enny Widyaningrum. 2010. Pengaruh Keadilan Organisasi terhadap Kepuasan Kerja, Komitmen dan Organizational Citizenship Behavior Pegawai (Studi Kasus di Rumah Sakit Bersalin Pura Raharja Surabaya). *Majalah Ekonomi*, Tahun XX (1).
- Mohammad, Jehad, Farzana Quoquab Habib and Mohmad Adnan Alias. 2011. Job Satisfaction and Organisational Citizenship Behavior: An Empirical Study At Higher Learning Institution. *Jurnal Ilmu Pendidikan*, (Online), Jilid 16, No. 2 diunduh dari http://web.usm.my/aamj/16.2.2011/AAMJ_16.2.7.pdf, pada 8 September 2015.
- Organ, D.W., Podsakoff, P.M., & MacKenzie, S.B. 2006. *Organizational Citizenship Behavior: Its Nature, Antecedents, and Consequences*. Sage, Beverly Hills, CA.
- Polat, Soner. 2016. The Relationship Between Organizational Justice Perceptions, Level of School and Administrator Trust, and Organizational Citizenship Behaviors of Secondary School Teacher Turkey. Diunduh dari <http://files.eric.ed.gov/fulltext/ED507710.pdf>, pada tanggal 6 Juli 2016.
- Ratnawati, dan Khairul Amri. 2013. Pengaruh Keadilan Organisasional, Kepercayaan pada Atasan terhadap Perilaku Kewargaan Organisasi (*Organizational Citizenship Behaviors*). *Jurnal Ekonomu Manajemen dan Bisnis*; Vol. 1 (1): 56-73.
- Robbins, Stephen P, Timothy A. Judge 2008. *Perilaku Organisasi*, PT. Salemba Empat, Jakarta.
- Simpson, P.A., and Kaminski, M. (2007), Gender, Organizational Justice Perceptions, and Union Organizing. *Employee Responsibilities and Rights Journal*, Vol.19 (1): 57-72.
- Sugiyono.2011.*Metode Penelitian Pedidikan Pendekatan Kuantitatif, Kualitatif, dan R&D*. Bandung: ALFABETA.
- Veronika Agustini S. 2009. Tipologi dan Anteseden Komitmen Organisasi. *Jurnal Widya Warta*; Vol. 33 (1), <http://jurnalmanajemen.petra.ac.id/index.php/jiw/article/view/17055>

LAMPIRAN

Data Responden

Lama bekerja :
 Jenis Bidang Keahlian :
 Pendidikan : S1/S2(coret yang tidak perlu)
 Jenis Kelamin : L/P (coret yang tidak perlu)

Semua informasi yang Bapak/Ibu/Sdr. berikan dalam survei ini **dijamin kerahasiaan dan keasliannya** dan hanya akan dipakai untuk keperluan penelitian ini saja.

KUESIONER – BAGIAN IA dan IB						
Jawablah pernyataan-pernyataan berikut ini sesuai apa yang Ibu/Bapak/Sdr. rasakan pada saat bekerja dengan memberikan tanda silang (X) pada skala berikut: 1 = Sangat Tidak Setuju (STS) 2 = Tidak Setuju (TS) 3 = Netral (N) 4 = Setuju (S) 5 = Sangat Setuju (SS)						
Pada bagian ini Bapak/Ibu/Sdr. diminta untuk memberikan pendapat tentang alokasi imbalan yang berlaku di organisasi tempat kerja. Imbalan tersebut meliputi P1 (<i>Pay for Person</i>), P2 (<i>Pay for Position</i>), P3 (<i>Pay for Performance</i>), Lembur, Kompensasi Khusus Jabatan (KKJ), premi, termasuk juga kesempatan promosi. Silanglah (X) salah satu, dari angka 1 sampai dengan 5.						
No	Pernyataan	Skala				
		1	2	3	4	5
		STS	TS	N	S	SS
IA. <i>Distibutive Justice</i>						
1	Imbalan yang saya terima mencerminkan usaha yang saya berikan dalam pekerjaan.	STS	TS	N	S	SS
2	Imbalan yang saya terima sesuai dengan pekerjaan yang saya selesaikan.	STS	TS	N	S	SS
3	Imbalan yang saya terima mencerminkan kontribusi kepada sekolah.	STS	TS	N	S	SS

16	Atasan Saya jujur dalam berkomunikasi.	Tidak pernah	Kadang-kadang	Sering	Sering Sekali	Selalu
17	Atasan Saya menjelaskan peraturan /prosedur secara menyeluruh.	Tidak pernah	Kadang-kadang	Sering	Sering Sekali	Selalu
18	Penjelasan Atasan Saya terkait peraturan / prosedur masuk akal.	Tidak pernah	Kadang-kadang	Sering	Sering Sekali	Selalu
19	Atasan Saya berkomunikasi secara rinci kapanpun diperlukan.	Tidak pernah	Kadang-kadang	Sering	Sering Sekali	Selalu
20	Atasan Saya menyesuaikan komunikasinya terhadap kebutuhan khusus individu.	Tidak pernah	Kadang-kadang	Sering	Sering Sekali	Selalu

KUESIONER – BAGIAN II

Jawablah pernyataan-pernyataan berikut ini sesuai apa yang Ibu/Bapak rasakan pada saat bekerja dengan memberikan tanda silang (X) pada skala berikut:

Skala:

1 = Sangat Tidak Setuju (STS)

2 = Tidak Setuju (TS)

3 = Netral (N)

4 = Setuju (S)

5 = Sangat Setuju (SS)

No	Pernyataan	Alternatif Jawaban				
		STS	TS	N	S	SS
		1	2	3	4	5
<i>Helping/Altruism</i>						
1	Saya selalu bersedia membantu orientasi pegawai/guru baru walaupun hal tersebut tidak termasuk dalam tugas saya.	STS	TS	N	S	SS
2	Saya dengan senang hati membantu teman sekerja yang membutuhkan bantuan tanpa mengharapkan imbalan.	STS	TS	N	S	SS
3	Saya selalu berusaha meluangkan waktu untuk membantu orang lain.	STS	TS	N	S	SS
<i>Conscientiousness</i>						
4	Ada rasa puas dalam hati bila pekerjaan saya selesai tepat pada waktunya.	STS	TS	N	S	SS
5	Setiap tugas yang diberikan akan saya selesaikan dengan penuh tanggung jawab.	STS	TS	N	S	SS
6	Saya berani mengambil resiko apa pun untuk bertanggung jawab dan melaksanakan hasil keputusan rapat bersama.	STS	TS	N	S	SS
<i>Sportsmanship</i>						
7	Saya mudah beradaptasi dengan perubahan yang terjadi dalam organisasi sekolah tempat kerja.	STS	TS	N	S	SS
8	Saya tidak pernah mengeluh tentang tugas dan kebijakan sekolah.	STS	TS	N	S	SS
9	Jika sekolah memberlakukan kebijakan baru dan tidak sesuai dengan pendapat saya, saya akan menyesuaikan diri dan melaksanakan kebijakan tersebut.	STS	TS	N	S	SS
<i>Courtesy</i>						

10	Saya selalu terlibat dalam kegiatan-kegiatan sekolah tempat saya bekerja.	STS	TS	N	S	SS
11	Saya pernah mengajak rekan kerja untuk makan siang bersama dan <i>sharing</i> mengenai kendala atau masalah yang dihadapi dalam menyelesaikan tugasnya.	STS	TS	N	S	SS
12	Saya pernah mengingatkan rekan kerja agar tidak lupa menyelesaikan tugasnya.	STS	TS	N	S	SS
<i>Civic Virtue</i>						
13	Saya rutin mengikuti kegiatan-kegiatan dan terlibat dalam kepanitiaan dalam acara yang diadakan sekolah tempat saya bekerja.	STS	TS	N	S	SS
14	Saya tertarik untuk mencari informasi-informasi penting yang dapat bermanfaat bagi sekolah tempat saya bekerja.	STS	TS	N	S	SS
15	Saya selalu mempertimbangkan hal-hal terbaik untuk kemajuan dan performa sekolah tempat saya bekerja.	STS	TS	N	S	SS