
Peran Dukungan Organisasi Yang Dirasakan Karyawan Sebagai Mediator Pengaruh Keadilan Prosedural Terhadap Perilaku Kewarganegaraan Organisasi

Fatdina

Program Studi Psikologi
Sekolah Pascasarjana Universitas Gadjah Mada
(fatdina_psikologi@yahoo.com)

Abstract

This study was aimed to identify the influence of procedural justice toward organizational citizenship behavior through perceived organizational support as mediator. The hypothesis posed in this study were procedural justice positively influenced perceived organizational support and procedural justice positively influenced organizational citizenship behavior through perceived organizational support as mediator.

This study used random sampling. The subjects of this study were 96 nurses of Dr. Soeradji Tirtonegoro hospital in Klaten, Central Java. Data were collected based on three scales, i.e. procedural justice, perceived organizational support, and organizational citizenship behavior scales. Structural equation model was used to analyze data.

The results indicated that procedural justice had very significant and positive effect on perceived organizational support (direct effects = 0,44), whereas procedural justice had negative effect on organizational citizenship behavior through perceived organizational support as mediator (indirect

effect = -0,11).

Keywords: organizational citizenship behavior, procedural justice, and perceived organizational support.

Saat ini organisasi telah mengalami banyak perubahan akibat perubahan lingkungan stratejik yang tampak dari mulai adanya perubahan sistem pengelolaan organisasi agar tetap dapat mencapai efektivitas dan efisiensi. Pengelolaan organisasi yang berubah ini tentu saja melibatkan sumber daya manusia yang merupakan penentu langkah sebuah organisasi. Sumber daya manusia yang berkualitas dan memiliki kemampuan serta performansi kerja yang bagus, akan mendukung kinerja suatu organisasi dalam menghadapi persaingan dengan organisasi kerja lain. Betapapun canggihnya peralatan dan mesin-mesin dalam berproduksi, jika tidak didukung oleh sumber daya manusia yang berkualitas, maka sudah pasti hasil yang dicapai tidak akan maksimal.

Faktor sumber daya manusia kini telah menjadi fokus perhatian bagi dunia kerja. Dewasa ini, keberhasilan dan kesuksesan sebuah organisasi sangat bergantung pada kualitas sumber daya manusianya. Perusahaan yang sukses adalah perusahaan yang mampu mengelola sumber daya manusianya dengan baik.

Sumber daya manusia, terutama pada organisasi yang bergerak di bidang jasa, telah menjadi faktor utama dalam keberhasilan pencapaian tujuannya. Hal ini semakin nyata pada organisasi yang secara langsung berinteraksi dengan konsumen yang membutuhkan jasa tersebut. Pada organisasi rumah sakit, misalnya, para pasien secara langsung merasakan pelayanan atau jasa yang diberikan oleh organisasi melalui para karyawannya. Hal-hal yang dilihat dan dirasakan oleh konsumen menggambarkan kualitas pelayanan mereka dan juga kualitas rumah sakit tersebut.

Pelayanan yang menyeluruh tidak hanya muncul dari kontribusi-kontribusi individual para karyawan. Keterpaduan antar semua komponen sangat dibutuhkan untuk mencapai kualitas yang maksimal. Selain itu, perilaku untuk saling membantu, mendukung rekan kerja, dan bertanggung jawab secara menyeluruh pada organisasi, meski bukan merupakan tugas yang telah digariskan, sangat menentukan kinerja organisasi.

Dewasa ini, organisasi rumah sakit telah mengalami perkembangan yang

cukup pesat akibat dampak globalisasi. Rumah sakit merupakan organisasi yang memberikan jasa pelayanan kesehatan pada publik yang harus terus-menerus ditingkatkan pelayanannya hingga menuju pelayanan prima, yaitu pelayanan yang *customer oriented* atau *customer focus* (Susilawati, 2005).

Pelayanan kesehatan pada masa kini sudah merupakan industri jasa kesehatan utama dimana setiap rumah sakit bertanggung jawab terhadap penerima jasa pelayanan kesehatan, yaitu pasien. Keberadaan dan kualitas pelayanan kesehatan yang diberikan ditentukan oleh nilai-nilai dan harapan dari pasien tersebut. Dalam rangka meningkatkan pelayanan kesehatan kepada pasien, maka kualitas dari pelayanan itu haruslah mampu memberikan kepuasan kepada pasien.

Kesuksesan sebuah organisasi seperti rumah sakit dalam memberikan pelayanan kesehatan yang prima bukanlah semata-mata merupakan hasil kontribusi individu seperti yang telah ditargetkan oleh organisasi tersebut karena cara pandang ini telah menekan fleksibilitas dan mematikan kreativitas karyawan. Padahal di era penuh persaingan ini perusahaan dituntut untuk tidak kaku dalam menghadapi perubahan dan perkembangan lingkungan luar yang sangat cepat.

Sebuah organisasi seperti rumah sakit pemerintah saat ini tidak bisa hanya mengandalkan pada perilaku-perilaku karyawan yang sudah ditetapkan

kan dalam deskripsi tugas namun juga perlu memberikan perhatian pada aktivitas-aktivitas pendukung lain yang tidak disebutkan secara rinci dalam deskripsi tugas karyawan. Perilaku-perilaku kerja karyawan yang melebihi kewajiban-kewajiban formal sangat membantu organisasi untuk lebih efektif.

Kinerja karyawan akhirnya tidak lagi hanya difokuskan pada perilaku *in-role* tetapi juga pada perilaku *extra-rolenya*. Perilaku *extra-role* inilah yang disebut sebagai Perilaku Kewarganegaraan Organisasi (Smith, Organ, & Near, 1983). Apabila kinerja *in-role* (*task duties*) mendukung sisi teknis pencapaian tujuan, misalnya mengubah bahan mentah menjadi produk, maka perilaku kewarganegaraan organisasi justru mendukung penciptaan lingkungan sosial dan psikologis organisasi yang kemudian mempengaruhi sisi teknis tersebut (Organ, 1997).

Di dalam organisasi rumah sakit, salah satu sumber daya manusia yang sangat penting dalam meningkatkan kinerja rumah sakit adalah perawat. Perawat merupakan salah satu profesi yang selalu berhubungan dan berinteraksi langsung dengan pasien, baik itu pasien sebagai individu, keluarga, maupun masyarakat. Oleh karena itu, pihak rumah sakit perlu memunculkan perilaku kewarganegaraan organisasi di kalangan perawat yang berperan sangat vital dalam memberikan pelayanan kesehatan pada para pasien.

Para perawat dapat dengan sukarela melakukan aktivitas-aktivitas kerja yang melebihi tugas-tugas pekerjaan yang telah ditetapkan, seperti: memberikan pelayanan ekstra pada pasien di saat-saat pasien sangat membutuhkan, perawat juga bisa membimbing ritual keagamaan sesuai dengan keyakinan pasien, dan dalam kondisi sakaratul maut perawat berkewajiban mengantarkan klien agar wafat dengan damai dan bermartabat. Selain itu, pada situasi dan kondisi tertentu terkadang perawat juga harus bertukaran *shift* kerja dengan rekan perawat yang lain dan bahkan harus menggantikan rekannya dalam menjalankan tugas pekerjaannya.

Istilah Perilaku Kewarganegaraan Organisasi (PKO) didefinisikan oleh Organ pada tahun 1988 sebagai perilaku individual yang dengan kebebasan untuk menentukan atau memilih, tidak secara langsung atau eksplisit diakui oleh sistem *reward* formal, dan dalam keseluruhannya memajukan fungsi efektif organisasi. Menurut Organ, PKO ini dapat ditujukan pada organisasi atau individu (Bolon, 1997). Perilaku individu yang tergolong kemauan pribadinya dan bermanfaat secara organisasional ini bersifat di luar peran (*extra-role*) (DiPaola & Hoy, 2005).

Organ (1997) menegaskan pula bahwa PKO merupakan pelaksanaan tugas yang mendukung lingkungan sosial dan psikologis tempat pelaksanaan tugas tersebut terjadi. Perilaku semacam ini menurut Bateman dan Organ

dikatakan untuk "melumasi mesin sosial organisasi" (DiPaola & Hoy, 2005). Jadi dapat dikatakan bahwa PKO menekankan pada kontrak sosial antara individu dengan orang lain (rekan kerjanya) dan antara individu dengan organisasi yang biasanya dibandingkan dengan perilaku *in-role* yang mendasarkan pada "kinerja terbatas" yang disyaratkan oleh organisasi (DiPaola & Hoy, 2005).

Smith, Organ, dan Near (1983) mengemukakan bahwa oleh karena PKO melebihi persyaratan peran formal, hal ini tidak mudah dilaksanakan atau dijalankan dengan ancaman sangsi. Lagipula, PKO tidak mudah ditentukan oleh pola insentif individual karena perilaku tersebut hampir sering tidak terlihat, sulit diukur, mungkin menyumbang lebih pada kinerja orang lain daripada kinerja diri sendiri, dan bahkan mungkin memiliki pengaruh dari mengorbankan beberapa bagian dari *output* individual seseorang. Selain itu, menurut Moorman dan Blakely, sifat dasar PKO yang sukarela menyebabkan para manajer memiliki kesulitan memperoleh PKO atau menghukum ketiadaan PKO melalui penetapan berdasarkan perjanjian dan *reward* formal (Williams, Pitre, & Zainuba, 2002).

Pada tahun 1988, Organ mengklasifikasikan PKO yang meliputi dimensi-dimensi PKO sebagai berikut:

- a. Altruisme, yaitu: perilaku membantu yang ditujukan pada individu-individu tertentu. Misal: membantu rekan

kerja baru dan memberi waktu secara bebas pada orang lain.

- b. Berhati-hati, yaitu: melakukan hal-hal yang bermanfaat bagi organisasi. Misal: datang tepat waktu, mematuhi aturan, menggunakan waktu secara efisien, dan melaksanakan tugas melebihi pengharapan minimum.
- c. Kesopanan, yaitu: kecenderungan untuk berusaha mencegah terjadinya masalah antar individu yang berkaitan dengan pekerjaan. Misal: pemberitahuan sebelumnya, surat peringatan, dan menyampaikan informasi yang tepat.
- d. Kebajikan, yaitu: melibatkan diri dalam organisasi secara bertanggung jawab dan perhatian serta peduli dengan kehidupan dalam organisasi. Misal: melayani dalam komite dan melakukan fungsinya secara sukarela.
- e. Sportif, yaitu: menghargai keadaan di tempat kerja yang kurang ideal tanpa mengeluh. Misal: menghindari mengeluh dan merengek.

Kerangka kerja lima dimensi Organ tersebut paling banyak digunakan dalam penelitian-penelitian empiris, seperti: Lam, Hui, & Law, 1999; Rioux & Penner, 2001; Diefendorff, dkk, 2002; Hui, Lee, & Rousseau, 2004. Hal ini dikarenakan kerangka kerja Organ tersebut memiliki sejarah yang panjang dan telah dibuktikan melalui berbagai studi empiris bahwa dalam rentang waktu tersebut pengelompokan ke dalam faktor-faktor perilaku ini bermanfaat

pada berbagai situasi dan organisasi (LePine, Erez, & Johnson, 2002).

Faktor-faktor yang mempengaruhi Perilaku Kewarganegaraan Organisasi, meliputi: kepuasan kerja, keadilan prosedural, komitmen organisasi, dukungan organisasi yang dirasakan karyawan, iklim organisasi, dan jenis kelamin. Penelitian yang dilakukan oleh Schappe (1998) dan Moorman, Blakely, dan Niehoff (1998) menemukan bahwa penilaian karyawan terhadap keadilan berbagai kebijakan atau peraturan perusahaan juga ikut mempengaruhi PKO. Karyawan yang merasa diperlakukan secara adil oleh perusahaan dalam hal peraturan atau kebijakannya, maka akan meningkat PKO-nya. Begitu pula sebaliknya, karyawan yang merasa diperlakukan tidak adil akan semakin menurun PKO-nya.

Begitu pula dengan dukungan organisasi; semakin positif persepsi karyawan terhadap dukungan organisasi, maka akan semakin tinggi intensitas PKO. Karyawan akan rela memberikan kinerja terbaiknya di luar tugas-tugas resminya karena merasa bahwa organisasi memberikan dukungan atau hal-hal yang mereka harapkan.

Menurut Thibaut dan Walker keadilan prosedural berkembang melalui pengaruh selama proses pengambilan keputusan atau pengaruh di luar hasil atau dengan mengikuti kriteria proses yang adil seperti yang dikemukakan oleh Leventhal, dkk yang meliputi: konsistensi, tidak memihak, informasi

yang akurat, keterwakilan, dapat diperbaiki, dan etika (Colquitt, 2001). Jika kriteria-kriteria proses tersebut ditegakkan, maka prosedur juga akan berjalan dengan baik atau adil. Suatu prosedur yang dirasakan adil akan menyebabkan individu bereaksi secara lebih positif terhadap penghasilan daripada merasa tidak adil. Proses yang adil sangat penting karena hal itu akan memuaskan orang untuk terlibat bahkan bila penghasilannya tidak memuaskan (Tyler, DeGoey, & Smith, 1996).

Leventhal dalam tulisannya pada tahun 1980 menyatakan bahwa keadilan prosedural dapat dinilai dengan membandingkan suatu proses pengalaman pada keseluruhan aturan-aturan prosedural secara umum. Leventhal mengidentifikasi enam aturan pokok dalam keadilan prosedural yang terdiri dari:

- a. Konsistensi, yaitu: prosedur diterapkan secara konsisten pada semua orang dan waktu. Ketika diterapkan pada semua orang, peraturan yang konsisten memerintahkan bahwa prosedur-prosedur yang mirip hendaknya diterapkan pada semua penerima upah, dan keuntungan istimewa hendaknya tidak diberikan pada siapapun. Ketika diterapkan pada semua waktu, peraturan yang konsisten memerintahkan bahwa prosedur-prosedur hendaknya dijaga untuk tetap stabil, paling sedikit di atas jangka waktu pendek.

- b. Tidak memihak, yaitu: pengambilan keputusan bersifat netral, tidak ada unsur kepentingan pribadi.
- c. Informasi yang akurat, yaitu: prosedur didasarkan pada informasi yang baik dan teliti. Informasi dan pendapat harus dikumpulkan dan diproses dengan kesalahan seminimum mungkin.
- d. Dapat diperbaiki, yaitu: mempertimbangkan prosedur-prosedur yang ada untuk memperbaiki hasil yang salah.
- e. Keterwakilan, yaitu: semua sub kelompok dalam populasi mempunyai peran dalam pembuatan keputusan.
- f. Etis, yaitu: setiap individu menjunjung tinggi standar etika dan moral.

Dukungan organisasi yang dirasakan karyawan yang juga berperan penting terhadap PKO memiliki definisi keyakinan umum karyawan mengenai sejauh mana organisasi menghargai kontribusi dan peduli terhadap kesejahteraan karyawan (Eisenberger, dkk, 1986). Dukungan organisasi yang dirasakan karyawan ini dinilai sebagai kepastian akan tersedianya bantuan dari organisasi ketika bantuan tersebut dibutuhkan untuk mendukung pelaksanaan tugas karyawan agar dapat berjalan secara efektif serta untuk menghadapi situasi-situasi yang mengandung tekanan (Rhoades & Eisenberger, 2002).

Dukungan organisasi dapat juga dipandang sebagai komitmen organisasi pada karyawan. Apabila pihak organi-

sasi secara umum menghargai dedikasi dan loyalitas karyawan sebagai bentuk komitmen karyawan terhadap organisasi, maka para karyawan secara umum juga memperhatikan bagaimana komitmen yang dimiliki organisasi terhadap mereka. Penghargaan yang diberikan oleh organisasi dapat dianggap memberikan keuntungan bagi karyawan, seperti adanya perasaan diterima dan diakui, memperoleh gaji dan promosi, mendapatkan akses-akses informasi, serta bentuk-bentuk bantuan lain yang dibutuhkan karyawan untuk dapat menjalankan pekerjaannya secara efektif. Terdapatnya norma timbal balik ini menyebabkan karyawan dan organisasi harus saling memperhatikan tujuan-tujuan yang ada dalam hubungan kerja tersebut (Rhoades & Eisenberger, 2002).

Eisenberger, dkk (1986) mengemukakan dua aspek untuk mengetahui kondisi dukungan organisasi yang dirasakan karyawan. Kedua aspek tersebut adalah: penghargaan organisasi terhadap kontribusi karyawan dan perhatian organisasi terhadap kesejahteraan karyawan. Menurut Rhoades dan Eisenberger (2002), terdapat tiga bentuk umum perlakuan dari organisasi yang dianggap baik dan akan dapat meningkatkan dukungan organisasi yang dirasakan karyawan, yaitu:

- a. Keadilan. Faktor keadilan di sini adalah keadilan prosedural yang menyangkut masalah keadilan mengenai cara yang seharusnya digunakan untuk mendistribusikan

sumber-sumber daya yang ada dalam organisasi. Menurut Rhoades dan Eisenberger (2002), terjadinya keadilan yang berulang-ulang dalam membuat keputusan mengenai distribusi sumber daya akan memiliki pengaruh yang kuat terhadap dukungan organisasi yang dirasakan karyawan yang ditunjukkan dengan adanya perhatian pada kesejahteraan karyawan.

- b. **Dukungan Atasan.** Menurut Eisenberger, dkk (1986), oleh karena tindakan atasan sebagai wakil organisasi bertanggung jawab untuk mengatur dan menilai kinerja bawahan, maka para karyawan memandang tindakan-tindakan atasan yang bersifat menyenangkan atau tidak menyenangkan bagi karyawan sebagai perwujudan dari dukungan organisasi.
- c. Imbalan-imbalan dari Organisasi dan Kondisi Kerja. Imbalan-imbalan berupa penghargaan, gaji, dan promosi, membantu mengomunikasikan suatu penilaian positif dari kontribusi karyawan yang selanjutnya juga akan menyumbang pada peningkatan dukungan organisasi yang dirasakan karyawan. Selain itu, adanya keadilan kerja yang memiliki arti bahwa terdapatnya kepastian bahwa organisasi akan tetap mempertahankan keanggotaan karyawan di masa depan dan hal ini diharapkan akan menyebabkan tingginya dukungan organisasi yang dirasakan karyawan.

Kepercayaan organisasi terhadap kebijaksanaan karyawan dalam menyelesaikan tugas pekerjaannya juga akan meningkatkan dukungan organisasi yang dirasakan karyawan (Eisenberger, dkk, 1999). Stresor-stresor peran seperti: pekerjaan yang terlalu banyak; tuntutan pekerjaan yang mustahil diselesaikan dalam waktu yang terbatas; kekaburan peran, termasuk didalamnya tidak adanya informasi yang jelas mengenai tanggung jawab individu; dan konflik peran, termasuk tanggung jawab-tanggung jawab kerja yang saling bertentangan akan dapat menurunkan dukungan organisasi yang dirasakan karyawan (Rhoades & Eisenberger, 2002).

Persepsi para karyawan terhadap adanya keadilan prosedural mempengaruhi persepsi mereka bahwa organisasi menghargai mereka. Pada gilirannya, kesan ini mendorong para karyawan untuk membalas organisasi dengan menunjukkan perilaku kewarganegaraan organisasi. Disinilah pertukaran sosial dengan organisasi terjadi. Para karyawan akan cenderung merasa "berhutang budi" pada organisasi yang telah mendukung mereka sehingga mereka akan memberikan kontribusi yang lebih pada organisasi dalam bentuk melakukan pekerjaan melebihi dari yang disyaratkan secara sukarela. Shore dan Wayne menyatakan bahwa karyawan akan memandang pertukaran dalam organisasi sebagai ketidakadilan jika organisasi tidak memberikan

dukungan (Williams, Pitre, & Zainuba, 2002). Munculnya ketidakadilan dalam organisasi secara otomatis akan menimbulkan perasaan tidak adanya dukungan dari organisasi sehingga nantinya akan berdampak pada menurunnya frekuensi perilaku kewarganegaraan organisasi. Para karyawan menjadi enggan berkontribusi lebih pada organisasi. Mereka hanya akan memperlihatkan perilaku kerja *in-role* yang mungkin juga akan mengalami penurunan akibat tidak adanya keadilan dan dukungan organisasi.

Bateman dan Organ mengilustrasikan perilaku kewarganegaraan organisasi bahwa peran perilaku kewarganegaraan organisasi adalah “melumasi mesin sosial organisasi” (DiPaola & Hoy, 2005). Tanpa adanya pelumas yang cukup, secara pasti mesin-mesin akan mengalami kemacetan. Demikian pula dengan organisasi yang mengabaikan perilaku kewarganegaraan organisasi, dapat dipastikan organisasi tersebut akan menghadapi kendala-kendala dalam mencapai tujuannya.

Selain itu, perilaku kewarganegaraan organisasi juga dikatakan mampu meningkatkan produktivitas rekan kerja dan manajer (MacKenzie, Podsakoff, & Fetter, 1993). Oleh karena itulah, dewasa ini perilaku kewarganegaraan organisasi dianggap sangat penting bagi organisasi, seperti rumah sakit pemerintah, untuk tetap bertahan “hidup” dan berkembang di era penuh persaingan ini.

Moorman, Blakely, dan Niehoff (1998) mengungkapkan bahwa keadilan

prosedural berperan terhadap perilaku kewarganegaraan organisasi karena penilaian keadilan prosedural mempengaruhi sejauh mana para karyawan mempercayai organisasi menghargai mereka dan hal ini mendorong para karyawan untuk membalas dengan meningkatkan perilaku kewarganegaraan organisasi. Para karyawan akan memunculkan perilaku kewarganegaraan organisasi secara spontan sebagai wujud rasa “terima kasih” atas perlakuan organisasi terhadap mereka.

Berdasarkan uraian di atas dapat dimengerti bahwa keadilan prosedural akan memiliki pengaruh terhadap Perilaku Kewarganegaraan Organisasi (PKO) pada diri individu melalui mediator dukungan organisasi yang dirasakan individu. Oleh karena itu, penelitian ini bertujuan untuk mengetahui secara empiris seberapa besar pengaruh keadilan prosedural terhadap perilaku kewarganegaraan organisasi pada perawat melalui perantara (mediator) dukungan organisasi yang dirasakan perawat. Hipotesis yang diajukan dalam penelitian ini: (1) Keadilan prosedural berpengaruh positif terhadap dukungan organisasi yang dirasakan karyawan; (2) Keadilan prosedural berpengaruh positif terhadap perilaku kewarganegaraan organisasi melalui mediator dukungan organisasi yang dirasakan karyawan.

Metode

Populasi dalam penelitian ini adalah perawat RSUP Dr. Soeradji Tirtonegoro Klaten, Jawa Tengah. Sampel penelitian diambil secara *random* dan didapatkan sebanyak 96 orang perawat yang memiliki ciri-ciri: pendidikan terakhir minimal Akademi Perawat Kesehatan (AKPER), masa kerja minimal 2 tahun, dan usia minimal 22 tahun. Skala yang digunakan untuk mengumpulkan data antara lain: (1) skala keadilan prosedural; terdiri atas 18 aitem yang meliputi 6 aspek yaitu konsistensi, tidak memihak, informasi yang akurat, dapat diperbaiki, keterwakilan, dan etis; (2) skala dukungan organisasi yang dirasakan karyawan; terdiri atas 16 aitem yang meliputi 2 aspek yaitu penghargaan atas kontribusi karyawan dan perhatian atas kesejahteraan karyawan; (3) skala perilaku kewarganegaraan organisasi (PKO); terdiri atas 24 aitem yang meliputi 5 faktor yaitu altruisme, berhati-hati, kesopanan, kebajikan, dan sportif.

Metode analisis data yang digunakan dalam penelitian ini adalah

structural equation model (SEM). Analisis SEM ini untuk mengetahui pengaruh variabel bebas (keadilan prosedural) terhadap variabel tergantung (perilaku kewarganegaraan organisasi) melalui variabel mediator (dukungan organisasi yang dirasakan karyawan). Penghitungan analisis data dalam penelitian ini menggunakan program *Amos 4.0*

Hasil

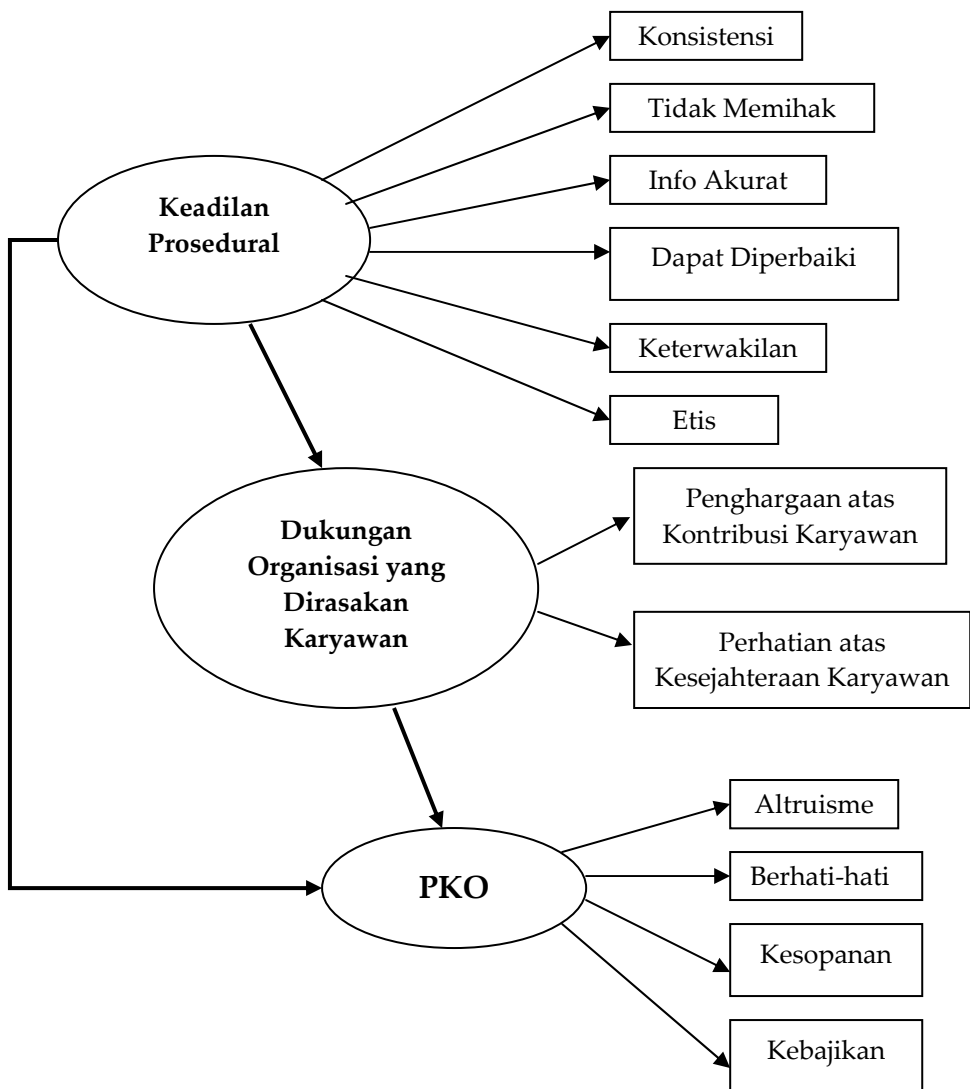
Berdasarkan paradigma teoritis disusun model analisis seperti pada gambar 1. Gambar 1 adalah model analisis 1. Setelah dianalisis dengan program *AMOS*, ternyata model ini tidak *fit* dengan data sehingga dilakukan modifikasi hingga mendapatkan model yang *fit*. Dalam model analisis 1 tersebut tidak dicantumkan faktor sportif sebagai salah satu faktor PKO karena *factor loading* dari faktor tersebut adalah negatif. Model persamaan struktural yang sesuai (*fit*) dengan data empiris adalah model analisis 3, seperti dalam gambar 2.

Hasil uji kesesuaian model tersaji pada tabel 1.

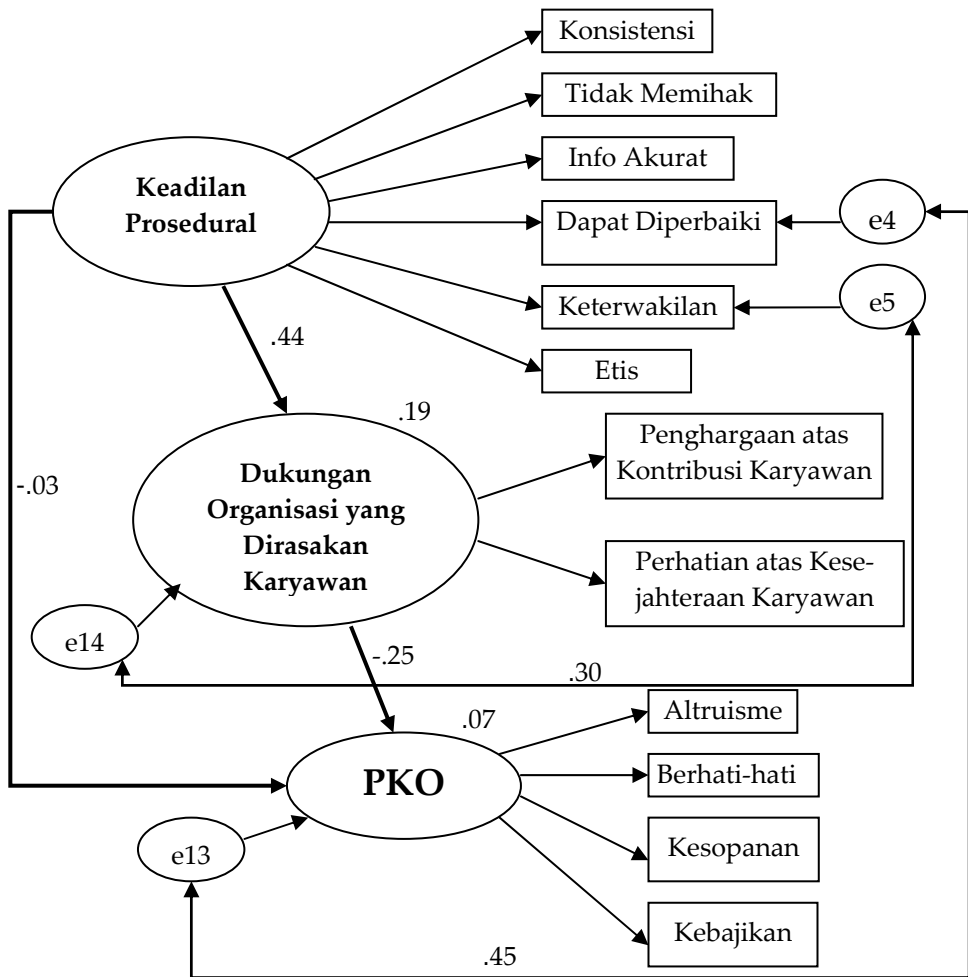
Tabel 1.

Goodness of Fit Structural Equation Model

<i>Goodness of Fit Index</i>	<i>Cut off Value</i>	Hasil Perhitungan
<i>Chi-square</i>		58,845
Probabilitas	> 0,05	0,158
GFI	> 0,90	0,916
AGFI	> 0,90	0,866
RMSEA	< 0,08	0,046



Gambar 1. Model Analisis Persamaan Struktural Peran Dukungan Organisasi yang Dirasakan Karyawan sebagai Mediator Pengaruh Keadilan Prosedural terhadap Perilaku Kewarganegaraan Organisasi



Gambar 2. Model Analisis Persamaan Struktural Peran Dukungan Organisasi yang Dirasakan Karyawan sebagai Mediator Pengaruh Keadilan Prosedural terhadap Perilaku Kewarganegaraan Organisasi yang Sesuai (*fit*) dengan Data Empiris

Hasil analisis tersebut menunjukkan probabilitas (p) lebih besar dari batas penerimaan taraf signifikansi 5 % ($p > 0,05$). Hal ini berarti tidak ada perbedaan antara model teoritis dan data empiris. Indeks lainnya, seperti GFI dan RMSEA,

ternyata juga menunjukkan tingkat penerimaan yang cukup memenuhi syarat sehingga model diterima.

Berdasarkan hasil *standardized direct effects*, *standardized direct effects* keadilan prosedural terhadap dukungan organi-

sasi yang dirasakan karyawan sebesar 0,44 dan $p = 0,003$ ($p < 0,01$). Hal ini berarti: keadilan prosedural berpengaruh positif secara sangat signifikan terhadap dukungan organisasi yang dirasakan karyawan sebesar 0,44 (44 %). Oleh karena itu, hipotesis pertama diterima. *Standardized direct effects* dukungan organisasi yang dirasakan karyawan terhadap perilaku kewarganegaraan organisasi sebesar $-0,25$ dan $p = 0,126$ ($p > 0,05$). Hasil tersebut menunjukkan bahwa dukungan organisasi yang dirasakan karyawan ternyata berpengaruh negatif tetapi tidak signifikan terhadap perilaku kewarganegaraan organisasi.

Standardized direct effects keadilan prosedural terhadap perilaku kewarganegaraan organisasi adalah sebesar $-0,03$ dan $p = 0,837$ ($p > 0,05$). Hal ini berarti: keadilan prosedural berpengaruh negatif tetapi tidak signifikan terhadap perilaku kewarganegaraan organisasi. Jika dilihat dari hasil *standardized indirect effects*, pengaruh keadilan prosedural terhadap perilaku kewarganegaraan organisasi melalui mediator dukungan organisasi yang dirasakan karyawan adalah sebesar $-0,11$ (11 %). Hasil ini menunjukkan bahwa ternyata pengaruh secara tidak langsung lebih besar daripada pengaruh keadilan prosedural secara langsung terhadap perilaku kewarganegaraan organisasi yang hanya sebesar $-0,03$ (3 %). Dapat dikatakan bahwa hipotesis ke dua diterima. Pengaruh keadilan prosedural terhadap perilaku kewarganegaraan organisasi lebih baik bila dilihat

secara tidak langsung melalui mediator dukungan organisasi yang dirasakan karyawan. Dengan demikian, *total effects* keadilan prosedural terhadap perilaku kewarganegaraan organisasi sebesar 0,14 (14 %).

Hasil dari *modification indices* dalam model menunjukkan bahwa *error* variabel mediator dukungan organisasi yang dirasakan karyawan berkorelasi dengan *error* faktor keterwakilan dari variabel bebas keadilan prosedural sebesar 0,30 (30%). *Error* variabel tergantung perilaku kewarganegaraan organisasi berkorelasi dengan *error* faktor dapat diperbaiki dari variabel bebas keadilan prosedural sebesar 0,45 (45 %).

Berdasarkan hasil analisis data di atas, menunjukkan bahwa keadilan prosedural berpengaruh positif yang sangat signifikan terhadap dukungan organisasi yang dirasakan karyawan yang berarti semakin tinggi keadilan prosedural maka akan semakin tinggi pula dukungan organisasi yang dirasakan karyawan. Hasil ini sesuai dengan penelitian yang dilakukan oleh Rhoades dan Eisenberger (2002). Menurut mereka, terjadinya keadilan yang berulang-ulang dalam membuat keputusan mengenai distribusi sumber daya akan memiliki pengaruh yang kuat terhadap dukungan organisasi yang dirasakan karyawan yang ditunjukkan dengan adanya perhatian pada kesejahteraan karyawan.

Rhoades dan Eisenberger (2002) juga menambahkan bahwa ketika kepu-

tusan yang berkaitan dengan pekerjaan berdasar pada informasi yang teliti dan ketika mekanisme berpendapat karyawan dilibatkan (yaitu: keadilan prosedural), hal itu sangat jelas menciptakan kesan yang kuat bahwa organisasi menghargai kontribusi dan peduli pada kesejahteraan karyawan. Menurut Eisenberger, dkk (1986), tindakan-tindakan yang diambil organisasi dalam hubungannya dengan karyawan dapat dipandang sebagai tindakan yang penuh kebijaksanaan dan mencerminkan suatu evaluasi positif yang dilakukan organisasi terhadap dukungan organisasi yang dirasakan karyawan untuk ditingkatkan.

Dengan demikian, sepanjang masa kerja individu dengan organisasi, individu akan membentuk suatu pandangan terhadap dukungan organisasi yang dirasakannya berdasar pada sebuah sejarah panjang pertimbangan keputusan-keputusan yang dibuat oleh organisasi yang mengiringi penerapan prosedur-prosedur yang adil dalam organisasi. Oleh karena itu, Wayne, dkk (2002) menyatakan bahwa organisasi yang ingin meningkatkan dukungan organisasi yang dirasakan karyawan dapat memperlihatkan penerapan prosedur yang adil secara efektif.

Berdasarkan hasil analisis yang menghubungkan keadilan prosedural dan dukungan organisasi yang dirasakan karyawan dengan perilaku kewarganegaraan organisasi, ternyata kedua variabel tersebut tidak mendorong munculnya perilaku kewarganegaraan

organisasi pada para karyawan. Hal ini ditunjukkan dari hasil analisis pengaruh langsung (*direct effect*) keadilan prosedural terhadap perilaku kewarganegaraan organisasi sebesar $-0,03$ ($p > 0,05$) dan pengaruh langsung (*direct effect*) dukungan organisasi yang dirasakan karyawan terhadap perilaku kewarganegaraan organisasi sebesar $-0,25$ ($p > 0,05$). Hasil analisis ini menunjukkan bahwa keadilan prosedural berpengaruh negatif terhadap perilaku kewarganegaraan organisasi namun tidak signifikan; begitu pula dengan dukungan organisasi yang dirasakan karyawan yang juga berpengaruh negatif terhadap perilaku kewarganegaraan organisasi namun tidak signifikan.

Hasil penelitian ini didukung oleh hasil penelitian Moorman (1991) yang menjelaskan bahwa tidak ada pola hubungan signifikan antara prosedur formal (yaitu: dimensi struktural keadilan prosedural) dan satu pun dari dimensi perilaku kewarganegaraan organisasi. Menurut Moorman (1991), kesan para karyawan mengenai keadilan dalam interaksi mereka dengan atasan diperlihatkan melalui lebih banyaknya informasi yang disampaikan pada mereka mengenai kepercayaan dan keadilan daripada ada atau tidak adanya prosedur yang adil. Melalui interaksi semacam itu, seorang karyawan dapat secara mudah percaya bahwa organisasi menganggap mereka penting.

Tidak adanya pengaruh yang signifikan antara dukungan organisasi yang

dirasakan karyawan dengan perilaku kewarganegaraan organisasi menunjukkan bahwa dukungan organisasi yang dirasakan para karyawan ternyata tidak memicu mereka untuk berkontribusi lebih pada organisasi. Dukungan organisasi yang dirasakan karyawan telah dijelaskan sebagai persepsi karyawan atas “komitmen” organisasi pada karyawan (Setton, Bennett, & Liden, 1996). Setton, Bennett, dan Liden (1996) juga menambahkan bahwa dukungan organisasi yang dirasakan karyawan ini berhubungan dengan kepercayaan bahwa organisasi akan memenuhi kewajiban pertukaran karyawan-organisasi (misal: memberi *reward* pada para karyawan).

Karyawan berkomitmen untuk melakukan pekerjaan sesuai dengan yang telah ditetapkan dalam kontrak pekerjaan dan percaya bahwa nantinya akan dibalas dengan komitmen organisasi pada mereka dengan memberikan dukungan sebagai pemenuhan kewajiban pertukaran tersebut. Dengan kata lain, pemberian dukungan organisasi merupakan suatu balasan yang sebanding dan sudah sepatutnya diberikan organisasi pada karyawan yang telah melakukan pekerjaan seperti yang telah ditetapkan.

Berdasarkan hasil *indirect effect*, ternyata keadilan prosedural berpengaruh negatif terhadap perilaku kewarganegaraan organisasi melalui dukungan organisasi yang dirasakan karyawan sebesar -0,11. Meskipun demikian,

tampak bahwa ternyata pengaruh secara tidak langsung keadilan prosedural terhadap perilaku kewarganegaraan organisasi melalui dukungan organisasi yang dirasakan karyawan lebih besar daripada pengaruh keadilan prosedural secara langsung terhadap perilaku kewarganegaraan organisasi yang hanya sebesar -0,03. Hal ini berarti dukungan organisasi yang dirasakan karyawan memang berperan sebagai mediator pengaruh keadilan prosedural terhadap perilaku kewarganegaraan organisasi. Dengan kata lain, pengaruh keadilan prosedural terhadap perilaku kewarganegaraan organisasi lebih baik bila dilihat secara tidak langsung melalui mediator dukungan organisasi yang dirasakan karyawan.

Persepsi para karyawan terhadap prosedur yang kurang adil mempengaruhi persepsi mereka bahwa organisasi kurang mendukung mereka. Namun pada gilirannya, kesan ini ternyata membuat mereka tetap melaksanakan pekerjaan sebagaimana mestinya. Kondisi kurangnya keadilan prosedural dan dukungan organisasi yang dirasakan karyawan ternyata tidak menyebabkan karyawan merasa “terganggu” yang kemudian akan mengorbankan pekerjaannya atau mengurangi kualitas kerjanya. Para karyawan tetap bekerja sesuai dengan tuntutan pekerjaannya dan bahkan bekerja secara “ekstra” karena tuntutan di tempat kerja yang melebihi dari yang telah ditetapkan. Dengan kata lain, karyawan tetap mengutamakan pekerjaannya atau

berkomitmen terhadap pekerjaannya selama kondisi kurangnya keadilan prosedural dan dukungan organisasi yang dirasakan karyawan masih dapat ditoleransi.

Diskusi

Berdasarkan hasil penelitian yang telah dilakukan, dapat disimpulkan bahwa ternyata dukungan organisasi yang dirasakan karyawan sebagai mediator pengaruh keadilan prosedural terhadap perilaku kewarganegaraan organisasi (PKO) sudah tepat dalam model ini. Keadilan prosedural berpengaruh positif yang sangat signifikan terhadap dukungan organisasi yang dirasakan karyawan.

Saran bagi organisasi adalah perlu mengevaluasi penerapan keadilan prosedural dengan tidak hanya mengandalkan ada atau tidaknya prosedur yang adil, namun juga sangat perlu adanya pendekatan secara komunikasi terbuka mengenai keadilan dalam interaksi karyawan dengan atasan yang merupakan wakil dari organisasi. Organisasi, melalui atasan yang merupakan wakil dari organisasi, perlu menyampaikan lebih banyak informasi secara jelas mengenai keputusan-keputusan yang berkaitan dengan karyawan dan pekerjaannya; termasuk juga sistem penghargaan dan distribusi sumber daya. Pembuatan keputusan-keputusan mengenai pekerjaan yang berdasar pada informasi yang teliti dan melibatkan karyawan akan menciptakan

kesan yang kuat bahwa organisasi menghargai kontribusi dan peduli pada kesejahteraan karyawan. Dengan demikian, organisasi perlu menerapkan prosedur yang adil secara efektif agar dapat meningkatkan dukungan organisasi yang dirasakan karyawan. Adanya prosedur yang adil dan peningkatan dukungan organisasi yang dirasakan karyawan, betapapun akan dapat mempertahankan dan bahkan meningkatkan perilaku kerja para karyawan yang menguntungkan bagi peningkatan kinerja organisasi.

Berdasarkan hasil pengukuran, keragaman data atau varians faktor-faktor perilaku kewarganegaraan organisasi (PKO) ternyata kecil. Hal ini menunjukkan bahwa skala PKO ini menjadi kurang baik kualitasnya setelah dikontekstualisasi dengan keadilan prosedural dan dukungan organisasi yang dirasakan karyawan. Oleh karena itu, pada penelitian selanjutnya perlu diperhatikan kembali penggunaan skala pengukuran PKO ini, terutama dalam hal kontekstualnya.

Hal lain yang perlu dipertimbangkan oleh peneliti selanjutnya adalah keterlibatan faktor individual. Dalam pelaksanaan suatu pekerjaan, hal-hal yang ada dalam diri individu betapapun juga akan ikut mempengaruhi. Dengan kata lain, faktor-faktor individual dapat berperan dalam terwujudnya perilaku kerja yang mendukung peningkatan kinerja organisasi. Oleh karena itu, pada penelitian selanjutnya sangat perlu

disertakan pula faktor-faktor yang berkaitan dengan individu, seperti kepribadian (*work locus of control*), nilai-nilai yang dimiliki individu (*values*), dan emosi, untuk diketahui pengaruhnya pada munculnya PKO.

Daftar Pustaka

- Bolon, D. S. (1997). Organizational Citizenship Behavior among Hospital Employees: A Multidimensional Analysis Involving Job Satisfaction and Organizational Commitment. *Hospital & Health Services Administration*. 42, 221-242.
- Colquitt, J. A. (2001). On the Dimensionality of Organizational Justice: A Construct Validation of a Measure. *Journal of Applied Psychology*. 86, 386-400.
- DiPaola, M.F., & Hoy, W. K. (2005). Organizational Citizenship of Faculty and Achievement of High School Students. *The High School Journal*. 35-44.
- Eisenberger, R., Huntington, R., Hutchison, S., & Sowa, D. (1986). Perceived Organizational Support. *Journal of Applied Psychology*. 71, 500-507.
- Eisenberger, R., Rhoades, L., & Cameron, J. (1999). Does Pay for Performance Increase or Decrease Perceived Self-Determination and Intrinsic Motivation? *Journal of Personality and Social Psychology*. 77, 1026-1040.
- LePine, J. A., Erez, A., & Johnson, D. E. (2002). The Nature and Dimensionality of Organizational Citizenship Behavior: A Critical Review and Meta-Analysis. *Journal of Applied Psychology*. 87, 52-65.
- MacKenzie, S. B., Podsakoff, P. M., & Fetter, R. (1993). The Impact of Organizational Citizenship Behavior on Evaluations of Salesperson Performance. *Journal of Marketing*. 57, 70-80.
- Moorman, R. H. (1991). Relationship Between Organizational Justice and Organizational Citizenship Behaviors: Do Fairness Perceptions Influence Employee Citizenship?. *Journal of Applied Psychology*. 76, 845-855.
- Moorman, R. H., Blakely, G. L., & Niehoff, B. P. (1998). Does Perceived Organizational Support Mediate the Relationship Between Procedural Justice and Organizational Citizenship Behavior? *Academy of Management Journal*. 41, 351-357.
- Organ, D. W. 1997. Organizational Citizenship Behavior: It's Construct Clean-Up Time. *Human Performance*. 10, 85-97.
- Rhoades, L., & Eisenberger, R. (2002). Perceived Organizational Support: A Review of the Literature. *Journal of Applied Psychology*. 87, 698-714.
- Schappe, S. P. (1998). The Influence of Job Satisfaction, Organizational Commitment, and Fairness Perceptions on Organizational Citizenship Behavior. *The Journal of Psychology*. 132, 277-290.

- Setton, R. P., Bennett, N., & Liden, R. C. (1996). Social Exchange in Organizations: Perceived Organizational Support, Leader-Member Exchange, and Employee Reciprocity. *Journal of Applied Psychology*. 81, 219-227.
- Smith, C. A., Organ, D. W., & Near, J. P. (1983). Organizational Citizenship Behavior: Its Nature and Antecedents. *Journal of Applied Psychology*. 68, 653-663.
- Susilawati, L. A. (2005). *Sebuah Perdebatan Panjang yang tak Kunjung Usai Korporatisasi Rumah Sakit Pemerintah*. <http://www.pikiran-rakyat.com/cetak/2005/0405/04/0801.htm>
- Tyler, T., Degoe, P., & Smith, H. (1996). Understanding Why the Justice of Group Procedures Matters: A Test of the Psychological Dynamics of the Group-Value Model. *Journal of Personality and Social Psychology*. 70, 913-930.
- Wayne, S. J., Shore, L. M., Bommer, W. H., & Tetrick, L. E. (2002). The Role of Fair Treatment and Reward in Perceptions of Organizational Support and Leader-Member Exchange. *Journal of Applied Psychology*. 87, 590-598.
- Williams, S., Pitre, R., & Zainuba, M. (2002). Justice and Organizational Citizenship Behavior Intentions: Fair Rewards versus Fair Treatment. *The Journal of Social Psychology*. 142, 33-44.