

## **BAB II**

### **KAJIAN TEORI, KERANGKA BERPIKIR, DAN HIPOTESIS**

#### **A. Kajian Teori**

##### **1. Perilaku Kewarganegaraan Organisasi**

Setiap organisasi membutuhkan seorang pegawai yang memiliki perilaku positif yang berada di luar peran yang harus dijalankan. Perilaku kewarganegaraan organisasi sebagai perilaku positif di luar peran yang harus dijalankan sesungguhnya tidak dapat dipisahkan dari perilaku kerja yang dituntut dalam pekerjaannya.

Sebagai perilaku positif di tempat kerja, perilaku kewarganegaraan organisasi perlu terus dilaksanakan, bahkan didukung pengembangannya guna meningkatkan efektivitas organisasi. Tidak semua individu dalam organisasi dapat menampilkan dan melibatkan diri dalam perilaku kewarganegaraan organisasi, hal ini dikarenakan adanya faktor-faktor yang mempengaruhinya. Pengertian perilaku kewarganegaraan organisasi yang dijabarkan oleh para pakar sangat beragam. Namun, pada dasarnya perilaku kewarganegaraan organisasi merupakan perilaku positif di tempat kerja yang mendukung kinerja dan efektivitas fungsi-fungsi organisasi.

Menurut Joan E. Pynes, *“organizational citizenship behavior defined as activities that are not directly related to their main task functions but nonetheless are important for organizational effectiveness because they support the organizational, social, and psychological context important for task activities and processes.”*<sup>1</sup>

Perilaku kewarganegaraan organisasi adalah aktivitas yang tidak secara langsung berkaitan dengan deskripsi pekerjaan mereka masing-masing tetapi sangat penting untuk efektivitas organisasi, karena dapat mendukung organisasi, secara dan sosial psikologis.

McShane dan Von Glinow berpendapat, *“organizational citizenship behaviors (OCBs) is various forms of cooperation and helpfulness to others that support the organization’s social and psychological context.”*<sup>2</sup> Perilaku kewarganegaraan organisasi adalah berbagai bentuk dari kerjasama dan bantuan untuk orang lain yang dapat membangun kekerabatan baik secara sosial maupun psikologi dalam organisasi. Edwin Locke mengemukakan bahwa:

*OCB are behavior (also referred to as contextual performance, extra-role behavior, etc.) includes actions that go beyond task or technical performance. They facilitate the attainment of*

---

<sup>1</sup> Joan E. Pynes, *Human Resources Management for Public and Nonprofit Organization: A Strategic Approach* 3rd Edition, (USA: Jossey-Bass, 2009), h. 206.

<sup>2</sup> Steven L. McShane dan Mary Ann Von Glinow, *Organizational Behavior; Emerging Knowledge and Practice for the Real World; 5th Edition* (New York: McGraw-Hill, 2010), h. 17.

*organizational goals by contributing in a positive way to its social and psychological environment.*<sup>3</sup>

Perilaku (yang mengacu pada kinerja kontekstual, peran perilaku sukarela, dll) termasuk tindakan yang melampaui tugas atau kinerja teknis. Mereka memfasilitasi pencapaian tujuan organisasi dengan berkontribusi secara positif terhadap lingkungan sosial dan psikologis.

Beberapa uraian definisi para ahli diatas memiliki kesamaan pendapat yang mengungkapkan bahwa perilaku kewarganegaraan organisasi dapat meningkatkan hubungan sosial dan psikologis yang positif di antara pegawai. Disadari atau tidak perilaku positif kewarganegaraan organisasi yang bersedia menolong dan kooperatif dalam bekerja dapat mempererat hubungan sosial dan psikologis yang positif diantara pegawai, sehingga dapat meminimalkan resiko munculnya konflik interpersonal yang dapat merugikan organisasi. Lebih lanjut, Locke menyatakan bahwa, ” *organizational citizenship behavior are valuable to organizations and, although they frequently go undetected by the reward system, there is evidence that individuals who exhibit OCB do perform better and receive higher performance*

---

<sup>3</sup> Edwin Locke, *Handbook of Principles of Organizational Behavior Indispensable Knowledge For Evidence-Based Management* (New York:John Wiley & Sons, 2009), h.86. 86.

*evaluations.*<sup>4</sup> Perilaku kewarganegaraan organisasi sangat berharga bagi organisasi meskipun mereka sering tidak terdeteksi dalam sistem *reward*, ada bukti bahwa orang yang menunjukkan perilaku kewarganegaraan organisasi dapat lebih berprestasi dan menerima evaluasi kinerja yang lebih tinggi. Perilaku positif yang mencerminkan karakteristik dari perilaku kewarganegaraan organisasi ini sering diabaikan dan dilupakan bagi sebagian individu karena perilaku positif ini tidak mendapat hadiah ataupun penghargaan bila dilaksanakan dan sebaliknya. Padahal secara tidak langsung perilaku kewarganegaraan organisasi memberi pengaruh terhadap hasil evaluasi kinerja pegawai. Menurut Mark Cook, “*organizational citizenship means volunteering to do things not in the job description, helping others, following rules willingly, and publicly supporting the organization.*”<sup>5</sup> Perilaku kewarganegaraan organisasi adalah bersedia secara sukarela melakukan hal-hal yang tidak termasuk ke dalam deksripsi pekerjaannya, membantu rekan kerja, mematuhi peraturan dengan sungguh-sungguh, dan secara terbuka mendukung organisasi. Perilaku positif yang melampaui dari deksripsi kerjanya dilakukan pegawai atas dasar kesadaran untuk lebih mengutamakan kepentingan organisasi. Sebagaimana yang dikemukakan oleh

---

<sup>4</sup> *Ibid.*, h. 86.

<sup>5</sup> Mark Cook, *Personnel Selection : Adding Value Through People: 5th Edition* (United Kingdom: John Wiley & Sons Ltd.,2009), h. 86.

Anderson dan Schalk, “*organizational citizenship defined as extra-role behavior on behalf of the firm and workers are expected to contribute to the organization above and beyond the letter of any formal job descriptions.*”<sup>6</sup> Perilaku kewarganegaraan organisasi didefinisikan sebagai perilaku peran ekstra atas nama perusahaan dan pekerja diharapkan dapat memberikan kontribusi kepada organisasi melebihi dan di luar setiap surat deskripsi kerja formal.

Sedangkan menurut Michael Armstrong, “*the term ‘commitment’ in the shape of loyalty, which is behaviour that benefits the organization but is not required as part of the job description and is therefore discretionary.*”<sup>7</sup> Istilah 'komitmen' dalam bentuk loyalitas kepada organisasi diantaranya adalah perilaku yang menguntungkan organisasi tetapi tidak diperlukan sebagai bagian dari deskripsi pekerjaan dan bebas sebagai pilihan personal individu. Perilaku kewarganegaraan organisasi pertama kali diperkenalkan oleh Organ di awal tahun 1980<sup>8</sup>. Organ berpendapat:

*Individual behavior that is discretionary, not directly or explicitly recognized by formal reward system, and that in the aggregate prompts the effective functioning of the organization. By discretionary, we mean that the behavior is not an enforceable requirement of the role or the job description, that is, the clearly*

---

<sup>6</sup> Anderson, Ones, Sinangil, Viswesvaran, *Handbook of Industrial, Work And Organizational Psychology; Volume 2 ; Organizational Psychology* (London: Sage, 2001), h. 134.

<sup>7</sup> Michael Armstrong, *Armstrong’s Handbook of Human Resource Management Practice, Eleventh Edition*, (London: Kogan Page, 2009), h. 336.

<sup>8</sup> Andreas Budihardjo, *Menuju Pencapaian Kinerja Optimum: Sintesis Teori untuk Mengungkap “Kotak Hitam” Organisasi* (Jakarta: Prasetya Mulya Publishing, 2011), h. 139.

*specifiable terms of the person's employment contract with the organization; behavior is rather a matter of personal choice, such that its omission is not generally understood as punishable.*<sup>9</sup>

Perilaku individu yang leluasa dalam bertindak, secara tidak langsung atau secara tegas diakui oleh sistem penghargaan formal, dan bahwa dalam keseluruhan mendorong keefektifan organisasi. Oleh karena keleluasaan, bahwa perilaku tersebut bukan persyaratan peran atau ada di dalam deskripsi pekerjaan, yakni jelas secara khusus ada di kontrak kerja pegawai tersebut dengan organisasi; perilaku tersebut merupakan persoalan pilihan pribadi, sehingga kelalaian dari hal ini umumnya tidak akan dikenakan hukuman. Griffin dan Moorhead berpendapat bahwa, “*organizational citizenship refers to the behavior of individuals who make a positive overall contribution to the organization.*”<sup>10</sup> Perilaku kewarganegaraan organisasi merujuk pada perilaku individu yang memberikan kontribusi yang positif untuk organisasi. Dilihat dari berbagai sisi, perilaku positif ini selalu memberikan manfaat lebih bagi organisasi, baik itu dalam hal hubungan sosial individu maupun efektivitas kerja bagi keseluruhan organisasi, sehingga menjadikan kantor sebagai tempat yang aman

---

<sup>9</sup> *Ibid*, h. 139-140.

<sup>10</sup> Ricky W. Griffin and Gregory Moorhead, *Organizational Behavior; Managing People and Organizations; Eleventh Edition*, (USA: South-Western Cengage Learning, 2014), h. 80.

dan damai untuk bekerja sama mencapai tujuan organisasi. Wagner dan Hollenbeck berpendapat bahwa:

*OCB are acts that promote the organization's interest, but are not formally a part of any person's documented job requirements. They include behaviors such as volunteering for assignments, going out of one's way to welcome new employees, helping others who need assistance, staying late to finish a task, or voicing one's opinion on critical organizational issues.*<sup>11</sup>

Perilaku kewarganegaraan organisasi adalah tindakan yang mengutamakan kepentingan organisasi, tetapi tidak secara resmi menjadi bagian dari persyaratan kerja yang didokumentasikan setiap orang. Mereka termasuk perilaku seperti relawan untuk tugas, akan dengan senang hati menyambut pegawai baru, membantu orang lain yang membutuhkan bantuan, bersedia lembur untuk menyelesaikan tugas, atau menyuarakan pendapat seseorang tentang isu-isu kritis organisasi. Schermerhorn *et.al* berpendapat bahwa:

*OCB are discretionary behaviors that represent a willingness to "go beyond the call of duty" or "go the extra mile" in one's work. A person who is a good organizational citizen does things that although not required of them help others—interpersonal OCBs, or advance the performance of the organization as a whole—organizational OCBs.*<sup>12</sup>

Perilaku kewarganegaraan organisasi adalah perilaku bebas (pilihan personal) yang mewakili keinginan untuk "melampaui

---

<sup>11</sup> John A. Wagner III and John R. Hollenbeck, *Organizational Behavior: Securing Competitive Advantage*, (New York: Routledge, 2010), h. 111.

<sup>12</sup> Schermerhorn, Hunt, and Osborn, *Organizational Behavior; 11<sup>th</sup> edition*, (USA: John Wiley & Sons, Inc., 2010) h. 74.

panggilan tugas" atau "bekerja ekstra" dalam pekerjaan. Seseorang yang memiliki perilaku warga organisasi yang baik melakukan hal-hal yang meskipun tidak diperlukan dari mereka untuk membantu orang lain-antarpribadi, atau memajukan kinerja organisasi sebagai keseluruhan perilaku warga organisasi. Greenberg dan Baron berpendapat, "*organizational citizenship behavior is an informal form of behavior in which people go beyond what is formally expected of them to contribute to the well being of their organization and those in it.*"<sup>13</sup>

Perilaku kewarganegaraan organisasi adalah suatu sikap kesukarelaan pegawai dimana pegawai berkontribusi melampaui apa yang diharapkan oleh organisasi dan deskripsi kerja mereka. Newstrom mengemukakan bahwa:

*OCB are discretionary actions above and beyond the call of duty that promotes the organization's success. Organizational citizenship is often marked by its spontaneity, its voluntary nature, its constructive impact on results, its unexpected helpfulness to others, and the fact that it is optional.*<sup>14</sup>

Perilaku kewarganegaraan organisasi adalah tindakan pegawai yang leluasa dan melampaui panggilan tugas yang ditujukan untuk keberhasilan perusahaan. Perilaku kewarganegaraan organisasi sering ditandai dengan spontanitas, sukarela, dampak konstruktif pada

---

<sup>13</sup> Jerald Greenberg dan Robert A. Baron, *Behavior in Organizations; Understanding and Managing the Human Side of Work; Eighth Edition*, (USA: Prentice Hall, 2003), h. 408.

<sup>14</sup> John W. Newstrom, *Organizational Behavior: Human Behavior at Work* (New York: McGraw Hill-Inc., 2007), h. 214.

hasil, dan kegunaan tak terduga untuk orang lain. Perilaku positif individu yang bekerja melampaui dari deskripsi kerjanya tidak dapat terlepas dari kepribadian dan suasana hati individu itu sendiri, dimana ia secara sadar bersedia bekerja melampaui harapan organisasi dengan sepenuh hati dan tidak dibuat-buat. Seperti yang dikemukakan oleh Dubrin bahwa:

*Organizational citizenship behavior is closely related to the personality because both focus and actions that go beyond role requirements and both contribute to organizational effectiveness. Organizational citizenship behavior is generally defined as a willingness to work for the good of the organization without the promise of a specific rewards.*<sup>15</sup>

Perilaku kewarganegaraan organisasi berkaitan erat dengan kepribadian karena keduanya fokus pada tindakan yang melampaui persyaratan peran dan keduanya berkontribusi terhadap efektivitas organisasi. Perilaku kewarganegaraan organisasi secara umum didefinisikan sebagai kesediaan untuk bekerja demi kebaikan organisasi tanpa janji hadiah tertentu. Miner mengemukakan bahwa:

*Organizational citizenship behaviors are individual behaviors that are discretionary and thus not explicitly recognized by any formal reward system—yet they promote the effective functioning of an organization; they are not part of the employment contract and failure to perform them is not considered to be punishable.*<sup>16</sup>

---

<sup>15</sup> Andrew J. Dubrin, *Proactive Personality and Behavior for Individual and Organizational Productivity* (Northampton: Edward Elgar, 2013), h. 26.

<sup>16</sup> John B. Miner, *Organizational Behavior 1; Essential Theories of Motivation And Leadership*, (New York: M.E. Sharpe, Inc., 2005) h. 268.

Perilaku kewarganegaraan didefinisikan sebagai suatu perilaku individual yang bersifat bebas (*discretionary*), yang tidak secara langsung dan eksplisit mendapat pengharapan dari sistem imbalan formal, dan yang secara keseluruhan mendorong keefektifan fungsi-fungsi organisasi. Bersifat bebas dan sukarela, bukan merupakan bagian dari deksripsi jabatan dan perilaku tersebut tidak diharuskan serta tidak akan mendapat hukuman apabila tidak dilaksanakan, melainkan sebagai pilihan personal”. Senada dengan itu Gibson *et.al* berpendapat “*organizational citizenship behavior is the things that employees do that are beyond the call of duty, without consideration of reward or bonuses.*”<sup>17</sup> Perilaku kewarganegaraan organisasi adalah hal-hal yang dilakukan pegawai yang berada di luar panggilan tugas, tanpa mempertimbangkan imbalan atau bonus. Menurut Organ yang dikutip oleh Steve dan Thomas mengemukakan bahwa:

*OCB refers to behaviors that are not part of employees’ formal job descriptions (e.g., helping a coworker who has been absent; being courteous to others), or behaviors for which employees are not formally rewarded. Even though such behaviors are not formally mandated by organizations, in the aggregate they are believed to enhance the effectiveness of groups and organizations.*<sup>18</sup>

---

<sup>17</sup> James L. Gibson, *et.al*, *Organizations: Behavior, Structure, Processes* (New York: McGraw-Hill Inc., 2009), h. 145.

<sup>18</sup> Steve M. Jex and Thomas W. Britt, *Organizational Psychology; A Scientist –Practitioner Approach; Second Edition*, ( New Jersey : John Wiley & Sons, Inc., 2008), h. 116.

Perilaku kewarganegaraan organisasi mengacu pada perilaku yang bukan bagian dari deskripsi kerja formal pegawai (misalnya, membantu rekan kerja yang tidak hadir; bersikap sopan kepada orang lain), atau perilaku yang pegawai tidak secara resmi dihargai. Meskipun perilaku tersebut tidak secara resmi diamanatkan oleh organisasi, secara agregat mereka diyakini meningkatkan efektivitas kelompok dan organisasi.

Fred Luthans mengemukakan bahwa:

*OCBs reflects the employee's predispositional traits to be cooperative, helpful, caring, and conscientious. The attitudinal foundation indicates that employees engage in OCBs in order to reciprocate the actions of their organizations.*<sup>19</sup>

Perilaku-perilaku kewarganegaraan organisasi ini merefleksikan ciri sifat kepribadian pegawai yang kooperatif, suka menolong, perhatian, dan bersungguh-sungguh. Dasar sikap mengindikasikan bahwa pegawai terlibat dalam perilaku kewarganegaraan organisasi untuk membalas tindakan organisasi mereka. Pegawai melaksanakan perilaku tersebut demi organisasi atau perusahaan tempat mereka bekerja bukan untuk kepentingan rekan kerja atau dirinya sendiri. Seperti yang dikemukakan oleh Colquitt, LePine dan Wesson bahwa:

*Employees go the extra mile by actually engaging in behaviors that are not within their job description-and thus that do not fall under the broad heading of task performance. This situation*

---

<sup>19</sup> Fred Luthans, *Organizational Behavior ;An Evidence-Based Approach;Twelfth Edition*, (New York: McGraw-Hill Companies, Inc.,2011) h. 149.

*brings us to the second category of job performance, called OCB, which is defined as voluntary employee activities they may or may not be rewarded but that contribute to the organization by improving the overall quality of the setting in which work takes places.*<sup>20</sup>

Pegawai yang bekerja melampaui dari deksripsi kerjanya tidak dapat terlepas dari tugas dan kinerjanya. Situasi ini membawa kategori kedua dari kinerja, yang disebut perilaku kewarganegaraan organisasi yang didefinisikan perilaku kerja pegawai yang bersifat sukarela, walaupun tidak diberi penghargaan apapun tetapi perilaku ini memberikan kontribusi terhadap kualitas pada keseluruhan aktivitas kerja. Organ menjelaskan bahwa, “*OCB in organizations can be categorized into five different types*”:

- a. **Altruism** represents what we typically think of as “helping behaviors” in the workplace. This form of OCB is sometimes referred to as prosocial behavior. An example of altruism would be an employee’s voluntarily assisting a coworker who is having difficulty operating his or her computer.
- b. **Courtesy** represents behaviors that reflect basic consideration for others. An example of behavior within this category would be periodically “touching base” with one’s coworkers to find out how things are going, or letting others know where one can be reached.
- c. **Sportsmanship** is different from other forms of OCB because it is typically exhibited by not engaging in certain forms of behaviors, such as complaining about problems or minor inconveniences.
- d. **Conscientiousness** involves being a good citizen in the workplace and doing things such as arriving on time for meetings.

---

<sup>20</sup> Colquitt, Lepine dan Wesson, *Organizational Behavior Improving Performance and Commitment in the Workplace* (New York: McGraw-Hill, 2011), h.41.

- e. **Civic virtue** is somewhat different from the others because the target is the organization—or, in some cases, the work group—rather than another individual. An example of this form of OCB would be attending a charitable function sponsored by the organization.<sup>21</sup>

Organ yang dikutip oleh Steve dan Thomas membagi konsep perilaku kewarganegaraan organisasi pada lima dimensi diantaranya adalah membantu kinerja individu, seperti bersedia menggantikan peran rekan kerja yang sakit atau tidak masuk kerja dan pegawai lama membantu pegawai baru dalam pelatihan dan orientasi kerja akan membantu organisasi mengurangi biaya untuk keperluan tersebut. Dimensi ini mengarah pada memberi pertolongan yang bukan merupakan kewajiban yang ditanggungnya. Perilaku menolong dapat meningkatkan moral dan kerekatan serta perasaan saling memiliki diantara kelompok kerja, sehingga akan meningkatkan kinerja organisasi dan membantu organisasi mempertahankan pegawai terbaik. Seiring dengan berjalannya waktu, perilaku membantu yang ditunjukkan pegawai akan membantu menyebarkan *best practice* ke seluruh unit kerja atau kelompok.

Menjaga hubungan baik dengan rekan sekerjanya agar terhindar dari masalah-masalah interpersonal. Seseorang yang memiliki dimensi ini adalah orang yang menghargai dan

---

<sup>21</sup> Steve M. Jex and Thomas W. Britt, *op.cit.*, h. 117.

memperhatikan orang lain. *Courtesy* dapat membantu mencegah timbulnya masalah dan memaksimalkan penggunaan waktu serta memelihara fungsi kelompok.

Perilaku yang memberikan toleransi terhadap keadaan yang kurang ideal dalam organisasi tanpa mengajukan keberatan-keberatan. Seseorang yang mempunyai tingkatan yang tinggi dalam *sportsmanship* akan menunjukkan sikap yang positif dan menghindar untuk melakukan komplain. *Sportsmanship* akan meningkatkan iklim yang positif diantara pegawai, pegawai akan lebih sopan dan kooperatif, sehingga akan menciptakan lingkungan kerja yang lebih menyenangkan.

Kesungguhan mengacu pada inisiatif perilaku seseorang untuk tepat waktu, tingkat kehadiran tinggi, menunjukkan ketelitian yang tinggi pada tugas dan selalu berusaha meningkatkan kemampuan, keahlian, serta pengetahuan tentang pekerjaannya. Dimensi ini dapat mempertahankan dan menstabilkan tingkat kinerja organisasi.

Sikap bijaksana berhubungan dengan perilaku dimana pegawai berpartisipasi dalam kehidupan lebih luas dari organisasi dengan cara yang melampaui persyaratan dari tempat tugas mereka. Partisipasi tersebut dapat dalam bentuk keterlibatan dalam kehidupan politik atau pemerintahan organisasi (keanggotaan asosiasi staf, klub social) atau

kesediaan menjadi sukarelawan untuk mewakili organisasi eksternal dalam berbagai peran. Dimensi ini dapat meningkatkan kemampuan organisasi untuk beradaptasi dengan perubahan lingkungan. Pegawai yang aktif hadir dan berpartisipasi pada pertemuan-pertemuan di organisasi akan membantu menyebarkan informasi yang penting yang perlu diketahui oleh organisasi.

Sedangkan Podsakoff mengemukakan beberapa dimensi perilaku kewarganegaraan organisasi yang berbeda, diantaranya adalah:

- a. *Helping Behavior*, merupakan tindakan membantu sesama, atau menghindari peristiwa yang berhubungan dengan permasalahan pekerjaan.
- b. *Sportsmanship*, merupakan keinginan bertoleransi terhadap kesulitan yang tak terhindarkan serta gangguan-gangguan dalam pekerjaan tanpa mengeluh.
- c. *Organizational Loyalty*, melakukan promosi organisasi kepada orang diluar perusahaan, melindungi serta mempertahankan organisasi dari ancaman eksternal, serta tetap berkomitmen kepada organisasi meskipun dalam kondisi yang merugikan sekalipun.
- d. *Organizational Compliance*, merupakan internalisasi dan penerimaan aturan-aturan, regulasi serta prosedur, meskipun tidak ada yang mengawasi.
- e. *Individual Initiative*, merupakan perilaku sukarela atas kreativitas dan inovasi untuk meningkatkan tugas seorang maupun kelangsungan kinerja organisasi dengan ekstra antusiasme dan usaha untuk menyelesaikan pekerjaan seseorang.
- f. *Civic Virtue*, merupakan keinginan untuk berpartisipasi secara aktif dalam organisasi.

- g. *Self Development* merupakan perilaku sukarela pegawai untuk meningkatkan pengetahuan, keahlian, serta kemampuan mereka.<sup>22</sup>

Berdasarkan uraian diatas, perilaku kewarganegaraan organisasi bercirikan sifat individu yang memiliki karakteristik yang khas dimana perilaku kewarganegaraan organisasi tersebut sangat membantu mempermudah efektivitas fungsi-fungsi organisasi. Tidak berlebihan jika dikatakan perilaku kerja positif ini sangat diperlukan di setiap sendi kehidupan organisasi. Apalagi dengan semakin ketatnya kompetisi global saat ini, sumber daya manusia dituntut untuk lebih kooperatif dan kompeten di bidangnya masing-masing. Perilaku kewarganegaraan organisasi sebagai perilaku positif di tempat kerja tidak terjadi begitu saja, melainkan melalui proses yang dipengaruhi oleh beberapa faktor. George dan Brief menjelaskan bahwa, “*there are actually three different explanations*”:

- a. *Positive affect, typically in the form of job satisfaction that a positive mood increases the frequency of helping and of other forms of spontaneous prosocial behavior.*
- b. *Cognitive evaluations of the fairness of employees’ treatment by an organization. This view is theoretically rooted in Equity Theory, which states that employees evaluate their work situations by cognitively comparing their inputs to the organization with the outcomes they receive in return.*
- c. *Dispositions, according to this viewpoint, certain personality traits predispose individuals to engage in OCB. In other*

---

<sup>22</sup> Philip M. Podsakoff et al, *Organizational Citizenship Behaviors: A Critical Review of The Theoretical and Empirical Literature and Suggestions for Future Research*, Journal Vol 26, No.3, 2000, h. 532.

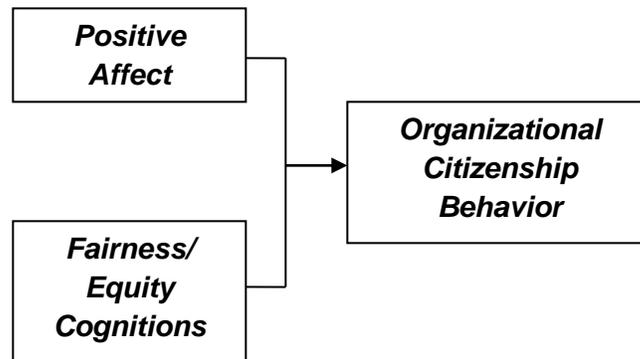
*words, some people are naturally more helpful than others are.*<sup>23</sup>

Ada tiga faktor yang dapat mempengaruhi perilaku kewarganegaraan organisasi pegawai, diantaranya adalah:

- a. Suasana hati yang terbentuk dari rasa kepuasan kerja dalam diri yang dapat meningkatkan intensitas untuk membantu dan menunjukkan perilaku spontan untuk membantu orang lain.
- b. Perilaku kewarganegaraan organisasi dipengaruhi oleh evaluasi diri tentang keadilan organisasi yang diterima oleh pegawai. Teori ini berasal dari teori keadilan, yang menyatakan pegawai mengevaluasi situasi kerja mereka dengan membandingkan usaha yang diberikan dengan hasil yang ia terima.
- c. Ciri-ciri kepribadian tertentu mempengaruhi individu untuk terlibat dalam perilaku kewarganegaraan organisasi. Dengan kata lain, beberapa orang secara alami lebih membantu dari yang lain. Seperti yang digambarkan pada bagan berikut ini:

---

<sup>23</sup> Steve M. Jex and Thomas W. Britt, *loc.cit.*, h. 117-118.



**Gambar 2.1 Summary of the Major Antecedents of Organizational Citizenship Behavior (OCB)**

Sumber: Steve Thomas *Organizational Psychology; a Scientist –Practitioner Approach; Second Edition*, (New Jersey: John Wiley & Sons, Inc., 2008).

Perilaku kewarganegaraan organisasi tidak akan terasa manfaatnya apabila hanya dilakukan oleh beberapa orang saja. Diperlukan adanya sinergi dan interaksi yang berkesinambungan antara individu agar tercipta situasi dan kondisi yang mencerminkan perilaku kewarganegaraan organisasi. Ada banyak manfaat yang dapat organisasi peroleh dengan memiliki pegawai yang aktif melibatkan diri dalam perilaku kewarganengaraan organisasi diantaranya adalah:

- a. *OCBs may enhance coworker productivity.*
- b. *OCBs may enhance managerial productivity.*
- c. *OCBs may free resources up for more productive purposes.*
- d. *OCBs may reduce the need to devote scarce resources to purely maintenance functions.*
- e. *OCBs may serve as an effective means of coordinating activities between team members and across work groups.*

- f. *OCBs may enhance the organization's ability to attract and retain the best people by making it more attractive place to work.*
- g. *OCBs may enhance the stability of organizational performance.*
- h. *OCBs may enhance an organization's ability to adapt to environmental changes.*<sup>24</sup>

Berdasarkan uraian diatas, dapat disintesis bahwa perilaku kewarganegaraan organisasi adalah perilaku positif di tempat kerja yang mendukung kinerja dan efektivitas fungsi-fungsi organisasi dengan dimensi 1) membantu kinerja individu, (2) kesungguhan dan inisiatif, (3) kooperatif, (4) memelihara fungsi kelompok, (5) partisipasi aktif.

## **2. Keadilan Organisasi**

Setiap organisasi yang dapat berjalan dengan baik selalu diiringi dengan keadilan yang diberikan organisasi terhadap pegawainya. Keadilan organisasi dapat menjadi salah satu faktor penting yang mendukung terciptanya perilaku sukarela individu saat bekerja. Keadilan berasal dari kata dasar adil yang berarti sama berat, tidak berat sebelah, dan tidak memihak, berpihak kepada yang benar, sepatutnya tidak

---

<sup>24</sup> Podsakoff, *opcit.*, h. 516.

sewenang-wenang. Keadilan sendiri memiliki makna sifat (perbuatan, perlakuan, dan sebagainya) yang adil.<sup>25</sup>

Menurut *Dictionary of Human Resources and Personnel Management*, “justice is fair treatment in law, fairness and reasonableness”<sup>26</sup> Keadilan adalah perlakuan yang adil dalam hukuman, keseimbangan, dan rasionalitas. Wayne Cascio mengemukakan bahwa:

*Justice refers to the maintenance or administration of what is just, especially by the impartial adjustment of conflicting claims or the assignment of merited rewards or punishments. It is one of the fundamental bases of cooperative action in organizations.*<sup>27</sup>

Keadilan itu berhubungan dengan mempertahankan atau menegakkan dari apa yang adil, terutama dari konflik tuntutan penyesuaian yang tidak memihak (berat sebelah) atau penugasan yang layak memperoleh ganjaran ataupun hukuman. Ini adalah satu dasar fundamental dari tindakan kerjasama dalam organisasi. Cohen yang dikutip oleh Craig C. Pinder bahwa:

*Justice is thought to exist when people receive those things they (and around them) deserve or are entitled to. These receipts can be either benefits (such as pay increase) or burdens (such as a transfer to an undesirable city or region).*<sup>28</sup>

<sup>25</sup> Kamus Besar Bahasa Indonesia, *Pengertian Adil*, 2015, <http://kbbi.web.id/adil> (diakses pada 05-10-2015)

<sup>26</sup> A. Ivanovic & P. H. Collin, *The Dictionary Of Human Resources and Personnel Management*, (London: A & C Black Publishers Ltd, 2006), h. 149.

<sup>27</sup> Wayne F. Cascio, *Managing Human Resources: Productivity, Quality Of Work Life, Profits*, (New York: McGraw –Hill, Inc, 2003), h. 550.

<sup>28</sup> Craig C. Pinder, *Work Motivation in Organizational Behaviour Second Edition*, (New York: Psychology Press, 2008) h. 315.

Keadilan dianggap ada apabila orang menerima hal-hal yang mereka (dan sekitarnya) layak atau berhak dapatkan. Penerimaan ini dapat berupa manfaat (seperti kenaikan gaji) atau beban (seperti transfer ke kota yang tidak diinginkan atau wilayah). Keadilan dapat dikatakan sebagai persepsi atau pandangan yang pegawai terima atau rasakan dalam situasi kerja yang sama. Keadilan menitikberatkan pada persepsi individu yang membandingkan antara usaha dan hasil yang ia berikan pada organisasi dan perlakuan yang ia terima baik dari pimpinan ataupun rekan kerja. Keputusan organisasi dalam menentukan hasil-hasil dan manfaat organisasi dapat mempengaruhi usaha yang akan dilakukan oleh pegawai. Sebagaimana pendapat Greenberg dan Baron, "*organizational justice is people's perception of fairness in organizations, consisting of perceptions of how decisions are made regarding the distribution of outcomes (procedural justice) and the perceived fairness of those outcomes themselves.*"<sup>29</sup> Keadilan organisasi merupakan persepsi individu terhadap keadilan, yang terdiri dari persepsi bagaimana prosedur dan keputusan organisasi mereka yang akan mempengaruhi hasil-hasil yang akan dicapai dan keadilan yang dirasakan terhadap hasil dalam diri mereka sendiri.

---

<sup>29</sup> Jerald Greenberg & Robert A. Baron, *op.cit*, h. 201.

Menurut Laurie J. Mullins *“organizational justice is fairness in treatment, equality of opportunity and equity.”*<sup>30</sup> Keadilan organisasi adalah keadilan dalam perlakuan, kesetaraan terhadap kesempatan dan ekuitas. Menurut Schermerhorn *et.al*, *“organizational justice is an issue of how fair and equitable people view the practices of their workplace, they emerge along three dimensions.”*<sup>31</sup> Keadilan organisasi adalah permasalahan tentang pandangan pegawai dalam nilai keadilan ditempat kerja mereka, mereka muncul bersama tiga dimensi. Dengan demikian keadilan organisasi memiliki makna pendapat atau persepsi individu terhadap seberapa adil atau layak perlakuan organisasi terhadap dirinya.

Senada dengan itu, Robbins dan Judge berpendapat, *“organizational justice is an overall perception of what is fair in the workplace.”*<sup>32</sup> Keadilan organisasi merupakan seluruh persepsi tentang apa yang adil ditempat kerja. Keseluruhan persepsi tentang keadilan yang ia rasakan dalam organisasi dan pada situasi kerja dalam organisasi, yang terdiri dari keadilan atas hasil, keadilan atas keputusan hasil, dan keadilan dalam perlakuan yang diterima.

Sedangkan menurut Gibson *et.al*, *“organizational justice is the degree to which individuals feel fairly treated within the organizations for*

---

<sup>30</sup> Laurie J. Mullins, *Management and Organizational Behavior, Seventh Edition*, (London: Prentice Hall, 2005), h. 776.

<sup>31</sup> Schermerhorn, Hunt, and Osborn, *op. cit.*, h.117.

<sup>32</sup> Stephen P. Robbins and Timothy A. Judge, *Organizational Behavior; 15<sup>th</sup> Edition* (USA: Pearson Education, Inc., 2013), h. 223.

*which they work, there are four main components of this research domain.*"<sup>33</sup> Keadilan organisasi adalah derajat dimana individu merasa diperlakukan secara adil di dalam organisasi ketika mereka bekerja, yang terdiri dari empat komponen utama dalam bidang penelitian. Sementara Colin berpendapat bahwa, "*organizational justice, a two part conceptualization of justice is generally accepted: procedural justice is concerned with fairness of procedures, and distributive justice is concerned with fairness of outcomes.*"<sup>34</sup> Keadilan organisasi adalah sebuah konseptualisasi dari keadilan yang berlaku umum: keadilan procedural berkaitan dengan keadilan prosedur, dan keadilan distributive berkaitan dengan keadilan hasil. Tentunya keadilan organisasi yang dirasakan oleh setiap individu dalam organisasi akan berbeda-beda, hal ini tergantung dari bagaimana pandangan masing-masing individu dalam menginterpretasikan keadilan tersebut. Setiap individu pasti akan membandingkan hasil dan usaha yang ia berikan dengan hasil dan usaha yang diterima oleh individu lain. Sebagaimana yang dikemukakan oleh Fortin dan Fellenz mengemukakan keadilan organisasi adalah, "*in essence, organizational justice is defined as perceive justice, often perceived differently by all relevant stakeholders-managers, employees,*

---

<sup>33</sup> Gibson, Ivancevich, Donnelly, Konopaske, *op. cit.*, h.148.

<sup>34</sup> Colin P. Silverthorne, *Organizational Psychology in Cross Cultural Perspective* (New York: University, 2005), h.89.

*and other interest groups.*"<sup>35</sup> Pada intinya, keadilan organisasi didefinisikan sebagai perasaan adil yang sering dianggap berbeda oleh semua pihak- manajer, pegawai, dan kelompok kepentingan lainnya.

Moorhead dan Griffin mengemukakan bahwa:

*Organizational justice is an important phenomenon that has recently been introduced into the study of organizations. Justice can be discussed from a variety of perspectives, including motivation, leadership, and group dynamics. Organizational justice refers to the perceptions of people in an organization regarding fairness.*<sup>36</sup>

Keadilan organisasi adalah sebuah fenomena penting yang baru-baru ini telah diperkenalkan ke dalam studi organisasi. Keadilan dapat dibahas dari berbagai perspektif, termasuk motivasi, kepemimpinan, dan dinamika kelompok. Keadilan organisasi merujuk kepada pandangan individu dalam sebuah organisasi mengenai keadilan. Makna keadilan organisasi dapat menjadi luas dengan adanya persepsi pegawai yang membandingkan usaha dan hasil yang ia terima dengan individu lain dalam situasi kerja yang sama. Seperti yang dikemukakan oleh Ivancevich *et.al* yang menyatakan istilah-istilah penting dalam teori keadilan, diantaranya adalah:

- a. Orang (*person*). Individu kepada siapa keadilan dan ketidakadilan dipersepsikan

---

<sup>35</sup> Michael J Austin, *Social Justice and Social Work: Rediscovering a Core Value of the Profession* (California: Sage, 2014), h. 170.

<sup>36</sup> Ricky W. Griffin and Gregory Moorhead, *op.cit.*, h. 392.

- b. Perbandingan dengan orang lain (*comparison other*). Setiap kelompok atau orang yang digunakan oleh seseorang sebagai referensi berkenaan dengan rasio *input* dan hasil.
- c. *Input*. Karakteristik individu yang dibawa oleh seseorang ke tempat kerja. Hal ini mungkin dicapai. (misalkan keterampilan, pengalaman, pembelajaran) atau diturunkan (misalkan, jenis kelamin, ras)
- d. Hasil. Apa yang diterima seseorang dari pekerjaan (misalkan pengakuan, tunjangan, gaji)<sup>37</sup>

Serupa dengan hal tersebut menurut Robbins dan Judge mengemukakan ada empat perbandingan acuan yang digunakan oleh seorang pegawai, diantaranya:

- a. Di dalam diri sendiri: pengalaman seorang pegawai dalam posisi yang berbeda di dalam organisasinya dewasa ini.
- b. Di luar diri sendiri: pengalaman seorang pegawai dalam situasi atau posisi di luar organisasinya organisasinya dewasa ini.
- c. Di dalam diri orang lain: individu atau kelompok individu lain di dalam organisasi pegawai itu.

---

<sup>37</sup> Ivancevich, Konopaske, Matteson, *Perilaku dan Manajemen Organisasi; Jilid 1,*( Jakarta: Erlangga, 2007), h. 159.

- d. Di luar diri orang lain: individu atau kelompok individu di luar organisasi pegawai itu.<sup>38</sup>

Wayne F. Cascio menjelaskan bahwa, *“there are four broad issues in the context of employee relations:*

- a. ***Distributive justice*** focuses on the fairness of the outcomes of decisions in the allocation of bonuses or merit pay.
- b. ***Procedural justice*** focuses on the fairness of the procedures used to make decisions. Consistent across persons and over time, free from bias, based on accurate information
- c. ***Interactional justice*** refers to the quality of interpersonal treatment that employees receive in their everyday work. Treating others with dignity and respect.
- d. ***Informational justice*** expressed in terms of providing explanations or accounts for decisions made.<sup>39</sup>

Wayne F.Cascio membagi konsep keadilan organisasi pada empat dimensi, diantaranya adalah keadilan mengenai alokasi hasil-hasil yang konsisten, yang berhubungan dengan teori ekuitas yang menjelaskan bahwa seseorang akan mendapatkan hasil-hasil (*outcomes*) dan manfaat yang sesuai dengan kontribusi yang diberikan.

Keadilan dalam prosedur pembuatan keputusan atau keadilan yang berhubungan dengan proses pencapaian hasil keputusan. Prosedur pengambilan keputusan akan dianggap adil apabila individu memiliki keterwakilan suara dalam keputusan, konsisten dalam keputusan, tidak

---

<sup>38</sup> Stephen P Robbins, *Perilaku Organisasi; Konsep, Kontroversi, Aplikasi; Jilid 1*, (Jakarta: PT. Prenhallindo, 2001), h. 180-181.

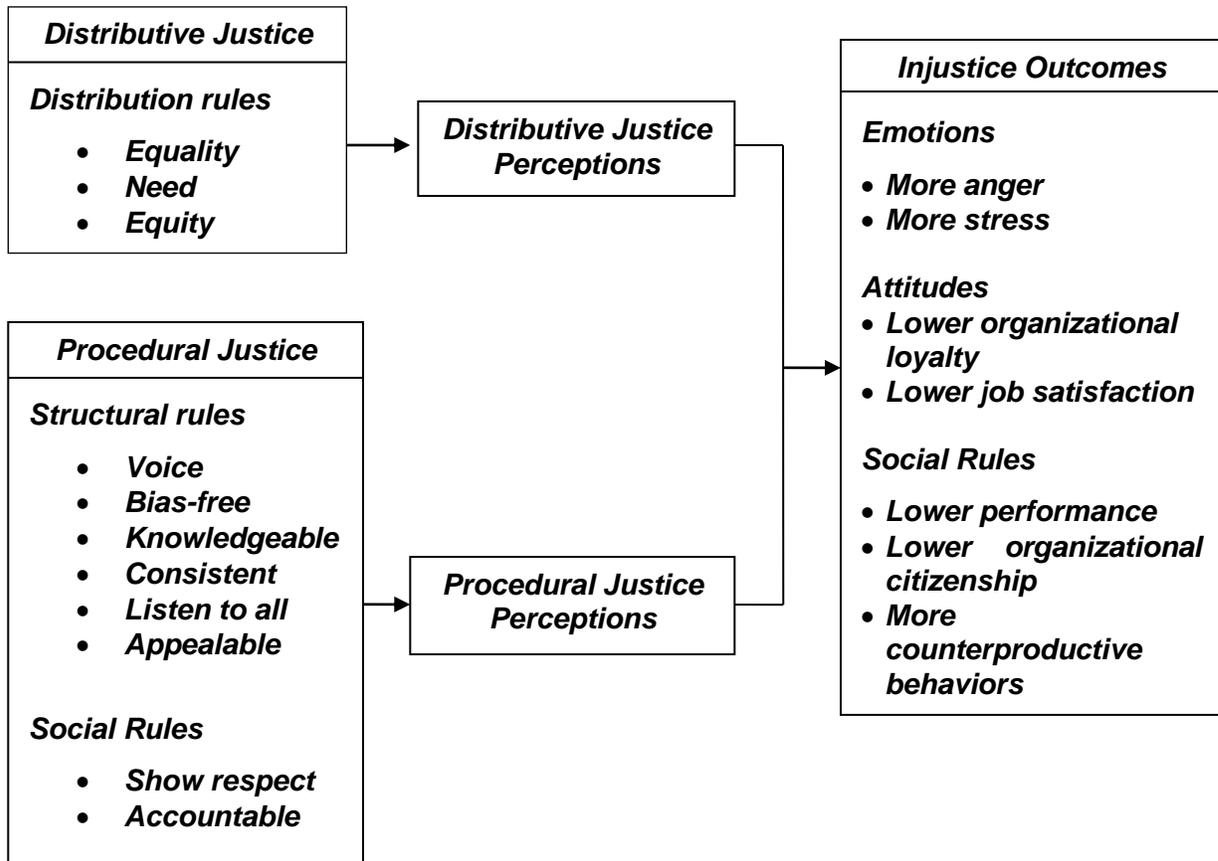
<sup>39</sup> Wayne F. Cascio, *op.cit.*, h. 542-544.

bias, dan proses dan prosedur yang sesuai dengan nilai etis dan moral. Tetapi jika pegawai merasa ketidakadilan prosedural, pegawai akan cenderung menarik diri dari kesempatan untuk berpartisipasi, serta mengabaikan aturan dan kebijakan organisasi.

Keadilan yang dirasakan seorang individu ketika diperlakukan dengan adil oleh orang lain, yang juga berhubungan dengan relasi individual dengan atasannya melalui cara penyampaian yang sopan dan tidak menyakiti orang lain yang diperlihatkan oleh figur yang memiliki otoritas. Tetapi jika pimpinan memperlakukan bawahannya dengan kurang hormat dan menahan informasi penting, sering ambigu atau tidak jujur dalam hubungannya dengan bawahan, pegawai akan mengalami ketidakadilan interaksional. Jika pegawai mengalami ketidakadilan interaksional, pegawai mungkin akan berlaku kurang hormat dan cenderung kurang mengikuti arahan dari pimpinan.

Keadilan yang berhubungan dengan tersedianya keakuratan dan kejelasan informasi yang diberikan oleh para pembuat keputusan mengenai prosedur-prosedur yang ditetapkan atau hasil-hasil yang didistribusikan pada anggota organisasi. Jika pegawai merasa bahwa pimpinan membuat keputusan berdasarkan informasi yang kurang lengkap dan tidak akurat, maka akan cenderung mengurangi rasa percaya pegawai terhadap keputusan atasannya tersebut.

Sedangkan Mcshane dan Von Glinow mengungkapkan bahwa keadilan distributif dan keadilan prosedural merupakan dua hal yang sangat mempengaruhi sifat dan perilaku individu saat bekerja. Alur dari proses keadilan distributif dan keadilan prosedural secara signifikan dinilai mampu mempengaruhi emosi, sikap, dan hubungan sosial individu dalam organisasi. Keadilan distributif dilihat dari kelayakan mengenai hasil yang diterima berdasarkan teori keseimbangan dan kebutuhan. Sedangkan keadilan prosedural sendiri membahas mengenai kelayakan dari proses yang digunakan untuk mengalokasikan hasil. Keadilan prosedural harus memperhatikan, menghargai dan mempertimbangkan pendapat setiap individu dalam mengambil keputusan mengenai hasil. Seperti yang akan dijelaskan pada bagan berikut:



**Gambar 2.2 Component of Organizational Justice**

Sumber: Mcshane Von Glinow, *Emerging the Realities for the Workplace Revolution Fourth Edition* (New York: McGraw-Hil., 2008).

Pegawai yang menerima keadilan organisasi di tempat kerja sudah selayaknya membalasnya dengan perilaku kewarganegaraan organisasi di tempat kerja yang mendukung efektivitas fungsi-fungsi organisasi.

Dampak dari keadilan organisasi di tempat kerja, diantaranya adalah:

- a. *Justice Builds Trust and Commitment*
- b. *Justice Improves Job Performance*
- c. *Justice Fosters Employee Organizational Citizenship Behaviors*

d. *Justice builds customer satisfaction and loyalty.*<sup>40</sup>

Sedangkan berdasarkan teori keadilan, bila pegawai mempersepsikan suatu ketidakadilan mereka dapat meramalkan untuk mengambil salah satu dari enam pilihan berikut:

- a. Mengubah *input*. Anda mungkin memutuskan untuk memberikan lebih sedikit waktu dan usaha ke dalam pekerjaan.
- b. Mengubah hasil. Anda mungkin memutuskan untuk melakukan negosiasi untuk kenaikan gaji yang lebih besar.
- c. Mengubah sikap. Bukannya mengubah input atau hasil, anda mengubah sikap anda dengan meyakinkan diri anda bahwa uang tersebut kalah penting dibanding hasil yang lain (misalkan tempat yang menyenangkan untuk bekerja, keamanan pekerja, dll)
- d. Mengubah orang yang menjadi referensi. Dalam contoh ini, anda dapat mengubah orang yang menjadi referensi dengan orang lain yang menerima kenaikan serupa dengan yang anda terima. Hal ini memungkinkan anda mempertahankan keadilan dengan membandingkan rasio hasil-usaha dengan seseorang yang memiliki rasio serupa.

---

<sup>40</sup> Russell Cropanzano, *Justice in the Workplace: From Theory to Practice, Volume 2*, (USA: Lawrence Erlbaum, 2001), h.4.

- e. Mengubah input atau hasil dari orang yang menjadi referensi. Karena orang yang pada mulanya menjadi referensi merupakan rekan kerja, anda mungkin mendorong orang tersebut untuk bekerja lebih lama dan lebih keras untuk membenarkan kenaikan gaji yang lebih besar (misalkan menambah input).<sup>41</sup>

Berdasarkan uraian diatas, dapat disintesisakan keadilan organisasi adalah pendapat atau persepsi individu terhadap seberapa layak atau adil perlakuan organisasi terhadap dirinya, dengan dimensi (1) kesesuaian hasil dan manfaat, (2) tidak memihak, (3) perlakuan hormat dan bermartabat, dan (4) informasi akurat dan jelas.

### **3. Hubungan Keadilan Organisasi dengan Perilaku Kewarganegaraan Organisasi**

Keadilan organisasi merupakan suatu persepsi atau pandangan pegawai mengenai nilai-nilai keadilan yang ia rasakan dalam organisasi. Ketika pegawai diperlakukan dengan adil dan hormat, maka akan mempengaruhi pegawai tersebut untuk memiliki sikap dan perilaku kewarganegaraan yang baik, sebagai

---

<sup>41</sup> *Ibid.*, h. 160.

hubungan timbal balik antara apa yang telah diberikan oleh organisasi untuk dirinya.

Terdapat beberapa teori yang menghubungkan antara keadilan organisasi dengan perilaku kewarganegaraan organisasi, yaitu yang pertama:

*Employees must perceive that they are being treated fairly, that the procedures and outcomes are fair. A number of studies have found a strong relationship between justice and OCBs. It seems that procedural justice affects employees by influencing their perceived organizational support, which in turn prompts them to reciprocate with OCBs, going beyond the formal job requirements.<sup>42</sup>*

Pernyataan diatas menjelaskan bahwa karyawan harus merasa bahwa mereka sedang diperlakukan secara adil, bahwa prosedur dan hasil adalah adil. Sejumlah studi telah menemukan hubungan yang kuat antara keadilan dan perilaku kewarganegaraan organisasi. Tampaknya keadilan prosedural mempengaruhi karyawan dengan mempengaruhi dukungan organisasi yang dirasakan mereka, yang pada gilirannya mendorong mereka untuk membalas dengan perilaku kewarganegaraan organisasi yaitu melampaui persyaratan kerja formal. Lebih lanjut Luthans juga menyatakan:

---

<sup>42</sup> Fred Luthans, *op.cit*, h. 149.

*Importantly, meta-analytic results have demonstrated that employee perceptions of distributive justice are related to desirable outcomes such as job satisfaction, organizational commitment, organizational citizenship behavior, turnover, and performance.*<sup>43</sup>

Pernyataan diatas menjelaskan bahwa, hasil meta-analisis menunjukkan bahwa persepsi pegawai terhadap keadilan distributif berhubungan dengan hasil yang diinginkan seperti kepuasan kerja, komitmen organisasi, perilaku warga organisasi, pergantian dan kinerja.

Teori selanjutnya yang menghubungkan antara keadilan organisasi dengan perilaku kewarganegaraan organisasi, yaitu:

*Promoting perceptions of procedural justice among employees is important for a number of other reasons. Workers who feel that organizational procedures are just are much more likely to engage in organizational citizenship behaviors (OCBs) relative to other workers.*<sup>44</sup>

Wagner dan Hollenbeck menjelaskan bahwa mempromosikan persepsi keadilan prosedural antara pegawai penting untuk sejumlah alasan lain. Pekerja yang dapat merasakan keadilan prosedur organisasi jauh lebih mungkin untuk terlibat dalam perilaku warga organisasi dan mempengaruhi terhadap pekerja lainnya.

---

<sup>43</sup> *Ibid.*, h. 172.

<sup>44</sup> John A. Wagner III and John R. Hollenbeck, *op. cit.*, h. 163.

Teori selanjutnya yang menghubungkan antara keadilan organisasi dengan perilaku kewarganegaraan organisasi, yaitu:

*When employees perceived high levels of procedural justice with the organization's resource and allocations decision, they are more likely to: be committed to the organization, be intrinsically motivated, stay with the organization, engage in organizational citizenship behavior, trust their supervisors, apply great effort to their work and perform their job well.<sup>45</sup>*

Gibson menjelaskan bahwa ketika pegawai merasakan tingkat keadilan procedural yang tinggi melalui sumber daya dan alokasi keputusan organisasi, pegawai cenderung untuk berkomitmen untuk organisasi, termotivasi secara instrinsik, bertahan dalam organisasi, terlibat dalam perilaku kewarganegaraan organisasi, percaya pada pimpinan mereka, meningkatkan usaha dalam bekerja dan menampilkan pekerjaan mereka dengan lebih baik.

Teori selanjutnya yang menghubungkan antara keadilan organisasi dengan perilaku kewarganegaraan organisasi, yaitu:

*If employees perceive that the organization is treating them fairly or justly, then they are likely to reciprocate the organization by engaging in OCB. It seems, however, that certain forms of fairness or justice predict OCB better than others. For example, Moorman found that the best predictor of OCB was interactional justice, or the manner in which supervisors treat employees as they carry out organizational policies and procedures. Konovsky and Pugh have found that procedural justice is a better predictor of OCB than is distributive justice. Procedural justice refers to employees'*

---

<sup>45</sup> James L. Gibson *et.al.*, *op.cit.*, h.149.

*perceptions of the fairness of procedures used to make decisions such as pay raises; distributive justice refers to perceptions of fairness of the outcomes one receives as a result of those procedures.*<sup>46</sup>

Berdasarkan penjelasan diatas Steve dan Thomas menyatakan bahwa jika pegawai merasa bahwa organisasi memperlakukan mereka dengan adil atau setidaknya merasa adil, maka mereka cenderung untuk membalas organisasi dengan terlibat dalam perilaku kewarganegaraan organisasi. Tampaknya, bagaimanapun bahwa bentuk-bentuk tertentu dari keadilan atau kesetaraan dapat memprediksi perilaku kewarganegaraan organisasi lebih baik daripada yang lain. Misalnya, Moorman menemukan bahwa prediktor terbaik dari perilaku kewarganegaraan organisasi adalah keadilan interaksional atau cara di mana supervisor memperlakukan pegawai mereka dalam melaksanakan kebijakan dan prosedur organisasi. Sedangkan Konovsky dan Pugh menemukan bahwa keadilan prosedural adalah prediktor terbaik untuk perilaku kewarganegaraan organisasi daripada keadilan distributif. Keadilan prosedural mengacu pada persepsi pegawai pada keadilan prosedur yang digunakan untuk membuat keputusan seperti kenaikan gaji,

---

<sup>46</sup> Steve M. Jex And Thomas W. Britt, *op.cit.*, h. 118.

keadilan distributif mengacu pada persepsi keadilan dari hasil yang pegawai terima sebagai hasil dari prosedur tersebut.

Teori selanjutnya yang menghubungkan antara keadilan organisasi dengan perilaku kewarganegaraan organisasi, yaitu *“enactment of prosocial, organizational citizenship behaviors has consistently been positively linked with employees’ perceptions of job satisfaction and organizational justice”*.<sup>47</sup> Brett dan Drasgow menjelaskan bahwa, berlakunya prososial dan perilaku kewarganegaraan organisasi secara konsisten dikaitkan secara positif dengan persepsi karyawan terhadap kepuasan kerja dan keadilan organisasi.

Teori selanjutnya yang menghubungkan antara keadilan organisasi dengan perilaku kewarganegaraan organisasi, yaitu:

*Structural and social dimensions of procedural justice as well as distributive justice and their influences on OCB. Based on a social exchange model, employees who perceive the organization as supporting them are more likely to reciprocate and support the organization through OCB.*<sup>48</sup>

Berdasarkan penjelasan diatas Moorman menyatakan dimensi struktural dan sosial keadilan prosedural sama halnya dengan keadilan distributif dan pengaruhnya terhadap perilaku kewarganegaraan organisasi. Berdasarkan model pertukaran

---

<sup>47</sup> Jeanne M. Brett & Fritz Drasgow, *The Psychology of Work, Theoretically Based Empirical Research*, (London: Lawrence Erlbaum Associates, 2002), h. 224.

<sup>48</sup> *Ibid.*, h. 148.

sosial, karyawan yang menganggap organisasi sebagai pendukung mereka lebih mungkin untuk membalas dan mendukung organisasi melalui perilaku kewarganegaraan organisasi.

Berdasarkan uraian di atas, dapat disintesis bahwa Keadilan Organisasi berhubungan langsung positif dengan Perilaku Kewarganegaraan Organisasi. Semakin tinggi keadilan organisasi, maka semakin tinggi perilaku kewarganegaraan organisasi pegawai. Begitu pula sebaliknya, semakin rendah keadilan organisasi, maka semakin rendah pula perilaku kewarganegaraan organisasi pegawai.

## **B. Hasil Penelitian yang Relevan**

Peneitian terkait keadilan organisasi dengan perilaku kewarganegaraan organisasi telah sering dilakukan oleh para peneliti, salah satunya seperti yang dikutip oleh Steve M. Jex dan Anderson dkk berikut ini:

1. *Research has shown that employees engage in OCB primarily because of positive affect and perceptions of the level of fairness with which they are treated by the organization.*<sup>49</sup>
2. *Other studies have found that procedural justice is a better predictor of OCB than is distributive justice.*
3. *Recent research suggests that perceptions of organizational justice are especially important predictors of OCB for employees who are classified as entitle.*

---

<sup>49</sup> Steve M. Jex And Thomas W. Britt, *loc.cit.*, h. 128.

4. *Any study of the asymmetry between justice and injustice must be with respect to some outcome of interest – for example, perceived fairness, decisions to retaliate, decisions to engage in organizational citizenship behavior.*<sup>50</sup>
5. *In one of the first studies of justice and organizational citizenship behaviors (OCB) found that Taiwanese perceptions of procedural justice were related to one dimension of OCB.*

Penelitian diatas menunjukkan bahwa perilaku kewarganegaraan organisasi yang tinggi dari seorang pegawai dalam melaksanakan tugas, pokok, dan fungsinya dipengaruhi oleh keadilan yang ia rasakan dalam organisasi. Oleh karena itu, peneliti mengkaji “hubungan antara keadilan organisasi dengan perilaku kewarganegaraan organisasi pada pegawai di Kantor Suku Dinas Pendidikan Kota Administrasi Jakarta Timur.”

### **C. Kerangka Berpikir**

Keberhasilan dan kemajuan organisasi tidak terlepas dari sumber daya manusia yang bekerja di dalamnya. Sebagai sumber daya manusia yang menjadi dasar bagi majunya sistem pendidikan, pegawai perlu untuk memiliki perilaku-perilaku positif yang mendukung kinerja dan efektivitas fungsi-fungsi organisasi. Perilaku-perilaku positif yang mendukung kinerja dan efektivitas organisasi dapat membuktikan bahwa pegawai

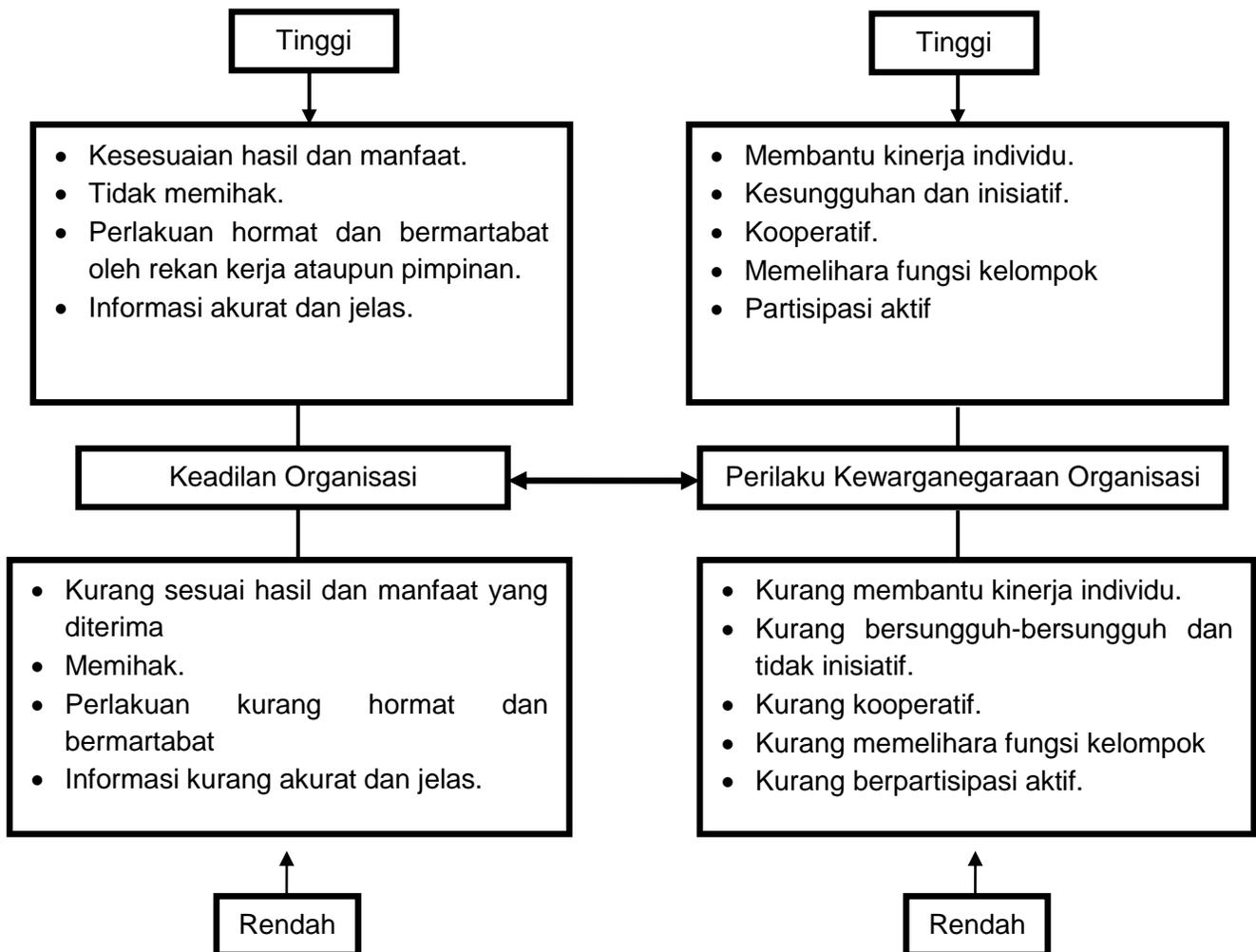
---

<sup>50</sup> Anderson, Ones, Sinangil, *op.cit*, h. 147.

bersungguh-sungguh dan kompeten dalam menjalani tugasnya sebagai pegawai.

Pegawai yang aktif melibatkan diri dalam perilaku kewarganegaraan organisasi akan dapat menstabilkan tingkat kinerja organisasi dan mampu bertahan dalam perubahan dunia kerja yang semakin dinamis. Perilaku kewarganegaraan organisasi sebagai perilaku-perilaku positif ditempat kerja sesungguhnya tidak dapat dipisahkan dari perilaku kerja yang dituntut dalam pekerjaannya. Walaupun terlihat sederhana, perilaku kewarganegaraan organisasi sangat membantu mempermudah pencapaian tujuan organisasi. Namun, yang terpenting dari munculnya perilaku kewarganegaraan organisasi ini adalah perlakuan yang adil, dimana prosedur dan hasil adalah adil. Ketika prosedur dan hasil dirasa adil oleh pegawai maka dapat memancing inisiatif pegawai untuk terlibat dalam perilaku kewarganegaraan organisasi.

Berdasarkan uraian diatas, diketahui bahwa terdapat hubungan antara keadilan organisasi dengan perilaku kewarganegaraan organisasi. Jika keadilan organisasi rendah maka perilaku kewarganegaraan organisasi pegawai akan menurun dan jika keadilan organisasi tinggi, maka perilaku kewarganegaraan organisasi pegawai juga akan meningkat. Secara sederhana, kerangka berpikir dapat digambarkan seperti bagan berikut:



**Gambar 2.3**  
**Bagan Kerangka Berpikir**

#### **D. Hipotesis Penulisan**

Berdasarkan kerangka berpikir yang telah dituangkan di atas, maka dapat dirumuskan hipotesis penelitian sebagai berikut “terdapat hubungan positif antara keadilan organisasi dengan perilaku kewarganegaraan organisasi pada Pegawai di Kantor Suku Dinas Pendidikan Kota Administrasi Jakarta Timur.”