

# Pengaruh Keadilan Interpersonal dan Komitmen Afektif Organisasi Terhadap *Organizational Citizenship Behavior* Guru

Dian Nataly Paramaartha

E-mail : dian.paramaartha@bpkpenaburjakarta.or.id

Bagian Diklat BPK PENABUR Jakarta

## Abstrak

**P**enelitian ini bertujuan untuk membahas pengaruh keadilan interpersonal dan komitmen afektif organisasi terhadap *organizational citizenship behavior* (OCB) guru SMAK BPK PENABUR Jakarta. Metode penelitian yang dilakukan adalah pendekatan kuantitatif dengan metode survei dan menggunakan analisa jalur (*path analysis*). Sampel dari penelitian dipilih secara acak dan diberikan kepada 235 guru SMAK BPK PENABUR Jakarta yang berasal dari tiga belas SMAK BPK PENABUR di wilayah Jakarta, Bogor, Depok, Tangerang, dan Bekasi (Jabodetabek). Hasil penelitian menunjukkan bahwa: (1) keadilan interpersonal berpengaruh langsung dan positif terhadap OCB, (2) komitmen afektif organisasi berpengaruh langsung dan positif terhadap OCB, dan (3) keadilan interpersonal berpengaruh langsung dan positif terhadap komitmen afektif organisasi. Komitmen afektif organisasi merupakan variabel yang memberikan pengaruh paling signifikan terhadap OCB. Oleh karena itu, perlu ada upaya memperkuat komitmen afektif dan keadilan interpersonal guna meningkatkan OCB guru SMAK BPK PENABUR Jakarta.

**Kata-kata kunci :** *organizational citizenship behavior, keadilan interpersonal, komitmen afektif organisasi.*

## *The Impact of Organization's Fairness or Impartiality and Its Affective Commitment on Teacher's Organizational Citizenship Behaviour*

### Abstract

*The research objective is to find out the effects of interpersonal fairness and affective organizational commitment (AOC) on the organizational citizenship behavior (OCB) of senior high school teachers at BPK PENABUR Jakarta. This research used the associative quantitative survey and path analysis to perform hypothesis testing. This research surveyed 235 senior high school teachers as random samples using a questionnaire. Research findings show that (1) interpersonal fairness has positive direct effect on OCB, (2) AOC has positive direct effect on OCB, and (3) interpersonal fairness has positive direct effect on AOC. AOC contributes the most significant impact to the level of OCB. Thus, it is essential to strengthen AOC as well as promote interpersonal fairness to increase the level of OCB of senior high school teachers at BPK PENABUR Jakarta.*

*Key words: organizational citizenship behavior, interpersonal fairness, organizational affective commitment.*

## Pendahuluan

Kebutuhan masyarakat terhadap pendidikan selain diselenggarakan oleh pemerintah, juga diselenggarakan oleh pihak swasta, yang kini jumlahnya meningkat. Melihat tingginya peranan sekolah swasta dalam dunia pendidikan di Indonesia, maka Yayasan Badan Pendidikan Kristen PENABUR Jakarta (BPK PENABUR Jakarta) sebagai penyelenggara pendidikan swasta menghadapi tantangan untuk selalu meningkatkan mutunya, tidak saja memenuhi standar yang telah ditetapkan pemerintah, namun juga diharapkan dapat bersaing dengan sekolah swasta lainnya dalam memenuhi tuntutan masyarakat terhadap kualitas pendidikan. Untuk itu BPK PENABUR Jakarta yang memiliki tenaga pendidik dan tenaga kependidikan dalam jumlah yang cukup besar, perlu selalu mengembangkan potensinya, khususnya dalam menghadapi persaingan di abad industri 4.0 yang menantang.

*Organizational citizenship behavior* (OCB) pertama kali dikemukakan oleh Organ et al (2006:3) dan OCB didefinisikan sebagai, "...individual behavior that is discretionary, not directly or explicitly recognized by the formal reward system, and in aggregate promotes the efficient and effective functioning of the organization". OCB merupakan perilaku yang tidak diakui secara langsung atau secara eksplisit dalam sistem penggajian, namun mampu meningkatkan efisiensi dan efektivitas fungsi organisasi secara menyeluruh. Karyawan sebagai bagian dari organisasi tentulah berusaha melakukan yang terbaik demi terciptanya efisiensi dan efektivitas organisasi tempatnya bekerja. Dengan kata lain, OCB dapat membantu organisasi berjalan dengan efektif mencapai tujuannya.

Adapun menurut Hoy dan Miskel (2013:221), OCB guru dipandang perlu di lingkungan sekolah, dengan contoh sebagai berikut: *"The prototype of a climate citizenship behavior is a school in which teachers help each others and new colleagues by giving freely of their own time. Teachers are conscientious and routinely go beyond the prescribed duties of the job. They also avoid complaining and whining as they engage in productive efforts to improve teaching and learning.*

*In such a school, teachers treat each other with courtesy by giving advance notice of change and reminders and by respecting each others as professionals".* Ekspresi kecintaan dan loyalitas serta rasa memiliki yang tinggi dari para guru sebagai anggota organisasi merupakan salah satu tanda tingginya OCB guru di sekolah.

Peran guru SMAK BPK PENABUR Jakarta diharapkan tidak saja menjalankan tugas sesuai standar yang ada atau tugas pokok saja, namun juga memiliki kemauan melakukan hal yang melebihi dari tugas pokoknya sebagai tenaga pendidik. Sejalan dengan tantangan kehidupan global, penulis menyadari bahwa ada banyak masalah yang dihadapi oleh guru. Peran dan tanggung jawab guru yang penuh tantangan dalam kegiatan belajar mengajar di sekolah bukan menjadi penghalang terwujudnya tujuan pendidikan. Oleh karena itu, berbagai faktor atau variabel yang memengaruhi OCB guru perlu ditemukan dan dipelajari lebih mendalam, agar dapat ditemukan alternatif pemecahan masalah yang kerap terjadi di sekolah.

### Organizational Citizenship Behavior

Seiring perkembangan abad ke-21, berbagai tantangan mewarnai dunia organisasi guna meningkatkan efektivitas dalam mencapai tujuan organisasi. Organisasi yang unggul perlu terus berbenah diri agar tidak pupus di tengah jalan. Semakin besar sebuah organisasi tentunya semakin besar pula tuntutan pekerjaan dari setiap bagian yang ada dalam organisasi tersebut. Tuntutan kini berubah, tidak hanya diperlukan karyawan yang kompeten, kinerja baik, dan memiliki komitmen, namun diperlukan karyawan yang memiliki kemauan menyelesaikan tugas walau di luar deskripsi tugas pokoknya. Dibutuhkan karyawan dengan inisiatif tinggi untuk melakukan peran ekstra di luar tugas pokok sebagai upaya pencapaian tujuan organisasi.

Perilaku OCB bukanlah kewajiban karyawan yang tertuang dalam tugas pokok dan fungsinya, tetapi merupakan perilaku yang secara sukarela atau secara ikhlas dilakukan karyawan. Karyawan tidak mengharapkan imbalan ketika secara sukarela membantu rekan kerjanya. Adapun hal tersebut seperti yang diungkapkan

oleh Organ et al. (2006:8) yang menjelaskan tentang perilaku yang bersifat diskresioner dalam OCB, *"by discretionary, we mean that the specific behavior in a specific context is not an absolute requirement of the job description (that is, the literal or clearly specifiable terms of the person's employment contract with the organization)"*. Sehingga dengan kata lain, perilaku tersebut melibatkan adanya pilihan secara pribadi. Seseorang tidak mendapatkan hukuman apabila memilih untuk tidak terlibat dalam perilaku tersebut.

McShane dan Glinow (2015:37) menyatakan bahwa OCB adalah perilaku yang ditunjukkan oleh karyawan yang mampu memberikan dukungan secara sosial maupun secara psikologis melalui tindakan karyawan yang kooperatif atau mau bekerjasama. Selain itu contoh dari perilaku ini juga terlihat ketika karyawan mendukung citra perusahaan, karyawan menawarkan ide-ide meskipun tidak terdapat dalam tugas pokoknya, dan secara sukarela menghadiri kegiatan-kegiatan yang menunjukkan dukungannya terhadap organisasi. McShane dan Glinow (2015:37) juga menyatakan bahwa, *"OCBs can have a significant effect on individual, team, and organizational effectiveness"*. Adanya perilaku OCB, membawa dampak terhadap efektivitas kelompok kerja atau tim kerja dan terhadap efektivitas organisasi. Ketika karyawan mau bekerjasama, maka permasalahan atau konflik yang mungkin timbul dalam pekerjaan dapat dihindari. Demikian pula ketika karyawan secara sukarela mau memberikan tenaga dan dukungan terhadap program kerja yang ada, maka organisasi dapat semakin mengembangkan potensi-potensi yang baru.

Quick dan Nelson (2013:114) juga menyatakan definisi OCB, yakni, *"...voluntary behavior above and beyond the call of duty"*. Karyawan yang menunjukkan perilaku OCB merasakan kepuasan dalam kerja dan cenderung untuk berupaya berbuat lebih daripada sekedar tugas pokoknya. Karyawan tersebut memberikan komentar-komentar yang positif mengenai tempat kerjanya, jauh dari keluhan apabila terjadi hal yang tidak menyenangkan di tempat kerja, dan memiliki kemauan membantu rekan kerja. Kesulitan yang dihadapi seseorang dapat tertolong oleh rekan kerjanya, sehingga tidak ada pekerjaan yang tidak terselesaikan dalam organisasi.

Kinicki dan Williams (2011:351) bahwa perilaku OCB karyawan tersebut tidak tertuang secara langsung dalam deskripsi tugas, namun karyawan mau bekerja melebihi dari cakupan pekerjaan yang diperlukan. Moorhead dan Griffin (2012:81) menyatakan bahwa OCB merupakan kontribusi positif yang diberikan karyawan dalam sebuah organisasi yang terlihat pada kuantitas dan kualitas kerjanya. Sebagai contoh misalnya karyawan yang mau bekerja lembur ketika diminta oleh atasan, mau meluangkan waktu untuk membantu rekan kerja yang masih baru, senang menolong rekan kerja lainnya, dan memiliki komitmen terhadap kesuksesan organisasi.

Menurut Colquitt, Lepine, dan Wesson (2015:40) perilaku OCB selain secara efektif memajukan organisasi, juga lebih lagi dapat meningkatkan loyalitas karyawan terhadap organisasi. Karyawan bersedia menyelesaikan pekerjaan meskipun di luar jam kerja, bersedia berkontribusi menyelesaikan program kerja dari bagian lain dalam organisasinya, ataupun membantu menyelesaikan permasalahan yang dihadapi rekan kerja, maka hal tersebut dapat mendukung organisasi lebih beroperasi dengan baik. Sebagai contoh OCB meliputi membantu rekan kerja, melindungi organisasi dari gejolak, pencurian, kerusakan dan kemalangan lainnya, membuat saran yang membangun, mengembangkan keterampilan dan kemampuan, dan mengembangkan misi dalam komunitas yang lebih besar.

Hoy dan Miskel mengungkapkan perlunya perilaku yang melebihi dari tugas pokok ini dalam dunia pendidikan, khususnya bagi guru di sekolah. Menurut Hoy dan Miskel (2013:221), *"organizational citizenship is behavior that goes beyond the formal responsibilities of the role by actions that occur freely to help others achieve the task at hand"*. Perilaku melebihi dari tugas pokok atau OCB ini menurut Hoy dan Miskel (2013:221) dapat dilihat dalam kelima aspek yang seperti terlihat pada Tabel 1.

Berdasarkan beberapa deskripsi konsep dari para ahli di atas, maka dapat disintesis bahwa *organizational citizenship behavior* (OCB) adalah perilaku sukarela yang dilakukan seseorang melebihi cakupan pekerjaan utamanya guna meningkatkan efektivitas

**Tabel 1:**  
*Aspects of Organizational Citizenship and Simple Items*

<i>Aspects and Simple Items</i>
- <i>Altruism - helping new colleagues and freely giving time to others. (Teachers voluntary helping new teachers).</i>
- <i>Conscientiousness - using time efficiently and going beyond minimum expectations. (Teachers arrive to work and meetings on time).</i>
- <i>Sportmanship - spending time on constructive efforts and avoiding complaining. (Teachers give an excessive amount of busywork (reverse score)).</i>
- <i>Courtesy - providing advance notice and reminders. (Teachers give colleagues advance notice of change in schedule or routine).</i>
- <i>Civic virtue - serving on committees and voluntarily attending functions. (Teachers voluntarily serve on new committees).</i>

organisasi, dengan indikator: (1) membantu rekan kerja, (2) mematuhi peraturan, (3) melakukan kebajikan, (4) bersikap sportif, dan (5) memiliki sopan santun.

### **Keadilan Interpersonal**

Keadilan interpersonal merupakan salah satu bentuk dari keadilan yang diharapkan karyawan dalam suatu organisasi. Perlu dipahami bahwa keadilan organisasi yang merupakan sebagai suatu bentuk kesetaraan, memiliki pengertian menurut Moorhead dan Griffin (2012:397) bahwa keadilan organisasi dinilai berdasarkan persepsi para karyawan mengenai berbagai hal yang dipandang adil di tempat kerja. Adapun persepsi tersebut dapat terlihat subjektif jika hanya dilihat dari satu sudut pandang saja. Dengan adanya berbagai dimensi keadilan dalam organisasi dapat membantu memandang keadilan dengan sudut pandang yang tepat, sehingga baik karyawan maupun pihak yang memiliki kewenangan mampu bersikap adil dalam bekerja.

Adapun Gibson, Ivancevich, Donnelly Jr., dan Konopaske (2012:149) memberikan definisi mengenai keadilan interpersonal, "...interpersonal justice, which refers to judgements made by employees about whether they feel fairly treated by their supervisors and other authorities in the organization". Dari definisi di atas, keadilan interpersonal lebih mengarah kepada keputusan

karyawan atas perlakuan yang diterima dari atasannya maupun pihak-pihak yang memiliki otoritas di dalam organisasi. Lebih lanjut Gibson *et al.*, (2012:149) menyatakan bahwa, "*perceptions of interpersonal justice are higher when authorities are seen as treating employees in a dignified and respectful manner*". Jika atasan memperlakukan karyawan dengan penuh martabat dan penuh hormat maka keadilan interpersonal akan meningkat.

Keadilan interpersonal merupakan tingkat keadilan yang dipandang setara oleh seseorang berdasarkan bagaimana mereka diperlakukan oleh orang lain dalam organisasi tersebut. Menurut Griffin (2013:87) keadilan interpersonal bahwa, "*interpersonal justice relates to the degree of fairness people see in how they are treated by others in their organization*". Digambarkan sebagai contoh, seorang atasan yang memperlakukan karyawan dengan penuh martabat dan mau menghargai karyawan, maka karyawan dapat merasakan keadilan interpersonal dalam organisasi tersebut. Seorang atasan ketika menyampaikan suatu informasi atau keputusan perlu memberikan penjelasan secara terbuka dan jujur terhadap karyawannya, sehingga karyawan dapat merasakan keadilan interpersonal yang tinggi, dan menganggap atasan sebagai pemimpin yang memiliki etika.

Menurut Colquitt *et al.*, (2015:210) keadilan interpersonal lebih tertuju pada perlakuan yang diterima oleh karyawan dari atasannya atau

pimpinaanya di tempat kerja. Keadilan interpersonal diperkuat ketika atasan mengikuti dua aturan penting. Aturan pertama adalah menghargai pihak yang terkait, baik atasan memperlakukan karyawan dengan bermartabat dan dengan cara-cara yang tulus, serta aturan berikutnya menggambarkan atasan menahan diri untuk tidak mengeluarkan pernyataan yang tidak benar atau menyinggung karyawan. Menurut Bernardin dan Russell (2013:431) keadilan interpersonal dapat dihubungkan dengan perlakuan yang diterima karyawan dari atasannya ketika sedang membuat suatu keputusan.

Sementara itu Noe, Hollenbeck, Gerhart, dan Wright (2015:457) mengupas bahwa keadilan interpersonal memiliki 4 elemen kunci sebagai berikut: (1) *Explanation. Emphasize aspects of procedural fairness that justify the decision;* (2) *Social Sensitivity. Treat the person with dignity and respect;* (3) *Consideration.*

*Listen to the person's concern; and (4) Empathy. Identify with the person's feeling.* Hal pertama, yakni penjelasan yang diberikan oleh atasan kepada karyawan dapat lebih menekankan aspek dari

keadilan prosedural dengan membenarkan keputusan yang diambil. Perihal kedua, yakni kepekaan sosial memperlakukan seseorang dengan penuh martabat dan hormat. Ketiga, melalui pertimbangan yakni mau mendengarkan kekhawatiran atau pertimbangan seseorang. Dan terakhir, perihal empati merupakan kemauan mempertimbangkan perasaan seseorang. Dengan seluruh perihal di atas, maka keadilan interpersonal dapat teridentifikasi dalam organisasi.

Berdasarkan beberapa deskripsi konsep dari para ahli di atas, maka dapat disintesis bahwa keadilan interpersonal adalah pandangan karyawan mengenai perlakuan adil yang ditunjukkan oleh pimpinan dengan menjunjung tinggi martabat dan sikap moral yang baik,

dengan indikator: penjelasan yang terbuka, kepekaan sosial, pertimbangan, dan empati.

### **Komitmen Afektif Organisasi**

Komitmen organisasi menggambarkan sejauh mana karyawan menunjukkan dirinya sebagai bagian dari organisasi dan keinginan mempertahankan keanggotaannya dalam organisasi sesuai tujuan yang telah ditetapkan. Keterikatan emosional muncul dalam komitmen afektif karyawan, yang juga terlihat dalam keterlibatan karyawan dalam organisasinya. Adapun Phillips dan Gully (2010:144) menyatakan bahwa komitmen afektif organisasi merupakan keterikatan emosional secara positif terhadap organisasi dan adanya ikatan kuat karyawan kepada nilai dan tujuan organisasi yang ada. Robbins dan Judge (2012:111) menyatakan bahwa karyawan yang memiliki komitmen afektif merasa cocok dengan nilai-nilai yang ada

di tempat kerjanya dan merasa bahwa tujuan dari organisasi juga merupakan tujuannya dalam bekerja. Dengan adanya komitmen afektif, maka karyawan akan tetap bekerja di tempat kerja tersebut dalam

---

Dinyatakan bahwa komitmen afektif merupakan keterikatan secara emosional, adanya kesamaan identitas, serta adanya keterlibatan seseorang dalam organisasi tersebut.

---

waktu yang lama dikarenakan keinginan pribadinya.

Orang-orang yang bergabung dalam suatu organisasi, bekerja sama dan mengupayakan segala cara guna meningkatkan kinerjanya sehingga tujuan organisasi dapat tercapai. Tujuan organisasi tersebut dapat tercapai dengan adanya komitmen afektif organisasi dari setiap anggotanya. Adapun Kreitner dan Kinicki (2010:167) mendefinisikan bahwa, "*affective commitment refers to the employee's emotional attachment to, identification with, and involvement in the organization*". Dinyatakan bahwa komitmen afektif merupakan keterikatan secara emosional, adanya kesamaan identitas, serta adanya keterlibatan seseorang dalam organisasi tersebut.

Karyawan yang memiliki kesamaan nilai-nilai yang dianut dalam pekerjaannya dengan nilai-nilai yang terjalin di tempat kerjanya, akan lebih betah bekerja dan lebih memiliki kemauan untuk berusaha keras. Adapun Quick dan Nelson (2013:116-117) menyatakan bahwa komitmen afektif adalah keinginan karyawan menetap dalam organisasi yang dipercayainya memiliki nilai dan tujuan yang sama dengan dirinya, serta dikarenakan keinginan kuat dari dalam diri karyawan untuk melakukannya. Terdapat tiga faktor yang mencerminkan komitmen afektif, yakni: (1) sebuah keyakinan dalam tujuan dan nilai dari organisasi; (2) sebuah kesediaan melakukan upaya demi kepentingan organisasi; dan (3) sebuah keinginan tinggi menjadi anggota tetap dari organisasi. Komitmen afektif meliputi loyalitas, namun juga kepedulian yang kuat terhadap kesejahteraan organisasi.

Menurut Newstrom (2011:236) serta menurut McShane dan Glinow (2015:108) komitmen afektif merupakan gambaran emosi positif dari karyawan yang melakukan upaya guna memberikan usaha seoptimal mungkin dan menentukan pilihan untuk tetap menjadi anggota organisasi. Dengan kata lain, komitmen afektif memperlihatkan ikatan bathin yang kuat antara karyawan dengan organisasi tempatnya bekerja. Ikatan yang kuat ini menyebabkan seseorang tidak lagi mementingkan besarnya gaji yang diberikan kepadanya atau kerugian yang dideritanya selama bekerja, namun muncul loyalitas yang tinggi kepada organisasi, dan hal ini membuatnya tetap bertahan dalam organisasi.

Komitmen afektif organisasi memiliki pengertian sebagai keterikatan karyawan secara emosional terhadap organisasinya, keterlibatan karyawan pada kegiatan-kegiatan dalam organisasi, serta adanya kesamaan identitas karyawan dengan organisasi. Komitmen afektif ditandai dengan dedikasi dan tanggung jawab kepada organisasi. Karyawan dengan komitmen afektif yang tinggi dipandang lebih berdedikasi dan lebih bertanggung jawab. Oleh karena itu dengan komitmen afektif organisasi yang tinggi dapat membawa keuntungan bagi organisasi. Hal tersebut tertuang dalam pernyataan

McShane dan Glinow (2015:109) bahwa komitmen afektif memiliki keuntungan yang signifikan bagi organisasi, diantaranya keinginan karyawan untuk berhenti kerja semakin berkurang dan karyawan yang ijin tidak masuk bekerja juga semakin sedikit. Hal ini juga membawa pengaruh terhadap tingginya motivasi dan perilaku OCB, demikian pula dengan tingginya kinerja karyawan.

Berdasarkan beberapa deskripsi konsep dari para ahli di atas, maka dapat disintesis bahwa komitmen afektif organisasi adalah keterikatan karyawan dengan organisasi yang muncul dari ikatan emosional karena adanya kesamaan keyakinan dan nilai-nilai pribadi dengan tujuan organisasi, dengan indikator: keterlibatan dalam organisasi, keterikatan emosional, kesesuaian nilai pribadi dengan organisasi, dan loyalitas kepada organisasi.

### Hipotesis Penelitian

Berdasarkan deskripsi konseptual dan kerangka teoretik yang telah diuraikan di atas, maka dapat dirumuskan hipotesis sebagai berikut.

1. Keadilan interpersonal berpengaruh langsung positif terhadap OCB.
2. Komitmen afektif organisasi berpengaruh langsung positif terhadap OCB.
3. Keadilan interpersonal berpengaruh langsung positif terhadap komitmen afektif organisasi.

### Metodologi Penelitian

Penelitian ini melibatkan empat variabel, meliputi variabel keadilan interpersonal ( $X_1$ ) sebagai variabel *exogenous*, serta variabel komitmen afektif ( $X_2$ ) dan variabel OCB ( $X_3$ ) sebagai variabel *endogenous*. Dalam menganalisis data penelitian digunakan teknik analisis jalur (*path analysis*). Analisis jalur dihitung dengan menggunakan program komputer *Excel* dan *SPSS*.

Pada penelitian ini dilakukan pengambilan sampel menggunakan teknik sampel acak sederhana (*simple random sampling*) dengan cara

diacak. Adapun jumlah sampel dalam penelitian ini ditentukan melalui rumus *Slovin*, sehingga diperoleh jumlah sampel sebanyak 235 sampel. Pengumpulan data dilakukan dengan menggunakan instrumen dalam bentuk alat tes berupa kuesioner untuk mengukur keempat variabel penelitian yang ada.

dan kedua dengan hasil analisis data penelitian terlihat pada Tabel 2. Berdasarkan hasil analisis diperoleh nilai koefisien jalur  $p_{31}$  untuk keadilan interpersonal terhadap OCB sebesar 0,179 dan nilai koefisien jalur  $p_{32}$  untuk komitmen afektif organisasi terhadap OCB sebesar 0,373.

## Hasil Penelitian

### Pengujian Hipotesis Substruktur 1

Model substruktur 1 digunakan untuk menguji hipotesis penelitian keadilan interpersonal ( $X_1$ ) berpengaruh langsung terhadap OCB ( $X_3$ ) dan komitmen afektif organisasi ( $X_2$ ) berpengaruh langsung terhadap OCB ( $X_3$ ). Model substruktur 1 digunakan untuk pengujian hipotesis pertama

### Pengujian Hipotesis Substruktur 2

Model substruktur 2 digunakan untuk menguji hipotesis penelitian keadilan interpersonal ( $X_1$ ) berpengaruh langsung terhadap komitmen afektif organisasi ( $X_2$ ). Model substruktur 2 digunakan untuk pengujian hipotesis ketiga dengan hasil analisis data penelitian terlihat pada Tabel 3. Berdasarkan hasil analisis diperoleh nilai koefisien jalur  $p_{21}$  untuk komitmen afektif terhadap OCB sebesar 0,373.

**Tabel 2:**  
*Koefisien Jalur Substruktur 1*

*Coefficients<sup>a</sup>*

<i>Model</i>	<i>Unstandardized Coefficients</i>		<i>Standardized Coefficients</i>	<i>t</i>	<i>Sig.</i>
	<i>B</i>	<i>Std. Error</i>	<i>Beta</i>		
<i>(Constant)</i>	59,468	59,468		9,608	,000
X1	,145	,053	,179	2,755	,006
X2	,378	,070	,373	5,409	,000

*a. Dependent Variable: X3*

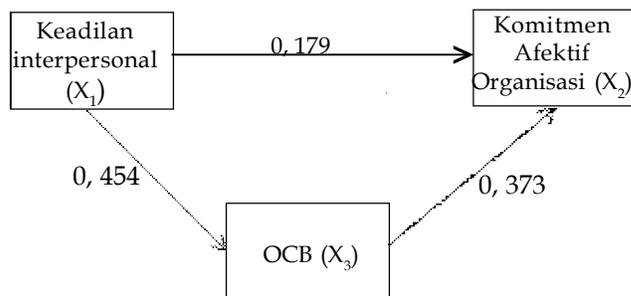
**Tabel 3:**  
*Koefisien Jalur Substruktur 2*

*Coefficients<sup>a</sup>*

<i>Model</i>	<i>Unstandardized Coefficients</i>		<i>Standardized Coefficients</i>	<i>t</i>	<i>Sig.</i>
	<i>B</i>	<i>Std. Error</i>	<i>Beta</i>		
<i>(Constant)</i>	34,588	5,357		6,457	,000
X1	,399	,052	,454	7,707	,000

*a. Dependent Variable: X2*

Berdasarkan pengujian terhadap ketiga hipotesis yang telah dilakukan dalam substruktur pertama dan kedua, maka besaran pengaruh langsung setiap jalur (*path analysis*) dapat terlihat pada Gambar 1.



**Gambar 1:**  
**Model Akhir Diagram Jalur**

## Pembahasan

### Pengaruh Keadilan Interpersonal terhadap *Organizational Citizenship Behavior* (OCB)

Dalam hipotesis pertama pada penelitian ini, variabel yang diduga berpengaruh positif terhadap OCB adalah keadilan interpersonal. OCB merupakan perilaku sukarela yang dilakukan seseorang di luar tugas utama dalam organisasi guna meningkatkan efektivitas organisasi. Perilaku sukarela dalam OCB dapat meningkat apabila karyawan memiliki persepsi mengenai keadilan yang dialami karyawan berdasarkan perlakuan yang diterima dari atasan, yang terkait dengan sikap moral yang ditunjukkan oleh atasan, dirasakan sangat kuat. Keadilan yang dialami karyawan yang termasuk dalam keadilan interpersonal ini, dapat berupa adanya penjelasan, kepekaan sosial, pertimbangan, dan empati yang diberikan atasan kepada karyawan.

Perihal tersebut di atas sejalan dengan teori yang dikemukakan oleh Luthans. Menurut Luthans (2011:173), *“finally, a recent study moved to the level of overall justice climate (procedural,*

*informational, and interpersonal) and found it related to various work outcomes (commitment, satisfaction, and citizenship behaviors)”*. Dinyatakan bahwa terdapat suatu kajian yang mempelajari semua jenis keadilan (prosedural, informasional, dan interpersonal) dan menemukan adanya hubungan yang berkaitan dengan kinerja pekerjaan (komitmen, kepuasan, dan OCB). Hasil pengujian ini juga sejalan dengan hasil penelitian yang dilakukan oleh Nandan dan Azim (2015:153) dalam penelitiannya disebutkan bahwa, *“the hypothesis suggests that organizational justice in terms of distributive justice, procedural justice and interactional justice, enhanced organizational citizenship behavior was confirmed by result of this study”*.

Hasil penelitian yang relevan ini menunjukkan terdapat hubungan positif dari tiga bentuk keadilan yakni, keadilan distributif, keadilan prosedural, dan keadilan interpersonal terhadap OCB.

Tindakan yang dilakukan atasan kepada guru SMAK PENABUR Jakarta, misalnya terkait kebijakan yang diberlakukan di sekolah maka kepala sekolah memberikan sosialisasi kepada seluruh guru secara jelas, kepala sekolah memberikan pertimbangan yang adil dalam mengambil keputusan, kepala sekolah juga memerhatikan guru secara pribadi atau mau berempati terhadap permasalahan yang mungkin dihadapi guru baik mengenai pekerjaan maupun mengenai hal yang bersifat pribadi. Adapun keadilan interpersonal membawa dampak terhadap perilaku OCB guru. Guru yang mendapat perlakuan yang adil dari atasannya, terdorong untuk melakukan tindakan sukarela ataupun mau membantu rekan kerjanya, mematuhi peraturan, melakukan kebajikan, bersikap sportif, dan memiliki sopan santun. Oleh karena itu, jika keadilan interpersonal ditingkatkan maka dapat mengakibatkan meningkatnya OCB guru.

### Pengaruh Komitmen Afektif Organisasi terhadap *Organizational Citizenship Behavior* (OCB)

Dalam hipotesis kedua pada penelitian ini, variabel yang diduga berpengaruh positif terhadap OCB adalah komitmen afektif organisasi. OCB merupakan perilaku sukarela yang dilakukan seseorang di luar tugas utama dalam organisasi guna meningkatkan efektivitas organisasi. Perilaku sukarela dalam OCB dapat meningkat apabila karyawan memiliki keterlibatan dalam organisasi karena adanya ikatan emosional karyawan berdasarkan adanya kesamaan keyakinan dan nilai-nilai pribadi dengan tujuan organisasi. Keterlibatan dalam organisasi atau komitmen afektif ini, dapat berupa adanya keterlibatan dalam organisasi, keterikatan emosional, kesesuaian nilai dan tujuan pribadi dengan organisasi, serta loyalitas terhadap organisasi.

Perihal tersebut di atas sejalan dengan teori yang dikemukakan oleh McShane dan Glinow (2015:119) yang menyatakan bahwa, *“employee with a high affective commitment also have higher work motivation and organizational citizenship, as well as somewhat higher job performance”*. Karyawan dengan komitmen afektif yang tinggi juga memiliki motivasi kerja dan perilaku baik di dalam organisasi yang semakin tinggi, begitu juga dengan kinerjanya. Hasil penelitian ini juga sesuai dengan hasil penelitian yang dilakukan pada 131 profesor di salah satu universitas di Jepang oleh Ueda (2016:1), yang menyimpulkan bahwa, *“result shows that job involvement had a significantly positive relationship on civic virtue and helping behavior, and affective commitment had significantly positive effect on helping behavior and sportSMANship”*. Dari hasil penelitian tersebut disimpulkan adanya hubungan positif antara keterlibatan kerja dengan tindakan tanggung jawab (*civic virtue*) dan perilaku suka menolong, sedangkan komitmen afektif organisasi memiliki

pengaruh positif terhadap perilaku suka menolong dan tindakan sportif (*sportmanship*).

Guru SMAK PENABUR Jakarta yang memiliki komitmen afektif organisasi yang tinggi menjadi termotivasi untuk melakukan yang terbaik dalam pekerjaannya, bahkan melebihi tugas pokoknya dan tidak menuntut imbalan berupa materi dari pihak sekolah. Hal tersebut dapat terjadi karena adanya kesesuaian nilai-nilai yang dianut dengan nilai-nilai yang terdapat dalam sekolah dan juga karena adanya keterikatan emosional yang kuat antara guru dengan sekolah. Guru juga memiliki loyalitas yang tinggi terhadap sekolah sebagai tempatnya mengabdikan. Guru juga sering terlibat secara langsung dalam program-program atau kegiatan sekolah. Hal-hal tersebut yang dapat mendorong tingginya OCB guru di sekolah. Oleh karena itu, jika komitmen afektif organisasi ditingkatkan maka dapat mengakibatkan meningkatnya OCB guru.

---

Sehingga apabila keadilan yang dirasakan oleh karyawan tinggi maka komitmen organisasi dan kepuasan kerja karyawan tinggi pula.

---

### Pengaruh Keadilan Interpersonal terhadap Komitmen Afektif Organisasi

Dalam hipotesis ketiga pada penelitian ini, variabel yang diduga berpengaruh positif terhadap komitmen afektif organisasi adalah keadilan interpersonal. Komitmen afektif organisasi merupakan keterlibatan seseorang dalam organisasi karena adanya ikatan emosional karyawan berdasarkan adanya kesamaan keyakinan dan nilai-nilai pribadi dengan tujuan organisasi. Keadilan yang dialami karyawan yang termasuk dalam keadilan interpersonal ini, dapat berupa adanya penjelasan, kepekaan sosial, pertimbangan, dan empati yang diberikan atasan kepada karyawan. Apabila karyawan memiliki persepsi bahwa keadilan yang dialaminya sangat mendukung dan sesuai dengan kebutuhan karyawan, maka komitmen afektif karyawan yang berupa adanya

keterlibatan dalam organisasi, keterikatan emosional, kesesuaian nilai dan tujuan pribadi dengan organisasi, serta loyalitas terhadap organisasi, juga semakin kuat.

Perihal tersebut sejalan dengan teori yang dikemukakan oleh Kinicki dan Fugate (2012:179) bahwa, "...an organization's climate for justice was found to significantly influence employees' organizational commitment and job satisfaction". Keadilan memiliki pengaruh yang signifikan terhadap komitmen organisasi dan kepuasan kerja karyawan. Sehingga apabila keadilan yang dirasakan oleh karyawan tinggi maka komitmen organisasi dan kepuasan kerja karyawan tinggi pula. Oleh karena itu, jika keadilan interpersonal pada guru SMAK BPK PENABUR Jakarta ditingkatkan maka dapat mengakibatkan meningkatnya komitmen afektif organisasi guru.

## Simpulan

Berdasarkan hasil penelitian dan pembahasan yang dikemukakan sebelumnya, maka penelitian ini menghasilkan kesimpulan sebagai berikut.

1. Keadilan interpersonal berpengaruh langsung positif terhadap OCB. Artinya dengan keadilan interpersonal yang semakin kuat, maka akan memberikan pengaruh terhadap semakin tingginya OCB.
2. Komitmen afektif organisasi berpengaruh langsung positif terhadap OCB. Artinya dengan semakin kuatnya komitmen afektif, maka akan memberikan pengaruh terhadap semakin tingginya OCB.
3. Keadilan interpersonal berpengaruh langsung positif terhadap komitmen afektif organisasi. Artinya dengan kuatnya keadilan interpersonal, maka akan memberikan pengaruh terhadap semakin kuatnya komitmen afektif.

## Implikasi

Berdasarkan kesimpulan hasil penelitian yang telah diuraikan, diketahui bahwa terdapat pengaruh langsung antara keadilan interpersonal dan komitmen afektif terhadap OCB. Dan ditemukan bahwa komitmen afektif

menjadi variabel yang memberikan pengaruh paling signifikan terhadap OCB. Dengan demikian implikasi hasil penelitian ini diarahkan pada upaya peningkatan OCB melalui variabel keadilan interpersonal dan komitmen afektif.

Upaya meningkatkan OCB guru dengan memperkuat komitmen afektif organisasi dapat dilakukan dengan memperkuat indikator-indikator yang terdapat dalam komitmen afektif. Komitmen afektif organisasi dapat diupayakan dengan adanya keterlibatan dalam organisasi; keterikatan emosional antara guru dengan sekolah atau adanya rasa kecintaan terhadap sekolah; adanya kesesuaian nilai pribadi dengan organisasi; dan dengan kuatnya loyalitas guru kepada sekolah. Apabila komitmen afektif organisasi guru semakin kuat maka dengan demikian OCB guru akan semakin tinggi. Guru secara sukarela menunjukkan perilaku-perilaku yang melebihi cakupan pekerjaan utamanya guna meningkatkan efektivitas organisasi, yakni antara lain: membantu rekan kerja, mematuhi peraturan, melakukan kebajikan, bersikap sportif, dan memiliki sopan santun.

Selain itu upaya meningkatkan OCB guru juga dapat dilakukan dengan mewujudkan keadilan interpersonal di sekolah. Keadilan interpersonal dapat diperkuat dengan adanya pertimbangan yang semakin matang; dengan memberikan penjelasan dari pimpinan; pimpinan juga perlu memiliki kepekaan sosial terhadap seluruh guru dan karyawan di sekolah; dan ada empati yang diperlihatkan pimpinan terhadap guru.

## Rekomendasi

Berdasarkan penelitian yang telah dilakukan, dapat diajukan rekomendasi untuk memperkuat keadilan interpersonal dan memperkokoh komitmen afektif organisasi agar mendorong peningkatan OCB guru di sekolah. Rekomendasi diberikan kepada sebagai berikut.

### Kepala Sekolah

Kepala Sekolah selaku pimpinan di sekolah memiliki peranan yang amat penting untuk meningkatkan OCB guru dengan meningkatkan

keadilan interpersonal yang dirasakan oleh guru dengan memberikan antara lain: (1) penjelasan, (2) kepekaan sosial, (3) pertimbangan, dan (4) empati.

### Guru

Guru diharapkan memiliki komitmen afektif yang kuat. Komitmen yang muncul dari dalam diri guru dapat terwujud karena adanya keterlibatan guru dalam organisasi, keterikatan emosional antara guru dan sekolah, kesesuaian nilai pribadi guru dengan yayasan, dan loyalitas guru kepada sekolah yang kuat. Dengan komitmen afektif yang kuat diharapkan OCB guru semakin meningkat, sehingga beberapa perilaku seperti: (1) membantu rekan kerja, (2) mematuhi peraturan, (3) melakukan kebajikan, (4) bersikap sportif, dan (5) memiliki sopan santun dilakukan oleh guru dalam keseharian pelaksanaan tugas dan tanggung jawabnya.

### Peneliti Lain

Belum semua masalah OCB guru dapat terjawab melalui penelitian ini. Masih banyak faktor yang berpotensi memengaruhi OCB guru yang harus dijelaskan melalui penelitian selanjutnya.

## Daftar Pustaka

- Bernardin, H.J., Russell, J.E.A., & Cooper, C.L. (2009). *The international handbook of organizational culture and climate*. Western Sussex: John Wiley & Sons
- Colquit, J.A., Lepine, J.A., & Wesson, M.J. (2015). *Organizational behavior: Improving performance and commitment in the workplace, Fourth Edition*. New York: McGraw-Hill Irwin
- Gibson, J.L., Ivancevich, J.M., Donnelly, Jr. J.H. & Konopaske, R. (2012). *Organizations: Behavior, structure, processes, fourteenth edition*. New York: McGraw-Hill
- Griffin, R.W. (2013). *Management: Principles and practices, eleventh edition*. United States: South-Western Cengage Learning
- Hoy, W.K. & Miskel, C.G. (2013). *Educational administration: Theory, research, and practice, ninth edition*. New York: McGraw-Hill.
- Kinicki, A., & Williams, B.K. (2011). *Management: A practical introduction, fifth edition*. New York: McGraw-Hill Irwin
- Kinicki, A., & Fugate, M. (2012). *Organizational behavior: Key, concept, skills and best practices, fifth edition*. New York: McGraw-Hill Irwin
- Kreitner, R., & Kinicki, A. (2010). *Organizational behavior, ninth edition*. New York: McGraw-Hill/Irwin
- Luthans, F. (2011). *Organizational behavior: An evidence-based approach, twelfth edition*. New York: McGraw-Hill Irwin
- McShane, S.L. & Glinow, M.A.V. (2015). *Organizational behavior: Emerging knowledge, global reality, seventh edition*. United States: McGraw-Hill
- Moorhead, G., & Griffin, R.W. (2012). *Managing organizational behavior, tenth edition*. United States: South-Western Cengage Learning
- Nandan, T., & Azim, A.M.M. (2015). Organizational justice and organizational citizenship behavior: Mediating role of psychological capital. *American International Journal of Social Science*, (4)6, 148-156. Retrieved from [www.aijssnet.com](http://www.aijssnet.com)
- Newstrom, J.W. (2011). *Organizational behavior: Human behavior at work, thirteenth edition*. New York: Mc-GrawHill International Edition
- Noe, R.A., Hollenbeck, J.R., Gerhart, B., & Wright, P.M. (2015). *Human resource management: Gaining a competitive advantage, ninth edition*. New York: McGraw-Hill Education
- Organ, D.W., Podsakoff, P.M., & MacKenzie, S.B. (2006). *Organizational citizenship behavior: Its nature, antecedents, and consequences*. California, USA: Sage Publication, Inc.
- Phillips, J.M. & Gully, S.M. (2012). *Organizational behavior: Tools for success*. United States: South-Western Cengage Learning

- Podsakoff, P.M., MacKenzie, S.B., Paine, J.B., & Bachrach, D.G. (2000). Organizational citizenship behavior: A critical review of the theoretical and empirical literature and suggestions for future research. *Journal of Management*, 26(3), 513-563. doi:10.1177/0149206300026003
- Quick, J.C., & Nelson, D.L. (2013). *Principles of organizational behavior realities and challenges, eighth edition*. UK: South-Western Cengage Learning
- Robbins, S.P., & Coulter, M. (2012). *Management, eleventh edition*. England: Pearson Education Limited
- Ueda, Y. (2016). Organizational citizenship behavior in a Japanese organization: The effect of job involvement, organizational commitment, and collectivism. *Journal of Behavioral Studies in Business*. Retrieved from <http://www.aabri.com/manuscripts/11863.pdf>
- World Bank. (2014). World Bank and Education in Indonesia. Retrieved from <http://www.worldbank.org/en/country/indonesia/brief/world-bank-and-education-in-Indonesia>