

**AmaNU: Jurnal Manajemen dan Ekonomi**  
Elok Ainur Latif  
*Keadilan Prosedural Sebagai. . . .*  
Edisi: vol. 2 no. 2 (2019)  
e-issn: 2620-6099, p-issn: 2620-7680

**KEADILAN PROSEDURAL SEBAGAI ANTESEDEN DARI ORGANIZATIONAL  
CITIZENSHIP BEHAVIOR: PERANAN MEDIASI KEPERCAYAAN**

**Elok Ainur Latif**

Dosen Universitas Nahdlatul Ulama Al-Ghazali (UNUGHA) Cilacap

e-mail: [elokainurlatif@gmail.com](mailto:elokainurlatif@gmail.com)

alamat: Rt 03/03 Karangbenda Kec. Adipala Kab. Cilacap

**ABSTRAK**

Penelitian ini dilaksanakan untuk mengetahui dan menguji adanya pengaruh Keadilan Prosedural Terhadap OCB/ organizational citizenship behavior yang dimediasi oleh Kepercayaan. Populasi pada penelitian ini adalah Perawat yang bekerja di Rumah Sakit Swasta di Solo dengan sampel penelitian yang terdiri dari 87 responden. Pengambilan data yang dilakukan menggunakan metode survei dengan melalui penyebaran kuesioner. Alat analisis yang digunakan analisis regresi.

Hasil uji dari hipotesis yang dilakukan pada penelitian ini menyatakan bahwa: (1) keadilan prosedural organisasi berpengaruh positif signifikan terhadap kepercayaan organisasi, (2) keadilan prosedural supervisor berpengaruh positif terhadap kepercayaan supervisor, (3) kepercayaan organisasi berpengaruh positif signifikan terhadap OCB, (4) kepercayaan supervisor berpengaruh positif signifikan terhadap OCB, (5) kepercayaan organisasi memediasi hubungan antara keadilan prosedural organisasi dengan OCB, (6) kepercayaan supervisor memediasi hubungan antara keadilan prosedural supervisor dengan OCB.

Hasil dari penelitian ini menunjukkan bahwa Keadilan Prosedural memegang peranan penting di dalam sebuah organisasi. Pengambilan keputusan mengenai proses atau prosedur di dalam organisasi sebaiknya menjadi fokus utama oleh organisasi dan supervisor. Pengambilan keputusan dan kebijakan yang ada di dalam organisasi sebaiknya dilakukan secara transparan dan dapat memberikan informasi yang jelas bagi karyawan. Dengan demikian, karyawan di dalam organisasi akan merasa diperlakukan secara adil baik oleh organisasi maupun supervisor. Persepsi keadilan yang tinggi akan memotivasi karyawan untuk senantiasa menunjukkan OCB yang lebih terhadap organisasi dan supervisor.

**Kata Kunci: Keadilan Prosedural, Organizational Citizenship Behavior, dan Kepercayaan**

**A. Pendahuluan**

Keadilan organisasi menjelaskan tentang persepsi karyawan yang merasa diperlakukan secara adil di dalam pekerjaan mereka dan pengaruhnya

terhadap variabel kerja yang lain (Moorman, 1991). Salah satu jenis dari keadilan organisasi, yaitu keadilan prosedural memiliki hubungan positif dengan OCB/ *organizational citizenship behavior* (Cohen-Charash dan Spector, 2001). Dengan demikian, penelitian ini dilakukan untuk menguji pengaruh Keadilan Prosedural Terhadap OCB/ *Organizational Citizenship Behavior* yang juga akan dimediasi oleh variabel Kepercayaan.

Selanjutnya penelitian ini akan menjelaskan efek dari persepsi keadilan prosedural yang dirasakan karyawan terhadap organisasi dan supervisor. Adanya persepsi keadilan prosedural yang berbeda sumber akan memiliki pengaruh OCB yang berbeda pula. Hal tersebut dapat dijelaskan pada penelitian ini melalui mekanisme hubungan pertukaran sosial yang terjadi antara keadilan prosedural organisasi dengan OCB yang dimediasi oleh kepercayaan. Tujuan dari penelitian ini dilakukan adalah untuk mengetahui peranan *target similarity model* dengan menguji hubungan antara keadilan prosedural *multifoci*, pertukaran sosial, dan OCB karyawan secara bersama-sama.

Penelitian tentang keadilan prosedural dengan OCB selalu mengalami perkembangan penelitian yang terus berkelanjutan. Akan tetapi, hasil penelitian dari Masterson *et al.*, (2000) hanya menjelaskan tentang persepsi keadilan organisasi terhadap karyawan. Beberapa penelitian lain juga hanya fokus terhadap peranan keadilan organisasi berdasarkan jenis-jenis keadilan tertentu dan dampaknya terhadap karyawan (Tekleab *et al.*, 2005; Masterson *et al.*, 2000). Selanjutnya, pada hasil penelitian terbaru mengenai persepsi keadilan organisasi, para peneliti (Rupp dan Cropanzano, 2002; Lavelle, 2007) menemukan fakta bahwa keadilan tidak hanya membicarakan mengenai persepsi karyawan terhadap keadilan di dalam organisasi, akan tetapi ada alasan lain yang menyebabkan karyawan memiliki persepsi adil atau tidak adil

terhadap organisasi. Penjelasan mengenai alasan ini dapat dijelaskan melalui pendekatan *multifoci* dan *target similarity model*.

Berdasarkan pemaparan di atas, tujuan dari model penelitian ini adalah untuk memperluas penelitian tentang keadilan organisasi. Secara khusus, penelitian ini dilakukan untuk meneliti efek persepsi keadilan prosedural dari organisasi dan supervisor sebagai sumber yang berbeda dari keadilan prosedural terhadap OCB, melalui mekanisme hubungan pertukaran sosial yang dimediasi oleh kepercayaan. Penelitian ini dilakukan untuk mengetahui peranan *target similarity model* dengan menguji hubungan antara keadilan prosedural *multifoci*, pertukaran sosial, dan OCB karyawan secara bersama-sama. Penggunaan pendekatan *multifoci* dan *target similarity model* di dalam menguji peranan keadilan organisasi memungkinkan penelitian ini menjadi salah satu penelitian terbaru dengan tema penelitian tentang persepsi keadilan organisasi. Hal ini disebabkan karena penggunaan kedua pendekatan tersebut di dalam penelitian tentang persepsi keadilan organisasi masih tergolong baru, sehingga masih sedikit peneliti yang mengamati tema penelitian ini melalui pendekatan yang sama.

## **B. Tinjauan Pustaka dan Perumusan Hipotesis**

### **1. Keadilan Prosedural**

Keadilan prosedural adalah persepsi karyawan tentang prosedur formal di dalam organisasi yang diterapkan untuk pengambilan keputusan, baik oleh atasan langsung atau organisasi, dilakukan secara adil atau tidak adil (Leventhal, 1980). Leventhal (1980) menjabarkan enam aturan yang harus digunakan untuk menilai keadilan prosedural di dalam suatu organisasi, antara lain:

- a. Konsistensi, prosedur yang ada di dalam organisasi harus diterapkan secara konsisten terhadap satu karyawan dengan karyawan lainnya. Konsistensi ini berkaitan dengan penerapan prosedur yang ada harus

memberikan perlakuan yang sama kepada setiap karyawan dari waktu ke waktu sesuai dengan kondisi yang serupa.

- b. Minimalisasi Bias, hal ini dilakukan supaya keadilan prosedural dapat berjalan secara netral dan memastikan bahwa pihak lain tidak memiliki kepentingan individu dalam penyelesaian permasalahan dalam bentuk apapun. Semua individu atau kelompok tidak ada yang diistimewakan dan diperlakukan sama.
- c. Informasi yang Akurat, artinya informasi yang digunakan untuk pengambilan keputusan di dalam organisasi bersifat akurat berdasarkan fakta yang jelas dan lengkap.
- d. Dapat diperbaiki, artinya prosedur yang adil harus memiliki aturan-aturan yang bertujuan untuk memperbaiki kesalahan yang ada dan permasalahan yang mungkin akan timbul di dalam organisasi.
- e. Representatif, artinya bahwa segala prosedur yang akan dilakukan di dalam organisasi dapat melibatkan semua pihak yang berkaitan dengan kebutuhan, nilai, dan hasil tertentu sesuai bidangnya. Hal ini dilakukan untuk mempermudah dalam melakukan akses kontrol secara terbuka terhadap keadilan prosedural di dalam organisasi.
- f. Etis, prosedur yang adil harus sesuai dengan standar nilai moral dan etika yang berlaku di dalam organisasi.

## 2. Kepercayaan

Kepercayaan adalah tingkat rasa percaya individu terhadap individu lain yang memiliki kompetensi, dan individu lain tersebut mampu melakukan tindakan yang etis, adil, dan dengan cara yang dapat diprediksikan (Nyhan dan Marlowe, 1997). Nyhan dan Marlowe (1997) mendefinisikan kepercayaan menjadi empat dimensi, yaitu:

a. Humanistik

Humansitik mengacu pada organisasi yang dikelola secara partisipatif dan berpusat pada orang-orang. Keberadaan orang-orang ini diharapkan dapat menjadi suportif dan konstruktif dalam mempengaruhi hubungan mereka dengan individu lain.

b. Afiliasi

Afiliasi memiliki makna bahwa organisasi menempatkan nilai yang tinggi dalam hubungan interpersonal.

c. Berorientasi pada pencapaian

Seluruh anggota organisasi akan menetapkan tujuan mereka sendiri sesuai dengan nilai-nilai yang berlaku, dan selanjutnya mengejar standar keunggulan di dalam organisasi tersebut.

d. Aktualisasi diri

Karyawan berharap bahwa organisasi akan menghargai adanya kreativitas, kualitas yang melebihi kuantitas dan pencapaian tugas serta perkembangan karyawan sebagai individu.

3. OCB/ *Organizational Citizenship Behavior*

OCB adalah perilaku tidak wajib yang dilakukan oleh karyawan, tidak memiliki sistem penghargaan secara tertulis, namun secara umum dapat meningkatkan fungsi kinerja organisasi (Podsakoff dan MacKenzie, 2006). Williams dan Anderson (1991) menemukan dua dimensi dalam struktur OCB, dan mendefinisikannya sebagai berikut:

a. OCB kepada Organisasi

Manfaat dari perilaku ekstra karyawan yang ditujukan untuk organisasi, misalnya melakukan tugas yang tidak diwajibkan oleh organisasi tetapi dapat meningkatkan citra dan kinerja organisasi disebut OCBO. Sikap OCB yang masuk dalam kategori OCBO antara lain adalah *conscientiousness*, *sportsmanship* dan *civic virtue*.

b. OCB kepada Supervisor

OCB yang ditujukan kepada supervisor disebut OCBS. Manfaat OCB ini diarahkan pada supervisor secara interpersonal di dalam organisasi. OCBS akan memberikan manfaat secara langsung bagi supervisor, namun hal itu secara tidak langsung akan memberikan manfaat juga bagi organisasi. Sikap OCB yang masuk dalam kategori OCBS antara lain, *courtesy* dan *altruism*.

#### 4. Teori Pertukaran Sosial

Pertukaran sosial merupakan hubungan yang bersifat jangka panjang, yang melibatkan rasa sosial emosional antar individu, misalnya penghargaan dan pengakuan dari individu lain (Cropanzano, 2002). Penelitian ini menggunakan hubungan pertukaran sosial dalam membangun kerangka model penelitian. Hal ini dilakukan karena penelitian ini hanya akan fokus kepada pertukaran sosial dalam membangun pendekatan *multifoci* dan *target similarity model*, seperti yang telah dilakukan oleh Colquit *et al.*, (2005).

Peranan keadilan di dalam organisasi akan memberikan kecenderungan dalam membentuk kondisi hubungan yang saling bergantung antara karyawan dan organisasi. Hubungan yang saling bergantung ini dapat dijelaskan melalui teori pertukaran sosial (Blau, 1964). Hubungan pertukaran sosial yang tinggi akan memotivasi karyawan untuk menunjukkan sikap terikat terhadap organisasi dalam berperilaku sesuai dengan konsekuensi tertentu, tergantung dari persepsi keadilan yang dirasakan karyawan terhadap organisasi atau supervisor. Karyawan akan menunjukkan keterikatan yang lebih kuat ketika mereka merasa memiliki ikatan yang kuat dengan organisasi (Rupp dan Cropanzano, 2002) dan merasa memiliki kewajiban untuk mendukung secara penuh terhadap organisasi. Salah satu konsekuensi dari adanya hubungan ini akan

memungkinkan karyawan dalam meningkatkan kinerja dan menunjukkan OCB (Wayne *et al.*, 2002).

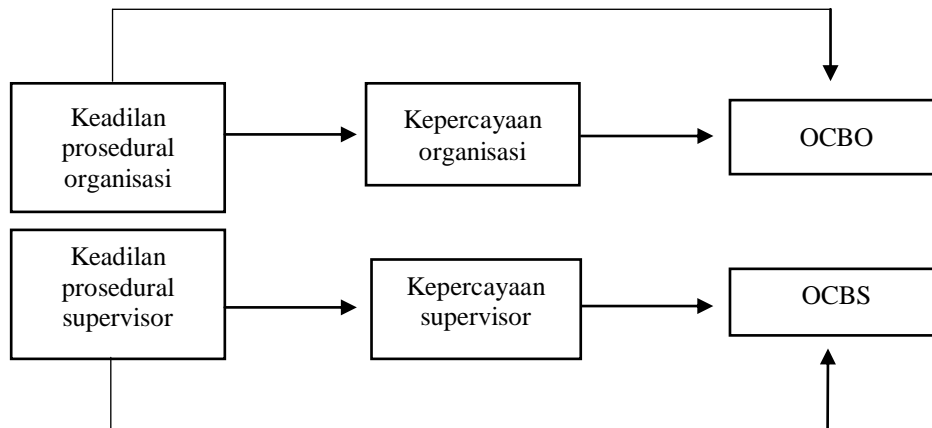
Selanjutnya, Tekleab *et al.*, (2005) menjelaskan di dalam hasil penelitiannya bahwa ketika karyawan memiliki persepsi ketidakadilan dalam hubungan pertukaran sosial, maka karyawan tersebut akan menunjukkan reaksi negatif dalam bentuk emosi, sikap dan perilaku negatif terhadap organisasi. Karyawan yang memiliki persepsi keadilan prosedural pada level rendah, maka karyawan akan cenderung terlibat dalam perilaku kerja kontra produktif (Tekleab *et al.*, 2005). Dengan demikian, berdasarkan pemahaman penjelasan di atas, melalui teori pertukaran sosial ini dapat menjelaskan hubungan timbal balik antara organisasi dengan karyawan mengenai ganjaran, pengorbanan dan keuntungan yang akan saling mempengaruhi (Willenbrock *et al.*, 2013).

### **C. Teori *Multifoci* dan *Target Similarity Model***

Pendekatan *multifoci* digunakan untuk menilai persepsi keadilan yang berasal dari sumber yang berbeda yaitu persepsi keadilan organisasi dan supervisor secara bersamaan. Karyawan mungkin memiliki persepsi bahwa organisasinya bersikap adil, namun di sisi lain supervisornya tidak bersikap adil, begitu juga sebaliknya. *Target similarity model* mendukung adanya pendekatan *multifoci*. *Target similarity model* akan menjelaskan reaksi dari persepsi karyawan atas keadilan dan pertukaran sosial yang terjadi, sehingga akan berdampak secara langsung terhadap sikap dan perilaku yang sama pula (Lavelle *et al.*, 2007). Karyawan yang memiliki persepsi keadilan prosedural dengan berbeda sumber, maka akan cenderung menghasilkan efek yang berbeda pula terhadap targetnya (Lavelle *et al.*, 2007).

## Hipotesis Penelitian

Gambar 1.  
Model Penelitian



- H1 : Keadilan prosedural organisasi berpengaruh positif terhadap kepercayaan organisasi
- H2 : Keadilan prosedural supervisor berpengaruh positif terhadap kepercayaan supervisor
- H3 : Kepercayaan organisasi berpengaruh positif terhadap OCBO
- H4 : Kepercayaan supervisor berpengaruh positif terhadap OCBS
- H5 : Kepercayaan organisasi akan memediasi hubungan antara keadilan prosedural organisasi dengan OCBO
- H6 : Kepercayaan supervisor akan memediasi hubungan antara keadilan prosedural supervisor dengan OCBS

## Metode Penelitian

Penelitian ini berdasarkan sifat dan dimensi waktunya menggunakan pendekatan kuantitatif dengan *cross section*. Metode pengumpulan data melalui survei. Penelitian mengambil sampel dari suatu populasi dengan menggunakan kuesioner sebagai alat pengumpulan data.

Obyek penelitian ini adalah keadilan prosedural, kepercayaan dan OCB/*Organizational Citizenship Behavior*. Sampel dalam penelitian ini adalah karyawan Rumah Sakit Islam Fatimah Cilacap yang berprofesi sebagai Perawat



sebanyak 87 Perawat. Penetapan sampel dilakukan dengan cara menjadikan seluruh populasi yang ada sebagai sampel penelitian. Metode analisis yang digunakan dalam penelitian ini adalah analisis regresi dengan mediasi. Selanjutnya, pengujian hipotesis dilakukan dengan menggunakan program SPSS untuk menganalisa hubungan kausalitas dalam model struktural yang diusulkan antara variabel independen dan dependen sekaligus memeriksa validitas dan reabilitas instrumen penelitian secara keseluruhan.

Tabel 1.  
 Variabel dan Indikator Penelitian

No	Variabel	Indikator Kuesioner
1.	<b>Keadilan Prosedural Organisasi</b>	Konsistensi, minimalisasi bias, informasi yang akurat, dapat diperbaiki, representatif, etis (Leventhal, 1980)
2.	<b>Keadilan Prosedural Supervisor</b>	Konsistensi, minimalisasi bias, informasi yang akurat, dapat diperbaiki, representatif, etis (Leventhal, 1980)
3.	<b>Kepercayaan Organisasi</b>	Integritas, kompetensi, konsistensi, loyalitas, keterbukaan (Robinson, 1996)
4.	<b>Kepercayaan supervisor</b>	Humanistik, afiliasi, berorientasi pada pencapaian, aktualisasi diri (Nyhan dan Marlowe, 1997)
5.	<b>OCBO/OCB Kepada organisasi</b>	Conscientiousness, sportmanship, dan civic virtue (Williams dan Anderson, 1991)
6.	<b>OCBS/OCB Kepada Supervisor</b>	Courtesy dan altruism (Williams dan Anderson, 1991)

## Hasil Penelitian dan Pembahasan

### Uji Validitas

Uji validitas digunakan untuk mengukur valid atau tidaknya suatu koesioner. Uji validitas pada penelitian ini dilakukan pada 30 orang responden. Uji validitas dilakukan dengan membandingkan nilai r hitung dengan r tabel pada taraf signifikansi 5 % untuk uji 1 sisi. Jika r hitung > r tabel maka alat ukur yang digunakan dinyatakan valid dan sebaliknya. Nilai r tabel

yang diperoleh adalah 0,361 ( $df = n-2, 30-2 = 28$ ), sehingga kuesioner yang digunakan dalam penelitian ini adalah valid.

### Uji Reliabilitas

Pengujian ini bertujuan untuk mengetahui tingkat kehandalan dari instrument pernyataan yang valid. Pengujian dilakukan dengan menggunakan *cronbach alpha*. Batasan nilai dalam uji adalah 0,60. Jika nilai reliabilitas kurang dari 0,60 maka nilainya kurang baik. Nilai reliabilitas dalam penelitian ini adalah reliabel untuk seluruh kuesioner yang digunakan.

### Hasil Uji Hipotesis

Tabel ini menunjukkan ringkasan hasil uji regresi. Hipotesis diterima apabila  $t_{hitung} > t_{tabel}$  dengan nilai  $\alpha < 0,05$ . Hasil  $t$  tabel adalah 1,658.

Tabel 2.  
 Hasil Uji Hipotesis

No	Hipotesis	Nilai $\beta$	t hitung	Sig.	Kesimpulan
1.	Keadilan prosedural organisasi berpengaruh positif signifikan terhadap kepercayaan organisasi	0,440	6,358	0,000	Diterima
2.	Keadilan prosedural supervisor berpengaruh positif signifikan terhadap kepercayaan supervisor	0,586	6,429	0,000	Diterima
3.	Kepercayaan organisasi berpengaruh positif signifikan terhadap OCBO	0,641	6,282	0,000	Diterima
4.	Kepercayaan supervisor berpengaruh positif signifikan terhadap OCBS	0,463	7,021	0,000	Diterima
5.	Kepercayaan organisasi Memediasi hubungan antara Keadilan prosedural organisasi dengan OCBO	0,388	3,553	0,001	Diterima

6. Kepercayaan supervisor memediasi hubungan antara keadilan prosedural supervisor dengan OCBS	0,312	4,341	0,000	Diterima
--	-------	-------	-------	----------

---

Pengujian hipotesis akan diterima apabila  $t_{hitung} > t_{tabel}$  dengan nilai  $\alpha < 0,05$ . Berdasarkan hasil perhitungan di atas, diketahui nilai  $t_{hitung}$  seluruh variabel yang diteliti lebih besar dari nilai  $t_{tabel}$  sebesar 1,658 dengan nilai signifikansi sebesar 0,000 atau lebih kecil dibandingkan nilai  $\alpha$  ( $\alpha = 0,05$ ). Hal ini menunjukkan bahwa seluruh variabel X memiliki pengaruh positif signifikan terhadap variabel Y. Dengan demikian, hipotesis yang diajukan di dalam penelitian ini dapat diterima.

#### **D. Pembahasan**

##### 1. Pengaruh Keadilan Prosedural Organisasi Terhadap Kepercayaan Organisasi

Pada penelitian ini, pengaruh keadilan prosedural organisasi memiliki pengaruh positif terhadap kepercayaan organisasi. Adanya pengaruh tersebut sejalan dengan penelitian yang dilakukan oleh Willenbrock *et al.*, (2013) bahwa keadilan organisasi prosedural memiliki keterkaitan yang positif dengan kepercayaan pada organisasi. Penelitian lain yang dilakukan oleh Aryee *et al.*, (2002) juga menunjukkan bahwa keadilan organisasi prosedural ditemukan menjadi salah satu antecedent yang paling penting, baik untuk kepercayaan organisasi maupun kepercayaan untuk supervisor.

##### 2. Pengaruh Keadilan Prosedural Supervisor Terhadap Kepercayaan Supervisor

Adanya pengaruh keadilan prosedural supervisor terhadap kepercayaan supervisor sejalan dengan penelitian yang dilakukan oleh (Erturk *et al.*, 2007) dan Yang *et al.*, (2009) bahwa keadilan prosedural

supervisor menjadi salah satu anteseden yang paling penting untuk kepercayaan supervisor. Penelitian lain yang dilakukan oleh Tekleab *et al.*, (2005) menyimpulkan bahwa karyawan yang memiliki persepsi adil terhadap supervisor maka juga akan cenderung memiliki sikap percaya terhadap supervisor di dalam organisasi.

3. Pengaruh Kepercayaan Organisasi dan Supervisor Terhadap OCB

Adanya pengaruh kepercayaan organisasi maupun supervisor terhadap OCB tersebut sejalan dengan penelitian yang dilakukan oleh Willenbrock *et al.*, (2013) yang menyatakan bahwa karyawan yang memiliki rasa percaya pada organisasi, maka ia akan cenderung menunjukkan OCB, begitu juga dengan kepercayaan supervisor yang akan memiliki hubungan positif terkait dengan OCB. Hasil penelitian ini juga menemukan ada hubungan yang kuat antara kepercayaan supervisor dengan perilaku kerja perseptual OCB seperti yang dikemukakan oleh Aryee *et al.*, (2002) pada penelitian terdahulu.

4. Kepercayaan Organisasi Memediasi Hubungan antara Keadilan Prosedural Organisasi Dengan OCB

Kepercayaan organisasi mampu memberikan pengaruh mediasi antara keadilan prosedural dengan OCB. Adanya pengaruh mediasi dari variabel kepercayaan organisasi pada pegawai di Kantor Pelayanan Pajak Pratama Wilayah Kabupaten Cilacap dan Purwokerto mampu meningkatkan OCB. Hasil penelitian ini mendukung hasil penelitian Cropanzano dan Mitchell (2005) yang menunjukkan bahwa kepercayaan adalah suatu konstruksi relasional untuk memahami pertukaran sosial di dalam organisasi. Hal ini juga sejalan dengan adanya teori pertukaran sosial (Blau, 1964) yang menyatakan bahwa teori pertukaran sosial adalah hubungan interaksi timbal balik di dalam organisasi yang saling

menguntungkan kedua belah pihak, yakni melalui hubungan yang terkait antara kepercayaan dengan OCB.

Hasil penelitian ini juga mendukung hasil penelitian Aryee *et al.*, (2002) yang menyatakan bahwa kepercayaan dapat menjadi anteseden paling penting bagi OCB. Artinya, apabila karyawan merasa keadilan prosedural di dalam organisasinya dilakukan secara adil, maka karyawan tersebut akan lebih mudah untuk percaya terhadap organisasi. Selanjutnya, apabila karyawan tersebut sudah memiliki kepercayaan yang tinggi terhadap organisasi, maka ia akan cenderung menunjukkan OCB yang tinggi pula terhadap organisasi.

#### 5. Kepercayaan Supervisor Memediasi Hubungan antara Keadilan Prosedural Supervisor Dengan OCBS

Berdasarkan hasil penelitian ini menunjukkan bahwa kepercayaan supervisor memediasi hubungan antara keadilan prosedural supervisor dengan OCBS. Hasil penelitian ini sejalan dengan hasil penelitian Wong *et al.*, (2002) yang menyatakan bahwa kepercayaan pada supervisor secara signifikan akan memediasi hubungan antara persepsi keadilan prosedural supervisor dengan OCBS sesuai dengan konsep teori pertukaran sosial (Blau 1964) yang digunakan di dalam penelitian ini. Penggunaan variabel kepercayaan dapat menjadi manifestasi dari pertukaran sosial yang terjadi antara supervisor dengan karyawan karena variabel kepercayaan merupakan suatu konstruksi relasional untuk memahami pertukaran sosial di dalam organisasi. Kepercayaan supervisor akan semakin meningkat seiring dengan adanya pertukaran sosial yang semakin meningkat.

Adanya pengaruh mediasi dari kepercayaan supervisor pada hubungan antara keadilan prosedural supervisor terhadap OCBS menunjukkan bahwa dengan kepercayaan supervisor yang tinggi pada

pegawai di Kantor Pelayanan Pajak Pratama wilayah kabupaten Cilacap dan Purwokerto, hal tersebut akan membuat persepsi terhadap keadilan prosedural supervisor meningkat dan akhirnya akan berdampak pada peningkatan OCB terhadap supervisor (OCBS).

## **E. Kesimpulan**

Berdasarkan hasil penelitian dan pembahasan serta analisis yang telah di lakukan pada bab sebelumnya, maka dapat dikemukakan beberapa kesimpulan penelitian sebagai berikut:

1. Keadilan prosedural organisasi memberikan pengaruh yang positif signifikan terhadap kepercayaan organisasi pada pegawai Kantor Pelayanan Pajak Pratama Wilayah Kabupaten Cilacap dan Purwokerto. Semakin tinggi keadilan prosedural organisasi yang dirasakan pegawai maka semakin tinggi pula kepercayaan pegawai terhadap organisasi.
2. Keadilan prosedural supervisor memberikan pengaruh positif signifikan terhadap kepercayaan supervisor pada pegawai Kantor Pelayanan Pajak Pratama Wilayah Kabupaten Cilacap dan Purwokerto. Semakin tinggi keadilan prosedural supervisor yang dirasakan oleh pegawai, maka akan semakin tinggi pula kepercayaan pegawai terhadap supervisor.
3. Kepercayaan organisasi memberikan pengaruh positif signifikan terhadap OCB pada pegawai Kantor Pelayanan Pajak Pratama Wilayah Kabupaten Cilacap dan Purwokerto. Semakin tinggi kepercayaan yang dimiliki pegawai terhadap organisasi, maka OCB yang ditunjukkan pegawai terhadap organisasi juga semakin tinggi.
4. Kepercayaan supervisor memberikan pengaruh positif signifikan terhadap OCBS pada pegawai Kantor Pelayanan Pajak Pratama Wilayah Kabupaten Cilacap dan Purwokerto. Semakin tinggi kepercayaan yang dimiliki pegawai terhadap supervisor, maka OCB yang ditunjukkan pegawai terhadap supervisor juga semakin tinggi.

**AmaNU: Jurnal Manajemen dan Ekonomi**

Elok Ainur Latif

*Keadilan Prosedural Sebagai. . . .*

Edisi: vol. 2 no. 2 (2019)

e-issn: 2620-6099, p-issn: 2620-7680

5. Kepercayaan organisasi mampu memediasi hubungan antara keadilan prosedural organisasi terhadap OCBO pada pegawai Kantor Pelayanan Pajak Pratama Wilayah Kabupaten Cilacap dan Purwokerto. Adanya kepercayaan organisasi yang tinggi akan membuat persepsi keadilan prosedural organisasi meningkat, dan akhirnya akan berdampak pada peningkatan OCBO.
6. Kepercayaan supervisor mampu memediasi hubungan antara keadilan prosedural supervisor terhadap OCBS pada pegawai Kantor Pelayanan Pajak Pratama Wilayah Kabupaten Cilacap dan Purwokerto. Adanya kepercayaan supervisor yang tinggi akan membuat persepsi keadilan prosedural supervisor meningkat, dan akhirnya akan berdampak pada peningkatan OCBS.

**Implikasi**

1. Untuk meningkatkan persepsi keadilan pegawai pajak terhadap organisasi dan supervisor, salah satu langkah yang bisa diambil oleh organisasi adalah selalu mengikutsertakan peran pegawai dalam setiap kebijakan yang diputuskan di dalam organisasi, khususnya mengenai SK mutasi yang sering dikeluhkan oleh pegawai. Kebijakan yang diambil hendaknya dilakukan secara transparan supaya pegawai dapat benar-benar yakin bahwa organisasi dapat berbuat adil dan terpercaya untuk kesejahteraan bersama. Organisasi hendaknya dapat menjelaskan secara transparan dan benar-benar memberikan informasi yang jelas mengenai keputusan SK mutasi yang diterima pegawai. Dengan demikian, pegawai pajak dapat menerima SK mutasi tersebut dengan hati yang senang. Selanjutnya, untuk penentuan besarnya hitungan pajak yang ditentukan untuk wajib pajak oleh *Account Representative* dan supervisor, hendaknya dilakukan secara terbuka dan bersama-sama, sehingga pegawai akan merasa diberi kesempatan untuk ikut memutuskan dalam keputusan tersebut. Komunikasi yang baik dan terbuka antara pegawai dengan supervisor juga penting dilakukan supaya informasi dan maksud dari suatu keputusan tertentu dapat diterima dengan baik oleh pegawai.

**AmaNU: Jurnal Manajemen dan Ekonomi**

Elok Ainur Latif

*Keadilan Prosedural Sebagai. . . .*

Edisi: vol. 2 no. 2 (2019)

e-issn: 2620-6099, p-issn: 2620-7680

2. Untuk meningkatkan *Organizational citizenship behavior* (OCB) pegawai Kantor Pelayanan Pajak Pratama Wilayah Kabupaten Cilacap dan Purwokerto dapat dilakukan dengan cara memperbaiki persepsi keadilan itu sendiri pada diri tiap pegawai. Hal-hal yang dapat dilakukan antara lain dengan mengikutsertakan pegawai dalam setiap kegiatan yang diadakan perusahaan, selalu memberikan informasi yang jelas kepada pegawai seputar pekerjaannya, dan meningkatkan kerjasama antar pegawai dalam menyelesaikan pekerjaan. Selain itu, organisasi juga dapat memberikan apresiasi kepada pegawai dengan prestasi yang baik dengan penghargaan yang setara, misalnya berupatambahan tunjangan atau numerisasi yang lebih besar dibandingkandengan pegawai lainnya.

**Saran Penelitian Yang Akan Datang**

1. Hasil penelitian ini dapat digunakan sebagai dasar untuk penelitian selanjutnya dengan menggunakan jenis keadilan organisasi yang berbeda, misalnya dengan meneliti hubungan antara keadilan organisasi interaksional dengan LMX (*leader-member exchange*)/hubungan antara atasan dengan bawahan.
2. Pada penelitian selanjutnya, hendaknya mempertimbangkan variabel mediasi yang lain, misalnya komitmen di dalam organisasi.

**Daftar Pustaka**

- Blau, P. M. 1964. *Exchange and Power in Social Life*. John Wiley and Sons: New York.
- Cohen-Charash, Y., dan Spector, P.E. 2001. The Role of Justice in Organiations: A Meta-Analysis. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*. 86: 425-445.
- Colquitt J. A., Conlon D. E, Wesson M. J, Porter C, Ng., KY. 2001. Justice At The Millennium: A Meta Analytic Review of 25 Years Of Organizational Justice Research. *Journal of Applied Psychology* 86. 425-445.
- Cropanzano, Rusell dan Deborah, E. Rupp. 2002. The Mediating Effect of Social Exchange Relationship in Predicting Workplace Outcomes From Multifoci Organizational Justice. *Organizational Behavior and Human Decision Processes* 89. 925-946.



- Lavelle, J. James, Deborah E. Rupp dan Joel Brockner. 2007. Taking a Multifoci Approach to The Study of Justice, Social Exchange, and Citizenship Behavior: The Target Similarity Model?. *Journal of Management*.
- Leventhal, G. S. 1980. *What Should Be Done With Equity Theory? New Approaches To The Study of Fairness in Social Relationships*. In K. J. Gergen, M. S. Greenberg, And R. H. Willis (Eds.), *Social Exchange: Advances in Theory and Research*. pp. 27-55. New York: Plenum.
- Marlowe HA, Jr. dan Nyhan RC. 1997. *Development And Psychometric Properties of The Organizational Trust Inventory*. *Evaluation Review*. Vol. 21 No. 5. pp. 614-35.
- Masterson, S. Suzanne, Kyle Lewis, dan M. Susan Taylor. 2000. Integrating Justice an Social Exchange: The Differing Effects of Fair Procedures and Treatment in Work Relationship (pp. 738-748). *The Academy of Management Journal*.
- Moorman, R. H. 1991. Relationship Between Organizational Justice and Organizational Citizenship Behavior: Do Fairness Perception Influence Employee Citizenship. *Journal of Applied Pyschology*. 76(6). 845-885.
- Podsakoff, P.M., MacKenzie, S.B., Paine, J.B. dan Bachrach, D.G. 2000. Organizational Citizenship Behaviors: A Critical Review of The Theoretical and Empirical Literature and Suggestions for Future Research. *Journal of Management*. Vol. 26 No. 3, pp. 513-63.
- Robinson SL. 1996. Trust And Breach of Psychological Contrast. *Administrative Science Quarterly*. 41. 574-559.
- Tekleab, G. Amanuel, Riki Takeuchi, dan M. Susan Taylor. 2005. Extending The Chain of Relationship Among Organizational Justice, social Exchange, and Employee Reactions: The Role of Contract Violations. *Academy of Management Journal*.
- Wayne, S. J., Shore, L. M., Bommer, W. H., dan Tetrick, L. E. 2002. The Role of Fair Treatment and Rewards in Perceptions of Organizational Support and Leader Member Exchange. *Journal of Applied Psychology*. 87: 590-598.
- Willenbrock-Nale Lehman, Anna Grohmann, dan Simon Kauffeld. 2013. Promoting Multifocu Citizenship Behavior: Time-Lagged Effects of Procedural Justice, Trust, and Commitment. Germany: Institut for Psychology.