

HUBUNGAN ANTARA PERSEPSI KEADILAN PROSEDURAL TERHADAP PENILAIAN KINERJA DENGAN ORGANIZATIONAL CITIZENSHIP BEHAVIOR

Oleh :

Shabarandhy Heveanthantra dan Haryanto Fadholan Rosyid *)

ABSTRACT

This research was carried out to know the correlation between procedural justice perception in performance appraisal and organizational citizenship behavior. The research hypothesis is that there was a positive correlation between procedural justice perception in performance appraisal and organizational citizenship behavior. The higher procedural justice perception in performance appraisal is associated with higher organizational citizenship behavior. The subjects of this research were the employees of the seretariat of Bantul government, 86 employees ($N = 86$) in number. Two psychological scales used in this research to obtain the data. There were procedural justice perception in performance appraisal scale containing 27 items and organizational citizenship behavior scale containing 44 items. It used Pearson's correlation technique of Product Moment as the data analysis. The results show there is a positive correlation between procedural justice perception in performance appraisal and organizational citizenship behavior ($r = 0.330$, $p = 0.001$). It means the research hypothesis is accepted. Determinacy coefficient was 0.109, which indicates that the effective contribution procedural justice perception in performance appraisal toward organizational citizenship behavior is 10.9 %, Other factors inlunce 89.1%.

Keyword : *Procedural justice, performance appraisal, and organizational citizenship behavior*

*) Fak Psikologi UGM Yogyakarta

PENDAHULUAN

Pada era globalisasi yang ketat akan persaingan seperti sekarang, setiap orang dituntut untuk mampu responsif dan adaptif terhadap berbagai bentuk perubahan. Apabila dikaitkan secara lebih luas yakni dalam organisasi, kemampuan untuk responsif dan adaptif ini akan sangat membantu dalam upaya pencapaian tujuan-tujuan organisasi. Oleh karena itu, kemampuan ini harus dimiliki secara menyeluruh oleh setiap anggota dan komponen organisasi, atau dengan kata lain tidak hanya berlaku pada satu ataupun dua individu saja. Semakin besar tujuan dan persaingan yang dihadapi oleh sebuah organisasi, semakin besar pula peran sumber daya manusia (SDM) di dalamnya. Maka tidaklah heran apabila faktor SDM kian menjadi fokus perhatian.

Setiap organisasi harus sesegera mungkin mempersiapkan SDM-nya untuk siap menghadapi segala tantangan dan agar mampu responsif serta adaptif terhadap perubahan organisasi maupun situasi, baik yang sifatnya internal maupun eksternal. Setiap organisasi tersebut pasti akan menghadapi berbagai gejolak perubahan, tak terkecuali bagi Pemerintah Daerah. Contoh perubahan yang tengah digalakkan adalah upaya perbaikan tata kelola pemerintahan yang bertajuk reformasi birokrasi. Kementerian Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi (Kemen PANRB) mulai gencar menggalakkan adanya perubahan atau reformasi dalam hal birokrasi dengan menempatkan perubahan atau reformasi birokrasi menjadi prioritas utama dari 11

pelaksanaan pembangunan Nasional jangka menengah 2010-2014 (Sindonews, 22 Oktober 2013). Menteri PANRB, Azwar Abubakar juga mengatakan inti dari reformasi birokrasi adalah kemauan untuk bekerja keras menciptakan sebuah perubahan tata kelola pemerintahan yang baik yang berujung pada penyelenggaraan pelayanan publik yang lebih baik.

Kurniawan (2009) menjelaskan bahwa perubahan birokrasi jangan hanya pada bentuknya (struktur organisasi), tetapi tidak kalah pentingnya pada corak (profesional) dan watak (mental perilaku), hal ini karena tantangan birokrasi berkembang dinamis dan tingkat hidup rakyat makin baik. Kurniawan (2009) menambahkan bila dalam transformasi birokrasi, SDM memegang peranan yang sentral dan paling menentukan. Tanpa SDM yang handal, pengolahan, pemanfaatan sumber-sumber organisasi lainnya akan menjadi tidak efektif, efisien dan produktif. Jadi manusia adalah aktor utama dalam transformasi birokrasi. SDM dalam Pemerintah Daerah adalah para pegawai yang bekerja di dalamnya yakni para Pegawai Negeri Sipil. Mahfud MD (1988) mendefinisikan Pegawai Negeri Sipil atau yang akrab disingkat PNS sebagai unsur aparatur Negara untuk menyelenggarakan pemerintahan dan pembangunan dalam rangka mencapai tujuan Negara. Kinerja para PNS ini nantinya akan menentukan efektivitas organisasi dalam sebuah Pemerintahan Daerah..

Efektivitas organisasi dapat didefinisikan sebagai derajat sejauh mana organisasi dapat mencapai tujuan jangka pendek dan jangka panjangnya, memberi respon-respon strategis atas perubahan lingkungan,

melakukan evaluasi-evaluasi terhadap organisasi itu sendiri, dan melalui tahap-tahap kehidupan organisasi (Robbins, 1994). Efektivitas organisasi dapat menjadi indikator keberhasilan pencapaian tujuan sebuah organisasi.

Katz dan Kahn pada tahun 1966 (dalam Organ, Podsakoff, & MacKenzie 2006) mengungkapkan mengenai sejumlah peranan tingkah laku individu yang menunjang efektivitas organisasi antara lain *Pertama*, tingkat partisipasi anggota organisasi dalam mengikuti sistem yang ada misalnya *rekrutmen*, absensi yang rendah, dan *turnover* rendah. *Kedua*, perilaku saling ketergantungan yaitu bagaimana kinerja dalam sistem mampu memberikan kinerja yang melebihi standar kuantitatif maupun kualitatif yang disyaratkan. *Ketiga*, adanya perilaku inovatif dan spontan yang berupa aktivitas kerja yang kooperatif dengan sesama rekan kerja, aksi yang protektif terhadap sistem atau subsistem, saran kreatif terhadap peningkatan organisasi dan bisa berwujud pelatihan diri untuk tanggung jawab tambahan dari organisasi, serta menciptakan iklim organisasi yang kondusif untuk menghadapi tantangan eksternal. Perilaku ini memberi kontribusi pada fungsi organisasi karena perilaku ini melibatkan perilaku-perilaku spontan dan inovatif, yang merupakan instrumen efektivitas organisasi dan juga mewakili perasaan-perasaan kooperatif yang tidak dirumuskan secara jelas dalam peran kerja (*in-role behavior*) ataupun mendapat kompensasi secara formal dalam sistem imbalan. Perilaku ini disebut dengan *organizational citizenship behavior* (OCB).

OCB sering disebut dengan istilah perilaku kewargaan organisasi. Menurut Organ (dalam Robbins 2008), OCB merupakan perilaku pilihan yang tidak menjadi bagian dari kewajiban kerja formal seorang karyawan, namun mendukung berfungsinya organisasi tersebut secara efektif. Organ juga mengungkapkan bahwa OCB merupakan bentuk perilaku prososial yang terjadi dalam organisasi baik yang diberi atau tidak diberi imbalan oleh perusahaan (Baron & Byrne, 2005). Sebagai bentuk perilaku prososial pada organisasi, OCB berorientasi terhadap bentuk pertolongan atau upaya menaikkan kesejahteraan rekan kerja yang berinteraksi dengan karyawan atau pegawai tersebut dan menunjukkannya ketika melaksanakan pekerjaannya (Berry 2003). Organisasi yang sukses membutuhkan karyawan yang akan melakukan lebih dari sekadar tugas biasa mereka yang akan memberikan kinerja yang melebihi harapan (Robbins, 2008).

Dimensi *Organizational citizenship behavior* (OCB) antara lain *altruism, civic virtue, conscientiousness, courtesy*, dan *sportsmanship* (dalam LePine, Erez, & Johnson, 2002). OCB sangat dibutuhkan oleh setiap organisasi karena dapat meningkatkan efektivitas organisasi dalam upaya pencapaian tujuannya. OCB juga diperlukan dalam rangka menghadapi segala bentuk tantangan perubahan organisasi, tak terkecuali pada organisasi atau instansi pemerintahan yang dituntut untuk melakukan proses reformasi birokrasi. Para Pegawai Negeri Sipil (PNS) yang bekerja dalam organisasi pemerintahan harus mampu meningkatkan fleksibilitas dan kinerja baik yang sifatnya individual atau tim. Organisasi menginginkan dan membutuhkan

karyawan atau pegawai yang bersedia melakukan tugas yang tidak tercantum dalam deskripsi pekerjaan mereka. Fakta menunjukkan bahwa organisasi yang mempunyai karyawan seperti itu memiliki kinerja yang lebih baik daripada organisasi lain (Podsakoff, MacKenzie, Paine, & Bachrach, 2000).

Salah satu faktor yang ditunjukkan melalui OCB adalah adanya kemampuan untuk melakukan tugas *extra role* atau melakukan tugas melebihi yang telah ditetapkan terhadapnya. Secara umum, setiap PNS telah mempunyai sejumlah tugas atau pekerjaan utama yang telah tertulis di dalam Tugas Pokok dan Fungsi (*job description & job specification*) atau biasa disingkat sebagai tupoksi. Perilaku melakukan tugas *extra role* pada PNS, yakni perilaku melebihi tupoksi yang telah dibebankan diyakini akan membantu meningkatkan produktivitas dan efektivitas organisasi pemerintahan. Contoh perilaku *extra role* pada PNS antara lain membantu pekerjaan rekan yang tidak masuk kerja, menggunakan waktu kosong dalam bekerja dengan mengerjakan aktivitas yang berkaitan dengan pekerjaan dan menunjang kestabilan serta kemajuan kerja organisasi seperti tidak membuang-buang waktu, tidak bersantai-santai atau tidak masuk kerja meskipun ada peluang untuk itu, tidak mencuri waktu untuk bolos kerja, tidak melakukan aktivitas yang tidak perlu di tempat kerja, mencegah konflik di lingkungan kerja, hingga berusaha menjunjung nama baik organisasi tempat mereka bekerja.

Akan tetapi, saat ini pada sejumlah organisasi pemerintahan masih seringkali ditemukan perilaku yang mengindikasikan rendahnya perilaku *extra role* tersebut,

bahkan justru juga menelantarkan tupoksi mereka. Beberapa permasalahan rendahnya perilaku *extra role* tersebut tersebut salah satunya ditemukan di Pemerintah Kabupaten Bantul. Sebagai contoh Pemerintah Daerah Kabupaten Bantul beberapa kali mendapati 213 PNS tidak masuk kerja dan 11 diantaranya bolos tanpa keterangan yang jelas (Tribunnews, 27 Desember 2013), kemudian sejumlah PNS yang justru keluyuran pada jam kerja untuk urusan yang dianggap tidak penting (Harian Jogja, 16 Januari 2014), atau beberapa perilaku indisipliner lainnya yang diakui oleh Kepala Badan Kepegawaian Daerah (BKD) Bantul menunjukkan kecenderungan meningkat (Tribunnews, 9 Januari 2014).

Beberapa waktu sebelumnya, tepatnya pada tahun 2011 Lembaga Administrasi Negara melakukan riset dan kajian evaluasi kinerja manajemen PNS (www.pkkod.lan.go.id). Berdasarkan hasil penelitian tersebut, diketahui bahwa dari 44 (empat puluh empat) Pemerintah Daerah di beberapa provinsi yang dijadikan tempat penelitian, Pemerintah Daerah Kabupaten Bantul masuk kategori Pemerintahan Daerah dengan kinerja manajemen PNS yang rendah. Bahkan dalam peringkat khusus provinsi DIY, Bantul menempati peringkat paling bawah dan memiliki predikat kinerja manajemen PNS yang terendah. Data-data tersebut menunjukkan bahwa ada permasalahan faktual pada organisasi Pemerintah Daerah Kabupaten Bantul di mana ada kecenderungan terdapat keterkaitan dengan kurang munculnya perilaku *extra role* pada para PNS. Perilaku kurangnya *extra role* mengindikasikan OCB yang rendah dan hal tersebut

berpotensi menyebabkan efektivitas organisasi tidak bisa tercapai secara optimal dan pada organisasi pemerintahan tentunya hal tersebut akan menghambat proses perbaikan tata kelola birokrasi pemerintahan yang sering diistilahkan sebagai reformasi birokrasi.

Van Dyne, Graham, dan Diensch (1994) mengungkapkan bahwa kemunculan OCB dipengaruhi sejumlah faktor antara lain *personal*, *situational*, dan *positional*. *Personal factor* lebih kepada diri internal dan merujuk pada sifat afektif atau kepuasan karyawan atau pegawai terhadap beberapa aspek di tempat kerjanya. Sedangkan *situational factor* berkaitan dengan budaya organisasi dan hal-hal yang menunjang motivasi kerja karyawan atau pegawai. Kemudian yang ketiga adalah *positional factor* yang merepresentasikan sifat keanggotaan karyawan atau pegawai serta struktur organisasinya. Salah satu faktor yang cenderung lebih menonjol adalah *situational factor*. Schappe (1998), melalui hasil risetnya menunjukkan bahwa OCB berkaitan erat dengan komitmen organisasi, kepuasan kerja, dan persepsi akan keadilan. Riset lain menunjukkan bahwa dukungan organisasi sangat berperan untuk menunjang hubungan antara keadilan prosedural dengan OCB (Moorman, Blakely, dan Niehoff, 1998). Penilaian karyawan terhadap keadilan dalam kaitannya dengan kebijakan ataupun aturan-aturan dari tempat kerjanya juga ikut mempengaruhi OCB. Keadilan yang dipersepsikan dinilai berperan, di mana ketika seseorang merasa bahwa dirinya diperlakukan secara adil oleh perusahaan mereka cenderung menunjukkan perilaku

OCB dibandingkan bila mereka merasa diperlakukan sebaliknya (Baron & Byrne, 2005). Maka dari itu dapat ditarik kesimpulan yakni apabila karyawan atau pegawai merasa diperlakukan adil maka OCB akan muncul. Demikian juga sebaliknya.

Salah satu faktor yang mempengaruhi OCB adalah persepsi mengenai keadilan prosedural. Keadilan prosedural mengacu pada keadilan dari prosedur yang digunakan untuk mendistribusikan hasil-hasil akhir yang ada diantara anggota kelompok (Baron & Byrne 2005). Keadilan prosedural merupakan pertimbangan yang dibuat oleh karyawan mengenai keadilan yang dipersepsikan mengenai proses yang digunakan oleh organisasi untuk tiba pada keputusan seperti siapa yang menerima promosi, berapa kenaikan gaji yang akan diberikan, dan bagaimana pembayaran bonus akan dialokasikan (Skarlicki dan Foyger dalam Ivancevich Konopaske, & Matteson, 2006). Aspek-aspek keadilan prosedural antara lain aspek konsistensi, tidak memihak, informasi yang akurat, dapat diperbaiki, keterwakilan, dan etis (Faturachman, 2002). Konsekuensi positif dari keadilan prosedural ditemukan dalam konteks keputusan organisasi termasuk alokasi gaji, pemilihan personel, dan penilaian kinerja (Ivancevich, Konopaske, & Matteson 2006). Bentuk-bentuk prosedur yang telah disebutkan di atas relatif berlaku secara umum pada setiap organisasi, tidak terkecuali dalam organisasi pemerintahan daerah. Berkaitan dengan proses penilaian kinerja, bagaimana PNS menjalankan tupoksi atau *job description* dan *job specification* yang telah diamanatkan termasuk menjadi dasar acuan dalam penilaian kinerja tersebut.

Penilaian kinerja adalah suatu penilaian formal mengenai seberapa baik karyawan melakukan pekerjaan mereka (Griffin, 2004). Selama puluhan tahun, sistem penilaian kinerja pada PNS adalah didasarkan pada Daftar Penilaian Pelaksanaan Pekerjaan Pegawai Negeri Sipil (DP3-PNS) yang mengacu pada Peraturan Pemerintah Republik Indonesia Nomor 10 Tahun 1979. Adapun unsur-unsur yang dinilai adalah kesetiaan, prestasi kerja, tanggungjawab, ketaatan, kejujuran, kerjasama, prakarsa dan kepemimpinan. Baru pada akhir tahun 2014 ini akan diterapkan standar penilaian baru berdasarkan Peraturan Pemerintah Nomor 46 Tahun 2011 tentang Penilaian Prestasi Kerja Pegawai Negeri Sipil, yang terdiri atas unsur Sasaran Kerja Pegawai (SKP) dan perilaku kerja.

Kurniawan (2009), mengatakan bahwa instrumen Daftar Penilaian Pekerjaan Pegawai (DP3) cenderung tertutup dan jauh dari nilai-nilai yang berkeadilan, serta lebih berorientasi pada kepentingan pimpinan yang justru menimbulkan kecemburuan dan rasa frustrasi. Sistem Penilaian kinerja yang menggunakan unsur DP3-PNS berpotensi memunculkan persepsi yang berbeda-beda dari para PNS, di mana nantinya akan ada yang beranggapan bahwa prosedur penilaian yang diberikan sudah tepat dan adil, namun akan ada juga yang beranggapan belum. Bentuk keberatan atau protes yang muncul mengenai proses penilaian kinerja inilah yang mengindikasikan adanya persepsi ketidakadilan prosedural. Salah satu hal yang harus diperhatikan mengenai adanya persepsi ketidakadilan prosedural adalah terdapat kemungkinan bahwa ada PNS yang mau

protes dan ada juga yang enggan untuk mengajukan protes dan cenderung menunjukkan sikap menerima hasil penilaian meskipun dalam hatinya mengatakan yang sebaliknya. PNS yang protes maupun yang tidak protes kemungkinan besar akan menunjukkan penurunan kemauan, kualitas, semangat, motivasi dan kedisiplinan dalam kinerja mereka, di mana hal ini tentunya juga akan berdampak pada tupoksi ataupun target kerja mereka yang tidak akan bisa dilaksanakan secara maksimal sehingga OCB pun tidak akan muncul.

OCB yang belum optimal atau bahkan belum muncul, tentunya akan menyebabkan upaya pencapaian tujuan organisasi akan relatif terhambat atau sulit terwujud, apalagi apabila hal ini terjadi pada organisasi Pemerintah Daerah yang seperti telah disebutkan, saat ini tengah menggiatkan reformasi birokrasi termasuk di dalamnya upaya untuk memperbaiki tata kelola pemerintahan demi peningkatan kualitas pembangunan daerah dan pelayanan kepada masyarakat. Berdasarkan paparan di atas maka penelitian ini bertujuan untuk mengetahui hubungan antara persepsi keadilan prosedural terhadap penilaian kinerja dengan OCB.

METODE

Subjek dalam penelitian ini adalah 86 Pegawai Negeri Sipil (PNS) kantor kesekretariatan Pemerintah Kabupaten Bantul pada Bagian Administrasi Pembangunan, Bagian Hubungan Masyarakat, Bagian Hukum, Bagian Kerjasama dan Potensi Pengembangan Daerah, Bagian Organisasi,

Bagian Pemerintahan Desa, Bagian Protokol, Bagian Umum, dan Badan Kepegawaian Daerah dengan latar belakang pendidikan minimal lulusan SMA dan masa kerja yang telah dilalui sampai pada saat dikenai penelitian ini minimal 12 bulan (1 tahun).

Pengukuran OCB menggunakan alat ukur skala OCB yang disusun oleh Podsakoff, MacKenzie, Moorman, dan Fetter (dalam Organ, Podsakoff, & MacKenzie, 2006) yang menggunakan dimensi-dimensi dari Organ yakni *altruism, civic virtue, conscientiousness, courtesy, dan sportsmanship* (dalam LePine, Erez, & Johnson, 2002), namun dimodifikasi oleh peneliti supaya lebih sesuai dengan kondisi dalam penelitian, yaitu menggunakan subjek Pegawai Negeri Sipil PNS). Pengukuran persepsi keadilan prosedural terhadap penilaian kinerja menggunakan skala keadilan prosedural yang disusun peneliti mengacu pada konsep Leventhal (dalam Colquitt, 2001) yang terdiri atas aspek konsistensi, tidak memihak, informasi yang akurat, dapat diperbaiki, keterwakilan, dan etis.

Penelitian ini dilakukan menggunakan metode kuantitatif dengan survei melalui angket untuk mengungkap data pribadi subjek dan skala pengukuran. Sebelum digunakan, terlebih dahulu skala diujicoba untuk mengetahui validitas serta reliabilitasnya. Skala atau alat ukur yang dianggap berkualitas dan siap digunakan untuk penelitian harus memenuhi kriteria validitas dan reliabilitas atau dengan kata lain dapat diasumsikan alat ukur tersebut dapat digunakan untuk mengungkap apa yang akan diungkap dan konsisten dalam pengukurannya.

Skala OCB dan Skala *Persepsi Keadilan Prosedural Terhadap Penilaian Kinerja* yang digunakan dalam penelitian ini mengandalkan validitas isi yang dinilai berdasarkan sejauh mana isi skala tersebut mewakili semua aspek kerangka konsep. Validitas isi diestimasi melalui pegujian terhadap skala dengan analisis rasional dan *professional judgement* (Azwar, 2011). Sementara estimasi reliabilitas alat pengukuran pada penelitian ini menggunakan pendekatan konsistensi internal yaitu suatu bentuk tes yang hanya memerlukan satu kali pengenaan tes tunggal kepada sekelompok subjek sebagai individu (Azwar, 2011). Adapun pada skala OCB menunjukkan koefisien reliabilitas alpha sebesar $\alpha=0,956$, sedangkan pada skala persepsi keadilan prosedural menunjukkan koefisien reliabilitas alpha sebesar $\alpha=0,910$. Nilai koefisien reliabilitas alpha pada kedua skala, menunjukkan adanya konsistensi yang tinggi pada skala tersebut (Azwar, 2011).

Analisis data penelitian ini dilakukan dengan menggunakan metode statistik. Sesuai dengan tujuan penelitian dan sifat data yang terkumpul, yang terdiri dari satu variabel bebas yaitu persepsi keadilan prosedural terhadap penilaian kinerja dan variabel tergantung *organizational citizenship behavior*. Serta kedua variabel yang merupakan data dengan tipe interval yang memiliki skor, maka untuk menguji hipotesis yang diajukan digunakan teknik analisis korelasi *product moment* dari Pearson.

HASIL

Sebelum dilakukan uji hipotesis, terlebih dahulu dilakukan asumsi yakni uji normalitas dan uji linearitas. Uji asumsi normalitas sebaran dilakukan untuk mengetahui apakah data yang diperoleh bervariasi atau tersebar secara normal. Uji normalitas dalam penelitian ini dilakukan dengan formulasi *one-sample Kolmogrov-Smirnov test*. Hasil uji

linearity yang menggunakan teknik analisis varians. Hasil analisis menunjukkan hubungan yang linear antara data skala *persepsi keadilan prosedural terhadap penilaian kinerja* dengan OCB dengan $F_{linearity} = 13,336; p = 0,001 (p < 0,05)$.

Berdasarkan analisis data penelitian, didapatkan deskripsi data perbandingan skor hipotetik dan skor empirik dari setiap variabel sebagai berikut:

Tabel : Deskripsi Data Penelitian

Variabel	Jml Aitem	Skor Hipotetik Min	Skor Empirik						
			Max	Mean	SD	Min	Max	Mean	SD
OCB	44	0	176	88	29	85	170	127,09	13,61
KeadProsd	27	0	108	54	18	24	106	68,15	12,83

normalitas yang diterapkan pada variabel OCB menunjukkan koefisien $K-SZ = 0,834; p = 0,490 (p > 0,05)$, sedangkan untuk variabel persepsi keadilan prosedural terhadap penilaian kinerja $K-SZ = 0,638; p = 0,809 (p > 0,05)$. Sehingga data penelitian dari kedua variabel diatas terdistribusi secara normal.

Uji asumsi linearitas dilakukan untuk mengetahui apakah dua variabel yang diuji berhubungan secara linear. Hal ini juga merupakan asumsi dasar yang harus dipenuhi dalam korelasi *product moment* dari Pearson yang mana diperlukan asumsi bahwa dua variabel yang diteliti berhubungan secara linear, untuk bisa menggambarkan taraf hubungan di antara keduanya tepat. Uji asumsi linearitas antara data skala OCB dengan persepsi keadilan prosedural terhadap penilaian kinerja dalam penelitian ini dilakukan dengan formulasi *test for*

Berdasarkan tabel deskripsi penelitian tersebut terlihat bahwa secara umum OCB subjek penelitian cenderung baik. Hal ini ditunjukkan oleh mean empirik OCB sebesar 127,09 di atas mean hipotetik sebesar 88. Persepsi keadilan prosedural terhadap penilaian kinerja subjek penelitian juga relatif baik, terlihat dari mean empirik sebesar 68,15 lebih besar daripada mean hipotetik sebesar 54. Sementara itu standar deviasi empirik OCB adalah sebesar 13,61 lebih kecil daripada standar deviasi hipotetik sebesar 29. Hal ini menunjukkan bahwa skor subjek penelitian menunjukkan kecenderungan seragam atau variasi yang rendah. Pada standar deviasi persepsi keadilan prosedural terhadap penilaian kinerja juga menunjukkan kecenderungan seragam atau variasi yang rendah, terlihat dari standar deviasi empirik sebesar 12,83 lebih kecil daripada standar deviasi hipotetik sebesar 18.

Pengujian hipotesis dalam penelitian ini menggunakan teknik korelasi *product moment* dari Pearson dengan bantuan program SPSS 18.0 for Windows. Hipotesis dalam penelitian ini yaitu ada hubungan positif antara persepsi keadilan prosedural terhadap penilaian kinerja dengan *organizational citizenship behavior* (OCB) pada Pegawai Negeri Sipil Pemerintah Kabupaten Bantul. Semakin tinggi persepsi keadilan prosedural terhadap penilaian kinerja maka OCB akan semakin tinggi. Demikian pula sebaliknya.

Berdasarkan uji korelasi *product moment* dari Pearson didapatkan hasil nilai koefisien korelasi sebesar $r_{xy}=0,330$; $p=0,001$ ($p<0,01$) yang berarti persepsi keadilan prosedural terhadap penilaian kinerja memiliki korelasi positif yang signifikan dengan *organizational citizenship behavior* (OCB). Mengacu pada hasil korelasi *product moment* tersebut, maka dapat diketahui bahwa hipotesis nihil tidak diterima, maka dengan demikian dapat disimpulkan bahwa hipotesis penelitian ini yakni adanya hubungan positif antara persepsi keadilan prosedural terhadap penilaian kinerja dengan *organizational citizenship behavior* (OCB) diterima. Semakin positif persepsi keadilan prosedural terhadap penilaian kinerja maka semakin tinggi pula tingkat *organizational citizenship behavior* (OCB).

Sumbangan efektif persepsi keadilan prosedural terhadap penilaian kinerja terhadap OCB adalah $r^2=0,109$. Hal ini berarti persepsi keadilan prosedural terhadap penilaian kinerja memberikan kontribusi sebesar 10,9% terhadap OCB pegawai.

Faktor-faktor lain yang mempengaruhi OCB adalah sebesar 89,1%.

DISKUSI

Hasil penelitian ini sesuai dengan penelitian sebelumnya yang dilakukan oleh Alotaib (2001), yang berupaya mengetahui kaitan antara keadilan prosedural dan distributif, kepuasan kerja, dan komitmen organisasi dengan OCB pada sejumlah pegawai organisasi pemerintah di Kuwait. Hasil penelitian tersebut menunjukkan bahwa keadilan prosedural menjadi faktor yang paling signifikan dalam mempengaruhi OCB pada pegawai pemerintahan. Hasil penelitian yang hampir serupa dikemukakan oleh Rioux dan Penner (2001), yakni keadilan prosedural relatif berpengaruh terhadap aspek-aspek pada OCB. Sementara hasil penelitian yang dikemukakan oleh Williams, Pitre, dan Zainuba (2002) menunjukkan bahwa peran keadilan dari atasan dalam menentukan proses dan hasil akan berpengaruh secara signifikan terhadap kemunculan OCB. Seperti yang diungkapkan oleh Moorman, Blakely, dan Niehoff (1998), keadilan prosedural mempengaruhi OCB karena pertimbangan keadilan mempengaruhi tingkat seorang karyawan mempercayai bahwa organisasi telah menghargai dirinya. Perlakuan adil yang diterima akan dipersepsikan secara positif oleh pegawai dengan memberi keyakinan bahwa organisasi telah peduli, mempercayai, mendukung dan menghargai keberadaan dirinya dalam organisasi tersebut. Berangkat dari hal tersebut maka terbentuklah pola pertukaran

sosial antara pegawai dengan organisasi, dimana perlakuan adil yang dipersepsikan positif tersebut akan menghasilkan perilaku timbal balik berupa perilaku *extra role* ataupun perilaku prososial yang jamak disebut sebagai OCB.

Beberapa penelitian menyebutkan bahwa keadilan prosedural akan lebih memberi dampak pada OCB apabila ada dukungan sosial yang nyata dari atasan atau sosok yang mengambil keputusan dalam sebuah organisasi. Fatdina (2009) melalui hasil penelitiannya menunjukkan bahwa keadilan prosedural tidak akan memberi dampak signifikan pada OCB apabila dukungan sosial kurang dirasakan, dimana dalam hal ini dukungan sosial yang dirasakan lebih ditekankan pada aspek komunikasi antara atasan dengan bawahan. Pada penelitian ini dapat diketahui adanya hubungan positif antara keadilan prosedural dan OCB, dengan dipengaruhi faktor mediator dukungan sosial yang dirasakan. Sementara Moorman (1991), justru menyebutkan bahwa keadilan interaksional lebih bisa mempengaruhi kemunculan OCB daripada keadilan prosedural, khususnya ketika kedua keadilan tersebut hadir beriringan. Kesan para pegawai mengenai keadilan dalam interaksi mereka dengan atasan diperlihatkan melalui lebih banyaknya informasi yang disampaikan pada mereka mengenai kepercayaan dan keadilan daripada ada atau tidak adanya prosedur yang adil. Melalui interaksi semacam itu, seorang pegawai dapat secara mudah percaya bahwa organisasi menganggap mereka penting (Moorman, 1991).

Penelitian ini tidak mencari informasi data empirik mengenai dukungan sosial, dukungan organisasional, ataupun keadilan interaksional, akan tetapi dalam kaitannya dengan hasil penelitian ini, sekiranya faktor-faktor tersebut patut dipertimbangkan untuk mengiringi persepsi positif keadilan prosedural terhadap penilaian kinerja agar diharapkan OCB dapat muncul atau meningkat. Hal ini mengacu pada hasil penelitian ini yang menunjukkan bahwa korelasi antara kedua variabel signifikan pada tingkat sedang (Bungin, 2006), serta nilai sumbangan efektifnya bisa dikatakan relatif kecil.

Erdogan, Kraimer, dan Liden (2001) secara spesifik mengungkapkan bahwa persepsi keadilan prosedural terhadap penilaian kinerja menjadi salah satu faktor kuat yang mempengaruhi OCB. Pada Pegawai Negeri Sipil, penilaian kinerja dilakukan setiap satu tahun sekali dengan memakai dasar DP3-PNS. Berdasarkan informasi yang diperoleh dari Badan Kepegawaian Daerah dan Bagian Organisasi Pemerintah Kabupaten Bantul, diketahui bahwa secara umum penilaian dengan memakai dasar DP3-PNS ini cenderung tinggi akan subjektivitas prosedur penilaiannya dan rentan akan munculnya bias atau ketidakadilan penilaian. Berdasarkan informasi tersebut juga diketahui bahwa ternyata hal ini dianggap sebagai hal yang lumrah bagi mayoritas pegawai dengan lebih beranggapan bahwa penilaian kinerja pada PNS hanya formalitas. Greenberg dalam penelitiannya yang dikutip oleh Moorman (1991) menemukan bahwa para atasan lebih kemungkinannya untuk dilihat adil jika mereka menyampaikan secara aktif keadilan

melalui interaksi-interaksi daripada hanya mengandalkan pada perilaku adil yang sebenarnya. Apabila ada pegawai yang mempersepsikan ketidakadilan, maka penjelasan yang mendetail dari pihak penilai mengenai prosedur penilaian disebut sudah mampu memunculkan persepsi keadilan yang lebih positif dan meminimalisir persepsi ketidakadilan yang dirasakan sebelumnya. Hal ini menunjukkan bahwa interaksi yang baik dan adanya dukungan dari atasan dapat meningkatkan persepsi keadilan prosedural.

Persepsi keadilan dalam penilaian merupakan salah satu bentuk reaksi penilaian kinerja yang perlu diperhatikan, mengingat bahwa keadilan dalam sebuah organisasi merupakan persyaratan dasar agar organisasi dapat berfungsi secara efektif dan karyawan dapat mencapai kepuasan secara personal (Greenberg, 1996). Penilaian kinerja yang baik adalah penilaian kinerja yang dilakukan secara objektif dan mengutamakan asas keadilan. Penilaian kinerja objektif adalah penilaian kinerja yang dikenakan pada seluruh karyawan atau pegawai berdasarkan indikator dan target kerjanya (Permatasari, 2010). Mulai tahun 2014 sendiri, Pemerintah sudah berupaya untuk menerapkan penilaian objektif pada PNS dengan mengganti penilaian DP3-PNS dengan penilaian yang mengacu pada sasaran kerja Pegawai (SKP) serta penilaian perilaku. Berdasarkan informasi dari Badan Kepegawaian Daerah, penilaian perilaku tersebut masih memakai proses seperti penilaian DP3-PNS yang sarat akan kelemahan. Pada penilaian perilaku tersebut, menggunakan instrumen penilaian kinerja 360 derajat (Kreitner & Kinicki, 2001), sekiranya dapat memberikan nilai objekti-

fitas yang lebih, akan tetapi Pemerintah Bantul belum bisa menerapkannya, karena menurut Badan Kepegawaian Daerah model penilaian tersebut cenderung kompleks dan kurang praktis.

Organisasi menginginkan dan membutuhkan karyawan atau pegawai yang bersedia melakukan tugas yang tidak tercantum dalam deskripsi pekerjaan mereka. Fakta menunjukkan bahwa organisasi yang mempunyai karyawan seperti itu memiliki kinerja yang lebih baik daripada organisasi lain (Podsakoff, MacKenzie, Paine, & Bachrach, 2000). Oleh karena itu OCB akan sangat menunjang efektivitas pada organisasi, demikian juga pada organisasi pemerintahan. Sementara itu, keadilan prosedural menjadi sebuah pemacu yang penting bagi sikap dan performansi kinerja (He, Zhu dan Zheng, 2012). Prosedur penilaian kinerja pada Pemerintah Bantul telah diupayakan untuk memenuhi asas keadilan, meskipun anggapan umum menilai ada subjektifitas yang melandasi penilaian tersebut. Melalui prosedur penilaian yang dapat diterima secara positif oleh seluruh pegawai, maka nantinya diharapkan perilaku *extra role* dan performansi kinerja para pegawai dapat meningkat, sehingga nantinya OCB dapat muncul atau semakin meningkat.

Berdasarkan informasi yang diperoleh dari Badan Kepegawaian Daerah serta Bagian Organisasi Pemerintah Kabupaten Bantul, diketahui bahwa prinsip transaksional masih sering digunakan sebagai salah satu prosedur oleh penilai untuk memberikan keputusan penilaian. Prinsip transaksi membutuhkan kualitas interaksi yang baik. Pada kaitannya dengan hasil penelitian ini dapat dikatakan

apabila interaksi dalam transaksi dapat berjalan dengan baik maka akan menghasilkan persepsi keadilan prosedural yang positif, demikian juga sebaliknya. Clarke, Harcourt, dan Flynn (2013) dalam penelitiannya menjelaskan bahwa tingkat keefektifan penilaian kinerja tergantung dari bagaimana karyawan mempersepsikan penilaian kerjanya terhadap dirinya telah dilakukan secara adil ataukah belum. Keadilan di sini dilihat dari sudut pandang keadilan prosedural dan keadilan interaksional dari penilaian yang telah dilakukan secara berturut-turut dimana diketahui bahwa keadilan interaksional lebih menunjukkan keadilan daripada keadilan prosedural. Prosedur penilaian kinerja harus berjalan secara konsisten, bias terminalisasi, representatif pada semua pihak, dari sumber yang akurat, dapat diperbaiki apabila ada kesalahan, serta sesuai dengan etika dan moral. Selain itu, supaya keadilan prosedural terhadap penilaian kinerja dapat lebih dipersepsi secara positif, maka hubungan individu, komunikasi dan interaksi antara pihak penilai dan pihak yang dinilai harus berjalan dengan baik terlebih dahulu, sehingga terbentuk pola dukungan resiprokal antara individu dengan organisasi. Apabila prosedur penilaian kinerja yang dilandasi adanya interaksi yang baik antara pihak atasan dan bawahan telah dipersepsi dengan baik, serta adanya perasaan dihargai dari pegawai oleh organisasai, maka diharapkan hal tersebut juga akan menghadirkan perilaku timbal balik dengan memunculkan atau meningkatkan OCB yang bermanfaat bagi efektivitas organisasi.

KESIMPULAN DAN SARAN

A. Kesimpulan Penelitian

Berdasarkan hasil penelitian dan pembahasan dapat disimpulkan sebagai berikut:

1. Persepsi keadilan prosedural terhadap penilaian kinerja mempunyai hubungan positif dengan *organizational citizenship behavior* (OCB) pegawai Pemerintah Kabupaten Bantul. Semakin positif persepsi keadilan prosedural terhadap penilaian kinerja maka OCB pegawai semakin tinggi, dan juga semakin negatif persepsi keadilan prosedural terhadap penilaian kinerja maka tingkat OCB pegawai akan semakin rendah.
2. Koefisien determinasi $r^2=0,109$. Hal ini berarti persepsi keadilan prosedural terhadap penilaian kinerja memberikan kontribusi sebesar 10,9% terhadap OCB pegawai. Faktor-faktor lain yang mempengaruhi OCB adalah sebesar 89,1%

B. Saran

1. Bagi Organisasi

Hasil penelitian ini menjelaskan bahwa *organizational citizenship behavior* (OCB) berhubungan dengan persepsi keadilan prosedural pegawai terhadap penilaian kinerja. OCB pada pegawai Pemerintah Kabupaten Bantul harus tinggi agar efektivitas organisasi dapat tercapai dan reformasi birokrasi dapat tercipta dengan baik. Peningkatan OCB salah satunya dengan meningkatkan persepsi keadilan prosedural pegawai terhadap penilaian

kinerja. Oleh karena itu, untuk dapat meningkatkan kesadaran dan membentuk persepsi yang positif pegawai terhadap keadilan prosedural dalam penilaian kinerja, maka faktor-faktor yang mungkin dapat menyebabkan persepsi keadilan yang rendah harus diminimalisir. Salah satu cara yang harus ditempuh adalah dengan memberi pelatihan intensif pada pihak penilai sebagai pembuat keputusan. Pemberian arahan serta pelatihan agar prosedur penilaian dapat berjalan lebih adil dan dapat diterima dengan baik oleh seluruh pegawai harus diinformasikan. Meskipun mulai tahun 2014 penilaian kinerja sudah tidak menggunakan dasar DP3-PNS, akan tetapi pada penilaian yang baru yakni penilaian SKP, khususnya pada penilaian perilaku yang mendapat porsi 40% masih rawan menimbulkan persepsi ketidakadilan karena prosedur penilaian perilaku ini relatif ada kecenderungan persamaan dengan penilaian DP3-PNS. Penggunaan instrumen yang lebih objektif seperti penilaian kinerja 360 derajat sekiranya dapat menjadi pertimbangan untuk mengatasi kelemahan penilaian perilaku pada PNS.

2. Bagi Penelitian Selanjutnya

Penelitian selanjutnya yang tertarik untuk meneliti *organizational citizenship behavior* (OCB), disarankan untuk mengkaji variabel lain yang mempengaruhi OCB selain variabel *persepsi keadilan prosedural terhadap penilaian kinerja*, dimana seperti telah dijelaskan bahwa masih banyak variabel atau faktor-faktor lain yang memiliki kaitan dengan

variabel OCB. Berkaitan dengan variabel persepsi keadilan prosedural, selain sub faktor penilaian kinerja ada beberapa sub faktor lain yang bisa diteliti seperti sub faktor kompensasi, pelatihan, atau penugasan kelompok kerja.

DAFTAR PUSTAKA

- Alotaib, A.G. (2001). Antecedents of Organizational Citizenship Behavior: A Study of Public Personnel in Kuwait. *Public Personnel Management, Vol. 30, No. 3, 363-376.*
- Azwar, S. (2011). *Reliabilitas dan Validitas*. Yogyakarta: Pustaka Pelajar.
- Baron, R. A. & Byrne, Donn. (2005). *Psikologi Sosial*. (Diterjemahkan oleh Dra. Ratna Djuwita, Dipl. Psychl.). Jakarta: Erlangga.
- Clarke, C., Harcourt, M., & Flynn, M. (2013). Clinical Governance, Performance Appraisal and Interactional and Procedural Fairness at a New Zealand Public Hospital. *Journal of Business Ethics, 117, 667-678.*
- Colquitt, J. A. (2001). On the Dimensionality of Organizational Justice: A Construct Validation of a Measure. *Journal of Applied Psychology, Vol. 86, No. 3, 386-400.*
- Fatdina. (2009). Peran Dukungan Organisasi Yang Dirasakan Karyawan Sebagai Mediator Pengaruh Keadilan Prosedural Terhadap Perilaku Kewarganegaraan Organisasi. *Tesis*. Yogyakarta : UGM (tidak dipublikasikan).
- Faturochman. (2002). *Keadilan dalam Perspektif Psikologi*. Yogyakarta: Pustaka Pelajar.
- Greenberg, J. (1996). *The Quest for Justice on The Job: Essays and Experiments*. California: Sage.
- Ivancevich, J. M., Konopaske, R & Matteson, M. T. (2006). *Perilaku dan Manajemen Organisasi*. (Diterjemahkan oleh Gina Gania). Jakarta: Erlangga.
- Kreitner, R., & Kinicki, A. (2001). *Organizational Behavior*. New York: Irwin/McGraw-Hill.
- Kurniawan, A. (2009). *Transformasi birokrasi*. Yogyakarta: Penerbit Universitas Atma Jaya.
- LePine, J. A., Erez, A., & Johnson, D. E. (2002). The Nature and Dimensionality of Organizational Citizenship Behavior: A Critical Review and Meta -Analysis. *Journal of Applied Psychology, Vol. 87, No. 1, 52-65.*
- Moorman, R. H., Blakely, G. L., & Niehoff, B. P. (1998). Does Perceived Organizational Support Mediate the Relationship Between Procedural Justice and Organizational Citizenship Behavior? *The Academy of Management Journal, Vol. 41, No. 3, 351-357.*

Organ, D.W., Podsakoff, P.M; & MacKenzie, S.B. (2006). *Organizational Citizenship Behavior: It's Nature, antecedents, and consequences*. California: Sage.

Robbins, P. (1994). *Teori Organisasi: Struktur, Desain, & Aplikasi*. (Diterjemahkan oleh Jusuf Udaya). New Jersey: Prentice-Hall International.

CURRICULUM VITAE

Cell Phone : +62856 255 6691
Email : shabarandhy@gmail.com



BIODATA DIRI

Nama Lengkap : Shabarandhy Heveanthantra, S.Psi
Alamat : Bejen, Rt 5, No 158, Bantul, Bantul, Bantul, DIY, 55711
Tempat, tanggal lahir : Yogyakarta, 22 Juni 1991
Usia : 23 Tahun
Jenis Kelamin : Laki-laki
Agama : Islam
Golongan Darah : B
Suku Bangsa : Jawa
Kewarganegaraan : Indonesia
Status Pernikahan : Belum Menikah

RIWAYAT PENDIDIKAN TERAKHIR

Universitas : Universitas Gadjah Mada
Fakultas : Psikologi
Mayor : Psikologi Industri & Organisasi
Strata : Strata-1 (Sarjana)
IPK : 3,60 (Cumlaude)
Masa Studi : 3 tahun 10 bulan
Judul Skripsi : Hubungan Antara Persepsi Keadilan Prosedural Terhadap Penilaian Kinerja dengan *Organizational Citizenship Behavior*

PENGALAMAN ORGANISASI

Organisasi	Jabatan
Tim KKN Antar Semester, Desa Hargotirto, Kec. Kokap, Kab. Kulon Progo (2013)	Koordinator Mahasiswa Sub-Unit 1
Opteama Training Center (2011-2013)	Bendahara
Lembaga Mahasiswa Psikologi UGM (2011- 2012)	Kepala Divisi PO Departemen PSDMO
Lembaga Mahasiswa Psikologi UGM (2010- 2011)	Staff Divisi PO Departemen PSDMO

PENGALAMAN KERJA

Aktivitas Kerja &Instansi	Jabatan
ECC UGM (2013 – sekarang)	<i>Associate (Freelance Scorer)</i>
Perkuliahan Psikologi Komunikasi Semester 1 Fakultas Psikologi UGM (2013)	Asisten Mata Kuliah
Asesmen PT Kyros di Rumah Sakit Bethesda (2012)	<i>Surveyor</i>
Perkuliahan Psikologi Sosial Semester 2 Fakultas Psikologi UGM (2011)	Asisten Mata Kuliah

PENELITIAN

Judul Penelitian	Jabatan
Program Kreativitas Mahasiswa Kategori Penelitian (PKM-P) didanai Dikti : “Rahasia Bahagia di Hari Tua”	Pelaksana