

PENGARUH KEADILAN ORGANISASI ORGANIZATIONAL SILENCE DAN KEPUASAN KERJA TERHADAP ORGANIZATIONAL CITIZENSHIP BEHAVIOR

Oleh:

Ade Banani ¹, Relas Pasca Prasasti ²

E-mail: a.banani@yahoo.com

¹Dosen Fakultas Ekonomi dan Bisnis Unsoed

²Mahasiswa Magister Science FEB Unsoed

ABSTRACT

Organizational citizenship behavior becomes a popular topic in the field of the management of human resources because it can increase effectiveness and give a positive influence for organization. Literatures examine about organizational citizenship behavior have already been well established in the fields of management sciences, but in this study authors add variable organizational silence as one of the factors that can influence organizational citizenship behavior. Moreover the literature about organizational silence is very limited. Organizational silence itself is negative behavior marked with a number of individuals who choose not to speak or act about the issue regarding organization, whereas they were conscious and aware of issues and problems in the organization and kept silence to their superior organization.

The aims of this research were to analyze the influences of organizational justices, organizational silence, and job satisfaction to organizational citizenship behavior. The population in this research is all teachers in SMAN Tasikmalaya City. Sample was determined using proportional random sampling which means that each member taken in the population had same opportunity to selected as the sample. The samples used in this research are 286 respondents by using questionnaire as a method of this research. The analysis tool in this research is Structural Equation Modeling (SEM) and The results show that the organizational justice consists of distributive justice, procedural justice, and interactional justice had negative effect towards organizational silence, job satisfaction and distributive justice had positive influence on organizational citizenship behavior, from the assessment of the intervening variable organizational silence showed that the organizational silence could not mediate relationship between organizational justice consisting of distributive justice, procedural justice, and interactional justice with organizational citizenship behavior. Suggestion for future researcher is extend this research by using organizational silence variable and applying it in non-educational organizations such as banking, charity, profit oriented, and religion based.

Keywords: *distributive justice, procedural justice, interactional justice, organizational silence, job satisfaction, and organizational citizenship behavior.*

PENDAHULUAN

Latar Belakang

Organizational silence dapat diartikan sebagai istilah yang digunakan untuk menunjukkan fenomena masal pada individu yang sangat jarang dalam memberikan respon baik berupa ucapan (verbal) maupun tindakan (action) ketika organisasi membutuhkan pemecahan masalah ataupun masukan yang dapat digunakan untuk kemajuan organisasi (Morrison dan Milliken, 2000). Sebagian besar individu lebih memilih untuk diam tentang hal yang berkenaan dengan organisasi, maka akan terjadi fenomena masal berupa *organizational silence* (Henriksen dan Dayton, 2006). Selain *organizational silence*, kepuasan kerja merupakan salah satu faktor yang dapat mempengaruhi *organizational citizenship behavior* (Foote dan Thomas, 2008). Pada penelitian yang dilakukan oleh Becker (2004) menyatakan bahwa kepuasan kerja sangat mempunyai kaitan yang erat dengan perilaku yang berhubungan dengan pekerjaan, seperti produktifitas, tingkat kehadiran, turnover karyawan, dan hubungan sesama karyawan. Ketika karyawan merasakan kepuasan terhadap pekerjaan yang dilakukannya, maka karyawan tersebut akan bekerja secara maksimal dalam menyelesaikan pekerjaannya, bahkan melakukan beberapa hal yang mungkin di luar tugas pokoknya (Nelson dan Quick, 236:2006). Faktor lain yang dapat mempengaruhi *organizational citizenship behavior* adalah keadilan organisasi. Penelitian yang dilakukan pada organisasi yang berbeda, ditemukan bahwa ketika karyawan mempunyai persepsi yang positif terhadap perilaku adil atasannya maka terdapat kemungkinan *organizational citizenship behavior* dapat meningkat. Blakely et al. (2005) juga menambahkan dalam penelitiannya dengan menggunakan variabel *equity sensitivity* sebagai moderasi dan hasilnya adalah *equity sensitivity* ini tidak dapat menunjukkan pengaruh yang besar bagi perilaku kewarganegaraan organisasional, hal ini menunjukkan bahwa masih ada variabel lain yang memungkinkan untuk menjadi perantara dan meningkatkan perilaku kewarganegaraan organisasional, salah satunya dengan menambahkan variabel mediasi *organizational silence*.

Berdasarkan perumusan masalah yang ada, maka tujuan penelitian ini adalah: Tujuan umum: Mengembangkan penelitian terdahulu yang banyak membahas tentang keadilan organisasi terhadap *organizational citizenship behavior* dengan menambahkan variabel mediasi *organizational silence*. Tujuan khusus: 1. Untuk menganalisis pengaruh keadilan distributif terhadap *organizational silence*. 2. Untuk menganalisis pengaruh keadilan prosedural terhadap *organizational silence*. 3. Untuk menganalisis pengaruh keadilan interaksional terhadap *organizational silence*. 4. Untuk menganalisis pengaruh *organizational silence* terhadap perilaku kewarganegaraan organisasional. 5. Untuk menganalisis pengaruh *organizational silence* terhadap kepuasan kerja. 6. Untuk menganalisis pengaruh kepuasan kerja terhadap *organizational citizenship behavior*. 7. Untuk menganalisis pengaruh keadilan distributif terhadap *organizational citizenship behavior*. 8. Untuk menganalisis pengaruh keadilan prosedural terhadap *organizational citizenship behavior*. 9. Untuk menganalisis pengaruh keadilan interaksional terhadap *organizational citizenship behavior*. 10. Untuk menganalisis *organizational silence* sebagai variabel mediasi antara keadilan distributif, prosedural, dan interaksional dengan *organizational citizenship behavior*

Metode Penelitian

Penelitian ini dilakukan di Sekolah Menengah Atas Negeri (SMAN) Tasikmalaya. Subjek yang menjadi sasaran penelitian ini adalah Guru (SMAN) di Tasikmalaya. Objek penelitian ini adalah pengaruh keadilan prosedural, keadilan distributif, keadilan interaksional, organizational silence, dan kepuasan kerja terhadap organizational citizenship behavior. Populasi yang diteliti adalah Guru (SMAN) di Tasikmalaya yang jumlahnya adalah 512 orang berdasarkan data Dinas Pendidikan Kota Tasikmalaya Mei 2015. Penarikan sampel dilakukan dengan metode proportional random sampling untuk setiap sekolah yang diteliti. Teknik pengumpulan data dilakukan dengan penyebaran kuesioner kepada responden yang berisi tentang daftar pernyataan untuk mengetahui atau mendapatkan informasi yang dibutuhkan berkenaan dengan masalah dalam penelitian.

Hasil dan Pembahasan

Berdasarkan hasil uji kesesuaian dan uji statistik, model dalam penelitian ini secara keseluruhan dapat dikatakan sebagai *a good fit*. Hal ini terjadi karena nilai goodness of fit yang paling penting dalam SEM yaitu Chi-square menunjukkan hasil yang sangat baik, sedangkan untuk GFI, TLI, CFI, dan RMSEA nilainya hanya mendekati nilai acuan saja.

Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa **keadilan distributif mempunyai pengaruh negatif terhadap organizational silence**. Hasil dari penelitian ini sejalan dengan penelitian yang dilakukan oleh Tulubas dan Cevat (2012) yang meneliti tentang pengaruh keadilan organisasi terhadap organizational silence pada mahasiswa di sebuah universitas, menemukan bahwa keadilan distributif mempunyai pengaruh negatif terhadap organizational silence. Akuzum (2014) dalam penelitiannya menyatakan terdapat pengaruh negatif antara keadilan distributif terhadap organizational silence. Hasil tersebut juga mendukung penelitian yang dilakukan oleh Tangirala *et al.* (2008), Dabbagh *et al.* (2012), Mirmohhamdi dan Marefat (2014), dan Tan (2014) yang menyatakan bahwa terdapat pengaruh negatif dari keadilan distributif terhadap organizational silence.

Dapat disimpulkan bahwa keadilan distributif yang didapatkan oleh para guru khususnya di SMAN Kota Tasikmalaya sudah sangat tinggi sehingga mampu untuk menurunkan tingkat organizational silence, hal ini terjadi karena tanggung jawab yang dipikul oleh para guru sudah sesuai dengan imbalan yang diterima, para guru pun merasa tingkat pendidikan dan pengalaman yang dimiliki telah dihargai dengan baik. Dalam menjalani profesi guru tidak begitu banyak tingkat stress kerja yang dihadapi karena sebagian besar guru dapat menghilangkan stress kerja tersebut melalui proses interaksi dengan siswa dalam proses mengajar.

Usaha yang telah dilakukan untuk kemajuan organisasi mulai dari kegiatan pengajaran intrakurikuler sampai dengan ekstrakurikuler, serta pekerjaan yang diselesaikan dengan baik diharapkan dapat mempengaruhi berkembangnya sebuah organisasi menuju arah yang lebih baik lagi serta meningkatkan peran para guru khususnya di SMAN Kota Tasikmalaya agar lebih proaktif dalam memberikan kritik dan saran yang membangun untuk organisasi agar kualitas pendidikan yang ada dapat terus meningkat sesuai dengan perkembangan teknologi dan informasi.

Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa **keadilan prosedural berpengaruh negatif terhadap organizational silence**. Hasil tersebut sejalan dengan penelitian yang dilakukan oleh Tan (2014) yang meneliti pada guru sekolah dasar secara acak dan menemukan pengaruh negatif yang signifikan antara keadilan prosedural terhadap organizational silence dan

Whiteside dan Barclay (2010) dalam penelitiannya menyatakan pengaruh negatif antara keadilan prosedural dengan *organizational silence*. Hasil dari penelitian ini juga sependapat dengan Mirmohamdi dan Marefat (2014) yang meneliti tentang pengaruh keadilan organisasi terhadap *organizational silence* dan komitmen organisasi menyatakan bahwa terdapat pengaruh negatif antara keadilan prosedural dengan *organizational silence*. Penelitian yang mengemukakan hasil yang sama juga dapat ditemukan pada McCardle (2007), Tangirala et al. (2008), Tulubas dan Cevat (2012), dan Dabbagh et al. (2012).

Dapat disimpulkan bahwa keadilan prosedural yang didapatkan oleh para guru khususnya di SMAN Kota Tasikmalaya sudah sangat tinggi sehingga mampu untuk menurunkan tingkat *organizational silence* yang ada, hal ini tentunya diharapkan dapat mempengaruhi jalannya sebuah organisasi agar lebih baik lagi dengan cara lebih memperhatikan prosedur dalam mengkomunikasikan performa yang telah dilakukan oleh para guru, memberikan prosedur yang adil dan sesuai untuk mendapatkan promosi jabatan serta kenaikan gaji, dan atasan diharapkan menggunakan standar prosedur yang adil dalam mengevaluasi kinerja para guru. Hal ini bertujuan untuk dapat meningkatkan peran para guru khususnya di SMAN Kota Tasikmalaya agar lebih proaktif dalam memberikan kritik dan saran yang membangun untuk organisasi agar kualitas pendidikan yang ada dapat terus meningkat sesuai dengan perkembangan teknologi dan informasi. Keadilan prosedural memiliki pengaruh negatif terhadap *organizational silence* juga dapat terjadi karena standar prosedur yang digunakan saat ini sudah sangat baik dalam menentukan reward yang akan diberikan untuk guru, sehingga keadilan secara prosedural tersebut mampu menekan tingkat ketidak-pedulian guru terhadap organisasi atau dalam penelitian ini disebut dengan *organizational silence*.

Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa **keadilan interaksional memiliki pengaruh negatif terhadap *organizational silence***. Hasil tersebut sejalan dengan penelitian yang sudah dilakukan oleh Akuzum (2014) yang meneliti tentang keadilan organisasi pada guru di sekolah dasar menemukan bahwa keadilan interaksional berpengaruh negatif terhadap *organizational silence* dan dia pun menemukan dalam penelitiannya keadilan interaksional memberikan pengaruh paling besar terhadap *organizational silence* bila dibandingkan dengan keadilan distributif dan keadilan prosedural. Tan (2014) juga menemukan hasil yang sama bahwa terdapat pengaruh negatif antara keadilan interaksional dengan *organizational silence*.

Keadilan interaksional yang didapat para guru SMAN Kota Tasikmalaya dapat disimpulkan sudah sangat tinggi karena terbukti dalam hasil penelitian ini keadilan interaksional tersebut dapat menekan tingkat *organizational silence* dengan cara memperlakukan bawahan dengan baik dan penuh pertimbangan, memperhatikan hak-hak yang harus diterima oleh bawahan, tidak memberikan tekanan kerja yang berlebihan, serta atasan dapat menerima saran dari para bawahannya dan menyikapinya dengan bijak. Penelitian sebelumnya yang juga membahas tentang pengaruh keadilan interaksional terhadap *organizational silence* adalah Tangirala et al. (2008), Dabbagh et al. (2012), dan Mirmohamdi dan Marefat (2014) yang mengemukakan bahwa terdapat pengaruh negatif antara keadilan interaksional terhadap *organizational silence*.

Hasil dari penelitian ini menunjukkan bahwa ***organizational silence* tidak menunjukkan pengaruh terhadap *organizational citizenship behavior***. Hal ini berarti bertentangan dengan hasil penelitian yang dilakukan oleh Cinar et al. (2013) yang meneliti tentang hubungan antara *organizational silence* dengan perilaku kewarganegaraan organisasional menemukan bahwa kedua variabel tersebut mempunyai kaitan yang sangat vital bagi organisasi dan hasil yang diperoleh dari penelitiannya adalah bahwa *organizational silence* mempunyai pengaruh negatif

yang sangat kuat terhadap *organizational citizenship behavior*. Tidak berpengaruhnya *organizational silence* terhadap *organizational citizenship behavior* bisa dikarenakan kondisi organisasi di SMAN Kota Tasikmalaya berada dalam tahap yang sangat baik, sehingga tidak terjadi kasus ekstrim *organizational silence* yang dapat berakibat buruk untuk perkembangan organisasi.

Berdasarkan hasil dari penelitian ini dapat diketahui bahwa para guru di SMAN Kota Tasikmalaya dapat dengan leluasa menyampaikan pendapat serta idenya untuk kemajuan organisasi, dengan tidak terdapatnya pengaruh terhadap *organizational citizenship behavior* maka hasil penelitian ini tidak sejalan dengan Bayram (2010), Sehatgolou dan Zehir (2010), Beheshtifar et al. (2012), dan Kilinc dan Ulusoy (2014). *Organizational silence* merupakan hal yang masih baru untuk diteliti kemunculan pertamanya merupakan hasil penelitian dari Morrison dan Milliken (2000) sehingga masih sangat mempunyai potensi yang besar untuk dikembangkan dan diteliti lebih lanjut pengaruhnya terhadap variabel lain. 5. Pengaruh *organizational silence* terhadap kepuasan kerja Berdasarkan hasil dari penelitian ini menemukan bahwa *organizational silence* tidak berpengaruh terhadap kepuasan kerja. Hal ini berarti tidak mendukung hasil penelitian yang dilakukan oleh Vakola dan Dimitri (2005) yang melakukan penelitian untuk mengetahui pengaruh *organizational silence* terhadap kepuasan kerja dan hasil dari penelitian tersebut menemukan bahwa *organizational silence* berpengaruh negatif dan signifikan terhadap kepuasan kerja. Hal ini dapat terjadi dapat dikarenakan lokasi penelitian yang berbeda serta obyek penelitian yang tentunya berbeda dengan penelitian ini.

Tidak berpengaruhnya *organizational silence* terhadap kepuasan kerja dapat disebabkan karena tingkat kepuasan kerja guru yang ada di SMAN Kota Tasikmalaya tidak dipengaruhi oleh *organizational silence*, melainkan dipengaruhi oleh faktor lain yang mempunyai potensi lebih besar untuk mempengaruhi kepuasan kerja, seperti: besarnya gaji atau upah yang diterima, perlakuan dengan sesama guru maupun dengan atasan, tingkat stress pada pekerjaan, serta komunikasi yang terjalin dengan baik antar rekan kerja. Hasil dari penelitian ini sejalan dengan hasil penelitian yang dilakukan oleh Mengenci (2015) yang melakukan penelitian pada sekolah swasta di Turki dan menyatakan bahwa *organizational silence* tidak memiliki pengaruh terhadap kepuasan kerja, dalam penelitian tersebut Mangenci juga menemukan bahwa faktor utama yang mempengaruhi kepuasan kerja adalah kesempatan yang diberikan oleh atasan agar bisa berkomunikasi dengan baik. Faktor lain yang dapat mempengaruhi hasil dari penelitian ini adalah tingkat *organizational silence* yang ada di SMAN Kota Tasikmalaya termasuk kategori rendah sehingga tidak cukup memberikan pengaruh bagi kepuasan kerja yang dirasakan oleh guru, dan hal ini merupakan suatu pertanda karena mencerminkan perkembangan organisasi yang baik.

Hasil dari penelitian ini menunjukkan bahwa **kepuasan kerja memiliki pengaruh positif terhadap *organizational citizenship behavior***. Penelitian ini pun mendukung penelitian yang sudah dilakukan oleh Foote dan Thomas (2008) yang meneliti tentang pengaruh kepuasan kerja terhadap *organizational citizenship behavior* dengan variabel komitmen kelompok sebagai variabel moderasi menemukan bahwa kepuasan kerja mempunyai pengaruh yang positif terhadap *organizational citizenship behavior*, serta Darmawati et al. (2011) juga menemukan hasil yang sama dalam penetiannya yaitu terdapat pengaruh positif antara kepuasan kerja terhadap *organizational citizenship behavior*. Hal ini menunjukkan bahwa semakin tinggi tingkat kepuasan kerja yang didapat oleh guru khususnya di SMAN Kota Tasikmalaya maka akan semakin tinggi pula *organizational citizenship behavior* yang ada pada organisasi tersebut.

Hal ini bisa membantu menjelaskan tentang cara meningkatkan sikap *organizational citizenship behavior* dikalangan para guru, dengan terpenuhinya kepuasan kerja maka guru akan semakin merefleksikan perilaku yang baik serta mempunyai kemungkinan yang tinggi untuk melakukan sesuatu tanpa mengharapkan adanya imbalan secara formal, hal ini tentu akan sangat memberikan dampak yang baik bagi organisasi. Kepuasan kerja tersebut dapat berupa rasa kenyamanan bekerja di organisasi tersebut, merasa nyaman dengan profesinya sebagai guru, dan mudah bergaul dengan atasan. *Organizational citizenship behavior* yang tinggi dalam dunia pendidikan khususnya akan sangat memberikan manfaat besar dalam mengentaskan perilaku oknum guru yang kurang baik seperti bolos saat mengajar, guru datang hanya memberikan tugas, dan tidak adil dalam pemberian nilai. Hal ini diharapkan dapat berkurang agar kualitas pendidikan yang ada dapat lebih baik serta terciptanya suasana yang nyaman, baik dengan sesama rekan guru maupun guru dengan siswa tentunya.

Berdasarkan hasil dari penelitian ini menemukan bahwa **keadilan distributif mempunyai pengaruh positif terhadap *organizational citizenship behavior***. Hasil ini mendukung penelitian yang dilakukan oleh Jafari dan Bidarian (2012) yang melakukan penelitian tentang hubungan antara keadilan organisasi dan *organizational citizenship behavior* pada sebuah universitas di Tehran dan menemukan bahwa keadilan distributif mempunyai pengaruh yang positif terhadap *organizational citizenship behavior*. Penelitian berikutnya yang dilakukan oleh Widyaningrum (2010) serta Nadiri dan Tanova (2010) menemukan bahwa keadilan distributif mempunyai pengaruh yang positif terhadap *organizational citizenship behavior*. Hal ini menunjukkan bahwa semakin tinggi keadilan distributif yang dirasakan oleh guru khususnya di SMAN Kota Tasikmalaya, maka akan meningkatkan *organizational citizenship behavior* pada organisasi tersebut. Fenomena ini dapat terjadi karena para guru sudah merasa puas dengan keadilan distributif yang ada seperti: (1) tanggung jawab yang dipikul, (2) pendidikan dan pelatihan, (3) usaha yang telah dilakukan, (4) tingkat stress dan rintangan dari pekerjaan, (5) pekerjaan yang telah diselesaikan dengan baik, dan (6) pengalaman yang dimiliki, telah terbukti dapat meningkatkan perilaku guru untuk lebih bekerja secara maksimal dan meningkatkan *organizational citizenship behavior*. Perilaku *organizational citizenship behavior* yang diharapkan dapat meningkat dengan tingginya keadilan distributif yang didapat oleh para guru adalah seperti datang tepat waktu, memiliki sifat suka rela dalam melakukan pekerjaan, senang membantu pekerjaan orang lain tanpa mengharapkan adanya imbalan, tidak banyak mengobrol hal yang tidak perlu ketika bekerja, dan memberikan informasi ketika tidak dapat masuk kerja. Hal ini tentu mencerminkan sebuah sikap yang sangat baik untuk berada pada lingkungan dunia pendidikan dan akan menjadi contoh yang sangat baik untuk siswa.

Hasil penelitian ini menemukan bahwa **keadilan prosedural tidak menunjukkan pengaruh terhadap *organizational citizenship behavior***, maka dapat dikatakan bahwa penelitian ini bertolak belakang dengan penelitian sebelumnya yang dilakukan oleh Zeinabadi dan Salehi (2011) tentang peran dari keadilan prosedural, kepercayaan, kepuasan kerja, dan komitmen organisasi terhadap *organizational citizenship behavior* pada guru dan kepala sekolah menemukan bahwa keadilan prosedural memiliki pengaruh yang positif terhadap *organizational citizenship behavior*, serta Puspitasari (2003) juga dalam penelitiannya menemukan bahwa keadilan prosedural berpengaruh positif terhadap *organizational citizenship behavior*. Hal ini menunjukkan bahwa meskipun keadilan prosedural yang diterima oleh para guru dapat dikatakan tinggi, akan tetapi hal itu tidak dapat mempengaruhi *organizational citizenship behavior*, ini bisa terjadi karena keadilan prosedural bukan faktor

utama yang memainkan peran untuk meningkatkan organizational citizenship behavior, banyak terdapat faktor lain yang lebih besar pengaruhnya untuk meningkatkan organizational citizenship behavior, salah satunya adalah keadilan distributif dan kepuasan kerja yang sudah terbukti dalam penelitian ini mempunyai pengaruh yang positif sehingga dapat meningkatkan organizational citizenship behavior. Faktor lain yang dapat membuat keadilan prosedural tidak memiliki pengaruh terhadap organizational citizenship behavior adalah para guru tidak begitu mempermasalahkan keadilan prosedural selama imbalan yang ia terima sudah sesuai dengan apa yang telah dia lakukan untuk organisasi dan hal ini terdeskripsikan dalam keadilan secara distributif yang lebih menekankan pada upah atau gaji, besarnya tanggung jawab yang dipikul, usaha yang telah dilakukan untuk organisasi, serta pengalaman yang dimiliki.

Penelitian ini menemukan bahwa **keadilan interaksional tidak memiliki pengaruh terhadap *organizational citizenship behavior***, dengan kata lain bahwa penelitian ini tidak mendukung hasil penelitian yang dilakukan oleh Kwon Choi et al. (2014) melakukan penelitian tentang hubungan cross-sectional antara keadilan organisasi dan organizational citizenship behavior, hasil dari penelitiannya adalah keadilan interaksional mempunyai hubungan yang positif dengan organizational citizenship behavior dengan organizational identification sebagai variabel mediasi. Penelitian sebelumnya yang dilakukan oleh Jafari dan Bidarian (2012) juga mengemukakan hal yang sama bahwa keadilan interaksional mempunyai pengaruh yang positif terhadap organizational citizenship behavior. Tidak mendukungnya hasil penelitian ini dengan penelitian terdahulu bisa disebabkan karena lokasi penelitian dan juga lingkungan organisasi yang berbeda sehingga menimbulkan hasil yang beragam, akan tetapi dari hasil penelitian ini kita dapat mengetahui khususnya di SMAN Kota Tasikmalaya keadilan interaksional bukan merupakan faktor yang paling dominan dalam meningkatkan organizational citizenship behavior akan tetapi keadilan distributif dan kepuasan kerja yang memiliki potensi paling besar untuk meningkatkan organizational citizenship behavior. Berdasarkan hasil penelitian ini dapat diketahui pula bahwa tingkat keadilan interaksional yang ada pada seluruh SMAN Kota Tasikmalaya dalam keadaan baik, hal ini dapat diketahui dari terdapat pengaruh negatif keadilan interaksional terhadap organizational silence, hal ini berarti keadilan interaksional saja tidak cukup untuk meningkatkan organizational citizenship behavior diperlukan faktor lain yang tidak terdapat dalam penelitian ini agar organizational citizenship behavior dapat meningkat seperti motivasi kerja, budaya organisasi, kepercayaan organisasional, dan kecerdasan emosional (Paramita, 2008; Petrella, 2013).

Organizational silence sebagai variabel mediasi antara keadilan distributif, prosedural, dan interaksional dengan *organizational citizenship behavior*. Konsep dasar dari munculnya variabel mediasi adalah untuk menjelaskan mengapa hubungan diantara 2 (dua) variabel tersebut terjadi (Hair et al., 2009: 746). Dalam penelitian ini variabel yang diteliti adalah keadilan organisasi dan organizational citizenship behavior, hal menarik dalam penelitian ini tidak hanya menjelaskan mengapa keadilan organisasi mempunyai hubungan dengan organizational citizenship behavior tetapi juga didesain untuk mengetahui bagaimana sebenarnya hubungan itu dapat terjadi. Fenomena yang terjadi di lapangan terkadang kita menemukan bahwa keadilan distributif, prosedural, dan interaksional yang baik tidak selalu diiringi dengan meningkatnya organizational citizenship behavior, berarti diantara 2 (dua) hubungan tersebut terdapat proses lain yang dapat mempengaruhi keadilan organisasi dan organizational citizenship behavior. Dalam penelitian ini peneliti menambahkan variabel organizational silence sebagai mediasi antara kedua variabel tersebut.

Kesimpulan

Berdasarkan hasil dari penelitian ini maka didapatkan kesimpulan bahwa organizational silence tidak memediasi hubungan antara keadilan organisasi dan organizational citizenship behavior, hal ini dikarenakan organizational silence dalam penelitian ini tidak memiliki pengaruh terhadap organizational citizenship behavior sehingga tidak mampu memediasi hubungan antara 2 (dua) variabel tersebut. Menurut Hair et al., (747:2009) menyatakan bahwa mediasi membutuhkan syarat yaitu pengaruh antar variabel (construct) harus signifikan, maka hipotesis yang menyatakan bahwa variabel organizational silence memediasi hubungan antara keadilan distributif, prosedural, dan interaksional dengan organizational citizenship behavior ditolak. Dalam penerapannya pada SMAN di Kota Tasikmalaya hal ini berarti organizational silence yang ada tidak mampu menjelaskan dinamika hubungan antara keadilan distributif, prosedural, dan interaksional dengan organizational citizenship behavior. Hal ini dikarenakan tingkat organizational silence yang ada pada SMAN di Kota Tasikmalaya termasuk kategori rendah sehingga tidak memberikan pengaruh yang dominan untuk organizational citizenship behavior.

Saran

Berdasarkan kesimpulan dari hasil penelitian ini, untuk menurunkan tingkat organizational silence yang sangat merugikan bagi organisasi maka kebijakan yang berkaitan dengan kesejahteraan guru harus diperhatikan terutama dari segi keadilan organisasi, diantaranya: keadilan distributif, keadilan prosedural, dan keadilan interaksional. Hal lain yang penting untuk diketahui berdasarkan hasil penelitian ini adalah faktor yang paling dominan untuk meningkatkan organizational citizenship behavior pada guru merupakan tingkat kepuasan kerja yang dimiliki oleh guru tersebut, maka kepuasan kerja guru sangat perlu diperhatikan agar organizational citizenship behavior dapat meningkat. Penelitian ini secara teoritis memberikan kontribusi dalam mengembangkan teori perkembangan organizational citizenship behavior dengan menambahkan organizational silence sebagai variabel mediasi. Hasil dari penelitian ini tentunya memberikan manfaat bagi perkembangan ilmu pengetahuan karena masih belum banyak yang meneliti tentang organizational silence khususnya di Indonesia. Hasil penelitian ini memberikan kontribusi lebih lanjut dengan memahami konstruk organizational citizenship behavior yang ada pada guru dengan menambahkan faktor lain yang mempengaruhi dari segi keadilan organisasi, organizational silence, dan kepuasan kerja. Penelitian ini juga memberikan kontribusi baru untuk penerapan organizational silence dalam dunia pendidikan dengan sampel yang berbeda, serta variabel tambahan yang berbeda

DAFTAR PUSTAKA

- Akuzum, Cemal. 2014. The Effect of Perceived Organizational Justice on Teachers Silence: A Practice in Primary Educational Institutions. *International Journal Social Science and Education*. Vol. 5. p10-15.
- Beheshtifar, M., Hossein B., Mahmood Nekoie M. 2012. Destructive role of employee silence in organizational success. *International Journal of Academic Research in Business and Social Sciences*. Vol 2. p13-15

- Becker, T. E. (2004). Employee commitment and motivation: A conceptual analysis and integrative model. *Journal of Applied Psychology*. Vol 89. p991-1007
- Bidarian, Shabnam and Parivash Jafari. 2012. The Relationship between organizational justice and organizational trust. *Procedia- Social and behavioral science*. Vol. 47. p143-150.
- Blakely, G., Andrews, M., and Moorman, R. 2005. The Moderating Affects of Equity Sensitivity on The Relationship Between Organizational Justice and OCB. *Journal of Business and Psychology*. Vol. 20. p259-273.
- Dabbagh, Parnian; Esfahani, Ali Nasr; Shahin, Arash. 2012. *Studying Relationship between Perceived Organizational Justice and Organizational Silence*.
- Darmawati, A., Lina Nur H. dan Dyna Herlina S. 2011. *Pengaruh Kepuasan Kerja dan Komitmen Organisasi Terhadap Organizational Citizenship Behavior*. Fakultas Ekonomi. Universitas Negeri Yogyakarta.
- Hair, Joseph F., William C. B., Barry J. Babin, Rolph E. Anderson. 2009. *Multivariate Data Analysis 7 th Edition*. Prentice Hall. New York.
- Hair, Joseph F., William C. B., Barry J. Babin, Rolph E. Anderson. 2014. *Multivariate Data Analysis 7 th International Edition*. Pearson New International Edition. New York.
- Held D, 1989, *Democracy and the global order: from the modern state to cosmopolitan governance*, Stanford University Press.
- Henriksen, K. and E. Dayton. 2006. Organizational silence and hidden threats to patient safety. *Health Services Research*. Vol 33. p678-688.
- Jafari, Parivash and Bidarian, Shabnam. 2012. The Relationship between organizational justice and organizational citizenship behavior. *Procedia-Social and behavioral science*. Vol 47. p1815-1820.
- Kilinc, Erhan dan Ulusoy, Hatice. 2014. Investigation of OCB, Organizational Silence, and Employee performance at Physicians and Nurses, and The Relationship Among Them. *Business Management Dynamics*. Vol 74. p376-382.
- Kwon Choi, B., Koo Moon, H., Wook Ko, and Kyoung Min Kim. 2014. A CrossSectional Study of The Relationship Between Organizational Justices and OCB: Roles of Organization Identification and Psychological Contracts. *Leadership and Organization Development Journal*. Vol 35. p530-554.
- Mengenci, Cengiz. 2015. Antecedents and Consequences of Organizational Fear and Silence Behavior: Evidence Sevice Sector from Turkey. *International Business Research*. Vol. 8, no. 5.
- Mirmohhamadi, Sayyed dan Marefat, Arezoo. 2014. The Effect of Perceived Justice and Organizational Silence on Organizational Commitment. *International Review Management and Business Research*. Vol 15. p93-99.
- Morrison, E. and F. Milliken. 2000. Organizational silence: A barrier to change and development in a pluralistic world. *Academy of Management*. Vol 25. p706- 725.
- Nadiri, Halil dan Tanova, Cem. 2010. An Investigation of The Role of Justice in Turnover Intentions, Job Satisfaction, and Organizational Citizenship Behavior in Hospitality Industry. *International Journal of Hospitality Management*. Vol 43. p133-145.
- Nelson, D.L., and Quick J. C. 2006. *Organizational Behavior Foundations Realities and Challenges*. Thompson South Western. United States of America.
- Paramita, Arina Ratna. 2008. *Analisis Faktor-Faktor yang Mempengaruhi Organizational Citizenship Behavior Pegawai Kontrak*. Universitas Diponegoro.

- Pratiwi, Indhira. 2013. *Analisis Pengaruh Budaya Organisasi dan Keadilan Organisasi Terhadap OCB dengan komitmen Organisasional Sebagai Variabel Intervening*. Universitas Diponegoro.
- Puspitasari, Shanti. 2003. *Analisis Pengaruh Keadilan Distributif, Keadilan Prosedural, dan Kepuasan Kerja Terhadap OCB*. Rego, Armenio.
- Tan, Cetin. 2014. *Organizational Justice as a Predictor of Organizational Silence*. Educational Research and Reviews.
- Tangirala, Subrahmaniam. Ramanujam, Rangaraj. 2008. Employee Silence on Critical Work Issues: the Cross Level Effects of Procedural Justice Climate. *Personnel Psychology*. Vol 66. p479-490.
- Tulubas, Tijen and Cevat Celep. 2012. Effect of perceived procedural justice on faculty members' silence: the mediating role of trust in supervisor. *Procedia-Social and behavioral science*. Vol 21. p388-392.
- Vakola, Maria and Dimitri Bouradas. 2005. Antecedents and Consequences of Organisational Silence: an Empirical Investigation. *Emerald Group Publishing Limited*. Vol 27. p441-458.
- Whiteside, David B., and Barclay Laurie J. 2010. Echoes of Silence: Employee Silence as a Mediator Between Justice and Employee Outcomes. *Journal of Business Ethics*. Vol 67. p324-335.
- Widyaningrum, Mahmudah E. 2010. *Pengaruh Keadilan Organisasi Terhadap Kepuasan Kerja, Komitmen dan Organizational Citizenship Behavior*. Fakultas Ekonomi Universitas Bhayangkara Surabaya. Vol 1. p100-113.
- Zeinabadi, Hassanreza dan Salehi, Keyvan. 2011. Role of procedural justice, trust, job satisfaction, and organizational commitment in Organizational Citizenship Behavior (OCB) of teachers: Proposing a modified social exchange model. *Procedia-Social and Behavioral Sciences*. Vol 44. p487-493. L