JPRO
Vol. 3 No. 1 Tahun 2022
E-ISSN : 2775-5967

Determinan Perilaku Proaktif Pegawai Ditinjau Dari Persepsi Dukungan Organisasi, Keadilan Distributif Serta Keadilan Prosedural

Iin Agustina[1], Djony Harijanto[2]
Sekolah Tinggi Ilmu Administrasi Bandung, Indonesia[1]
Universitas Islam Malang, Indonesia[2]

✉ Corresponding Author:
Nama : Iin Agustina
E-mail: iin.agustina@stiabandung.ac.id

Abstract: *Civil servants are faced with a periodic evaluation system that demands accountability in their work. This study aims to explain how the proactive behavior of employees working in government organizations can be explained from the perspective of social exchange theory and justice in organizations. The conceptual model developed in this study was then tested using a quantitative approach and multiple linear regression analysis techniques. The research sample was taken from 72 civil servants working in the Agency for Personnel and Human Resources Development in Malang City and District, who were willing to participate and become respondents in the study. The research findings indicate that of the three influence relationships in the research model, the perception of organizational support was found to have no significant effect on employee proactive behavior. In addition, distributive justice was found to have the most dominant influence on the proactive behavior of employees when compared to procedural justice. The results of this study provide important information about the need for government organizations to be able to establish policies or management of employees fairly, both distributively and procedurally, so that they can provide benefits that are more in line with the characteristics of their employees.*

Keywords: *Proactive Behavior, Perceived Organizational Support, Distributive Justice, Procedural Justice.*

Abstrak: *Pegawai negeri sipil dihadapkan pada sistem evaluasi berkala yang menuntut akuntabilitas dalam pekerjaan. Studi ini bertujuan untuk menjelaskan bagaimana perilaku proaktif dari pegawai yang bekerja di organisasi pemerintahan dapat dijelaskan dengan perspektif teori pertukaran sosial dan keadilan dalam organisasi. Model konseptual yang dikembangkan pada penelitian ini kemudian diujikan dengan menggunakan pendekatan kuantitatif dan teknik analisis linear regresi berganda. Sampel penelitian diambil dari 72 pegawai negeri sipil yang bekerja di Badan Kepegawaian dan Pengembangan Sumber Daya Manusia di Kota dan Kabupaten Malang, yang bersedia berpartisipasi dan menjadi responden dalam penelitian. Hasil temuan penelitian menunjukkan bahwa dari ketiga hubungan pengaruh dalam model penelitian, persepsi dukungan organisasi ditemukan tidak mempunyai pengaruh penting pada perilaku proaktif pegawai. Selain itu, keadilan distributif ditemukan mempunyai pengaruh yang paling dominan dalam perilaku proaktif pegawai jika dibandingkan dengan keadilan prosedural. Hasil penelitian ini memberikan informasi penting tentang perlunya organisasi pemerintahan untuk dapat menetapkan kebijakan atau pengelolaan pegawai secara adil, baik secara distributif maupun prosedural, sehingga dapat memberikan manfaat yang lebih sesuai dengan karakteristik pegawainya.*

Kata Kunci: *Perilaku Proaktif, Persepsi Dukungan Organisasi, Keadilan Distributif, Keadilan Prosedural.*

1. PENDAHULUAN

Pegawai yang berkualifikasi tinggi merupakan komponen penting dari keberhasilan organisasi. Namun, hanya memiliki pegawai yang memenuhi syarat tidak menjamin sebuah organisasi akan berhasil, karena bagaimanapun sebuah kesuksesan membutuhkan tindakan (yaitu, output dari pegawai itu sendiri). Pada organisasi publik, mengelola dan menjaga talenta yang ada menjadi tantangan tersendiri sehingga para pemimpin perlu untuk mendorong efektifitas pengelolaan sumber daya manusia pada organisasinya (Reilly, 2008; Thunnissen & Buttiens, 2017). Hal ini menggarisbawahi pentingnya pegawai dalam sebuah organisasi sebagai salah satu aset penting untuk mencapai tujuan.

Kajian mengenai organisasi publik pada tataran individual telah banyak dilakukan, yang bermuara pada bagaimana efektivitas organisasi seperti pelayanan publik yang berkualitas dapat terbentuk, baik dari sikap maupun perilaku pegawai (Agustina et al., 2021; Pradesa, 2018; Pramuditha & Agustina, 2022). Salah satu bentuk perilaku pegawai dalam bekerja dapat dilihat dari hasil kinerjanya. Kinerja pegawai telah banyak dikaji dalam berbagai perspektif dan menunjukkan berbagai macam hasil serta informasi penting, terutama pada kinerja pegawai negeri sipil (Hidayati & Sunaryo, 2019; Putranto et al., 2018; Widiaswari, 2012). Diluar konsep kinerja secara umum, model perilaku proaktif dari pegawai negeri sipil merupakan bentuk kinerja individual yang mempunyai nilai tambah dalam memaksimalkan manfaat bagi organisasi (Bateman & Crant, 1993; Grant & Ashford, 2008; Parker et al., 2006). Konsep perilaku proaktif ini, pada organisasi publik merupakan hal yang menarik dan bersifat *non-mainstream,* terutama ketika dikaitkan dengan perilaku individual pada sebuah organisasi.

Beberapa definisi perilaku proaktif telah muncul dalam literatur terdahulu. Awalnya, perilaku proaktif didefinisikan sebagai "kecenderungan yang relatif stabil untuk mempengaruhi perubahan lingkungan" (Bateman & Crant, 1993). Namun, dalam perkembangannya, makna ini diperluas mengikuti fenomena yang ada. (Crant, 2000) menjelaskan perilaku proaktif sebagai “upaya mengambil inisiatif dalam memperbaiki keadaan saat ini, dengan menekankan pada upaya menantang *status quo* daripada secara pasif beradaptasi dengan kondisi sekarang". Kemudian (Parker et al., 2006) memaknai perilaku proaktif sebagai “tindakan yang dimulai

sendiri dan berorientasi pada masa depan yang bertujuan untuk mengubah dan memperbaiki situasi atau diri sendiri". Sementara (Grant & Ashford, 2008) memaknai perilaku proaktif ini sebagai bentuk "tindakan antisipatif yang dilakukan karyawan untuk memengaruhi diri mereka sendiri dan atau lingkungan mereka". Berdasarkan beberapa perspektif tersebut, maka setiap konseptualisasi perilaku proaktif berfokus pada pendekatan aktif dalam peran pekerjaan seseorang untuk mengubah lingkungan kerja secara positif. Dengan kata lain, individu dengan tingkat kepribadian proaktif yang tinggi mengadopsi pendekatan aktif dalam peran kerja mereka untuk mempengaruhi lingkungan kerja menuju perubahan positif. Bentuk perilaku proaktif mempunyai determinan yang terkait, baik dalam bentuk sikap maupun aspek kognitif yang dapat dipersepsikan secara individual.

Teori dukungan organisasi juga mengemukakan bahwa pegawai cenderung mempersonifikasikan organisasi sebagai organisme atau makhluk hidup yang memiliki maksud dan tujuan (Aselage & Eisenberger, 2003; Eisenberger et al., 2001; Kurtessis et al., 2017). Mendasarkan pada bentuk personifikasi tersebut, maka tingkat persepsi dukungan organisasi yang tinggi dapat memenuhi kebutuhan pegawai akan persetujuan, penghargaan, identitas sosial, dan afiliasi. Selain itu, persepsi dukungan organisasi juga memunculkan norma timbal balik di mana keinginan atau rasa kewajiban mengarah pada upaya yang lebih besar atas nama organisasi, sehingga menghasilkan harapan bahwa kinerja yang tinggi dan perilaku peran ekstra dari pegawai akan dihargai oleh organisasi. Berdasarkan argumen tentang normal resiprokal dalam hubungan timbal balik antar individu dengan organisasi, persepsi dukungan organisasi atau POS (*Perceived Organizational Support*) dapat dijelaskan sebagai konsep tentang bagaimana organisasi memperhatikan kesejahteraan dan konstitusi dari pegawainya. Dukungan organisasi yang dirasakan mengacu pada sejauh mana pegawai merasa bahwa organisasi yang mempekerjakan mereka bersedia untuk memberikan kompensasi yang adil kepada mereka dengan pertukaran upaya mereka, membantu mereka jika dibutuhkan (misalnya sakit atau masalah terkait pekerjaan), membuat pekerjaan mereka merasa tertarik, dan menyediakan kondisi kerja yang memadai bagi pegawai (Ahmed & Nawaz, 2015; Caesens et al., 2016; Nazir et al., 2019; Pradesa et al., 2019).

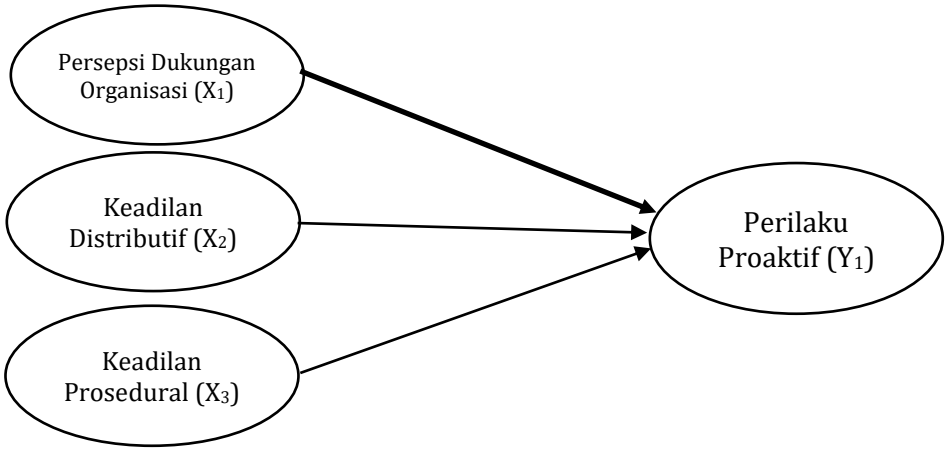
Konsep keadilan dalam organisasi menjadi hal yang menarik untuk dikaji dan dieksplorasi, karena mempertimbangkan pentingnya perlakuan organisasi yang diterima oleh pegawai dalam mendorong sikap dan perilaku mereka di tempat kerja. Keadilan distributif dan prosedural dapat menjadi determinan penting dari persepsi dukungan organisasi (Dawud et al., 2018; Heavyantono, 2018; Nazir et al., 2019; Pemecutan et al., 2016), yang selanjutnya dapat digunakan dalam memprediksi sikap dan perilaku individual dalam organisasi (Harijanto et al., 2022; Pradesa et al., 2019). Bahkan, keadilan organisasi dalam bentuk spesifik juga dapat dikaitkan dengan kinerja individual (De Clercq et al., 2020; Jayus et al., 2021) ataupun bentuk sikap lainnya atas pekerjaan maupun organisasi (Dawud et al., 2018; Harijanto et al., 2022). Namun, aspek perilaku proaktif baru dikenali dari konteks *goal-setting theory* yang dikaitkan dengan keadilan prosedural (Ren et al., 2018). Hal ini menunjukkan adanya celah penelitian karena belum terdapat kajian menyeluruh tentang determinan dari perilaku proaktif terutama ditinjau dari keadilan distributif.

Mekanisme teori pertukaran sosial dapat menjelaskan tentang bagaimana dukungan organisasi yang dirasakan seseorang dapat mendorong dirinya untuk berbuat lebih baik dan proaktif dalam pekerjaan. Sementara konsep keadilan yang dirasakan diyakini dapat membuat seorang pegawai cenderung untuk berperilaku positif, salah satunya dalam bentuk perilaku proaktif dalam bekerja. Oleh karena itu, model kerangka konseptual yang dikembangkan pada penelitian ini bersifat kausalitas, dengan melihat bagaimana dampak dari persepsi dukungan organisasi, keadilan distributif, serta keadilan prosedural terhadap perilaku proaktif dalam bekerja. Secara empiris, penelitian terdahulu telah menjelaskan keterkaitan diantara dukungan maupun keadilan organisasi pada bentuk mekanisme sikap maupun perilaku individual (Ahmed & Nawaz, 2015; Dawud et al., 2018; Hanif & Narjono, 2015; Harijanto et al., 2022; Nazir et al., 2019), tetapi belum terdapat kajian spesifik mengulas tentang peran bersama dari dukungan dan keadilan dalam organisasi pada perilaku proaktif seorang pegawai yang bekerja pada organisasi sektor publik.

Uraian tentang latar belakang, baik secara teoritis maupun empiris, menjadi dasar dalam menentukan pertanyaan penelitian, terutama dalam menentukan

determinan terpenting pada perilaku proaktif pegawai ditinjau dari persepsi dukungan organisasi, keadilan distributif, serta keadilan prosedural yang dirasakan oleh pegawai yang bekerja pada Badan Kepegawaian dan Pengembangan Sumber Daya Manusia Kota maupun Kabupaten Malang. Hasil penelitian diharapkan dapat memberikan informasi praktis kepada organisasi publik dan memberikan pemahaman tentang bagaimana perilaku proaktif oleh individu dapat terbentuk di tempat kerja secara langsung.

Berdasarkan uraian pendahuluan serta latar belakang teoritis dan hasil empiris kajian sebelumnya, maka dapat disusun kerangka konseptual penelitian sebagaimana terlihat pada Gambar 1 berikut.



Gambar 1.1 Kerangka Konseptual Penelitian

Kerangka konseptual penelitian dapat memandu arah dan tujuan penelitian. Selain itu, dengan penalaran deduktif pada penelitian ini dapat mendorong kepada jawaban sementara yang dapat diajukan dalam penelitian. Oleh karena itu, rumusan hipotesis yang ditetapkan pada penelitian ini antara lain:

H1 : Semakin baik persepsi dukungan organisasi yang dirasakan akan meningkatkan perilaku proaktif pegawai BKPSDM Kota dan Kabupaten Malang.

H2 : Semakin baik keadilan distributif yang dirasakan akan meningkatkan perilaku proaktif pegawai BKPSDM Kota dan Kabupaten Malang.

H3 : Semakin baik keadilan prosedural yang dirasakan akan meningkatkan perilaku proaktif pegawai BKPSDM Kota dan Kabupaten Malang

2. METODE PENELITIAN

Jenis Penelitian ini menggunakan pendekatan kuantitatif dengan desain penelitian *cross-sectional*. Penelitian berlangsung selama bulan Desember 2021, dengan unit analisis pegawai negeri sipil yang bekerja pada Badan Diklat di Kota dan Kabupaten Malang. Pengumpulan data dilakukan melalui penyebaran kuesioner secara online, dengan skala pengukuran 1 – 5 (sangat tidak setuju – sangat setuju). Pengembangan instrumen kuesioner mengadopsi dari beberapa penelitian terdahulu, yakni persepsi dukungan organisasi diadaptasi dari (Eisenberger et al., 2001), keadilan distributif dan keadilan prosedural diadaptasi dari (Colquitt, 2001), serta perilaku proaktif diadaptasi dari (Bateman & Crant, 1993; Parker et al., 2006).

Lokus penelitian berada pada dua tempat, yakni Badan Kepegawaian dan Pengembangan Sumber Daya Manusia (BKPSDM) Kota Malang serta Badan Kepegawaian dan Pengembangan Sumber Daya Manusia (BKPSDM) Kabupaten Malang. Teknik sampling yang digunakan adalah *non-probability sampling*, dengan metode *convenience sampling*, yang fokus pada durasi waktu pengumpulan data selama satu bulan saja. Selama bulan Desember 2021, dapat diidentifikasi sebanyak 72 pegawai yang turut serta berpartisipasi dalam penelitian ini dan mengisi kuesioner secara lengkap. Secara keseluruhan, responden penelitian terdiri atas 40 pegawai berjenis kelamin laki-laki dan 32 pegawai berjenis kelamin perempuan. Didasarkan pada asal atau tempat kerjanya, diketahui bahwa 38 orang pegawai berasal dari BKPSDM Kota Malang dan 32 orang pegawai berasal dari BKPSDM Kabupaten Malang.

Mempertimbangkan tujuan dan pertanyaan penelitian, maka teknik analisis regresi berganda dipergunakan pada penelitian ini untuk mengetahui dan menguji nilai pengaruh pada hubungan antar variabel pada model penelitian yang dibangun. Hasil dari analisis regresi berganda ini diharapkan dapat mengungkap nilai koefisien regresi yang menunjukkan nilai pengaruh dari hubungan antar variabel, serta nilai koefisien determinasi untuk mengetahui tingkat keragaman faktor penjelas dari perilaku proaktif yang dibangun pada model penelitian.

3. HASIL PENELITIAN

Pengujian data dilakukan dengan bantuan software SPSS, dimana dari keseluruhan data kuantitatif yang terkumpul telah dilakukan *screening* untuk memastikan

bahwa tidak ada instrumen dari kuesioner yang tidak diisi lengkap oleh responden. Berdasarkan hasil uji instrumen penelitian, diketahui bahwa seluruh instrumen atau pertanyaan penelitian yang dikembangkan dalam kuesioner telah memenuhi syarat validitas dan reliabilitas data. Dengan demikian, dapat dikatakan bahwa instrumen penelitian memiliki tingkat kesahihan dan keajegan data yang baik. Selain itu, hasil uji asumsi klasik juga menunjukkan nilai pada taraf toleransi yang dapat diterima, sehingga dapat dikatakan bahwa seluruh data penelitian telah memenuhi syarat normalitas data, autokorelasi, multikolinearitas, dan heterokesdastisitas.

Output SPSS pada analisis statistik deskriptif menunjukkan skor nilai rata-rata (*mean)* untuk setiap indikator maupun variabel yang diamati pada penelitian ini. Pada variabel persepsi dukungan organisasi (X_1), nilai *mean* diperoleh sebesar 3,928. Hal ini menunjukkan bahwa pegawai di BKPSDM Kota dan Kabupaten Malang mempersepsikan adanya dukungan organisasi yang cukup tinggi pada tempat mereka bekerja. Nilai indikator tertinggi pada variabel dukungan organisasi ini ditunjukkan oleh indikator ketiga (nilai *mean* = 4,01), yakni organisasi menilai kontribusi dari pegawai. Sementara nilai indikator terendah ditunjukkan oleh indikator kedua (nilai *mean* = 3,75), yakni organisasi bangga atas pencapaian dari pegawai. Dari sini, dapat diartikan bahwa dukungan organisasi yang diterima oleh pegawai terutama dirasakan ketika organisasi memberikan penilaian atas kontribusi pegawai tersebut. Sebaliknya, bagaimana organisasi menunjukkan kebanggaan atas pencapaian pegawai merupakan hal terakhir yang dirasakan oleh pegawai dalam mempersepsikan dukungan organisasi.

Kemudian pada variabel keadilan distributif (X_2), nilai *mean* diperoleh sebesar 3,847, yang artinya pegawai di BKPSDM Kota dan Kabupaten Malang menilai adanya keadilan distributif yang cukup tinggi dalam organisasi tempat mereka bekerja. Nilai indikator tertinggi pada variabel keadilan distributif ini ditunjukkan oleh indikator pertama (nilai *mean* = 4,18), yakni organisasi memberikan manfaat kepada pegawai sesuai tanggungjawab. Sementara nilai indikator terendah ditunjukkan oleh indikator keempat (nilai *mean* = 3,72), yakni organisasi memberikan manfaat kepada pegawai sesuai dengan tekanan dalam pekerjaan. Hasil penelitian ini memberikan gambaran bahwa hal paling penting dalam

mencerminkan keadilan distributif pada suatu organisasi adalah ketika pegawai merasakan besarnya manfaat yang diterima sesuai dengan tanggungjawab yang harus dijalankan. Sebaliknya, keadilan distributif ini tidak terlalu dirasakan oleh pegawai ketika mereka membandingkan besarnya manfaat yang diterima dengan tekanan yang dihadapi dalam pekerjaan.

Hasil analisis deskriptif pada variabel keadilan prosedural (X_3) menunjukkan nilai *mean* sebesar 3,867. Dapat diartikan bahwa pegawai di BKPSDM Kota dan Kabupaten Malang menilai adanya keadilan prosedural yang cukup tinggi dalam organisasi tempat mereka bekerja. Keadilan prosedural ini terutama dirasakan pegawai ketika organisasi membuat keputusan yang didasarkan pada penilaian kinerja mereka (ditunjukkan oleh nilai *mean* tertinggi pada indikator kelima = 4,01). Sementara upaya organisasi dalam menerapkan prosedur yang bebas dari bias dirasakan sebagai hal terakhir dalam mencerminkan keadilan prosedural dalam organisai tersebut (ditunjukkan oleh nilai *mean* terendah pada indikator kedua = 3,71).

Variabel perilaku proaktif (Y_1) menunjukkan hasil nilai mean sebesar 3,958. Dapat diartikan bahwa pegawai di BKPSDM Kota dan Kabupaten Malang menunjukkan perilaku proaktif yang cukup tinggi dalam pekerjaan mereka. Nilai indikator tertinggi ditunjukkan oleh indikator berperan aktif dalam pekerjaan (nilai *mean* = 4,15), sementara nilai indikator terendah ditunjukkan oleh indikator terakhir (nilai *mean* = 3,81), yakni mencegah permasalahan timbul dalam pekerjaan. Hasil ini memberikan gambaran bahwa perilaku proaktif pegawai cenderung dicerminkan oleh adanya peran aktif yang ditunjukkan oleh pegawai tersebut dalam pekerjaan sehari-hari mereka. Sebaliknya, upaya pegawai dalam mengantisipasi permasalahan yang timbul dalam pekerjaan dinilai sebagai hal terakhir dalam merepresentasikan perilaku proaktif mereka.

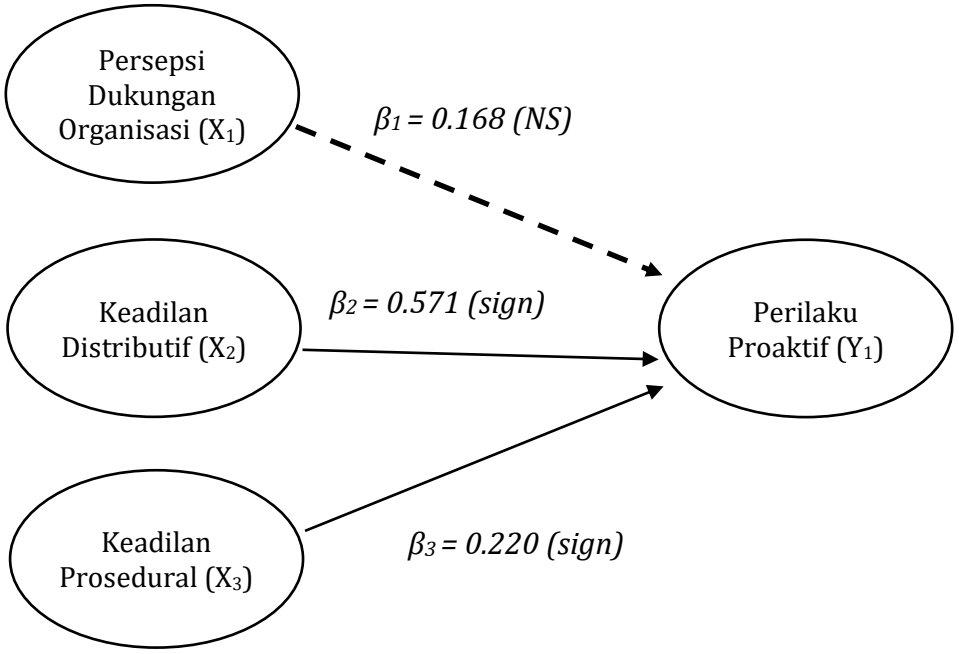
Tabel 3.1 Ringkasan Hasil Analisis Regresi Linear Berganda

Pengaruh	Koefisien Beta	$t_{statistik}$	*p-value*	Ket
Persepsi Dukungan Organisasi → Perilaku Proaktif	0.168	1.594	0.116	Tidak Signifikan
Keadilan Distributif → Perilaku Proaktif	0.571	4.961	0.000	Signifikan

Keadilan Prosedural → Perilaku Proaktif	0.220	2.023	0.047	Signifikan

Sumber : Diolah Peneliti 2022

Hasil analisis regresi linear berganda pada Tabel di atas dapat disajikan pula dengan gambaran yang lebih jelas, seperti yang terlihat pada Gambar 2 berikut ini.



Gambar 3.2 Diagram Jalur Hasil Penelitian

Berdasarkan hasil penelitian pada Tabel 2 dan Gambar 2, dapat diketahui hasil nilai koefisien beta dan nilai t-statistik yang kemudian dijadikan dasar untuk melakukan pengujian hipotesis penelitian. Pada pengaruh persepsi dukungan organisasi terhadap perilaku proaktif diperoleh nilai β_1 = 0,168 dan *p-value* = 0,116. Nilai signifikansi tersebut ditemukan di atas titik kritis (α > 0,05) dengan nilai t-statisik sebesar 1,594 yang berada di bawah nilai t-tabel = 1,960. Oleh karena itu, hipotesis pertama dalam penelitian ini dinyatakan tidak dapat diterima atau ditolak. Temuan penelitian ini menunjukkan bahwa tidak terdapat pengaruh yang signifikan dari persepsi dukungan organisasi terhadap perilaku proaktif. Dengan demikian, persepsi dukungan organisasi terbukti tidak dapat secara langsung meningkatkan perilaku proaktif pegawai yang bekerja di BKPSDM Kota dan Kabupaten Malang.

Selanjutnya, pada pengaruh keadilan distributif terhadap perilaku proaktif diperoleh nilai β_2 = 0,571 dan *p-value* = 0,000. Nilai signifikansi ini ditemukan di bawah titik kritis (α < 0,05), dengan nilai t-statisik sebesar 4,961 yang berada di

atas nilai t-tabel = 1,960. Berdasarkan hasil tersebut, dapat disimpulkan bahwa hipotesis kedua dalam penelitian ini dinyatakan dapat diterima. Hasil penelitian menunjukkan adanya pengaruh signifikan dari keadilan distributif terhadap perilaku proaktif. Dapat diartikan bahwa semakin baik keadilan distributif yang ditunjukkan oleh organisasi, maka akan meningkatkan kecenderungan pegawai BKPSDM Kota dan Kabupaten Malang untuk berperilaku secara proaktif dalam pekerjaannya.

Hasil pengujian pada pengaruh keadilan prosedural terhadap perilaku proaktif menunjukkan nilai β_3 = 0,220 dan *p-value* =0,000. Nilai signifikansi ini juga ditemukan di bawah titik kritis ($\alpha < 0,05$), dengan nilai t-statisik sebesar 2.023 yang berada di atas nilai t-tabel = 1,960. Oleh karena itu, hipotesis ketiga dalam penelitian ini dinyatakan dapat diterima. Temuan penelitian ini menunjukkan adanya pengaruh signifikan dari keadilan prosedural terhadap perilaku proaktif. Dengan demikian, dapat dikatakan bahwa semakin baik keadilan prosedural yang ditunjukkan oleh organisasi akan meningkatkan kecenderungan pegawai BKPSDM Kota dan Kabupaten Malang untuk berperilaku secara proaktif dalam pekerjaannya. Lebih lanjut, hasil analisis regresi linear berganda menunjukkan hasil perhitungan nilai F sebesar 143,276 dengan *sign* < 0,000 (di bawah 0,05), yang artinya terdapat kesesuaian variabel independen terhadap variabel dependen, sehingga model yang dibangun layak digunakan pada penelitian ini. Di sisi lain, nilai koefisien determinasi atau R-*square* diperoleh sebesar 0,863. Nilai koefisien determinasi ini menunjukkan tingkat kontribusi yang sangat tinggi (di atas 50 persen) dari persepsi dukungan organisasi, keadilan distributif, dan keadilan prosedural terhadap perilaku proaktif. Dengan kata lain, variasi persepsi dukungan organisasi, keadilan distributif, dan keadilan prosedural mampu menjelaskan variasi perilaku proaktif pegawai sebesar 86,30 persen, sementara sisanya sebesar 13,70 persen dapat dijelaskan oleh variasi faktor lain di luar ketiga variabel tersebut.

4. PEMBAHASAN

Berdasarkan fakta dilapangan, hasil penelitian mengungkapkan bahwa pegawai BKPSDM Kota dan Kabupaten Malang memiliki persepsi yang cukup baik terhadap dukungan organisasi. Begitu pula dengan keadilan distributif dan keadilan

prosedural yang dirasakannya dalam organisasi. Nilai dari ketiganya sejalan dengan perilaku proaktif yang pegawai tampilkan, yang secara keseluruhan cukup baik. Ditinjau dari aspek keajegan, nilai dari instrumen penelitian menunjukkan hasil yang bagus, sehingga instrumen penelitian memungkinkan untuk dipergunakan lebih lanjut pada tempat atau waktu yang berbeda.

Temuan menarik dalam penelitian ini terutama dapat dilihat dari perspektif keadilan, baik keadilan distributif maupun keadilan prosedural yang dirasakan pegawai. Secara umum, pegawai pada BKPSDM Kota dan Kabupaten Malang menilai bahwa aspek terpenting dalam keadilan distributif adalah ketika organisasi memberikan manfaat kepada pegawai sesuai tanggungjawab yang mereka jalankan. Hasil penelitian ini sejalan dengan pendapat Cropanzano et al. (2002) yang menjelaskan bahwa keadilan distributif cenderung berkorelasi kuat dengan reaksi terhadap hasil tertentu. Persepsi keadilan distributif pada dasarnya dikaitkan dengan pengalokasian sumber daya (Campbell et al., 2013), dengan kata lain perasaan keadilan tergantung pada cara karyawan mempersepsikan bahwa sumber daya telah dibagikan secara adil dan diberdayakan secara memadai.

Di sisi lain, aktivitas kegiatan dalam organisasi harusnya disesuaikan dengan prosedur yang jelas. Berdasarkan persepsi pegawai pada BKPSDM Kota dan Kabupaten Malang, aspek terpenting dalam keadilan prosedural ini terutama dirasakan ketika organisasi membuat keputusan yang didasarkan pada penilaian kinerja mereka. Kinerja disini tentunya mencakup hasil akhir yang ditunjukkan oleh pegawai sehubungan dengan metode, mekanisme, dan proses penyelesaian pekerjaan mereka. Oleh karena itu, dalam pengaturan organisasi, keadilan prosedural dianggap sebagai akar dari pertukaran sosial (Swalhi et al., 2017), yang memberi dampak signifikan pada reaksi kognitif, afektif, dan perilaku karyawan terhadap organisasi (Cohen-Charash & Spector, 2001).

Secara keseluruhan, hasil penelitian mengungkapkan bahwa semakin baik keadilan distributif dan keadilan prosedural akan dapat meningkatkan kecenderungan pegawai dalam berperilaku proaktif. Temuan ini sejalan dengan teori keadilan yang menyatakan bahwa persepsi karyawan tentang keadilan mengarah pada reaksi tertentu (positif atau negatif), dan pada gilirannya mengarah pada perilaku tertentu (positif atau negatif) (Akram et al., 2016). Ketika pegawai merasakan keadilan

dalam organisasi tempat mereka bekerja, maka hal ini dapat mendorong motivasi pegawai untuk melakukan perilaku yang lebih bermanfaat dan positif bagi organisasi (Graso & Grover, 2017). Sebaliknya, persepsi ketidakadilan yang dirasakan pegawai dapat menimbulkan ancaman bagi sumber daya pegawai dan berpotensi menciptakan perilaku negatif, seperti perasaan frustrasi dan lelah, yang pada gilirannya berdampak pada perilaku organisasi yang merusak, seperti pencurian, sabotase, perlawanan, penarikan diri (Shkoler & Tziner, 2017). Temuan penelitian ini dapat mengkonfirmasi hasil penelitian sebelumnya, seperti Demirkiran et al. (2016) yang mengemukakan bahwa ketika karyawan merasakan adanya tindakan dan praktik yang adil dan jujur dalam organisasi, maka mereka akan menunjukkan lebih banyak perilaku *extra-role*, yang bermanfaat bagi perkembangan organisasi. Saifi & Shahzad (2017) juga mengemukakan bahwa persepsi positif karyawan dalam kaitannya dengan keadilan organisasi merupakan anteseden penting bagi kepuasan kerja karyawan, yang pada gilirannya mendorong perilaku positif karyawan. Dari sini, dapat dikatakan bahwa keadilan menjadi determinan penting dalam menumbuhkan perilaku proaktif karyawan, terutama dalam menunjukkan tindakan yang positif atau keputusan yang benar secara moral dan etis.

Temuan penelitian juga menunjukkan bahwa persepsi dukungan organisasi ditemukan tidak dapat secara langsung meningkatkan perilaku proaktif dari pegawai. Berdasarkan perspektif pertukaran sosial (Blau, 1964) dan norma timbal balik (Gouldner, 1960), dijelaskan bahwa karyawan yang merasakan dukungan organisasi yang tinggi merasa berkewajiban untuk membalas perlakuan positif yang mereka terima dengan menampilkan perilaku lebih proaktif yang diarahkan pada organisasi. Namun penelitian ini menunjukkan hasil yang sebaliknya, sehingga tidak dapat mengkonfirmasi temuan empiris sebelumnya, terutama yang dilakukan oleh Bindl & Parker (2011); Liu et al. (2013); dan Shin & Kim (2015). Apabila dilihat dari perspektif motivasi dan kebutuhan sosio-emosional karyawan, dukungan organisasi yang dirasakan karyawan mungkin dapat mendorong perilaku proaktif karyawan tersebut dengan meningkatkan keterlibatan kerja karyawan (Eisenberger & Stinglhamber, 2011). Dalam hal ini perilaku proaktif dalam bekerja diyakini bukan sebagai bentuk balasan secara langsung, namun terdapat

kemungkinan bahwa untuk dapat mempengaruhi perilaku proaktif tersebut karyawan perlu memiliki keterlibatan yang kuat terhadap organisasi. Selain itu, efek dari persepsi dukungan organisasi mungkin dapat bekerja melalui bentuk mekanisme sikap lainnya, seperti kepuasan kerja dan komitmen karyawan (Caesens et al., 2014; Caesens & Stinglhamber, 2014; dan Marique et al., 2013).

5. KESIMPULAN

Studi ini bertujuan untuk mengkaji pengaruh dukungan organisasi, keadilan distributif, dan keadilan prosedural terhadap perilaku proaktif pegawai yang bekerja di BKPSDM Kota dan Kabupaten Malang. Hasil penelitian mengungkapkan bahwa dari ketiga determinan perilaku proaktif pegawai, hanya dukungan organisasi yang ditemukan tidak dapat memberikan dampak penting secara langsung. Sementara pada kedua aspek keadilan, baik keadilan distributif maupun keadilan proseduran ditemukan dapat memberikan dampak penting secara langsung terhadap perilaku proaktif pegawai pada organisasi tempat mereka bekerja. Bahkan, keadilan distributif ditemukan mampu memberikan dampak terbesar dalam mendorong perilaku proaktif pegawai yang bekerja di BKPSDM Kota dan Kabupaten Malang.

Secara keseluruhan, hasil penelitian menunjukkan bahwa persepsi dukungan organisasi, keadilan distributif, dan keadilan prosedural dapat memberikan kontribusi yang besar dalam memprediksi perilaku proaktif di tempat kerja. Hasil ini mengkonfirmasi teori keadilan dan teori pertukaran sosial yang menjelaskan bahwa persepsi karyawan tentang keadilan dan dukungan organisasi dapat mendorong perilaku lebih proaktif karyawan yang diarahkan pada organisasi. Temuan penelitian ini dapat memberikan masukan dan informasi penting, terutama bagi organisasi publik, dalam menetapkan kebijakan atau pengelolaan pegawai secara adil, baik secara distributif maupun prosedural. Organisasi publik perlu memahami pentingnya memberikan manfaat yang lebih baik sesuai dengan karakteristik pegawainya, serta perlunya menetapkan segala prosedur dan keputusan secara lebih jelas sehingga dapat memberikan dampak positif bagi pegawai. Dengan lebih bersikap adil kepada pegawai, maka hal ini dapat mendorong pegawai di BKPSDM Kota dan Kabupaten Malang untuk lebih berperilaku proaktif dalam pekerjaannya.

Beberapa karakteristik penelitian ini dapat membatasi generalisasi temuannya. Pengumpulan data terbatas pada BKPSDM Kota dan Kabupaten Malang, untuk itu temuan dari penelitian ini tidak dapat digeneralisasikan untuk individu dengan karakteristik yang sama (pegawai negeri sipil) di daerah atau wilayah lainnya. Selain itu, pengumpulan data dilakukan secara *cross-sectional*, sehingga belum dapat menggambarkan kondisi organisasi secara berkesinambungan. Oleh karena itu, kesimpulan kausal harus ditafsirkan dengan hati-hati. Penelitian selanjutnya disarankan dapat mengembangkan pola hubungan dalam penelitian ini dengan menggunakan desain penelitian longitudinal. Dengan demikian, hasil penelitian dapat dikaji secara luas, mengikuti pola dari waktu ke waktu, untuk melihat bagaimana tindakan perilaku proaktif ini memungkinkan untuk berubah ketika ditinjau dari kerangka waktu yang berbeda.

Secara teoritis temuan penelitian tidak dapat mendukung teori pertukaran sosial dalam sebuah organisasi, karena hasil menunjukkan hal yang kontradiktif. Oleh karena itu, penelitian selanjutnya diharapkan dapat mempertimbangkan aspek lain sebagai anteseden dukungan organisasi dan atau menggunakan model intermediasi yang menghubungkan antara persepsi dukungan organisasi dengan perilaku proaktif pegawai dalam bekerja.

6. REFERENSI

Agustina, I., Pradesa, H. A., & Putranto, R. A. (2021). Peran Dimensi Motivasi Pelayanan Publik Dalam Meningkatkan Komitmen Afektif Pegawai. *JEMAP: Jurnal Ekonomi, Manajemen, Akuntansi, Dan Perpajakan*, *4*(2), 218–235.

Ahmed, I., & Nawaz, M. M. (2015). Antecedents and outcomes of perceived organizational support: a literature survey approach. *Journal of Management Development*, *34*(7), 867–880.

Akram, T., Lei, S., Haider, M. J., Hussain, S. T., & Puig, L. C. M. (2016). The Effect of Organizational Justice on Knowledge Sharing: An Empirical Evidence from the Chinese Telecommunication Sector. *Journal of Innovation & Knowledge*, *2*, 134–145.

Aselage, J., & Eisenberger, R. (2003). Perceived Organizational Support and Psychological Contracts: A Theoretical Integration. *Journal of Organizational*

Behavior, *24*(SPEC. ISS.), 491–509. https://doi.org/10.1002/job.211.

Bateman, T. S., & Crant, J. M. (1993). The Proactive Component of Organizational Behavior. *Journal of Organizational Behavior*, *14*(2), 103–118.

Bindl, U. K., & Parker, S. K. (2011). Proactive Work Behavior: Forward-Thinking and Change-Oriented Action in Organizations. In S. Zedeck (Ed.), *APA Handbook of Industrial and Organizational Psychology* (Vol. 2, pp. 567–598). Washington, DC: American Psychological Association. doi:10.1037/12170-019.

Blau, P. M. (1964). *Exchange and Power in Social Life*. New York, NY: Wiley.

Caesens, G., Marique, G., Hanin, D., & Stinglhamber, F. (2016). The Relationship Between Perceived Organizational Support and Proactive Behaviour Directed Towards the Organization. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, *25*(3), 398–411. https://doi.org/10.1080/1359432X.2015.1092960.

Caesens, G., Marique, G., & Stinglhamber, F. (2014). The Relationship Between Perceived Organizational Support and Affective Commitment: More Than Reciprocity, It Is Also a Question of Organizational Identification. *Journal of Personnel Psychology*, *13*, 167–173.

Caesens, G., & Stinglhamber, F. (2014). The Relationship Between Perceived Organizational Support and Work Engagement: The Role of Self-Efficacy and Its Outcomes. *European Review of Applied Psychology*, *64*, 259–267.

Campbell, N. S., Perry, S. J., Maertz, C. P. Jr., Allen, D. G., & Griffeth, R. W. (2013). All You Need Is… Resources: The Effects of Justice Aand Support on Burnout and Turnover. *Human Relation*, *66*, 759–782.

Cohen-Charash, Y., & Spector, P. E. (2001). The Role of Justice in Organizations: A Meta-Analysis. *Organ. Behav. Hum. Decis. Process*, *86*, 278–321.

Colquitt, J. A. (2001). On the dimensionality of Organizational Justice: A Construct Validation of A Measure. *Journal of Applied Psychology*, *86*(3), 386–400.

Crant, J. M. (2000). Proactive Behavior in Organizations. *Journal of Management*, *26*(3), 435–462. https://doi.org/10.1177/014920630002600304.

Cropanzano, R., Prehar, C. A., & Chen, P. Y. (2002). Using Social Exchange Theory to Distinguish Procedural from Interactional Justice. *Group Organization Management*, *27*, 324–351.

https://doi.org/10.1177/1059601102027003002.

Dawud, J., Pradesa, H. A., & Afandi, M. N. (2018). Distributive and Procedural Justice, Perceived Organizational Support, and Its Effect on Organizational Commitment in Public Organization. *International Journal of Academic Research in Business and Social Sciences*, *8*(12), 1675–1188. https://doi.org/10.30741/wiga.v8i1.231.

De Clercq, D., Ul Haq, I., & Azeem, M. U. (2020). Unpacking the Relationship Between Procedural Justice and Job Performance. *Management Decision*, *59*(9), 2183–2199. https://doi.org/10.1108/MD-09-2019-1211.

Demirkiran, M., Taskaya, S., & Dinc, M. (2016). A Study on The Relationship Between Organizational Justice and Organizational Citizenship Behavior in Hospitals. *International Journal of Business Management & Economic Research*, *7*, 547–554.

Eisenberger, R., Armeli, S., Rexwinkel, B., Lynch, P. D., & Rhoades, L. (2001). Reciprocation of perceived organizational support. *Journal of Applied Psychology*, *86*(1), 42–51. https://doi.org/10.1037/0021-9010.86.1.42.

Eisenberger, R., & Stinglhamber, F. (2011). *Perceived Organizational Support: Fostering Enthusiastic and Productive Employees.* Washington, DC: APA Books. doi:10.1037/12318-000.

Gouldner, A. W. (1960). The Norm of Reciprocity: A Preliminary Statement. *American Sociological Review*, *25*, 161–178.

Grant, A. M., & Ashford, S. J. (2008). The dynamics of proactivity at work. *Research in Organizational Behavior*, *28*, 3–34. https://doi.org/10.1016/j.riob.2008.04.002.

Graso, M., & Grover, S. L. (2017). Organizational Justice Comes of Age: Review of The Oxford Handbook of Justice in The Workplace Edited by Russell Cropanzano and Maureen Ambrose. *Soc. Just. Res.*, *51*, 1–10.

Hanif, R., & Narjono, A. I. (2015). Persepsi Dukungan Organisasi dan Pengaruhnya Terhadap Perilaku Kerja Positif Melalui Kepuasan Kerja (Studi Pada PT Pos Indonesia Malang Jawa Timur). *Jurnal Ilmiah Bisnis Dan Ekonomi Asia*, *9*(2), 48–53.

Harijanto, D., Dharmanegara, I. B. A., Pradesa, H. A., & Tanjung, H. (2022). Do

Distributive Justice Really Make Public Officers Feels More Obligated in Their Job? *Innovation Business Management and Accounting Journal*, *1*(1), 1–8.

Heavyantono, O. I. (2018). Pengaruh Keadilan Distributif dan Prosedural terhadap Kepuasan Kerja Tenaga Kependidikan Non Pegawai Negeri Sipil (Non PNS) di Universitas Brawijaya. *Jurnal Ilmiah Administrasi Publik (JIAP)*, *4*(1), 1–9.

Hidayati, N., & Sunaryo, H. (2019). The Effect of Public Service Motivation on Job Performance Through Satisfaction and Commitment: Case of Public Officer in Immigration Office Malang. *Journal of Entrepreneurship, Business and Economics*, *7*(1), 1–16.

Jayus, J. A., Erlangga, H., Suryaningsih, E., Sunarsi, D., Nurjaya, N., Bagaskoro, B., Maduningtias, L., Manan, A., Dwiwarman, D. A., Sobarna, A., & Purwanto, A. (2021). The Effect of Distributive Justice, Procedural Justice and Interactional Justice on Teacher Engangement and Teachers Performance. *Turkish Journal of Computer and Mathematics Education*, *12*(7), 131–139.

Kurtessis, J. N., Eisenberger, R., Ford, M. T., Buffardi, L. C., Stewart, K. A., & Adis, C. S. (2017). Perceived Organizational Support: A Meta-Analytic Evaluation of Organizational Support Theory. *Journal of Management*, *43*(6), 1854–1884. https://doi.org/10.1177/0149206315575554.

Marique, G., Stinglhamber, F., Desmette, D., Caesens, G., & de Zanet, F. (2013). The Relationship Between Perceived Organizational Support and Affective Commitment: A Social Identity Perspective. *Group & Organization Management*, *38*, 68–100.

Nazir, S., Shafi, A., Atif, M. M., Qun, W., & Abdullah, S. M. (2019). How Organization Justice and Perceived Organizational Support Facilitate Employees' Innovative Behavior At Work. *Employee Relations*, *41*(6), 1288–1311. https://doi.org/10.1108/ER-01-2017-0007.

Parker, S. K., Williams, H. M., & Turner, N. (2006). Modeling the antecedents of proactive behavior at work. *Journal of Applied Psychology*, *91*(3), 636–652. https://doi.org/10.1037/0021-9010.91.3.636.

Pemecutan, A. A. G. G., Dharmanegara, I. B. A., & Udayana, G. B. (2016). The Role of Perceived Organizational Support to Increase Effect of Organizational Justice Dimension on Organizational Citizenship Behavior. *IOSR Journal of Business*

and Management, *18*(08), 57–68. https://doi.org/10.9790/487X-1808035768.

Pradesa, H. A. (2018). Peran Komitmen Afektif Dalam Memperkuat Dampak Dari Dimensi Iklim Kerja Etis Terhadap Perasaaan Berkewajiban Pegawai Negeri Sipil di Kantor Pemerintahan Provinsi Jawa Barat. *Jurnal Ilmiah Bisnis Dan Ekonomi Asia*, *12*(2), 16–29.

Pradesa, H. A., Dawud, J., & Affandi, M. N. (2019). Mediating Role of Affective Commitment in The Effect of Ethical Work Climate on Felt Obligation Among Public Officers. *JEMA: Jurnal Ilmiah Bidang Akuntansi Dan Manajemen*, *16*(2), 133–146. https://doi.org/10.31106/jema.v16i2.2707.

Pramuditha, R., & Agustina, I. (2022). Persepsi Masyarakat Pengguna Atas Kualitas Pelayanan E-KTP Pada Kecamatan Bogor Barat. *Jurnal Ilmiah MEA (Manajemen, Ekonomi, Dan Akuntansi)*, *6*(1), 884–901.

Putranto, R. A., Setiajatnika, E., & Fahmi, I. (2018). The Effect of Public Service Motivation and Job Satisfaction on Public Officers' Performance through Commitment. *International Journal of Academic Research in Business and Social Sciences*, *8*(12), 1422–1435. https://doi.org/10.6007/ijarbss/v8-i12/5247.

Reilly, P. (2008). Identifying the Right Course for Talent Management. *Public Personnel Management*, *37*(4), 381–388. https://doi.org/10.1177/009102600803700401.

Ren, R., Simmons, A. L., Barsky, A., See, K. E., & Gogus, C. I. (2018). It's Not My Job: Compensatory Effects of Procedural Justice and Goal Setting on Proactive Preventive Behavior. *Journal of Management and Organization*, 1–19. https://doi.org/10.1017/jmo.2018.69.

Saifi, I. A., & Khuram Shahzad. (2017). The Mediating Role of Job Satisfaction in the Relationship Between Organizational Justice and Organizational Citizenship Behavior. *Pakistan Journal of Commerce and Social Sciences (PJCSS)*, *11*, 126–146.

Shkoler, O., & Tziner, A. (2017). The Mediating and Moderating Role of Burnout and Emotional Intelligence in The Relationship Between Organizational Justice and Work Misbehavior. *Rev. Psicol. Del Trabajo y de Las Organ*, *33*, 157–164.

Swalhi, A., Zgoulli, S., & Hofaidhllaoui, M. (2017). The Influence of Organizational Justice on Job Performance: The Mediating Effect of Affective Commitment. *J. Manage. Dev.*, *36*, 542–559. https://doi.org/10.1108/JMD-11-2015-0162.

Thunnissen, M., & Buttiens, D. (2017). Talent Management in Public Sector Organizations: A Study on the Impact of Contextual Factors on the TM Approach in Flemish and Dutch Public Sector Organizations. *Public Personnel Management*, *46*(4), 391–418. https://doi.org/10.1177/0091026017721570.

Widiaswari, R. R. (2012). Pengaruh Kinerja Aparatur Pemerintah Terhadap Kualitas Pelayanan Publik Di Kecamatan Banjarbaru. *Jurnal Spread*, *2*(2), 169–182.