



## PERAN KEADILAN PROSEDURAL DALAM MEMBANGUN PERILAKU KEWARNEGARAAN ORGANISASI DIMEDIASI KEPERCAYAAN PADA PIMPINAN DAN KETERLIBATAN KERJA

Agus Cahyono<sup>1</sup>, Agus Utomo<sup>2</sup>, Lukman Ahmad Imron Pahlawi<sup>\*3</sup>

<sup>1,2,3</sup> Universitas Dharma AUB Surakarta, Indonesia

\*Corresponding Author: [lukman.pahlawi@gmail.com](mailto:lukman.pahlawi@gmail.com)

<p><b>Info Article</b></p> <p>Received : 12 Mei 2025</p> <p>Revised : 10 Juni 2025</p> <p>Accepted : 08 Juli 2025</p> <p>Publication : 30 Juli 2025</p>	<p><b>Abstract:</b> <i>This study aims to examine the role of procedural justice in building organizational citizenship behavior (PKO) by mediating trust in leaders and work involvement in the Tawangharjo District Office, Grobogan Regency. The study uses a quantitative approach with a sample of 83 village devices selected using the census method (total sampling). The data were analyzed using validity, reliability, linearity, path analysis, and mediation analysis with the Hayes bootstrap process. The results of the study show that procedural fairness has a significant effect on trust in leadership and work involvement. In addition, procedural fairness, trust in leadership, and work involvement each have a significant influence on PKO. Specifically, trust in leadership and work involvement mediate the relationship between procedural justice and PKO significantly. Simultaneously, procedural fairness, trust in leadership, and work involvement contributed significantly to PKO. These findings also show that the direct influence of procedural justice on PKO is more dominant and significant than other factors.</i></p>
<p><b>Keywords:</b> Procedural Fairness, Organizational Citizenship Behavior, Trust In Leadership, Work Involvement</p> <p><b>Kata Kunci:</b> Keadilan Prosedural, Perilaku Kewarganegaraan Organisasi, Kepercayaan Pada Pimpinan, Keterlibatan Kerja.</p>	<p><b>Abstrak:</b> Penelitian untuk mengkaji peran keadilan prosedural dalam membangun perilaku kewargaan organisasi (PKO) dengan mediasi kepercayaan pada pimpinan dan keterlibatan kerja di Kantor Kecamatan Tawangharjo, Kabupaten Grobogan. Penelitian menggunakan pendekatan kuantitatif dengan sampel sebanyak 83 perangkat desa yang dipilih menggunakan metode sensus (total sampling). Data dianalisis menggunakan uji validitas, reliabilitas, linieritas, regresi jalur (path analysis), dan analisis mediasi dengan bootstrap process Hayes. Hasil penelitian menunjukkan bahwa keadilan prosedural berpengaruh signifikan terhadap kepercayaan pada pimpinan dan keterlibatan kerja. Selain itu, keadilan prosedural, kepercayaan pada pimpinan, dan keterlibatan kerja masing-masing memiliki pengaruh signifikan terhadap PKO. Secara spesifik, kepercayaan pada pimpinan dan keterlibatan kerja memediasi hubungan antara keadilan prosedural dan PKO secara signifikan. Secara simultan, keadilan prosedural, kepercayaan pada pimpinan, dan keterlibatan kerja berkontribusi signifikan terhadap PKO. Temuan ini juga menunjukkan bahwa pengaruh langsung keadilan prosedural terhadap PKO lebih dominan dan signifikan dibandingkan faktor lainnya</p>
<p><b>Licensed Under a Creative Commons Attribution 4.0 International License</b></p> 	

## INTRODUCTION

Organisasi pemerintah dituntut untuk memberikan pelayanan publik yang berkualitas agar dapat menciptakan kepuasan masyarakat. Kecamatan Tawangharjo di Kabupaten Grobogan berupaya mencapai hal tersebut melalui kemudahan akses, kecepatan layanan, profesionalisme, dan keramahan petugas. Pelayanan berkualitas mendorong partisipasi publik dan kepercayaan terhadap pemerintah. Salah satu pendekatan untuk mencapainya adalah melalui Organizational Citizenship Behavior (OCB), yaitu perilaku kerja sukarela yang mendukung efektivitas organisasi (Robbins & Judge, 2018; Badawy et al., 2017; Gülen Ertosun et al., 2021).

Fenomena yang ditemukan di Kecamatan Tawangharjo menunjukkan adanya keragaman OCB di kalangan perangkat desa. Beberapa sangat aktif dalam membantu tugas di luar kewajiban formal, sementara lainnya cenderung pasif. Hal ini menjadi menarik untuk diteliti lebih dalam, mengingat OCB dapat diperkuat melalui faktor-faktor seperti kepercayaan pada pimpinan (*trust in leader*), keterlibatan kerja (*work engagement*), dan keadilan prosedural (*procedural justice*).

Kepercayaan terhadap pimpinan berpengaruh signifikan terhadap peningkatan OCB. Perangkat desa yang mempercayai pimpinan cenderung lebih termotivasi, merasa dihargai, dan menunjukkan komitmen yang lebih tinggi dalam pelayanan (Ainur et al., n.d.). Namun, hasil observasi menunjukkan adanya perbedaan persepsi terhadap transparansi pimpinan, terutama dalam pengelolaan dana desa, yang mencerminkan ketidakmerataan kepercayaan di lapangan. Kepercayaan pada pimpinan juga menjadi mediator dalam hubungan antara keadilan prosedural dan OCB, meskipun beberapa penelitian menunjukkan hasil yang berbeda (Yulianti & Widyaswendra, 2019).

Selain itu, keterlibatan kerja juga berperan penting dalam membentuk OCB. Perangkat desa yang memiliki *work engagement* tinggi akan lebih bersemangat dan peduli terhadap pelayanan publik (Kurniawati, 2014; Robbins & Judge, 2018). Mereka cenderung menunjukkan perilaku sukarela seperti membantu rekan kerja dan berinisiatif memperbaiki proses pelayanan. Beberapa penelitian mendukung hubungan positif ini (Agusta & Sahrah, 2020; Ha & Lee, 2022; Yulianti & Widyaswendra, 2019), meskipun penelitian lain menunjukkan hasil yang tidak signifikan (Fatdina, 2017; Nala et al., 2021).

Keadilan prosedural berperan penting dalam membentuk OCB melalui persepsi bahwa pengambilan keputusan dilakukan secara adil dan konsisten. Ketika keadilan prosedural dirasakan positif, hal ini meningkatkan kepercayaan dan keterlibatan kerja,

yang kemudian mendorong OCB (Yulianti & Widiaswendra, 2019; Ainur et al., n.d.). Namun, hasil berbeda disampaikan oleh Rahman & Karim (2022) yang menemukan bahwa keterlibatan kerja tidak memediasi hubungan tersebut secara signifikan.

Berdasarkan observasi dan kajian teori, kepercayaan pada pimpinan dan keterlibatan kerja diduga sebagai variabel mediasi yang penting dalam hubungan antara keadilan prosedural dan OCB. Oleh karena itu, penelitian ini bertujuan untuk mengkaji “Peran Keadilan Prosedural dalam Membangun Perilaku Kewargaan Organisasi Dimediasi Kepercayaan pada Pimpinan dan Keterlibatan Kerja pada Kantor Kecamatan Tawangharjo Kabupaten Grobogan.”

## METHOD

Penelitian ini menggunakan metode kuantitatif dengan pendekatan survei. Objek penelitian adalah seluruh perangkat desa di Kecamatan Tawangharjo, sebanyak 83 orang, yang dijadikan sampel menggunakan teknik sensus (total sampling). Data primer diperoleh melalui kuesioner dan observasi dengan *skala Likert*.

Definisi operasional variabel sebagai berikut:

- (1). Perilaku Kewargaan Organisasi (PKO): *altruisme, courtesy, sportmanship, civic virtue, dan conscientiousness*.
- (2). Kepercayaan pada Pimpinan: integritas, kompetensi, konsistensi, kesetiaan, dan keterbukaan.
- (3). Keterlibatan Kerja: keterlibatan dengan atasan, rekan kerja, pelanggan, waktu kerja, serta partisipasi dalam pekerjaan.
- (4). Keadilan Prosedural: konsistensi, akurasi, representasi kepentingan pihak terkait, koreksi, dan etika.

Analisis data meliputi uji validitas, reliabilitas, dan linearitas instrumen. Analisis utama menggunakan Regresi Jalur (*Path Regression*) dan mediasi dengan pendekatan Bootstrap (*Hayes Process*). Uji hipotesis dilakukan melalui uji t, uji F, koefisien determinasi ( $R^2$ ), dan korelasi.

## RESULTS AND DISCUSSION

### Results

Karakteristik responden pada penelitian ini menggambarkan profil demografis perangkat desa di Kecamatan Tawangharjo yang terlibat dalam penelitian. Mayoritas responden merupakan laki-laki, berada pada rentang usia 25–30 tahun, memiliki masa

kerja 5–10 tahun, dan berpendidikan terakhir SMA/SMK. Komposisi ini merepresentasikan kelompok usia produktif dengan pengalaman kerja menengah yang memungkinkan pemahaman terhadap dinamika organisasi desa dan pengambilan keputusan yang lebih matang.

*Hasil Uji Validitas dan Reliabilitas*

Validitas instrumen diuji menggunakan nilai r hitung dibandingkan dengan r tabel (0,216). Hasilnya menunjukkan bahwa semua item pada variabel keadilan prosedural (X), kepercayaan pada pimpinan (M1), keterlibatan kerja (M2), dan perilaku kewargaan organisasi (Y) memiliki nilai r hitung > r tabel, yang berarti seluruh item instrumen valid.

**Tabel 1. Hasil Uji Validitas**

Item Pernyataan	Nilai r hitung	Nilai r tabel	Kriteria	Item Pernyataan	Nilai r hitung	Nilai r tabel	Kriteria
X.1	0,649	0,216	Valid	M2.1	0,698	0,216	Valid
X.2	0,726	0,216	Valid	M2.2	0,621	0,216	Valid
X.3	0,728	0,216	Valid	M2.3	0,699	0,216	Valid
X.4	0,687	0,216	Valid	M2.4	0,535	0,216	Valid
X.5	0,786	0,216	Valid	M2.5	0,669	0,216	Valid
M1.1	0,505	0,216	Valid	Y.1	0,541	0,216	Valid
M1.2	0,598	0,216	Valid	Y.2	0,765	0,216	Valid
M1.3	0,509	0,216	Valid	Y.3	0,699	0,216	Valid
M1.4	0,715	0,216	Valid	Y.4	0,622	0,216	Valid
M1.5	0,553	0,216	Valid	Y.5	0,475	0,216	Valid

Sumber : Data yang diolah 2024

Sementara itu, uji reliabilitas dengan Cronbach’s Alpha menunjukkan bahwa semua variabel memiliki nilai di atas 0,6. Ini menunjukkan bahwa instrumen yang digunakan dalam penelitian ini reliabel atau konsisten dalam mengukur konstruk variabel.

**Tabel 2. Hasil Uji Reliabilitas**

Variabel	Nilai Cronbach’s Alpha	Kriteria	Kriteria
Keadilan Prosedural (X)	0,880	Nilai Cronbach’s Alpha > 0,6 maka reliabel	Reliabel
Kepercayaan Pada Pimpinan (M1)	0,794		Reliabel
Keterlibatan Kerja (M2)	0,838		Reliabel
Perilaku Kewargaan Organisasi (Y)	0,823		Reliabel

Sumber : Data yang diolah 2024

*Uji Linearitas*

Nilai R<sup>2</sup> sebesar 0,000 menghasilkan C<sup>2</sup> hitung = 0,000, jauh lebih kecil dibandingkan C<sup>2</sup> tabel = 105,267. Hal ini membuktikan bahwa model hubungan antar variabel dalam penelitian ini bersifat linear, memenuhi syarat untuk dilakukan analisis regresi jalur (*path analysis*).

*Hasil Analisis Regresi Jalur*

**Tabel 3. Hasil Analisis Regresi Jalur**

Persamaan	Hubungan Antar Variabel	Nilai <i>Coeff</i>	Nilai <i>P (Sig)</i>	Keterangan
1	Keadilan Prosedural (X) → Kepercayaan Pada Pimpinan (M <sub>1</sub> )	0,3564	0,0002	Signifikan
2	Keadilan Prosedural (X) → Keterlibatan Kerja (M <sub>2</sub> )	0,4332	0,0000	Signifikan
3	Keadilan Prosedural (X) → Perilaku Kewargaan Organisasi (Y)	0,4053	0,0000	Signifikan
	Kepercayaan Pada Pimpinan (M <sub>1</sub> ) → Perilaku Kewargaan Organisasi (Y)	0,2324	0,0007	Signifikan
	Keterlibatan Kerja (M <sub>2</sub> ) → Perilaku Kewargaan Organisasi (Y)	0,3864	0,0000	Signifikan

Sumber : Data yang diolah 2024

Setiap jalur hubungan menunjukkan nilai signifikansi (p-value) di bawah 0,05, yang menandakan bahwa semua hipotesis penelitian (H1 hingga H5) terbukti secara statistik.

*Hasil Uji t dan Uji F*

Nilai signifikansi dalam uji t mendukung hasil regresi jalur, dengan semua hubungan antar variabel menunjukkan signifikansi tinggi ( $p < 0,05$ ), memperkuat bahwa keadilan prosedural memengaruhi kepercayaan pada pimpinan, keterlibatan kerja, dan pada akhirnya perilaku kewargaan organisasi.

**Tabel 4. Hasil Uji t**

Persamaan	Hubungan Antar Variabel	Nilai <i>P (Sig)</i>	Keterangan
1	Keadilan Prosedural (X) → Kepercayaan Pada Pimpinan (M <sub>1</sub> )	0,0002	Signifikan
2	Keadilan Prosedural (X) → Keterlibatan Kerja (M <sub>2</sub> )	0,0000	Signifikan
3	Keadilan Prosedural (X) → Perilaku Kewargaan Organisasi (Y)	0,0000	Signifikan
	Kepercayaan Pada Pimpinan (M <sub>1</sub> ) → Perilaku Kewargaan Organisasi (Y)	0,0007	Signifikan
	Keterlibatan Kerja (M <sub>2</sub> ) → Perilaku Kewargaan Organisasi (Y)	0,0000	Signifikan

Sumber : Data yang diolah 2024

Uji F juga mengkonfirmasi bahwa model secara keseluruhan signifikan, baik secara parsial maupun simultan.

**Tabel 5. Hasil Uji F**

Persamaan	Hubungan Antar Variabel	Nilai <i>P (Sig)</i>	Keterangan
1	Keadilan Prosedural (X) → Kepercayaan Pada Pimpinan (M <sub>1</sub> )	0,0002	Signifikan

Persamaan	Hubungan Antar Variabel	Nilai <i>P</i> ( <i>Sig</i> )	Keterangan
2	Keadilan Prosedural (X) → Keterlibatan Kerja (M <sub>2</sub> )	0,0000	Signifikan
3	Keadilan Prosedural (X), Kepercayaan Pada Pimpinan (M <sub>1</sub> ) dan Keterlibatan Kerja (M <sub>2</sub> ) → Perilaku Kewargaan Organisasi (Y)	0,0000	Signifikan

Sumber : Data yang diolah 2024

*Koefisien Determinasi (R<sup>2</sup>)*

Koefisien determinasi (R<sup>2</sup>) dalam model ini menunjukkan seberapa besar variasi variabel dependen yang dapat dijelaskan oleh variabel independen dan mediator yang digunakan. Hasil analisis menunjukkan bahwa keadilan prosedural mampu menjelaskan sebesar 15,68% variasi kepercayaan pada pimpinan. Selain itu, keadilan prosedural juga berkontribusi sebesar 25,44% dalam menjelaskan variasi keterlibatan kerja. Selanjutnya, jika digabungkan antara variabel keadilan prosedural (X), kepercayaan pada pimpinan (M<sub>1</sub>), dan keterlibatan kerja (M<sub>2</sub>), model ini mampu menjelaskan sebesar 73,74% variasi perilaku kewargaan organisasi (Y). Ketika dihitung R<sup>2</sup> total, diperoleh bahwa sebesar 83,49% variasi perilaku kewargaan organisasi dapat dijelaskan oleh keseluruhan model. Adapun sisanya sebesar 16,51% dijelaskan oleh variabel lain yang tidak dimasukkan dalam model, seperti motivasi kerja, kepuasan kerja, atau kompetensi individu. Temuan ini menunjukkan bahwa model memiliki daya jelas yang kuat terhadap perilaku kewargaan organisasi, meskipun terdapat peluang kontribusi dari faktor eksternal lainnya.

**Tabel 6. Hasil Uji Koefisien Determinasi (R<sup>2</sup>)**

Persamaan	Hubungan Antar Variabel	Nilai R <sup>2</sup>
1	Keadilan Prosedural (X) → Kepercayaan Pada Pimpinan (M <sub>1</sub> )	0,1568
2	Keadilan Prosedural (X) → Keterlibatan Kerja (M <sub>2</sub> )	0,2544
3	Keadilan Prosedural (X), Kepercayaan Pada Pimpinan (M <sub>1</sub> ) dan Keterlibatan Kerja (M <sub>2</sub> ) → Perilaku Kewargaan Organisasi (Y)	0,7374

Sumber : Data yang diolah 2024

*Koefisien Korelasi*

Koefisien korelasi menunjukkan adanya hubungan signifikan antar variabel. Hubungan antara keadilan prosedural terhadap perilaku kewargaan organisasi menunjukkan korelasi yang kuat (0,736), sedangkan hubungan dengan keterlibatan kerja juga kuat (0,710) dan dengan kepercayaan pada pimpinan termasuk kategori cukup kuat (0,586).

**Tabel 7. Hasil Uji Koefisien Korelasi**

Hubungan Antar Variabel	Nilai Koefisien Korelasi	Nilai Signifikansi	Keterangan Korelasi
Keadilan Prosedural (X) terhadap Kepercayaan Pada Pimpinan (M <sub>1</sub> )	0,396	0,000	Rendah, Signifikan
Keadilan Prosedural (X) terhadap Keterlibatan Kerja (M <sub>2</sub> )	0,504	0,000	Cukup Kuat, Signifikan
Keadilan Prosedural (X) terhadap Perilaku Kewargaan Organisasi (Y)	0,736	0,000	Kuat, Signifikan
Kepercayaan Pada Pimpinan (M <sub>1</sub> ) terhadap Perilaku Kewargaan Organisasi (Y)	0,586	0,000	Cukup Kuat, Signifikan
Keterlibatan Kerja (M <sub>2</sub> ) terhadap Perilaku Kewargaan Organisasi (Y)	0,710	0,000	Kuat, Signifikan

Sumber : Data yang diolah 2024

*Hasil Uji Mediasi*

Berdasarkan hasil yang disajikan pada Tabel 8, diketahui bahwa keadilan prosedural (X) memiliki pengaruh langsung yang signifikan terhadap perilaku kewargaan organisasi (Y) sebesar 0,4053\*\*. Selain itu, pengaruh total keadilan prosedural terhadap perilaku kewargaan organisasi tercatat sebesar 0,6556\*\*, yang mencakup baik pengaruh langsung maupun tidak langsung melalui variabel mediasi.

**Tabel 8. Hasil Analisis Pengaruh Langsung, Pengaruh Tidak Langsung dan Pengaruh Total**

Hubungan	Pengaruh Langsung	Pengaruh Tidak Langsung	Pengaruh Total
KP (X) → PKO (Y)	0,4053**		0,6556**
KP (X) → PKP (M <sub>1</sub> ) → PKO (Y)		0,0828**	
KP (X) → KK (M <sub>2</sub> ) → PKO (Y)		0,1674**	
Hubungan	BootLLCI	BootULCI	Kesimpulan
KP (X) → PKO (Y)			
KP (X) → PKP (M <sub>1</sub> ) → PKO (Y)			
KP (X) → KK (M <sub>2</sub> ) → PKO (Y)			

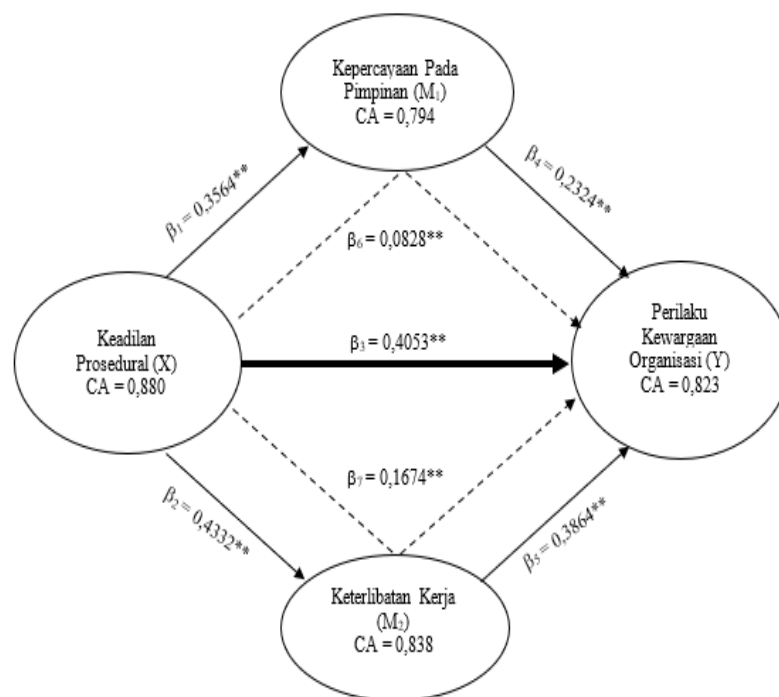
Sumber : Data yang diolah 2024

Adapun pengaruh tidak langsung melalui kepercayaan pada pimpinan (M<sub>1</sub>) sebesar 0,0828, dengan interval kepercayaan 95% antara BootLLCI = 0,0202 dan BootULCI = 0,1702. Karena nilai nol tidak termasuk dalam rentang tersebut, maka mediasi kepercayaan pada pimpinan dinyatakan signifikan, sehingga Hipotesis Keenam (H6) terbukti. Selanjutnya, keadilan prosedural juga memiliki pengaruh tidak langsung melalui keterlibatan kerja (M<sub>2</sub>) sebesar 0,1674, dengan interval kepercayaan 95% antara BootLLCI = 0,0740 hingga BootULCI = 0,2677. Sama halnya, karena rentang interval ini tidak mencakup nol, maka mediasi keterlibatan kerja juga signifikan, sehingga

Hipotesis Ketujuh (H7) turut terbukti. Temuan ini menunjukkan bahwa baik kepercayaan pada pimpinan maupun keterlibatan kerja berperan penting dalam menjembatani pengaruh keadilan prosedural terhadap perilaku kewargaan organisasi.

*Hasil Analisis Uji Jalur*

Hasil analisis uji jalur menunjukkan bahwa keadilan prosedural (X) memiliki pengaruh langsung yang signifikan terhadap perilaku kewargaan organisasi (Y), dengan nilai koefisien sebesar 0,4053\*\*. Selain itu, pengaruh total keadilan prosedural terhadap perilaku kewargaan organisasi tercatat sebesar 0,6556\*\*, yang mencerminkan kombinasi dari pengaruh langsung maupun tidak langsung melalui variabel mediasi. Adapun hasil pengaruh tidak langsung menunjukkan bahwa variabel kepercayaan pada pimpinan memediasi secara signifikan hubungan antara keadilan prosedural dan perilaku kewargaan organisasi, dengan nilai efek mediasi sebesar 0,0828. Selain itu, keterlibatan kerja (M2) juga berperan sebagai mediator yang signifikan, dengan nilai pengaruh tidak langsung sebesar 0,1674. Berdasarkan temuan ini, dapat disimpulkan bahwa meskipun terdapat efek mediasi dari kepercayaan pada pimpinan dan keterlibatan kerja, pengaruh langsung keadilan prosedural terhadap perilaku kewargaan organisasi tetap lebih dominan. Hal ini ditunjukkan oleh besarnya koefisien pengaruh langsung sebesar 0,4053, yang menunjukkan kekuatan hubungan langsung antar variabel. Hasil akhir dari penelitian ini dapat dilihat secara visual melalui diagram hasil penelitian pada Gambar 1.



**Gambar 1. Diagram Hasil Penelitian**

## Discussion

Berdasarkan hasil analisis data, penelitian ini memberikan beberapa implikasi manajerial penting yang dapat diterapkan di lingkungan pemerintahan desa dan Kecamatan Tawangharjo untuk meningkatkan perilaku kewargaan organisasi perangkat desa.

### *Pengaruh Keadilan Prosedural terhadap Perilaku Kewargaan Organisasi melalui Kepercayaan pada Pimpinan*

Hasil analisis menunjukkan bahwa kepercayaan pada pimpinan memediasi secara signifikan pengaruh keadilan prosedural terhadap perilaku kewargaan organisasi, dengan nilai pengaruh tidak langsung sebesar 0,0828 dan interval kepercayaan BootLLCI (0,0202) hingga BootULCI (0,1702), yang tidak mencakup angka nol. Hal ini menunjukkan adanya efek mediasi yang signifikan secara statistik. Penemuan ini mendukung hasil penelitian Ainur et al. (n.d.) yang menunjukkan bahwa kepercayaan pada pimpinan dapat memediasi hubungan tersebut, meskipun berbeda dengan temuan Yulianti & Widyaswendra (2019) yang menunjukkan pengaruh tidak signifikan. Secara manajerial, hal ini mengindikasikan bahwa kepercayaan terhadap pemimpin berperan penting dalam menciptakan budaya organisasi yang positif, meningkatkan motivasi dan komitmen kerja, serta memperkuat perilaku kewargaan organisasi (*Organizational Citizenship Behavior/OCB*).

Peningkatan kepercayaan pada pimpinan dapat dimulai dengan memperkuat keadilan prosedural, terutama pada tiga indikator tertinggi dalam hasil uji validitas, yakni item pernyataan ke-5, ke-3, dan ke-2. Adapun langkah strategis yang dapat dilakukan mencakup:

- (1). Meningkatkan kualitas penetapan kebijakan dan prosedur yang berlandaskan pada kode etik dan budaya kerja masyarakat setempat. Hal ini dapat dilakukan dengan merumuskan kode etik berdasarkan nilai-nilai lokal, menyusun SOP pendukung, serta melakukan evaluasi berkala terhadap penerapannya.
- (2). Mendorong penyusunan kebijakan secara partisipatif, dengan melibatkan pemangku kepentingan seperti tokoh adat, tokoh agama, dan perwakilan masyarakat dalam forum musyawarah terbuka.
- (3). Mengoptimalkan penggunaan data dan informasi yang akurat dan faktual dalam perumusan kebijakan publik.

Selain itu, kepercayaan pada pimpinan juga perlu ditingkatkan melalui indikator validitas tertinggi pada variabel ini, yaitu item pernyataan ke-4, ke-2, dan ke-5. Rekomendasi manajerialnya mencakup:

- (1). Peningkatan sikap loyal dan protektif pimpinan terhadap bawahannya, seperti memberikan perlindungan saat menghadapi tekanan serta membuka ruang dialog yang adil.
- (2). Penguatan kompetensi pimpinan melalui pelatihan rutin dan pemberian peluang peningkatan kapasitas secara kolektif.
- (3). Penerapan prinsip transparansi dan keterbukaan dalam pengambilan keputusan, seperti melibatkan masyarakat dalam proses kebijakan dan membuka akses informasi secara luas.

#### *Pengaruh Keadilan Prosedural terhadap Perilaku Kewargaan Organisasi melalui Keterlibatan Kerja*

Selain kepercayaan pada pimpinan, keterlibatan kerja (work engagement) juga terbukti sebagai mediator yang signifikan dalam hubungan antara keadilan prosedural dan perilaku kewargaan organisasi. Nilai pengaruh tidak langsung sebesar 0,1674, dengan interval BootLLCI (0,0740) hingga BootULCI (0,2677), menegaskan signifikansi efek mediasi ini. Temuan ini konsisten dengan hasil penelitian Yulianti & Widayawendra (2019) yang menyatakan bahwa keterlibatan kerja mampu memediasi hubungan keadilan prosedural terhadap OCB, namun tidak sejalan dengan penelitian Rahman & Karim (2022) yang menyimpulkan sebaliknya.

Keterlibatan kerja mencerminkan sejauh mana pegawai terlibat secara emosional, termotivasi, dan aktif dalam tugasnya. Karyawan yang terlibat biasanya memiliki rasa tanggung jawab tinggi, semangat kerja yang positif, serta kecenderungan berkontribusi secara sukarela terhadap organisasi. Oleh karena itu, peningkatan keadilan prosedural akan berdampak secara langsung dan tidak langsung terhadap penguatan OCB melalui keterlibatan kerja.

Langkah-langkah strategis untuk memperkuat keterlibatan kerja dapat dimulai dari peningkatan keadilan prosedural berdasarkan tiga indikator validitas tertinggi (item ke-5, ke-3, dan ke-2), yang telah dijabarkan sebelumnya. Adapun penguatan keterlibatan kerja dapat dilakukan melalui beberapa upaya sebagai berikut:

- (1). Meningkatkan hubungan kerja antara perangkat desa dan masyarakat, misalnya melalui forum komunikasi rutin, transparansi dalam pengambilan keputusan, serta penanganan keluhan secara terbuka.
- (2). Meningkatkan kolaborasi antara perangkat desa dan kepala desa, dengan memastikan kejelasan tugas, membangun komunikasi yang konstruktif, dan memberikan apresiasi atas kinerja.
- (3). Mendorong partisipasi aktif perangkat desa dalam kegiatan masyarakat, seperti pelibatan langsung dalam kegiatan desa dan musyawarah.

#### *Dampak Strategis terhadap Perilaku Kewargaan Organisasi*

Secara keseluruhan, hasil penelitian ini menunjukkan bahwa peningkatan kualitas keadilan prosedural, baik secara langsung maupun melalui kepercayaan pada pimpinan dan keterlibatan kerja, berdampak positif terhadap perilaku kewargaan organisasi perangkat desa di Kecamatan Tawangharjo. Berdasarkan hasil uji validitas, tiga indikator tertinggi pada variabel perilaku kewargaan organisasi (pernyataan ke-2, ke-3, dan ke-4) menunjukkan aspek-aspek penting yang dapat ditingkatkan melalui kebijakan manajerial, yaitu:

- (1). Kemampuan perangkat desa menjaga hubungan kerja yang harmonis dengan rekan maupun pimpinan.
- (2). Sikap tenang dalam menghadapi situasi kerja yang sulit atau tidak menyenangkan.
- (3). Tanggung jawab tinggi terhadap pekerjaan dan aktivitas desa.

Dengan demikian, penerapan langkah-langkah strategis berbasis keadilan prosedural dan penguatan dua mediator utama, kepercayaan pada pimpinan dan keterlibatan kerja, dapat menjadi dasar manajerial dalam membangun organisasi pemerintahan desa yang produktif dan berorientasi pada pelayanan publik yang lebih baik.

#### **CONCLUSION**

Penelitian ini membuktikan bahwa keadilan prosedural memiliki pengaruh signifikan terhadap perilaku kewargaan organisasi (*Organizational Citizenship Behavior/OCB*) pada perangkat desa di Kecamatan Tawangharjo, baik secara langsung maupun tidak langsung melalui mediasi kepercayaan pada pimpinan dan keterlibatan kerja. Keadilan prosedural terbukti berpengaruh terhadap kepercayaan pada pimpinan, keterlibatan kerja, dan perilaku kewargaan organisasi. Selain itu, kepercayaan pada

pimpinan dan keterlibatan kerja juga berpengaruh signifikan terhadap perilaku kewargaan organisasi serta menjadi mediator yang efektif dalam memperkuat hubungan antara keadilan prosedural dan OCB.

Hasil uji simultan menunjukkan bahwa keadilan prosedural, kepercayaan pada pimpinan, dan keterlibatan kerja secara bersama-sama berkontribusi signifikan terhadap pembentukan perilaku kewargaan organisasi ( $F = 73,9329$ ;  $p < 0,000$ ). Nilai koefisien determinasi ( $R^2 = 0,8349$ ) menunjukkan bahwa sebesar 83,49% variabel perilaku kewargaan organisasi dapat dijelaskan oleh model ini, sementara sisanya sebesar 16,51% dipengaruhi oleh variabel lain yang tidak dimasukkan dalam model, seperti kepuasan kerja, motivasi, kompetensi, dan pengalaman kerja. Analisis jalur menunjukkan bahwa pengaruh langsung keadilan prosedural terhadap perilaku kewargaan organisasi merupakan pengaruh yang paling dominan dengan koefisien sebesar 0,4053.

Keterbatasan dalam penelitian ini terletak pada ruang lingkup variabel yang hanya mencakup keadilan prosedural, kepercayaan pada pimpinan, dan keterlibatan kerja, serta terbatasnya wilayah dan jumlah sampel penelitian yang hanya dilakukan pada perangkat desa di Kecamatan Tawangharjo. Oleh karena itu, disarankan bagi penelitian selanjutnya untuk mengembangkan model dengan memasukkan variabel-variabel lain serta memperluas cakupan wilayah dan jumlah responden guna memperoleh hasil yang lebih komprehensif dan generalisabel.

## REFERENCES

- Agusta, R., & Sahrah, A. (2020). PENGARUH SISTEM REWARD TERHADAP WORK ENGAGEMENT DI PT.SVU DENGAN KEADILAN PROSEDURAL SEBAGAI VARIABEL KONTROL. *Psikostudia: Jurnal Psikologi*, 9(2). <https://doi.org/10.30872/psikostudia.v9i2.3911>
- Ainur, E., Keadilan, L., & Latif, E. A. (n.d.). KEADILAN PROSEDURAL SEBAGAI ANTESEDEN DARI ORGANIZATIONAL CITIZENSHIP BEHAVIOR: PERANAN MEDIASI KEPERCAYAAN. *AmaNU: Jurnal Manajemen dan Ekonomi*
- Badawy, T. A. El, Trujillo-Reyes, J. C., & Magdy, M. M. (2017). THE DEMOGRAPHICS' EFFECTS ON ORGANIZATIONAL CULTURE, ORGANIZATIONAL CITIZENSHIP BEHAVIOR AND JOB SATISFACTION: EVIDENCE FROM EGYPT AND MEXICO. *Business and Management Research*, 6(1). <https://doi.org/10.5430/bmr.v6n1p28>
- Fatdina. (2017). PERAN DUKUNGAN ORGANISASI YANG DIRASAKAN KARYAWAN SEBAGAI MEDIATOR PENGARUH KEADILAN

- PROSEDURAL TERHADAP PERILAKU KEWARGANEGARAAN ORGANISASI. *Jurnal Psikologi*, 36(1), 1–17.
- Gülen Ertosun, Ö., Saim Aşçı, M., Gülen Ertosun, Ö., & Saim AŞÇI, M. (2021). THE IMPACT OF TRUST IN LEADERS ON ORGANIZATIONAL CITIZENSHIP BEHAVIOR OF EMPLOYEES. In *Journal of International Trade, Logistics and Law* (Vol. 7, Issue 1). <https://www.researchgate.net/publication/352401502>
- Ha, J. C., & Lee, J. W. (2022). REALIZATION OF A SUSTAINABLE HIGH-PERFORMANCE ORGANIZATION THROUGH PROCEDURAL JUSTICE: THE DUAL MEDIATING ROLE OF ORGANIZATIONAL TRUST AND ORGANIZATIONAL COMMITMENT. *Sustainability* (Switzerland), 14(3). <https://doi.org/10.3390/su14031259>
- Kurniawati, I. D. (2014). MASA KERJA DENGAN JOBENGAGEMENT PADA KARYAWAN. *Jurnal Ilmiah Psikologi Terapan*, 2(2).
- Nala, T. K., Kurniawan, I. S., & Herawati, J. (2021). MEDIASI WORK ENGAGEMENT PADA PERCEIVED ORGANIZATION SUPORT YANG DIRASAKAN TERHADAP JOB SATISFACTION DAN ORGANIZATIONAL CITIZENSHIP BEHAVIOR. *Jurnal Ilmiah Ekonomi Daan Bisnis*, 18(2), 128–136.
- Rahman, M. H. A., & Karim, D. N. (2022). ORGANIZATIONAL JUSTICE AND ORGANIZATIONAL CITIZENSHIP BEHAVIOR: THE MEDIATING ROLE OF WORK ENGAGEMENT. *Heliyon*, 8(5). <https://doi.org/10.1016/j.heliyon.2022.e09450>
- Robbins, S. P., & Judge, T. A. (2018). *ESSENTIAL OF ORGANIZATIONAL BEHAVIOR* (18th ed.). Pearson Education.
- Yulianti, P., & Widyaswendra, K. A. (2019). BUILDING ORGANIZATIONAL CITIZENSHIP BEHAVIOR THROUGH PROCEDURAL JUSTICE, TRUST, AND WORK ENGAGEMENT. *Bussecon Review of Social Sciences* (2687-2285), 1(2), 10–17. <https://doi.org/10.36096/brss.v1i2.129>