



Peran *Supportive Work Environment* dalam Memediasi Pengaruh Persepsi Keadilan Organisasi terhadap *Organizational Citizenship Behavior*

Pradipta Miftahul Rizky^{1*}, Anton Budi Santoso²

¹⁻³ Program Studi Magister Manajemen, Universitas Widyatama, Indonesia

Email: pradipta.miftahul@widyatama.ac.id^{1*}, anton.budi@widyatama.ac.id²

*Korespondensi Penulis: pradipta.miftahul@widyatama.ac.id

Abstract. *This study is motivated by the importance of Organizational Citizenship Behavior (OCB) among civil servant (ASN) and non-civil servant teachers in Special Education Schools (SLB) in Bandung City in supporting the effectiveness of educational organizations. However, the presence of perceived organizational injustice and work environments that are not fully supportive may reduce teachers' voluntary behaviors beyond their formal duties. Therefore, this study aims to analyze the effect of Organizational Justice Perception (PKO) on Organizational Citizenship Behavior (OCB), with Supportive Work Environment (SWE) as a mediating variable among ASN and non-ASN teachers in SLB in Bandung City. This research employed a quantitative method with a survey approach involving 81 Civil Servant and non-Civil Servant SLB teachers in Bandung City. Data were analyzed using descriptive statistics, regression analysis, path analysis, and the Sobel test with the assistance of SPSS software. The results of the study indicate that: 1) the conditions of PKO (X), OCB (Y), and SWE (Z) were generally categorized as good; 2) PKO has a positive effect on OCB, indicating that better teachers' perceptions of organizational justice are associated with a higher tendency to demonstrate voluntary behaviors; 3) PKO has a positive effect on SWE, indicating that organizational justice perception plays a role in creating a Supportive Work Environment; 4) SWE has a positive effect on OCB, indicating that a Supportive Work Environment encourages the improvement of OCB behavior; and 5) SWE acts as a partial mediator in the relationship between PKO and OCB, indicating that improved organizational justice perception also strengthens OCB through the creation of a Supportive Work Environment. These findings confirm that improving organizational justice perception and fostering a Supportive Work Environment are important factors in encouraging Organizational Citizenship Behavior among teachers, thereby supporting the effectiveness and sustainability of educational organizational performance.*

Keywords: *Civil Servant Teachers; Non-Civil Servant Teachers; Organizational Citizenship Behavior; Organizational Justice Perception; Supportive Work Environment.*

Abstrak. Penelitian ini dilatarbelakangi oleh pentingnya perilaku *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) pada guru ASN dan non-ASN Sekolah Luar Biasa (SLB) di Kota Bandung dalam mendukung efektivitas organisasi pendidikan. Namun demikian, masih ditemukannya persepsi ketidakadilan organisasi dan lingkungan kerja yang belum sepenuhnya mendukung berpotensi menurunkan perilaku sukarela guru di luar tugas formal. Oleh karena itu, penelitian ini bertujuan untuk menganalisis pengaruh Persepsi Keadilan Organisasi (PKO) terhadap *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) dengan *Supportive Work Environment* (SWE) sebagai variabel mediasi pada guru ASN dan non-ASN SLB di Kota Bandung. Penelitian ini menggunakan metode kuantitatif dengan pendekatan survei terhadap 81 guru ASN dan non-ASN SLB di Kota Bandung. Analisis data dilakukan menggunakan statistik deskriptif, analisis regresi, analisis jalur (path analysis), dan uji Sobel dengan bantuan program SPSS. Hasil penelitian menunjukkan bahwa: 1) kondisi PKO (x), OCB (y), dan SWE (z) secara umum berada pada kategori baik; 2) PKO berpengaruh positif terhadap OCB, yang menunjukkan bahwa semakin baik persepsi guru terhadap keadilan organisasi, maka semakin tinggi kecenderungan guru untuk menunjukkan perilaku sukarela; 3) PKO berpengaruh positif terhadap SWE, yang menunjukkan bahwa persepsi keadilan organisasi berperan dalam membentuk lingkungan kerja yang mendukung; 4) SWE berpengaruh positif terhadap OCB, yang menunjukkan bahwa lingkungan kerja yang suportif mendorong peningkatan perilaku OCB; dan 5) SWE berperan sebagai mediator parsial dalam hubungan antara PKO dan OCB, yang menunjukkan bahwa peningkatan persepsi keadilan organisasi juga memperkuat OCB melalui terciptanya lingkungan kerja yang suportif. Temuan ini menegaskan bahwa peningkatan persepsi keadilan organisasi dan penciptaan lingkungan kerja yang suportif merupakan faktor penting dalam mendorong perilaku OCB pada guru, sehingga dapat mendukung efektivitas dan keberlanjutan kinerja organisasi pendidikan.

Kata Kunci: Guru Non-Pegawai Negeri Sipil; Guru Pegawai Negeri Sipil; *Organizational Citizenship Behavior*; Persepsi Keadilan Organisasi; *Supportive Work Environment*.

1. PENDAHULUAN

Pendidikan bagi Anak Berkebutuhan Khusus (ABK) di Indonesia merupakan bagian penting dari pemenuhan hak pendidikan yang setara sebagaimana diamanatkan dalam UUD 1945 Pasal 31 serta Undang-Undang Nomor 20 Tahun 2003 tentang Sistem Pendidikan Nasional. Pelaksanaan layanan pendidikan ini diwujudkan melalui Sekolah Luar Biasa (SLB) dan sekolah inklusif, dengan tujuan memberikan akses pendidikan yang sesuai dengan kebutuhan peserta didik berkebutuhan khusus.

Dalam implementasinya, guru SLB memegang peran yang sangat strategis karena tidak hanya bertugas mengajar, tetapi juga melakukan pendampingan intensif, pengelolaan perilaku, serta penyesuaian metode pembelajaran sesuai karakteristik ABK. Kondisi ini menjadikan beban kerja guru SLB lebih kompleks dibandingkan guru pada sekolah umum, baik secara pedagogis maupun emosional (Aquino *et al.*, 2023; Bettini *et al.*, 2017; Pradita *et al.*, 2024). Di sisi lain, keberhasilan pendidikan di SLB sangat bergantung pada kualitas sumber daya manusia, khususnya guru, baik ASN maupun non-ASN yang secara langsung terlibat dalam proses pembelajaran.

Namun demikian, tantangan utama dalam pengelolaan guru SLB di Indonesia masih berkaitan dengan ketimpangan status kepegawaian dan kesejahteraan. Data menunjukkan bahwa jumlah guru non-ASN di SLB, termasuk di Kota Bandung, lebih besar dibandingkan guru ASN, dengan perbedaan signifikan dalam hal gaji, tunjangan, dan jaminan sosial. Kondisi ini berpotensi menimbulkan perbedaan persepsi keadilan organisasi di kalangan guru, terutama terkait keadilan distributif, prosedural, dan interaksional.

Persepsi keadilan organisasi diketahui memiliki pengaruh penting terhadap sikap dan perilaku kerja guru, termasuk *Organizational Citizenship Behavior* (OCB), yaitu perilaku sukarela di luar deskripsi kerja formal yang mendukung efektivitas organisasi (Colquitt *et al.*, 2001; Organ *et al.*, 2006). Guru yang memiliki persepsi keadilan yang baik cenderung menunjukkan komitmen, motivasi, serta perilaku kolaboratif yang lebih tinggi dalam mendukung tujuan sekolah. Sebaliknya, ketidakadilan dapat menurunkan kepuasan kerja, motivasi, dan keterlibatan guru dalam organisasi (Colquitt, 2001; Greenberg, 1990).

Selain itu, hubungan antara persepsi keadilan organisasi dan OCB tidak selalu bersifat langsung. Beberapa penelitian menunjukkan bahwa faktor lingkungan kerja memiliki peran penting dalam menjembatani hubungan tersebut. Salah satu faktor yang relevan adalah *Supportive Work Environment* (SWE), yaitu lingkungan kerja yang memberikan dukungan sosial, emosional, dan struktural bagi guru. Lingkungan kerja yang suportif terbukti dapat meningkatkan kesejahteraan, menurunkan stres kerja, serta mendorong munculnya perilaku

prososial di tempat kerja (Kurtessis *et al.*, 2017; Rhoades & Eisenberger, 2002; Skaalvik & Skaalvik, 2023).

Dalam konteks SLB, keberadaan SWE menjadi sangat penting mengingat tingginya tuntutan kerja dan kompleksitas layanan pendidikan bagi ABK. Dukungan dari rekan kerja, pimpinan, serta sistem organisasi yang adil dapat memperkuat motivasi guru untuk menunjukkan OCB, meskipun berada dalam kondisi kerja yang menantang. Oleh karena itu, SWE diduga memiliki peran sebagai variabel mediasi yang menjelaskan bagaimana persepsi keadilan organisasi dapat memengaruhi OCB.

Meskipun kajian mengenai OCB, keadilan organisasi, dan lingkungan kerja telah banyak dilakukan, penelitian yang secara spesifik menguji peran mediasi *Supportive Work Environment* dalam konteks guru SLB, khususnya yang membandingkan guru ASN dan non-ASN, masih sangat terbatas. Padahal, pemahaman terhadap mekanisme ini penting untuk meningkatkan kualitas pendidikan inklusif secara berkelanjutan.

Berdasarkan kondisi tersebut, penelitian ini penting dilakukan untuk menganalisis pengaruh persepsi keadilan organisasi terhadap OCB melalui *Supportive Work Environment* pada guru ASN dan non-ASN di SLB Kota Bandung. Hasil penelitian diharapkan dapat memberikan kontribusi teoritis dalam pengembangan kajian perilaku organisasi di sektor pendidikan, serta memberikan implikasi praktis bagi peningkatan kualitas manajemen sumber daya manusia di sekolah luar biasa.

2. TINJAUAN PUSTAKA

Manajemen dipahami sebagai suatu proses yang mencakup perencanaan, pengorganisasian, pengarahan, dan pengendalian sumber daya organisasi untuk mencapai tujuan secara efektif dan efisien melalui koordinasi manusia maupun sumber daya yang tersedia (Terry, 2011). Dalam praktiknya, manajemen tidak hanya berfokus pada aspek teknis dan struktural organisasi, tetapi juga pada bagaimana hubungan antar individu di dalam organisasi dikelola agar tujuan dapat tercapai secara optimal (Lebas & Euske, 2002). Oleh karena itu, pendekatan manajemen menjadi dasar penting dalam memahami bagaimana kebijakan dan pengelolaan organisasi dapat memengaruhi perilaku individu di dalamnya, termasuk guru sebagai pelaksana utama layanan pendidikan.

Dalam konteks pengelolaan individu dalam organisasi, Manajemen Sumber Daya Manusia (MSDM) menjadi konsep yang relevan untuk menjelaskan bagaimana organisasi mengelola tenaga kerja secara strategis. MSDM mencakup serangkaian aktivitas mulai dari perencanaan kebutuhan tenaga kerja, rekrutmen, seleksi, pelatihan, pengembangan,

kompensasi, hingga penilaian kinerja untuk memastikan bahwa karyawan dapat memberikan kontribusi secara optimal (Hasibuan, 2005; Noor *et al.*, 2023). MSDM juga menempatkan manusia sebagai aset utama organisasi yang perlu dikelola secara efektif agar mampu meningkatkan motivasi, produktivitas, dan perilaku kerja yang positif (Mondy, 2008). Dengan demikian, MSDM menjadi landasan penting dalam menjelaskan bagaimana sistem kerja dan perlakuan organisasi dapat membentuk sikap dan perilaku kerja guru.

Salah satu bentuk perilaku kerja yang menjadi perhatian dalam MSDM adalah *Organizational Citizenship Behavior* (OCB). OCB merupakan perilaku sukarela individu yang berada di luar tugas formal, namun memiliki kontribusi penting terhadap efektivitas organisasi (Organ, 1988; Organ *et al.*, 2006). Perilaku ini tercermin dalam tindakan seperti membantu rekan kerja, menjaga hubungan kerja yang harmonis, menunjukkan tanggung jawab melebihi standar, serta berpartisipasi aktif dalam kegiatan organisasi. Dalam konteks pendidikan, OCB menjadi sangat penting karena mendukung terciptanya kolaborasi, kelancaran proses pembelajaran, serta peningkatan efektivitas sekolah secara keseluruhan.

Munculnya OCB dalam diri individu tidak terlepas dari bagaimana mereka memaknai perlakuan yang diberikan oleh organisasi. Salah satu faktor yang berpengaruh adalah persepsi keadilan organisasi (*organizational justice*), yaitu persepsi individu mengenai sejauh mana keputusan, proses, dan perlakuan dalam organisasi dianggap adil (Colquitt, 2001). Keadilan ini mencakup keadilan hasil, keadilan proses, keadilan interpersonal, dan keadilan informasi. Ketika individu merasa diperlakukan secara adil, mereka cenderung menunjukkan sikap positif seperti loyalitas, keterlibatan kerja, serta perilaku ekstra-rol seperti OCB (Robbins & Judge, 2017). Sebaliknya, ketidakadilan dapat menurunkan motivasi, kepuasan kerja, dan komitmen terhadap organisasi.

Namun demikian, pengaruh persepsi keadilan organisasi terhadap OCB tidak selalu terjadi secara langsung. Dalam banyak kasus, pengaruh tersebut dapat diperkuat atau dijelaskan melalui kondisi lingkungan kerja yang dirasakan oleh individu. Salah satu faktor penting dalam hal ini adalah *Supportive Work Environment* (SWE), yaitu persepsi karyawan terhadap adanya dukungan emosional, sosial, dan struktural dari organisasi, atasan, maupun rekan kerja dalam menjalankan tugas (Rhoades & Eisenberger, 2002). Lingkungan kerja yang suportif menciptakan suasana kerja yang positif, kolaboratif, dan kondusif sehingga mampu meningkatkan keterlibatan serta kesejahteraan kerja individu.

Lebih lanjut, Kundu dan Lata (2017) menegaskan bahwa lingkungan kerja yang suportif tidak hanya meningkatkan kenyamanan kerja, tetapi juga memperkuat komitmen dan mendorong munculnya perilaku kerja positif seperti OCB. Dalam konteks ini, ketika guru merasakan keadilan dalam organisasi sekaligus memperoleh dukungan yang memadai dari lingkungan kerja, maka kecenderungan untuk menunjukkan perilaku ekstra-rol akan semakin meningkat. Dengan kata lain, *Supportive Work Environment* dapat berperan sebagai mekanisme yang memperkuat hubungan antara persepsi keadilan organisasi dan *Organizational Citizenship Behavior*.

Berdasarkan penjelasan tersebut, dapat dipahami bahwa hubungan antara persepsi keadilan organisasi dan OCB tidak berdiri sendiri, melainkan dipengaruhi oleh kondisi lingkungan kerja yang dirasakan oleh individu. Kombinasi antara persepsi keadilan yang baik dan lingkungan kerja yang suportif menjadi faktor penting yang mendorong guru untuk menunjukkan perilaku kerja yang melampaui tuntutan formal, khususnya dalam konteks pendidikan di Sekolah Luar Biasa.

3. METODE PENELITIAN

Penelitian ini menggunakan pendekatan kuantitatif dengan metode survei untuk menguji hubungan antar variabel melalui data numerik yang diperoleh dari kuesioner. Pendekatan kuantitatif digunakan untuk menguji hipotesis dan hubungan antar variabel secara objektif melalui analisis statistik (Sugiyono, 2019). Objek penelitian ini adalah Persepsi Keadilan Organisasi, *Supportive Work Environment* (SWE), dan *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) pada guru ASN dan Non-ASN di SLB Kota Bandung. Variabel independen dalam penelitian ini adalah Persepsi Keadilan Organisasi, variabel dependen adalah *Organizational Citizenship Behavior*, sedangkan *Supportive Work Environment* berperan sebagai variabel mediasi.

Populasi penelitian berjumlah 410 guru dengan sampel sebanyak 81 responden yang ditentukan menggunakan rumus Slovin dan teknik proportionate stratified random sampling. Data dikumpulkan melalui kuesioner berbasis skala Likert sebagai data primer, serta didukung data sekunder dari literatur dan penelitian terdahulu. Instrumen penelitian diuji melalui uji validitas dan reliabilitas untuk memastikan kelayakan pengukuran sebelum digunakan dalam analisis, sebagaimana disarankan dalam penelitian kuantitatif (Sugiyono, 2019).

Analisis data dilakukan menggunakan SPSS yang meliputi statistik deskriptif, uji asumsi klasik, analisis korelasi, dan analisis jalur (*path analysis*) untuk menguji pengaruh langsung dan tidak langsung antarvariabel. Pengujian hipotesis dilakukan melalui uji t, uji F, koefisien determinasi (R^2), serta uji Sobel untuk menguji peran mediasi *Supportive Work Environment* dalam hubungan antara Persepsi Keadilan Organisasi dan *Organizational Citizenship Behavior*.

4. HASIL DAN PEMBAHASAN

Secara umum, penelitian ini bertujuan untuk menganalisis peran *Supportive Work Environment* (SWE) dalam memediasi pengaruh Persepsi Keadilan Organisasi terhadap *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) pada guru ASN dan Non-ASN SLB di Kota Bandung. Dengan demikian, penelitian ini diharapkan dapat memberikan gambaran empiris mengenai bagaimana persepsi keadilan organisasi memengaruhi perilaku kerja sukarela guru melalui dukungan lingkungan kerja yang kondusif.

Hasil Analisis Analisis Deskriptif

Tabel 1. Hasil Uji Deskriptif Statistik.

	Descriptive Statistics				
	N	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation
Persepsi Keadilan Organisasi	81	54,00	100,00	81,7284	10,94647
<i>Organizational Citizenship Behavior</i>	81	84,00	115,00	99,7531	9,32675
<i>Supportive Work Environment</i>	81	34,00	60,00	51,1481	6,53091
Valid N (listwise)	81				

Sumber: Hasil Olah Bobot Skor Kuesioner, 2026

Hasil analisis statistik deskriptif menunjukkan bahwa ketiga variabel memiliki nilai rata-rata yang relatif tinggi. Variabel PKO memiliki mean sebesar 81,73 dengan standar deviasi 10,95, menunjukkan persepsi yang cenderung positif dan relatif homogen. Variabel OCB memiliki mean sebesar 99,75 dengan standar deviasi 9,33, yang mengindikasikan tingkat perilaku OCB yang tinggi dan konsisten. Sementara itu, variabel *Supportive Work Environment* (SWE) memiliki mean sebesar 51,15 dengan standar deviasi 6,53, yang menunjukkan bahwa lingkungan kerja dinilai cukup suportif oleh responden.

Secara keseluruhan, hasil ini menunjukkan bahwa guru ASN dan Non-ASN SLB di Kota Bandung memiliki persepsi yang positif terhadap keadilan organisasi, lingkungan kerja yang suportif, serta kecenderungan tinggi dalam menunjukkan perilaku *Organizational Citizenship Behavior*.

Hasil Analisis Korelasi

Tabel 2. Hasil Uji korelasi Pearson Product Moment.

		Correlations		
		PKO	OCB	SWE
PKO	Pearson Correlation	1	0,662***	0,733***
	Sig. (2-tailed)		<0,001	<0,001
	N	81	81	81
OCB	Pearson Correlation	0,662***	1	0,700***
	Sig. (2-tailed)	<0,001		<0,001
	N	81	81	81
SWE	Pearson Correlation	0,733***	0,700***	1
	Sig. (2-tailed)	<0,001	<0,001	
	N	81	81	81

***. Correlation at 0.001(2-tailed)

Sumber: Hasil Olah Bobot Skor Kuesioner, 2026

Hasil analisis korelasi Pearson menunjukkan bahwa PKO memiliki hubungan positif dan signifikan dengan OCB ($r = 0,662$; $p < 0,001$), serta dengan SWE ($r = 0,733$; $p < 0,001$). Selain itu, SWE juga berhubungan positif dan signifikan dengan OCB ($r = 0,700$; $p < 0,001$). Berdasarkan pedoman interpretasi, seluruh nilai koefisien korelasi berada pada kategori kuat ($0,60-0,799$). Hal ini menunjukkan bahwa peningkatan PKO dan SWE cenderung diikuti oleh peningkatan OCB pada guru ASN dan Non-ASN SLB di Kota Bandung.

Hasil Analisis Jalur

Analisis Jalur Substruktur I (Pengaruh PKO terhadap SWE)

Analisis jalur pada substruktur pertama dilakukan untuk menguji pengaruh Persepsi Keadilan Organisasi (PKO) terhadap *Supportive Work Environment* (SWE). Pengujian ini bertujuan untuk mengetahui seberapa besar dan signifikan pengaruh PKO dalam membentuk lingkungan kerja yang suportif. Estimasi parameter dilakukan menggunakan analisis regresi, di mana koefisien jalur diperoleh dari nilai *standardized coefficients* (β), serta didukung oleh pengujian signifikansi melalui uji t, uji F, dan koefisien determinasi (R^2).

Tabel 3. Koefisien Jalur Pengaruh Persepsi Keadilan Organisasi (X) terhadap *Supportive Work Environment* (Z).

		Coefficients ^a				
Model		Unstandardized coefficients		Standardized coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	15,381	3,763		4,088	<.001
	Persepsi Keadilan Organisasi	0,434	0,045	0,733	9,568	<.001

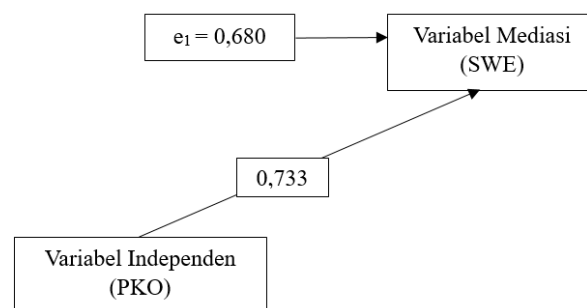
a. Dependent Variable: *Supportive Work Environment*

Sumber: Hasil Olah Bobot Skor Kuesioner, 2026

Keterangan: $R^2 = 0,537$; $F = 91,541$ ($p < 0,001$)

Hasil analisis di atas menunjukkan bahwa PKO berpengaruh positif dan signifikan terhadap SWE. Hal ini ditunjukkan oleh nilai koefisien jalur (β) sebesar 0,733 dengan nilai t sebesar 9,568 dan signifikansi $< 0,001$ ($p < 0,05$). Selain itu, hasil uji simultan (uji F) menunjukkan nilai F hitung sebesar 91,541 dengan signifikansi $< 0,001$, yang berarti model regresi layak dan PKO secara signifikan memengaruhi SWE. Nilai koefisien determinasi (R^2) sebesar 0,537 menunjukkan bahwa sebesar 53,7% variasi SWE dapat dijelaskan oleh PKO, sedangkan sisanya sebesar 46,3% dipengaruhi oleh faktor lain di luar model penelitian. Dengan demikian, dapat disimpulkan bahwa semakin tinggi persepsi keadilan organisasi yang dirasakan guru, maka semakin tinggi pula tingkat lingkungan kerja yang suportif.

Dengan demikian, dapat persamaan substruktur I adalah sebagai berikut: $Z = 0,733X + 0,680e_1$



Gambar 1. Analisis Jalur Variabel X terhadap Variabel Z.

Sumber: Hasil Olah Bobot Skor Kuesioner, 2026

Analisis Jalur Substruktur II (Pengaruh PKO dan SWE terhadap OCB)

Substruktur kedua bertujuan menganalisis pengaruh PKO dan SWE terhadap OCB pada guru ASN dan Non-ASN SLB di Kota Bandung. Analisis dilakukan menggunakan regresi linear berganda untuk mengetahui koefisien jalur, signifikansi masing-masing variabel, serta kemampuan model dalam menjelaskan variasi OCB, dengan koefisien jalur diperoleh dari nilai *standardized coefficients* (β).

Tabel 4. Koefisien Jalur Pengaruh Persepsi Keadilan Organisasi (X) dan Supportive Work Environment (Z) terhadap Organizational Citizenship Behavior (Y).

Model		Coefficients ^a			t	Sig.
		Unstandardized coefficients B	Std. Error	Standardized coefficients Beta		
1	(Constant)	40,606	6,256		6,491	<0,001
	PKO	0,286	0,101	0,322	2,844	0,006
	SWE	0,697	0,170	0,464	4,100	<0,001

a. Dependent Variable: OCB

Sumber: Hasil Olah Bobot Skor Kuesioner, 2026

Keterangan: $R^2 = 0,537$; $F = 45,322$ ($p < 0,001$)

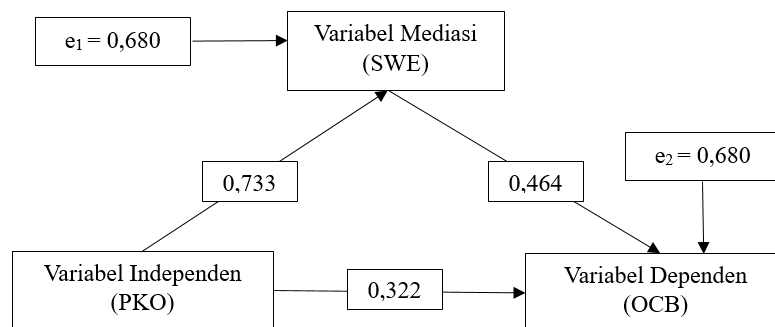
Hasil analisis menunjukkan bahwa Persepsi Keadilan Organisasi (PKO) dan *Supportive Work Environment* (SWE) secara bersama-sama berpengaruh terhadap *Organizational Citizenship Behavior* (OCB). Secara parsial, PKO berpengaruh positif dan signifikan terhadap OCB dengan nilai koefisien jalur (β) sebesar 0,322, nilai t sebesar 2,844, dan signifikansi sebesar 0,006 ($p < 0,05$). Hal ini menunjukkan bahwa semakin tinggi persepsi keadilan organisasi, maka semakin tinggi pula perilaku OCB yang ditunjukkan guru.

Sementara itu, SWE juga berpengaruh positif dan signifikan terhadap OCB dengan nilai koefisien jalur (β) sebesar 0,464, nilai t sebesar 4,100, dan signifikansi $< 0,001$ ($p < 0,05$). Hasil ini mengindikasikan bahwa lingkungan kerja yang suportif memiliki peran penting dalam mendorong peningkatan perilaku OCB.

Secara simultan, kedua variabel independen tersebut berpengaruh signifikan terhadap OCB, yang ditunjukkan oleh nilai F sebesar 45,322 dengan signifikansi $< 0,001$. Nilai koefisien determinasi (R^2) sebesar 0,537 menunjukkan bahwa 53,7% variasi OCB dapat dijelaskan oleh PKO dan SWE, sedangkan sisanya sebesar 46,3% dipengaruhi oleh faktor lain di luar model penelitian.

Dengan demikian, dapat disimpulkan bahwa PKO dan SWE merupakan faktor penting dalam meningkatkan OCB, dengan SWE menunjukkan pengaruh yang lebih dominan dibandingkan PKO.

Berikut adalah persamaan struktural substruktur II: $Y = 0,322X + 0,464Z + 0,680e_2$



Gambar 2. Analisis Jalur Variabel X terhadap Variabel Y Melalui Variabel Z.

Sumber: Hasil Olah Bobot Skor Kuesioner, 2026

Hasil Uji Sobel

Tabel 5. Hasil Uji Sobel.

Jalur	Pengaruh Tidak Langsung	Z Sobel	P Sobel
X-Z-Y	0,302498	3,77320026	0,00016117

Sumber: Hasil Olah Bobot Skor Kuesioner, 2026

Hasil uji Sobel menunjukkan bahwa pengaruh tidak langsung Persepsi Keadilan Organisasi (PKO) terhadap *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) melalui *Supportive Work Environment* (SWE) signifikan ($Z = 3,773$; $p < 0,05$), dengan nilai efek tidak langsung sebesar 0,302. Hal ini menunjukkan bahwa SWE mampu memediasi hubungan antara PKO dan OCB.

Selain itu, karena pengaruh langsung PKO terhadap OCB juga signifikan, maka SWE berperan sebagai mediator parsial. Temuan ini mengindikasikan bahwa lingkungan kerja yang suportif menjadi mekanisme penting dalam memperkuat pengaruh persepsi keadilan organisasi terhadap peningkatan perilaku OCB.

Secara umum, hasil penelitian menunjukkan bahwa Persepsi Keadilan Organisasi (PKO), *Supportive Work Environment* (SWE), dan *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) berada pada kategori tinggi. Hal ini mengindikasikan bahwa guru memiliki persepsi positif terhadap keadilan organisasi, merasakan lingkungan kerja yang suportif, serta menunjukkan perilaku sukarela yang mendukung efektivitas organisasi.

H1: Pengaruh PKO terhadap OCB

Hasil penelitian menunjukkan bahwa PKO berpengaruh positif terhadap OCB. Temuan ini menegaskan bahwa persepsi keadilan dalam organisasi mendorong guru untuk menunjukkan perilaku sukarela di luar tugas formal. Hal ini sejalan dengan Colquitt (2001) yang menyatakan bahwa keadilan organisasi mencakup aspek distribusi, prosedural, dan interaksional yang memengaruhi sikap individu. Selain itu, Organ (1988) menjelaskan bahwa OCB merupakan perilaku sukarela yang muncul ketika individu memiliki sikap positif terhadap organisasi. Temuan ini juga didukung oleh Robbins dan Judge (2017) yang menyatakan bahwa persepsi keadilan dapat meningkatkan komitmen dan perilaku ekstra-rol dalam organisasi.

H2: Pengaruh PKO terhadap SWE

PKO terbukti berpengaruh positif terhadap SWE, yang menunjukkan bahwa keadilan organisasi berperan dalam membentuk lingkungan kerja yang suportif. Temuan ini sejalan dengan Colquitt (2001) bahwa persepsi keadilan membentuk evaluasi positif individu terhadap organisasi. Selain itu, Rhoades dan Eisenberger (2002) menyatakan bahwa lingkungan kerja yang suportif tercermin dari perhatian organisasi terhadap kesejahteraan karyawan serta dukungan dalam pelaksanaan tugas. Dengan demikian, semakin tinggi persepsi keadilan organisasi, semakin kuat pula persepsi terhadap lingkungan kerja yang suportif.

H3: Pengaruh SWE terhadap OCB

SWE berpengaruh positif terhadap OCB, yang menunjukkan bahwa lingkungan kerja yang suportif mendorong perilaku sukarela guru. Hal ini sejalan dengan Rhoades dan Eisenberger (2002) yang menekankan bahwa dukungan organisasi meningkatkan komitmen dan kontribusi individu. Selain itu, Organ (1988) menyatakan bahwa OCB berkembang dalam lingkungan kerja yang kondusif. Temuan ini juga didukung oleh Kundu dan Lata (2017) yang menunjukkan bahwa lingkungan kerja yang suportif memiliki pengaruh signifikan terhadap peningkatan OCB.

H4: Peran Mediasi SWE

Hasil penelitian menunjukkan bahwa SWE memediasi hubungan antara PKO dan OCB secara parsial. Artinya, pengaruh PKO terhadap OCB tidak hanya terjadi secara langsung, tetapi juga melalui lingkungan kerja yang suportif. Temuan ini sesuai dengan konsep mediasi dari Baron dan Kenny (1986), yang menjelaskan bahwa variabel mediator berfungsi sebagai mekanisme yang menjelaskan hubungan antara variabel independen dan dependen. Dalam konteks ini, SWE menjadi jalur penting yang memperkuat pengaruh PKO terhadap peningkatan OCB.

Implikasi Manajerial

Berdasarkan hasil penelitian, implikasi manajerial menunjukkan bahwa peningkatan *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) pada guru dapat dicapai melalui penguatan Persepsi Keadilan Organisasi dan penciptaan *Supportive Work Environment*. Pimpinan organisasi perlu menerapkan prinsip keadilan secara konsisten dalam pengambilan keputusan, pembagian tugas, dan pemberian penghargaan guna membangun kepercayaan dan komitmen guru. Selain itu, lingkungan kerja yang suportif perlu diwujudkan melalui komunikasi yang terbuka, dukungan dari pimpinan, serta hubungan kerja yang harmonis antarpegawai, sehingga mampu meningkatkan kenyamanan dan motivasi kerja. Temuan penelitian juga menegaskan bahwa SWE berperan sebagai mekanisme penting yang memperkuat pengaruh keadilan organisasi terhadap OCB, sehingga organisasi perlu mengembangkan budaya kerja kolaboratif dan iklim kerja yang positif. Di samping itu, upaya peningkatan kompetensi dan kesejahteraan guru melalui pelatihan, pengembangan karier, dan pemberian apresiasi menjadi faktor pendukung dalam mendorong perilaku kerja sukarela. Dengan demikian, strategi pengelolaan sumber daya manusia yang berfokus pada keadilan organisasi dan lingkungan kerja yang suportif diharapkan dapat meningkatkan efektivitas dan kinerja organisasi pendidikan secara optimal.

5. KESIMPULAN

Kesimpulan

Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis pengaruh Persepsi Keadilan Organisasi (PKO) terhadap *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) dengan peran mediasi *Supportive Work Environment* (SWE) pada guru ASN dan Non-ASN SLB di Kota Bandung. Berdasarkan hasil analisis data, diperoleh kesimpulan sebagai berikut. 1) Kondisi variabel PKO, SWE, dan OCB berada pada kategori baik. Hal ini menunjukkan bahwa guru telah merasakan adanya keadilan dalam organisasi, baik dari aspek prosedur, distribusi, maupun interaksi, didukung oleh lingkungan kerja yang cukup kondusif, serta memiliki kecenderungan tinggi dalam menunjukkan perilaku sukarela yang mendukung efektivitas organisasi. 2) Pengaruh PKO terhadap OCB, PKO berpengaruh positif dan signifikan terhadap OCB. Temuan ini menunjukkan bahwa persepsi keadilan organisasi menjadi faktor penting dalam mendorong guru untuk menunjukkan perilaku ekstra-rol, seperti membantu rekan kerja, berpartisipasi dalam kegiatan organisasi, dan menjaga hubungan kerja yang harmonis. 3) Pengaruh PKO terhadap SWE, PKO berpengaruh positif dan signifikan terhadap SWE. Hal ini mengindikasikan bahwa keadilan organisasi berperan dalam menciptakan lingkungan kerja yang lebih suportif, di mana guru merasa dihargai, didukung, dan memiliki kenyamanan dalam melaksanakan tugasnya. 4) Pengaruh SWE terhadap OCB, SWE berpengaruh positif dan signifikan terhadap OCB. Lingkungan kerja yang suportif terbukti mampu meningkatkan motivasi guru untuk berkontribusi lebih dari tugas formalnya, sehingga mendorong munculnya perilaku sukarela yang bermanfaat bagi organisasi. 5) Peran mediasi SWE, SWE berperan sebagai mediator parsial dalam hubungan antara PKO dan OCB. Hal ini menunjukkan bahwa pengaruh PKO terhadap OCB tidak hanya terjadi secara langsung, tetapi juga diperkuat melalui terciptanya lingkungan kerja yang suportif. Dengan demikian, SWE menjadi mekanisme penting yang menjembatani hubungan antara keadilan organisasi dan peningkatan perilaku OCB.

Saran

Berdasarkan temuan penelitian serta implikasi teoretis yang dihasilkan, beberapa saran dapat diajukan kepada pihak terkait, mencakup aspek teoretis, praktis, maupun pengembangan penelitian di masa mendatang. 1) Saran teoritis, penelitian ini memperkuat hubungan antara PKO, SWE, dan OCB dalam konteks pendidikan. Ke depan, disarankan menambahkan variabel lain seperti kepuasan kerja, komitmen organisasi, atau motivasi kerja, serta memperluas objek penelitian ke konteks pendidikan lain untuk memperkaya kajian teoritis. 2) Saran praktis,

sekolah perlu meningkatkan keadilan organisasi melalui distribusi tugas yang adil, prosedur yang jelas, dan keputusan yang konsisten. Selain itu, penting untuk memperkuat lingkungan kerja yang suportif melalui komunikasi terbuka, kolaborasi, dan apresiasi, serta dukungan kebijakan yang responsif terhadap kebutuhan guru SLB guna mendorong OCB. 3) Saran untuk peneliti selanjutnya, penelitian Penelitian berikutnya disarankan menambahkan variabel baru, menguji faktor moderasi seperti masa kerja atau status kepegawaian, serta memperluas konteks penelitian dan menggunakan pendekatan longitudinal agar hasil lebih komprehensif.

DAFTAR REFERENSI

- Aquino, A., Senjaya, S., & Kurniawan, K. (2023). Understanding the relationship between mental workload and stress in special education teachers. *Indonesian Journal of Global Health Research*, 6(1), 121–128. <https://doi.org/10.37287/ijghr.v6i1.2798>
- Baron, R. M., & Kenny, D. A. (1986). The moderator–mediator variable distinction in social psychological research: Conceptual, strategic, and statistical considerations. *Journal of Personality and Social Psychology*, 51(6), 1173–1182. <https://doi.org/10.1037/0022-3514.51.6.1173>
- Bettini, E., Jones, N. D., Brownell, M. T., Conroy, M. A., Park, Y., Leite, W. L., Crockett, J. B., & Benedict, A. E. (2017). Workload manageability among novice special and general educators: Relationships with emotional exhaustion and career intentions. *Remedial and Special Education*, 38(4), 246–256. <https://doi.org/10.1177/0741932517708327>
- Colquitt, J. A. (2001). On the dimensionality of organizational justice: A construct validation of a measure. *Journal of Applied Psychology*, 86(3), 386–400. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.86.3.386>
- Colquitt, J. A., Conlon, D. E., Wesson, M. J., Porter, C. O. L. H., & Ng, K. Y. (2001). Justice at the millennium: A meta-analytic review of 25 years of organizational justice research. *Journal of Applied Psychology*, 86(3), 425–445. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.86.3.425>
- Greenberg, J. (1990). Organizational justice: Yesterday, today, and tomorrow. *Journal of Management*, 16(2), 399–432. <https://doi.org/10.1177/014920639001600208>
- Hasibuan, M. S. P. (2005). *Manajemen sumber daya manusia*. Bumi Aksara.
- Kundu, S. C., & Lata, K. (2017). Effects of supportive work environment on employee retention: Mediating role of organizational engagement. *International Journal of Organizational Analysis*, 25(4), 703–722. <https://doi.org/10.1108/IJOA-12-2016-1100>
- 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>
- Lebas, M., & Euske, K. J. (2002). A conceptual and operational delineation of performance. In *Business performance measurement: Theory and practice* (pp. 65–79). Cambridge University Press.
- Mondy, R. W. (2008). *Human resource management* (10th ed.). Pearson Education.

- Noor, A., Radiansyah, A., Selfiana, Ishak, R. P., Nurhaliza, S., Rahman, M. A., ... & Aisyah, N. (2023). *Human resource management (Manajemen sumber daya manusia)*. PT Sonpedia Publishing Indonesia.
- Organ, D. W. (1988). *Organizational citizenship behavior: The good soldier syndrome*. Lexington Books.
- Organ, D. W., Podsakoff, P. M., & MacKenzie, S. B. (2006). *Organizational citizenship behavior: Its nature, antecedents, and consequences*. SAGE Publications.
- Podsakoff, P. M., MacKenzie, S. B., Moorman, R. H., & Fetter, R. (1990). Transformational leader behaviors and their effects on followers' trust in leader, satisfaction, and organizational citizenship behaviors. *The Leadership Quarterly*, 1(2), 107–142. [https://doi.org/10.1016/1048-9843\(90\)90009-7](https://doi.org/10.1016/1048-9843(90)90009-7)
- Pradita, R. P., Pangesti, Q.-I. A., Yakin, A. A., & Husna, D. (2024). Penguatan manajemen personalia: Tantangan guru dalam mengelola pembelajaran di SLB A Yaketunis. *Jurnal Riset Sosial Humaniora dan Ilmu Pendidikan*, 3(1), 192–199.
- Rhoades, L., & Eisenberger, R. (2002). Perceived organizational support: A review of the literature. *Journal of Applied Psychology*, 87(4), 698–714. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.87.4.698>
- Skaalvik, E. M., & Skaalvik, S. (2023). Teacher stress and coping strategies: Associations with perceived supportive school environment and teacher well-being. *Teaching and Teacher Education*, 113, Article 103664. <https://doi.org/10.1016/j.tate.2022.103664>
- Sugiyono. (2019). *Metode penelitian kuantitatif, kualitatif, dan R&D*. Alfabeta.
- Terry, G. R. (2011). *Prinsip-prinsip manajemen (Edisi revisi)*. Bumi Aksara.