



**HUBUNGAN ATASAN BAWAHAN DAN PENGARUHNYA TERHADAP KEADILAN  
ORGANSIASIONAL, KOMITMEN ORGANISASIONAL SERTA PERILAKU PERAN  
EKSTRA PADA SEKOLAH MENENGAH PERTAMA NEGERI  
WILAYAH SUB RAYON 26 KABUPATEN JEMBER**

LEADER MEMBER EXCHANGE AND THE INFLUENCE TO ORGANIZATIONAL JUSTICE,  
ORGANIZATIONAL COMMITMENT AND ORGANIZATIONAL CITIZENSHIP BEHAVIOR AT  
PUBLIC JUNIOR HIGH SCHOOL IN SUB RAYON 26 REGENCY OF JEMBER

**TESIS**

Oleh:

**LIYANA FEBRIYANTI, S.Pd  
NIM. 080820101034**

**PROGRAM STUDI MANAJEMEN  
PROGRAM MAGISTER  
JURUSAN MANAJEMEN  
FAKULTAS EKONOMI  
UNIVERSITAS JEMBER  
2010**



**HUBUNGAN ATASAN BAWAHAN DAN PENGARUHNYA TERHADAP KEADILAN  
ORGANSISASIONAL, KOMITMEN ORGANISASIONAL SERTA PERILAKU PERAN  
EKSTRA PADA SEKOLAH MENENGAH PERTAMA NEGERI  
WILAYAH SUB RAYON 26 KABUPATEN JEMBER**

LEADER MEMBER EXCHANGE AND THE INFLUENCE TO ORGANIZATIONAL JUSTICE,  
ORGANIZATIONAL COMMITMENT AND ORGANIZATIONAL CITIZENSHIP BEHAVIOR  
PUBLIC JUNIOR HIGH SCHOOL SUB RAYON 26 REGENCY OF JEMBER.

**TESIS DISERAHKAN KEPADA PROGRAM PASCASARJANA  
UNIVERSITAS JEMBER UNTUK MEMENUHI SALAH SATU SYARAT  
MEMPEROLEH GELAR**

**MAGISTER MANAJEMEN**

Oleh:

**LIYANA FEBRIYANTI, S. Pd  
NIM. 080820101034**

Pembimbing Tesis:

**Prof. Dr. H. Harijono, SE, SU, Pembimbing Utama  
Drs. Kamarul Imam, M.Sc, Pembimbing Anggota**

**PROGRAM STUDI MANAJEMEN  
PROGRAM MAGISTER  
JURUSAN MANAJEMEN  
FAKULTAS EKONOMI  
UNIVERSITAS JEMBER  
2010**

## JUDUL TESIS

### **Hubungan Atasan Bawahan Dan Pengaruhnya Terhadap Keadilan Organisasional, Komitmen Organisasional Serta Perilaku Peran Ekstra Pada Sekolah Menengah Pertama Negeri Wilayah Sub Rayon 26 Kabupaten Jember**

Yang dipersiapkan dan disusun oleh:

Nama : LIYANA FEBRIYANTI, S. Pd  
N I M : 080820101034  
Program Studi : MANAJEMEN  
Konsentrasi : MANAJEMEN SUMBER DAYA MANUSIA

Telah dipertahankan di depan Tim Pembimbing/Penguji pada tanggal

**21 Juni 2010**

Dan dinyatakan telah memenuhi syarat untuk diterima sebagai kelengkapan guna memperoleh gelar Magister Manajemen pada Program Studi Manajemen Program Pascasarjana Universitas Jember.

#### **Susunan Tim Pembimbing/Penguji**

Ketua,

**Prof. Dr. H. R. Andi Sularso, MSM.**  
NIP. 19600413 198603 1 002

Anggota I,

Anggota II,

**Prof. Dr. H. Harijono, SE, SU**  
NIP. 19411216 197008 1 001

**Drs. Kamarul Imam, M.Sc**  
NIP. 19480922 198103 1 001

**Mengetahui/Menyetujui,**  
Ketua Program Studi Manajemen,

**Prof. Dr. H. R. Andi Sularso, MSM.**  
NIP. 19600413 198603 1 002

**Dekan Fakultas Ekonomi,**

**Prof. Dr. H. Moh. Saleh, MSc.**  
NIP. 19560831 198403 1 002

## LEMBAR PENGESAHAN TESIS

### **Hubungan Atasan Bawahan Dan Pengaruhnya Terhadap Keadilan Organisasional, Komitmen Organisasional Serta Perilaku Peran Ekstra Pada Sekolah Menengah Pertama Negeri Wilayah Sub Rayon 26 Kabupaten Jember**

Kami menyatakan bahwa kami telah membaca tesis yang dipersiapkan oleh LIYANA FEBRIYANTI, S. Pd ini dan bahwa, dalam pendapat kami, memuaskan dalam cakupan dan kualitas sebagai tesis untuk memperoleh gelar Magister Manajemen dalam bidang Manajemen.

Telah dipertahankan di depan Tim Pembimbing/Penguji pada tanggal

**21 Juni 2010**

#### **Susunan Tim Pembimbing/Penguji**

Ketua,

**Prof. Dr. H. R. Andi Sularso, MSM.**  
NIP. 19600413 198603 1 002

Anggota I,

Anggota II,

**Prof. Dr. H. Harijono, SE, SU**  
NIP. 19411216 197008 1 001

**Drs. Kamarul Imam, M.Sc**  
NIP. 19480922 198103 1 001

**Mengetahui/Menyetujui,**  
Ketua Program Studi Manajemen,

**Prof. Dr. H. R. Andi Sularso, MSM.**  
NIP. 19600413 198603 1 002

**Dekan Fakultas Ekonomi,**

**Prof. Dr. H. Moh. Saleh, MSc.**  
NIP. 19560831 198403 1 002

## PERSEMBAHAN

*Tesis ini kupersembahkan kepada:*

- *Almamaterku yang kubanggakan*
- *Kepada Kedua orang tuaku Bapak Moesarrap dan Ibu Amaniah yang kusayangi*
- *Suamiku Tercinta Yusman Isnaini dan Anakku Tercinta Dzaki Al Aufan*
- *Saudaraku Fandi, Sunfandari, lukman, Deddi dan Sulastri*
- *Teman-teman Pasca Sarjana Unej*

### **Motto**

*Perjuangan yang berat, di dalam menjalani hidup adalah*

*Menjaga setiap perkataan,.....dan*

*Perbuatan yang paling berat, didalam hidup adalah*

*Menjaga sikap dan tingkah laku,.....dan*

*Tanggung jawab yang sangat berat adalah*

*Menjaga kepercayaan*

*( Umar Bin Khattab )*

## KATA PENGANTAR

Syukur Alhamdulillah kepada Allah SWT Tuhan seruan semesta alam, berkat rahmat dan hidayahnya penulis dapat menyelesaikan tesis yang berjudul ” Hubungan Atasan Bawahan Dan Pengaruhnya Terhadap Keadilan Organisasional, Komitmen Organisasional Serta Perilaku Peran Ekstra Pada Sekolah Menengah Pertama Negeri Wilayah Subra 26 Kabupaten Jember” dapat terselesaikan dengan baik.

Pada kesempatan ini kami penulis mengucapkan terima kasih yang setulus-tulusnya kepada semua pihak yang telah memberikan bantuan serta dukungan baik secara moril dan materiil kepada penulis selama penyusunan tesis ini.

1. Prof. Dr. H. Harijono, SE, SU, selaku Pembimbing Utama dan selaku Direktur Pascasarjana Universitas Jember yang dengan penuh kesungguhan, keteladanan, kesabaran dalam memberikan bimbingan dan arahan hingga dapat terselesainya tesis ini
2. Bpk. Drs. Kamarul Imam, M.Sc, selaku Pembimbing Anggota yang dengan penuh perhatian, kesabaran dalam memberikan bimbingan dan arahan hingga dapat terselesainya tesis ini
3. Prof. Dr. H.R. Andi Sularso, MSM, selaku ketua program studi Magister Manajemen Pascasarjana Universitas Jember, yang telah memberikan pembinaan, bantuan dan dukungan selama peneliti studi di kampus ini
4. Dekan Fakultas Ekonomi Prof. Dr. H. Moh. Saleh, MSc, beserta seluruh jajaran baik staf pengajar maupun staf administrasi yang telah memberikan kesempatan, bimbingan dan pelayanan dalam menempuh perkuliahan dan selama penulisan tesis ini.
5. Bapak/Ibu dosen program magister manajemen yang telah membina penulis selama studi di program pascasarjana Universitas Jember
6. Seluruh staf kepegawaian dan administrasi PPS Universitas Jember yang telah memberikan pelayanan selama penulis mengikuti pendidikan program pascasarjana

Penulis menyadari bahwa tesis ini masih jauh dari kesempurnaan, banyak kekurangan. Oleh karena itu, saran, kritik yang membangun yang senantiasa penulis harapkan. Semoga tesis ini bermanfaat bagi pihak-pihak terkait khususnya mahasiswa selanjutnya.

Jember, Juni 2010

Penulis

## ABSTRAK

Oleh : Liyana Febriyanti  
Pembimbing Utama : Prof. Dr. H. Harijono, SE, SU  
Pembimbing Anggota : Drs. Kamarul Imam, M.Sc

Perilaku peran ekstra adalah kontribusi individu yang mendalam melebihi tuntutan peran di tempat kerja dan tidak secara formal mengenal sistem *reward* atas kinerja. OCB ini melibatkan beberapa perilaku meliputi perilaku menolong orang lain, menjadi *volunteer* untuk tugas-tugas ekstra, patuh terhadap aturan-aturan dan prosedur di tempat kerja. Perilaku ini menggambarkan “nilai tambah” dan merupakan salah satu bentuk perilaku pro sosial, yaitu perilaku sosial yang positif, konstruktif dan bermakna membantu individu, kelompok dan atau sebuah organisasi. Tujuan penelitian ini adalah menganalisis dan menguji *pertama*, pengaruh hubungan atasan bawahan terhadap keadilan organisasional, *kedua*, pengaruh keadilan organisasional terhadap komitmen organisasional, *ketiga*, pengaruh hubungan atasan bawahan terhadap perilaku peran ekstra, *keempat*, pengaruh keadilan organisasional terhadap perilaku peran ekstra, *kelima* pengaruh komitmen organisasional terhadap perilaku peran ekstra dan *keenam*, pengaruh komitmen organisasional terhadap perilaku peran ekstra Guru SMPN subra 26 Jember. Hasil dari uji kausalitas didapatkan bahwa (1) hubungan atasan bawahan berpengaruh positif dan signifikan terhadap keadilan organisasional (2) keadilan organisasional berpengaruh positif dan signifikan terhadap komitmen organisasional (3) hubungan atasan bawahan berpengaruh positif dan signifikan terhadap perilaku peran ekstra (4) keadilan organisasional berpengaruh positif dan signifikan terhadap perilaku peran ekstra (5) dan (6) komitmen organisasional berpengaruh positif dan signifikan terhadap perilaku peran ekstra Guru SMPN Sub Rayon 26 Jember

Kata Kunci : Hubungan atasan bawahan, keadilan organisasional, komitmen organisasional, perilaku peran ekstra



## ABSTRACT

Oleh : Liyana Febriyanti  
Pembimbing Utama : Prof. Dr. H. Harijono, SE, SU  
Pembimbing Anggota : Drs. Kamarul Imam, M.Sc

Extra-role behavior is a profound contribution that exceeds the demands of individual roles in the workplace and does not formally recognize top performance reward system. OCB involves several behaviors include behaviors helping others, become volunteers for extra duties, adhere to the rules and procedures in the workplace. This behavior illustrates the "value added" and is one form of pro-social behavior, social behavior is a positive, constructive and meaningful help individuals, groups and an organization. The purpose of this study is to analyze and test the first, the influence of supervisor subordinate relationship of organizational justice, secondly, the influence of organizational justice on organizational commitment, the third, the influence of supervisor subordinate relationship to extra-role behavior, the fourth, the influence of organizational justice on an extra role behavior, the five commitments influence organizational extra-role behavior and sixth, the influence of organizational commitment to extra-role behavior at junior high school teacher in Sub rayon 26 Jember. Results of causality test showed that (1) boss subordinate relationship has positive and significant impact on organizational justice (2) organizational justice has positive and significant impact on organizational commitment (3) boss subordinate relationship has positive and significant effect on extra-role behavior (4) organizational justice has positive and significant effect on the extra role behavior (5) at (6) organizational commitment have a positive and significant effect on extra-role behavior of junior high school teacher Sub Rayon 26 Jember

*Key Word : Leader Member Exchange, Organizational Justice, Organizational commitment, Organizational citizenship behavior.*

## DAFTAR ISI

<b>HALAMAN JUDUL</b> .....	<b>i</b>
<b>HALAMAN PENGESAHAN</b> .....	<b>ii</b>
<b>HALAMAN PERSEMBAHAN</b> .....	<b>v</b>
<b>KATA PENGANTAR</b> .....	<b>vi</b>
<b>ABSTRAK</b> .....	<b>viii</b>
<b>ABSTRACT</b> .....	<b>ix</b>
<b>DAFTAR ISI</b> .....	<b>x</b>
<b>DAFTAR GAMBAR</b> .....	<b>xiii</b>
<b>DAFTAR LAMPIRAN</b> .....	<b>xiv</b>
<b>BAB I PENDAHULUAN</b> .....	<b>1</b>
1.1 Latar Belakang Penelitian .....	1
1.2 Rumusan Masalah .....	4
1.3 Tujuan Penelitian .....	4
1.4 Manfaat Penelitian.....	5
<b>BAB II TINJAUAN PUSTAKA</b> .....	<b>6</b>
2.1 Kajian Teoritis .....	6
2.1.1 Hubungan Atasan Bawahan .....	7
2.1.2 Keadilan Organisasional .....	9
2.1.3 Komitmen Organisasional .....	10
2.1.4 Perilaku Peran ekstra .....	11
2.2 Kajian Empiris .....	12
2.5 Hipotesis Penelitian .....	14
<b>BAB III METODE PENELITIAN</b> .....	<b>15</b>
3.1 Rancangan Penelitian .....	15
3.2 Populasi dan sample penelitian .....	15
3.3 Metode pengambilan data.....	15
3.4 Identifikasi Variabel .....	16

3.5 Definisi Operasional Variabel .....	17
3.6 Metode Analisis Data .....	19
3.7 Analisis Jalur .....	22
<b>BAB IV PEMBAHASAN.....</b>	<b>23</b>
4.1 Distribusi Penilaian Responden .....	23
4.1.1 Hubungan atasan bawahan .....	23
4.1.2 Keadilan organisasional .....	24
4.1.3 Komitmen organisasional .....	25
4.1.4 Perilaku peran ekstra .....	27
4.2 Uji Validitas dan Reliabilitas .....	28
4.2.1 Variabel Hubungan atasan bawahan .....	28
4.2.2 Variabel Keadilan organisasional .....	29
4.2.3 Variabel Komitmen organisasional .....	30
4.2.4 Variabel Perilaku peran ekstra .....	31
4.3. Uji Asumsi SEM .....	32
4.3.1 Uji Normalitas .....	32
4.3.2 Uji Outlier Data .....	32
4.4. Analisis Model Struktural .....	33
4.4.1 Hasil analisis SEM .....	34
4.4.2 Uji Kausalitas .....	35
4.5 Pengaruh antar variabel penelitian .....	37
4.5.1 Pengaruh langsung antar variabel .....	37
4.5.2 Pengaruh tidak langsung antar variabel .....	38
4.5.2 pengaruh total antar variabel .....	39
4.6. Pembahasan Hasil Penelitian .....	40
4.6.1 Pengaruh Hubungan Atasan bawahan terhadap keadilan organisasional .....	40
4.6.2 Pengaruh Hubungan Atasan bawahan terhadap komitmen organisasional.....	41
4.6.3 Pengaruh Hubungan Atasan bawahan terhadap perilaku peran ekstra.....	42
4.6.4 Pengaruh keadilan organisasional terhadap komitmen organisasional .....	43
4.6.5 Pengaruh keadilan organisasional terhadap perilaku peran ekstra.....	44

4.6.6 Pengaruh komitmen organisasional terhadap perilaku peran ekstra.....	45
4.7 Keterbatasan Studi .....	46
<b>BAB V KESIMPULAN DAN SARAN .....</b>	<b>47</b>
5.1 Kesimpulan .....	47
5.2 Saran .....	47
<b>DAFTAR PUSTAKA.....</b>	<b>49</b>
<b>LAMPIRAN.....</b>	<b>51</b>

## DAFTAR GAMBAR

<b>Gambar</b>		<b>halaman</b>
2.1	Model Anslisi Jalur .....	13
4.1	Hasil Analisis SEM .....	40

## DAFTAR TABEL

<b>Tabel</b>		<b>halaman</b>
4.1	Penilaian Responden Terhadap Indikator Hubungan Atasan Bawahan .....	26
4.2	Penilaian Responden Terhadap Indikator Keadilan Organisasional.....	27
4.3	Penilaian Responden Terhadap Indikator Komitmen Organisasional. ....	29
4.4	Penilaian Responden Terhadap Indikator Perilaku Peran Ekstra.....	30
4.5	Hasil Uji Validitas Instrumen Hubungan Atasan-Bawahan .....	32
4.6	Uji Reliabilitas Variabel hubungan Atasan Bawahan .....	32
4.7	Hasil Uji Validitas Instrumen Keadilan Organisasional.....	32
4.8	Uji Reliabilitas Variabel Keadilan Organisasional .....	33
4.9	Hasil Uji Validitas Instrumen Komitmen Organisasional .....	33
4.10	Uji Reliabilitas Variabel Komitmen Organisasional .....	34
4.11	Hasil Uji Validitas Instrumen Perilaku Peran Ekstra.....	34
4.12	Uji Reliabilitas Variabel Perilaku Peran Ekstra .....	35
4.13	Uji Keseuaian SEM .....	36
4.14	Uji Kausalitas .....	37
4.15	Pengaruh Langsung variable penelitian .....	40
4.16	Pengaruh tidak langsung Variable .....	41
4.17	Pengaruh Total .....	42