

**PENGARUH KEADILAN ORGANISASI TERHADAP KINERJA
PEGAWAI MELALUI ORGANIZATIONAL CITIZENSHIP
BEHAVIOR PEGAWAI PADA BALAI BESAR
PENGEMBANGAN PENJAMIN MUTU
PENDIDIKAN VOKASI
BIDANG BANGUNAN
DAN LISTRIK**

TESIS

*Diajukan Untuk Memenuhi Salah Satu Syarat
Memperoleh Gelar Magister Manajemen (M.M)
Dalam Bidang Manajemen Sumber Daya Manusia*

OLEH:

SURYA HAMDANI
NPM : 1920030106



**PROGRAM STUDI MAGISTER MANAJEMEN
PROGRAM PASCASARJANA
UNIVERSITAS MUHAMMADIYAH SUMATERA UTARA
MEDAN
2022**

PENGESAHAN

**PENGARUH KEADILAN ORGANISASI TERHADAP KINERJA
PEGAWAI MELALUI ORGANIZATIONAL CITIZENSHIP
BEHAVIOR PEGAWAI PADA BALAI BESAR
PENGEMBANGAN PENJAMIN MUTU
PENDIDIKAN VOKASI
BIDANG BANGUNAN
DAN LISTRIK**

SURYA HAMDANI

1920030106

Program Studi : Magister Manajemen Sumber Daya Manusia

Tesis ini telah dipertahankan dihadapan komisi penguji yang dibentuk oleh program pascasarjana Universitas Muhammadiyah Sumatera Utara, Dinyatakan lulus dalam ujian tesis dan berhak menyandang gelar magister manajemen sumber daya manusia (M.M)

Pada hari Rabu , Tanggal 23 Februari 2022

Komisi Penguji

1. Assoc.Prof.Dr.Jufrizen,S.E.,M.Si

1

Pembimbing I

2. Dr.Leylia Khairani,M.Si

2

Pembimbing II

3. Dr.Fajar Pasaribu,S.E.,M.Si

3

Penguji I

4. Dr. Bahril Datuk,S.E.,M.M

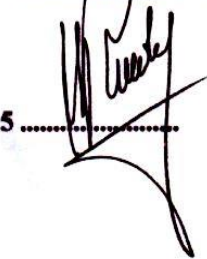
4

Penguji II

5. Assoc.Prof.H.Muis Fauzi Rambe,S.E.,M.M

5

Penguji III



PENGESAHAN TESIS

NAMA : Surya Hamdani
Nomor Induk Mahasiswa : 1920030106
Prodi/Konsentrasi : Magister Manajemen / MSDM
Judul Tesis : Pengaruh Keadilan Organisasi Terhadap Kinerja Pegawai Melalui Organizational Citizenship Behavior pegawai pada Balai Besar Pengembangan Penjamin Mutu Pendidikan Vokasi Bidang Bangunan dan Listrik

Pengesahan Tesis :


Medan , 2 Januari 2023

Komisi Pembimbing

Pembimbing I

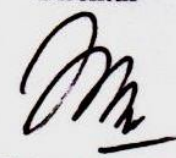

Assoc. Prof. Dr. Jufrizen, S.E., M.Si

Pembimbing II


Dr. Leylia Khairani, M.Si

Diketahui,

Direktur


Prof. Dr. Triono Eddy, S.H., M.Hum

Ketua Program Studi


Dr. Hazmanan Khair, S.E., MBA

PERNYATAAN

PENGARUH KEADILAN ORGANISASI TERHADAP KINERJA PEGAWAI MELALUI ORGANIZATIONAL CITIZENSHIP BEHAVIOR PEGAWAI PADA BALAI BESAR PENGEMBANGAN PENJAMIN MUTU PENDIDIKAN VOKASI BIDANG BANGUNAN DAN LISTRIK

Dengan ini peneliti menyatakan bahwa :

1. Tesis ini disusun sebagai syarat untuk memperoleh Gelar Magister pada Program Magister Manajemen Program Pascasarjana Universitas Muhammadiyah Sumatera Utara merupakan hasil karya peneliti sendiri.
2. Tesis ini adalah asli dan belum pernah diajukan untuk mendapatkan gelar Akademik (Sarjana, Magister, dan atau Doktor), baik di Universitas Muhammadiyah Sumatera Utara maupun Universitas lainnya.
3. Tesis ini adalah murni gagasan, rumusan dan penelitian saya sendiri, tanpa bantuan pihak lain, kecuali arahan Komite Pembimbing dan masukan tim Penguji.
4. Dalam karya tulis ini tidak terdapat karya atau pendapat yang telah ditulis atau di publikasikan orang lain, kecuali secara tertulis dengan jelas dicantumkan sebagai acuan dalam naskah dengan disebutkan nama pengarang dan dicantumkan dalam daftar pustaka.
5. Pernyataan ini saya buat dengan sesungguhnya. Apabila dikemudian hari ternyata ditemukan seluruh atau sebagian tesis ini bukan karya peneliti sendiri atau adanya plagiat dalam bagian-bagian tertentu, peneliti bersedia menerima sanksi pencabutan gelar akademik yang peneliti sedang dan sanksi-sanksi lainnya sesuai dengan peraturan-peraturan yang berlaku.

Medan, 9 Januari 2023

Penulis



SURYA HAMDANI
NPM: 1920030106

ABSTRAK

PENGARUH KEADILAN ORGANISASI TERHADAP KINERJA PEGAWAI MELALUI ORGANIZATIONAL CITIZENSHIP BEHAVIOR PEGAWAI PADA BALAI BESAR PENGEMBANGAN PENJAMIN MUTU PENDIDIKAN VOKASI BIDANG BANGUNAN DAN LISTRIK

SURYA HAMDANI

1920030106

Tujuan penelitian kali ini adalah untuk menganalisis pengaruh keadilan organisasi terhadap kinerja pegawai pada Balai Besar Pengembangan Penjamin Mutu Pendidikan Vokasi Bidang Bangunan dan Listrik Medan. Menganalisis pengaruh organizational citizenship behavior terhadap kinerja pegawai pada pegawai pada Balai Besar Pengembangan Penjamin Mutu Pendidikan Vokasi Bidang Bangunan dan Listrik Medan. Menganalisis peran mediasi organizational citizenship behavior pada pengaruh keadilan distributif terhadap kinerja Pegawai pada Balai Besar Pengembangan Penjamin Mutu Pendidikan Vokasi Bidang Bangunan dan Listrik Medan. Menganalisis peran mediasi organizational citizenship behavior pada pengaruh Keadilan prosedural terhadap Kinerja Pegawai pada Balai Besar Pengembangan Penjamin Mutu Pendidikan Vokasi Bidang Bangunan dan Listrik Medan. Jenis penelitian ini adalah asosiatif. Pendekatan yang digunakan adalah asosiatif dan kuantitatif. Jadi berdasarkan populasi yang berjumlah 150 orang maka sampel yang diambil 122 orang. Teknik pengumpulan data pada penelitian ini wawancara, kuesioner. Data ini akan dianalisis dengan pendekatan kuantitatif menggunakan analisis statistik yakni partial least square – structural equation model (PLS-SEM). Hasil penelitian menunjukkan bahwa Keadilan Distributif berpengaruh positif tetapi tidak signifikan terhadap Organizational Citizenship Behavior. Keadilan Prosedural berpengaruh positif dan signifikan terhadap Organizational Citizenship Behavior. Keadilan Distributif berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kinerja Pegawai. Keadilan Prosedural berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kinerja Pegawai. Organizational Citizenship Behavior berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kinerja Pegawai. Organizational Citizenship Behavior tidak dapat memediasi atau memperantarai pengaruh Keadilan Distributif terhadap Kinerja Pegawai. Organizational Citizenship Behavior memediasi atau memperantarai pengaruh Keadilan Prosedural terhadap Kinerja Pegawai

Kata Kunci : Keadilan Organisasi, OCB, Kinerja Pegawai

ABSTRACT

THE EFFECT OF ORGANIZATIONAL JUSTICE ON EMPLOYEE PERFORMANCE THROUGH ORGANIZATIONAL CITIZENSHIP BEHAVIOR AT THE LARGE CENTER FOR THE DEVELOPMENT QUALITY OF VOCATION AEDUCATION ASSURANCE IN BUILDING AND ELECTRICITY

SURYA HAMDANI

1920030106

The purpose of this for Educational Development in the field of employee performance to analyze the effect of organizational justice on employee performance, and Electric Field. Analyzing the effect of organizational citizenship behavior on employee performance in employees at the Center for the Development of Quality Assurance for Vocational Education in the Field of Building and Electrical Fields, Medan. Analyzing the mediating role of organizational citizenship behavior on the effect of distributive justice on employee performance at the Center for the Development of Quality Assurance for Vocational Education in the Field of Building and Electrical Fields, Medan. Analyzing the mediating role of organizational citizenship behavior on the effect of procedural justice on employee performance at the Center for the Development of Quality Assurance for Vocational Education in the Field of Building and Electrical Fields, Medan. This type of research is associative. The approach used is associative and quantitative. So based on a population of 150 people, the sample taken is 122 people. Data collection techniques in this study were interviews, questionnaires. This data will be analyzed with a quantitative approach using statistical analysis, namely the partial least square - structural inquiry model (PLS SEM). The results showed that Distributive Justice had a positive but not significant effect on Organizational Citizenship Behavior. Procedural Justice has a positive and significant effect on Organizational Citizenship Behavior. Distributive Justice has a positive and significant effect on employee performance. Procedural Justice has a positive and significant effect on employee performance. Organizational Citizenship Behavior has a positive and significant effect on employee performance. Organizational Citizenship Behavior cannot mediate or mediate the effect of Distributive Justice on Employee Performance. Organizational Citizenship Behavior mediates or mediates the effect of Procedural Justice on Employee Performance

Keyword: Organizational Justice, OCB, Employee Performance

KATA PENGANTAR



Assalammualaikum Wr. Wb

Alhamdulillah rabbil'alamin puji syukur peneliti panjatkan kehadiran Allah SWT atas berkat, rahmat yang berlimpah dan karuniaNya senantiasa memberikan kesehatan, keselamatan, kekuatan, dan waktu kepada kita semua sehingga peneliti dapat menyelesaikan tesis ini. Selanjutnya peneliti mengucapkan Shalawat dan Salam kepada Junjungan kita Nabi Muhammad SAW yang telah membawa Risalahnya kepada seluruh umat manusia dan menjadi suri tauladan bagi kita semua. Tesis ini merupakan kewajiban bagi peneliti guna melengkapi tugas-tugas serta memenuhi salah satu syarat untuk menyelesaikan pendidikan dan memperoleh gelar Magister Manajemen pada program studi Magister Manajemen Pascasarjana Universitas Muhammadiyah Sumatera Utara. Adapun judul penelitian ini yaitu : “Pengaruh Keadilan Organisasi Terhadap Kinerja Pegawai Melalui *Organizational Citizenship Behavior* Pegawai Pada Balai Besar Pengembangan Penjamin Mutu Pendidikan Vokasi Bidang Bangunan Dan Listrik (BBPPMPV BBL) Medan.”.

Dalam menyelesaikan tesis ini peneliti banyak mendapatkan bimbingan dan motivasi dari berbagai pihak yang tidak ternilai harganya. Untuk itu dalam kesempatan ini dengan ketulusan hati peneliti mengucapkan banyak terima kasih dan penghargaan sebesar-besarnya kepada semua pihak yang telah bersedia membantu, memotivasi, membimbing dan mengarahkan selama penyusunan tesis. Peneliti mengucapkan banyak terima kasih sebesar- besarnya terutama kepada:

1. Ayahanda Suharipin dan Ibunda Halimah yang selalu memberikan kasih sayang, doa yang tulus dan dukungan tanpa batas. Terima kasih juga atas doa dan dukungan tanpa batas dari istri tersayang Desi Tri Ramadani NST.
2. Bapak Prof.Dr. Agussani, M.AP selaku Rektor Universitas Muhammadiyah Sumatera Utara.
3. Bapak Prof. Dr. H. Triono Eddy, SH.,M.Hum , selaku Direktur Pascasarjana Universitas Muhammadiyah Sumatera Utara .
4. Bapak Hazmanan Khair, SE, MBA., Ph.D., selaku Ketua Program Studi Magister Manajemen Pascasarjana Universitas Muhammadiyah Sumatera Utara.
5. Bapak Dr. Fajar Pasaribu, SE, M.Si., selaku Sekretaris Program Studi Magister Manajemen Pascasarjana Universitas Muhammadiyah Sumatera Utara.
6. Bapak Assoc.Prof.Dr.Jufrizen,SE.,M.Si., selaku Dosen Pembimbing I tesis yang telah memberikan bimbingan dan arahan serta meluangkan waktu untuk membimbing peneliti dalam menyelesaikan tesis.
7. Ibu Dr.Leylia Khairani,M.Si selaku Dosen Pembimbing II tesis yang telah memberikan bimbingan dan arahan serta meluangkan waktu untuk membimbing peneliti dalam menyelesaikan tesis.
8. Seluruh Dosen di program studi Magister Manajemen Pascasarjana Universitas Muhammadiyah Sumatera Utara yang telah memberikan segala ilmu pengetahuan dan pengalaman kepada peneliti, serta seluruh staff
9. pegawai yang telah membantu peneliti baik selama masa pelaksanaan maupun dalam penyusunan tesis ini.

10. Serta seluruh pihak yang tidak dapat peneliti sebutkan satu persatu. Peneliti hanya bisa berharap semoga Allah SWT membalas kebaikan kalian semua. Amin.

Akhir kata peneliti ucapkan banyak terima kasih semoga proposal tesis ini dapat peneliti lanjutkan dalam penelitian dan akhirnya dapat menyelesaikan tesis yang menjadi salah satu syarat peneliti menyelesaikan studi di program studi Magister Manajemen Pascasarjana Universitas Muhammadiyah Sumatera Utara.

Wassalammualaikum, Wr.Wb

Medan, 08 Februari 2022

Peneliti

SURYA HAMDANI
1920030106

DAFTAR ISI

	Halaman
PERSETUJUAN PEMBIMBING	i
ABSTRAK.....	ii
KATA PENGANTAR.....	iv
DAFTAR ISI	iv
DAFTAR TABEL	ix
DAFTAR GAMBAR.....	x
BAB 1 PENDAHULUAN	
1.1 Latar Belakang Masalah	1
1.2 Identifikasi Masalah.....	6
1.3 Batasan Masalah	7
1.4 Rumusan Masalah.....	7
1.5 Tujuan Penelitian	8
1.6 Manfaat Penelitian	9
BAB II TINJAUAN PUSTAKA	
2.1 Landasan Teori	10
2.1.1 Kinerja Pegawai	10
2.1.1.1 Pengertian Kinerja Pegawai	10
2.1.1.2 Penilaian Kinerja	12
2.1.1.3 Tujuan dan Manfaat Penilaian Kinerja.....	13
2.1.1.4 Faktor-Faktor yang Mempengaruhi Kinerja	18
2.1.1.5 Indikator Kinerja	19
2.1.2 Organizational Citizenship Behavior	22
2.1.2.1 Pengertian Organizational Citizenship Behavior	22
2.1.2.2 Faktor Yang Mempengaruhi Organizational Citizenship Behavior	24
2.1.2.3 Indikator Organizational Citizenship Behavior.....	26
2.1.2.4 Manfaat Organizational Citizenship Behavior.....	27
2.1.3 Keadilan Organisasi	31
2.1.3.1 Pengertian Keadilan Organisasi	31
2.1.3.2 Faktor Yang Mempengaruhi Keadilan Organisasi.....	32
2.1.3.3 Jenis-Jenis Keadilan Organisasi	34
2.1.3.4 Indikator-Indikator Keadilan Organisasi.....	38
2.2 Kerangka Konseptual.....	38
2.2.1 Pengaruh Keadilan Distributif Terhadap OCB	39
2.2.2 Pengaruh Keadilan Prosedural Terhadap OCB	40

2.2.3 Pengaruh Keadilan Distributif Terhadap Kinerja Pegawai.	41
2.2.4 Pengaruh Keadilan Prosedural Terhadap Kinerja Pegawai	42
2.2.5 Pengaruh OCB Terhadap Kinerja Pegawai.....	43
2.2.6 Pengaruh Keadilan Distributif Terhadap Kinerja Melalui OCB	43
2.2.7 Pengaruh Keadilan Prosedural Terhadap Kinerja Melalui OCB	44
2.3 Hipotesis Penelitian	46

vii

BAB III METODE PENELITIAN

3.1 Pendekatan Penelitian.....	46
3.2 Tempat dan Waktu Penelitian	47
3.3 Populasi dan Sampel	48
3.4 Defenisi Operasional	48
3.5 Teknik Pengumpulan Data	51
3.6 Teknik Analisis Data	53

BAB IV HASIL DAN PEMBAHASAN

4.1 Hasil Penelitian	58
4.1.1 Deskripsi Hasil Penelitian.....	58
4.1.2 Identitas Responden.....	59
4.1.3 Analisis Variabel Penelitian	62
4.1.4 Analisis Efek Mediasi.....	62
4.2 Pembahasan.....	78
4.2.1 Pengaruh Keadilan Distributif Terhadap OCB	78
4.2.2 Pengaruh Keadilan Prosedural Terhadap OCB	79
4.2.3 Pengaruh Keadilan Distributif Terhadap Kinerja Pegawai ..	81
4.2.4 Pengaruh Keadilan Prosedural Terhadap Kinerja Pegawai .	82
4.2.5 Pengaruh OCB Terhadap Kinerja Pegawai.....	84
4.2.6 Pengaruh Keadilan Distributif Terhadap Kinerja Pegawai Melalui OCB.....	86
4.2.7 Pengaruh Keadilan Prosedural Terhadap Kinerja Pegawai Melalui OCB.....	87

BAB V PENUTUP

5.1 Kesimpulan	90
5.2 Saran	91
5.3 Keterbatasan Penelitian	92

DAFTAR PUSTAKA

DAFTAR TABEL

	Halaman
Tabel 1 Data Absensi Pegawai.....	5
Tabel 2 Jadwal Penelitian.....	47
Tabel 3 Indikator Kinerja Pegawai.....	49
Table 4 Indikator OCB	50
Tabel 5 Indikator Keadilan Distributif	51
Tabel 6 Indikator Keadilan Prosedural.....	51
Table 7 Skala Likers.....	53
Tabel 4.1 Skala Likert	59
Tabel 4.2 Responden Berdasarkan Jenis Kelamin	59
Tabel 4.3 Responden Berdasarkan Kelompok Umur	60
Tabel 4.4 Responden Berdasarkan Tingkat Pendidikan.....	61
Tabel 4.5 Responden Berdasarkan Masa Kerja	62
Tabel 4.6 Skor Angket Variabel Kinerja Pegawai	63
Tabel 4.7 Skor Angket Variabel OCB	64
Tabel 4.8 Skor Angket Variabel Keadilan Distributif.....	66
Tabel 4.9 Skor Angket Variabel Keadilan Prosedural	67
Tabel 4.10 Composite Reliability.....	69
Tabel 4.11 Heretroit Monotroit Ratio	70
Tabel 4.12 R-Square.....	72
Tabel 4.13 F-Square	73
Tabel 4.14 Direct Effect.....	74
Tabel 4.15 Indirect Effect.....	76
Tabel 4.16 Total Effect.....	77

DAFTAR GAMBAR

	Halaman
Gambar 2.1 Pengaruh Keadilan Distributif Terhadap OCB.....	40
Gambar 2.2 Pengaruh Keadilan Prosedural Terhadap OCB	41
Gambar 2.3 Pengaruh Keadilan Distributif Terhadap Kinerja Pegawai	41
Gambar 2.4 Pengaruh Keadilan Prosedural Terhadap Kinerja Pegawai ...	42
Gambar 2.5 Pengaruh OCB Terhadap Kinerja Pegawai	43
Gambar 2.6 Pengaruh Keadilan Distributif Terhadap Kinerja Melalui OCB	44
Gambar 2.7 Pengaruh Keadilan Prosedural Terhadap Kinerja Melalui OCB	45
Gambar 2.8 Kerangka Konseptual	46
Gambar 4.1 Efek Mediasi	75

BAB I

PENDAHULUAN

1.1 . Latar Belakang

Sumber daya manusia merupakan hal yang sangat penting dalam suatu perusahaan atau organisasi karena keberhasilan dan keefektifan suatu perusahaan atau organisasi tergantung pada kinerja dan kualitas dari sumber daya manusia yang ada pada perusahaan atau organisasi tersebut Ticoalu, (2013). Dalam pencapaian tujuan organisasi, sumber daya manusia mempunyai peran yang sangat penting disamping sumber-sumber daya lain yang dimiliki organisasi.

Pada saat ini, semakin berkembangnya zaman, banyak muncul perusahaan atau organisasi baru, maka dari itu dibutuhkan sumber daya manusia yang kompetitif untuk mengisi jabatan sesuai dengan keahliannya. Organisasi akan sukses jika memiliki pegawai yang tidak hanya melakukan tugasnya dengan baik, tetapi juga menganggap organisasi tersebut merupakan bagian dari dirinya. Pada dunia kerja saat ini, organisasi menginginkan pegawai yang bersedia melakukan tugas yang tidak tercantum dalam deskripsi pekerjaan. Hubungan yang seimbang perlu diwujudkan agar perusahaan mampu bertahan pada zaman yang berkembang ini dan perusahaan mampu untuk menyediakan kebutuhan yang dibutuhkan karyawannya. Apabila kebutuhan dipenuhi oleh organisasi, maka karyawan secara langsung akan memberikan kontribusi yang lebih pada perusahaan. Dengan adanya hal tersebut, maka diharapkan nantinya akan terciptanya rasa memiliki organisasi terhadap pekerja dan dapat meningkatkan produktivitas pegawai di dalam organisasi. Dalam penelitian Gunawan, (2017) disebutkan bahwa salah satu

hal yang dapat meningkatkan produktivitas pegawai di dalam organisasi yaitu *organizational citizenship behaviour* (OCB).

Organizational citizenship behavior (OCB) merupakan perilaku yang dilakukan oleh pegawai secara bebas atau sukarela dari kewajibannya dengan tujuan untuk membantu orang lain dalam mencapai tujuan organisasi Colquitt, (2001) *Organizational citizenship behavior* mengacu pada perilaku-perilaku yang melampaui kewajiban-kewajiban normal dari yang seharusnya dikerjakan oleh pegawai. *Organizational citizenship behavior* terwujud dalam sikap individu dengan membantu rekan kerja, suka rela membantu efektivitas organisasi, loyal terhadap perusahaan, sukarela melakukan kegiatan ekstra ditempat kerja, menghindari konflik dengan rekan kerja, menggunakan waktu yang efektif ditempat kerja. Perilaku tersebut merupakan bentuk perilaku prososial, yaitu perilaku sosial yang positif. Individu yang menampilkan perilaku *Organizational citizenship behavior* dengan baik dapat disebut pegawai yang baik Tambe , (2014)

Agar dapat meningkatkan OCB pada pegawai, maka sangat penting bagi perusahaan atau organisasi untuk mengetahui apa yang menyebabkan meningkatnya atau timbulnya OCB. Bahwa terdapat beberapa variabel yang mempengaruhi perilaku OCB pegawai, diantaranya adalah kepuasan kerja, keadilan, motivasi intrinsik, gaya kepemimpinan, budaya dan iklim organisasi, jenis kelamin, masa kerja, persepsi terhadap dukungan organisasi. Dari beberapa faktor yang dapat mempengaruhi OCB, salah satu faktor yaitu, pekerja harus merasa diperlakukan secara adil oleh organisasi seperti pada penelitian Dastyari , (2014). Hasil penelitiannya menunjukkan, bahwa terdapat hubungan positif signifikan keadilan organisasi dan OCB. Keadilan menjadi suatu hal yang sangat

penting pada saat ini. Persoalan ketidakadilan menyebabkan ketidakpuasan yang apabila tidak segera diselesaikan dapat menimbulkan perilaku menyimpang di tempat kerja Sanhaji, (2016). Ketika pegawai diperlakukan adil dilingkungan kerja maka pegawai akan cenderung bekerja dengan baik, membantu organisasi dan menampilkan OCB.

Keadilan organisasi merupakan konsep yang menunjukkan persepsi pegawai tentang sejauh mana diperlakukan secara adil oleh organisasi atau perusahaan. Dengan kata lain pegawai akan menganggap organisasi adil ketika mereka yakin bahwa prosedur dan hasil yang diterima adalah sesuai atau adil. Keadilan organisasi dibagi menjadi empat dimensi yaitu keadilan distributif, keadilan prosedural, keadilan interpersonal, dan keadilan informasional. Kristanto, (2015)

Jika dikaitkan dengan OCB, penelitian yang dilakukan oleh Sanhaj, (2016), hasil penelitian tersebut menemukan bahwa keadilan organisasi berpengaruh positif pada OCB tenaga pendidik di Universitas Punjab. Perlakuan yang adil akan memotivasi karyawan untuk meningkatkan OCB di lingkungan kerja. Kartika, (2019) menyatakan bahwa terdapat tiga alasan mengapa pegawai peduli terhadap masalah keadilan. Pertama, manfaat jangka panjang yaitu pegawai lebih memilih keadilan yang konsisten dari pada keputusan seseorang. Hal ini dikarenakan dengan adanya keadilan, pegawai dapat memprediksi hasil di masa yang akan datang. Pegawai juga mau menerima imbalan yang tidak menguntungkan sepanjang proses keadilan dan mendapat perlakuan yang bermartabat. Kedua, pertimbangan sosial yaitu setiap orang mengharapkan diterima dan dihargai oleh perusahaan atau pengusaha dengan tidak cara kasar dan

tidak dieksploitasi. Ketiga, pertimbangan etis yaitu orang percaya bahwa keadilan merupakan cara yang tepat secara moral dalam memperlakukan seseorang

Penelitian ini dilakukan pada pegawai Balai Besar Pengembangan Penjamin Mutu Pendidikan Vokasi Bidang Bangunan Dan Listrik (BBPPMPV BBL) Medan. BBPPMPV BBL adalah salah satu Unit Pelaksana Teknis (UPT) yang berada di bawah koordinasi Kementerian Pendidikan dan Kebudayaan Indonesia. Sesuai dengan namanya, unit ini memiliki tugas utama melaksanakan program yang berkaitan dengan pengembangan dan pemberdayaan tenaga guru dengan tujuan untuk menciptakan tenaga pendidik yang lebih profesional dari waktu ke waktu. Unit ini dahulu diberi nama Pusat Pengembangan dan Penataran Guru (disingkat PPPG).

BBPPMPV BBL selalu mengedepankan kepuasan guru dengan cara mempertahankan dan meningkatkan prestasi kinerja guru yang profesional. Hal ini dilakukan untuk dapat memberikan performa yang terbaik. Diwujudkan dengan kinerja seluruh pegawai baik dari sisi *in-role performance* maupun *extra-role performance*. Adanya keadilan organisasi yang diberikan kepada pegawai dan bagaimana pengaruhnya terhadap *organizational citizenship behavior* (OCB) merupakan aspek yang sangat penting. Keadilan organisasi yang dapat menciptakan timbulnya *organizational citizenship behavior* (OCB) pada pegawai merupakan modal penting bagi BBPPMPV BBL untuk memastikan organisasi berjalan dengan baik dan mampu menjalankan semua peran dalam organisasi.

Berdasarkan hasil wawancara dari salah satu pegawai BBPPMPV BBL, bahwa terdapat beberapa pegawai yang tidak bekerja secara optimal didalam

melaksanakan tugas dan pekerjaannya sehingga beban kerja pegawai lain bertambah. Hal ini dilakukan agar tujuan dari instansi tercapai.

Hasil wawancara yang diperoleh dari pegawai, terdapat pegawai yang memilih tidak melakukan pekerjaan saat jam kerja dan mengambil jam istirahat pada saat jam kerja. Di samping itu, masih terdapat pegawai yang telat masuk ke kantor. Menurut wawancara dengan pihak perusahaan, terdapat pegawai yang tidak mau meluangkan waktunya untuk membantu pekerjaan rekan kerjanya. Hal tersebut bertentangan dengan indikator atau perilaku OCB pegawai. Dari wawancara tersebut terdapat indikasi OCB yang rendah pada pegawai.

Tabel 1 Data Absensi Pegawai

Bulan	Telat Masuk Kantor	Persentase %
September 2021	18 Orang	14,7 %
Oktober 2021	21 Orang	17,2%
November 2021	22 Orang	18,0%

Sumber : Data BBPPMPV BBL tahun 2021, diolah

Berdasarkan tabel 1.2 diatas, dapat disimpulkan bahwa, Data absensi telat masuk kantor bulan September, Oktober, November tahun 2021, persentase terbanyak pegawai telat masuk kantor ialah bulan November 2021 dengan nilai 22 pegawai dengan persentase 18,0 %.

Kondisi pegawai yang digambarkan pada fenomena diatas dapat menyebabkan pegawai tidak bekerja secara optimal dan dapat mempengaruhi perusahaan dalam mencapai tujuannya. Hal inilah yang menjadi alasan peneliti untuk melakukan penelitian di BBPPMPV BBL. Jika pegawai didalam organisasi memiliki OCB, maka pegawai akan mampu mengendalikan diri dan memiliki perilaku yang baik untuk kepentingan organisasi dan keberlangsungan organisasi.

Menumbuhkan persepsi bahwa organisasi adil bagi pegawai sangat penting, hal ini dikarenakan, jika pegawai tidak merasa diperlakukan secara adil akan menumbuhkan perasaan negatif sehingga akan menurunkan kinerja pegawai. Selain itu jika keadilan organisasi rendah maka akan menurunkan komitmen yang dimiliki meningkatkan absensi, meningkatkan *turnover* dan akan menurunkan keinginan pegawai untuk melakukan perilaku OCB Prihono, (2016). Salah satu bentuk keadilan organisasi adalah dukungan dari perusahaan yang dirasakan pegawai BBPPMPV BBL, dan selanjutnya mendorong pegawai untuk membalas dengan perilaku *extra-role* (OCB). Pegawai yang merasa diperlakukan adil secara signifikan berpengaruh Hadijah, (2016). Oleh karena itu, penting adanya keadilan organisasi dalam mendukung kinerja pegawai untuk memajukan organisasi.

1.2 Identifikasi Masalah

Berdasarkan latar belakang masalah diatas maka dapat diidentifikasi masalah – masalah terkait dengan tentang dimensi Keadilan Organisasi meliputi: Keadilan Distributif, Keadilan Prosedural, Keadilan Interpersonal, dan Keadilan Informasional.

1. Berdasarkan data yang didapat dari pegawai BBPPMPV BBL, bahwa terdapat beberapa pegawai yang tidak bekerja secara optimal didalam melaksanakan tugas dan pekerjaannya sehingga beban kerja pegawai lain bertambah. Hal ini dilakukan agar tujuan dari instansi tercapai.
2. Terdapat pegawai yang memilih tidak melakukan pekerjaan saat jam kerja dan mengambil jam istirahat pada saat jam kerja.
3. Masih terdapat pegawai yang telat masuk ke kantor.

4. Terdapat pegawai yang tidak mau meluangkan waktunya untuk membantu pekerjaan rekan kerjanya. Hal tersebut bertentangan dengan indikator atau perilaku OCB pegawai.

1.3. Batasan Masalah

Banyak faktor yang mempengaruhi kinerja pegawai. Namun untuk menghindari pembahasan yang melebar maka batasan masalah dalam penelitian ini hanya dibatasi pada :

1. Sampel yang dipakai pada penelitian ini adalah pegawai ASN di BBPPMPV BBL Medan
2. Semua data yang diambil pada penelitian ini diambil langsung ke BBPPMPV BBL Medan
3. Variabel terikat pada penelitian ini adalah kinerja pegawai, sedangkan variabel bebasnya adalah keadilan organisasi yang dibagi menjadi dua (2) yaitu keadilan distributif dan keadilan prosedural, sedangkan variable mediatornya adalah *Organizational Citizenship Behavior*.

1.4 . Rumusan Masalah

Berdasarkan masalah yang telah di batasin sebelumnya maka di dapatilah sebuah rumusan masalah untuk penelitian ini. Adapun rumusan masalah pada penelitian kali ini adalah sebagai berikut :

1. Apakah keadilan distributif berpengaruh terhadap *Organizational citizenship behavior* pada pegawai BBPPMPV BBL ?
2. Apakah keadilan prosedural berpengaruh terhadap *Organizational citizenship behavior* pada pegawai BBPPMPV BBL ?

3. Apakah keadilan distributif berpengaruh terhadap kinerja pegawai BBPPMPV BBL?
4. Apakah keadilan prosedural berpengaruh terhadap kinerja pegawai BBPPMPV BBL ?
5. Apakah *Organizational citizenship behavior* berpengaruh terhadap kinerja pegawai BBPPMPV BBL ?
6. Apakah *Organizational citizenship behavior* memediasi pengaruh keadilan distributif terhadap kinerja pegawai BBPPMPV BBL ?
7. Apakah *Organizational citizenship behavior* memediasi pengaruh keadilan prosedural terhadap kinerja pegawai BBPPMPV BBL ?

1.5 . Tujuan Penelitian

Adapun Tujuan penelitian kali ini adalah untuk :

1. Menganalisis pengaruh keadilan distributif terhadap *Organizational citizenship behavior* pada pegawai BBPPMPV BBL.
2. Menganalisis pengaruh keadilan prosedural terhadap *Organizational citizenship behavior* pada pegawai BBPPMPV BBL.
3. Menganalisis pengaruh keadilan distributif terhadap kinerja pegawai pada pegawai BBPPMPV BBL.
4. Menganalisis pengaruh keadilan prosedural terhadap kinerja pegawai pada pegawai BBPPMPV BBL.
5. Menganalisis pengaruh keadilan distributif terhadap kinerja pegawai BBPPMPV BBL.
6. Menganalisis peran mediasi *Organizational citizenship behavior* pada pengaruh keadilan distributif terhadap kinerja pegawai BBPPMPV BBL.

7. Menganalisis peran mediasi *Organizational citizenship behavior* pada pengaruh keadilan prosedural terhadap kinerja pegawai BBPPMPV BBL

1.6 . Manfaat Penelitian

1.6.1 Manfaat Teoritis

Hasil penelitian ini diharapkan dapat dijadikan sebagai bahan referensi teoritis untuk disiplin di industri dan organisasi, terutama pada teori-teori yang berkaitan dengan keadilan organisasi dan organization citizenship behavior (OCB). Dan hasil penelitian ini dapat dijadikan sumbangan untuk memperkaya sumber kepustakaan dan dapat dijadikan bahan referensi teoritis serta empiris sebagai penunjang untuk penelitian di masa yang akan datang

1.6.2 Manfaat Praktis

Hasil penelitian ini diharapkan dapat memberikan gambaran tingkat keadilan organisasi dan *organizational citizenship behavior* pada pegawai BBPPMPV BBL sehingga dapat menjadi masukan dan referensi bagi perusahaan untuk menyikapi keadaan yang ada di dalam organisasinya. Hasil penelitian ini juga diharapkan dapat memberikan informasi kepada BBPPMPV BBL mengenai ada tidaknya pengaruh positif antara keadilan organisasi dengan organizational citizenship behavior pada pegawai sehingga dapat memberikan masukan pada BBPPMPV BBL.

BAB 2

TINJAUAN PUSTAKA

2.1 . Landasan Teori

2.1.1 . Kinerja Pegawai

2.1.1.1 Pengertian Kinerja Pegawai

Setiap manusia mempunyai potensi untuk bertindak dalam berbagai bentuk aktivitas. Kemampuan bertindak itu dapat diperoleh manusia baik secara alami (ada sejak lahir) atau dipelajari. Walaupun manusia mempunyai potensi untuk berperilaku tertentu tetapi perilaku itu hanya diaktualisasi pada saat-saat tertentu saja. Setiap perusahaan ingin karyawannya memiliki kemampuan menghasilkan suatu kinerja yang tinggi. Hal ini sangat sulit dicapai apabila karyawan yang bekerja di dalamnya merupakan orang – orang yang tidak produktif. Perusahaan kadang kala tidak memiliki kemampuan untuk membedakan mana karyawan yang produktif atau mana karyawan yang tidak produktif. Arda, (2017) menjelaskan bahwa kinerja adalah hasil kerja seseorang karyawan selama periode tertentu dibandingkan dengan berbagai kemungkinan misalnya standart, target/sasaran atau kriteria yang telah ditentukan terlebih dahulu dan disepakati bersama.

Menurut Sinambela,(2012) Kinerja merupakan tingkat keberhasilan seseorang selama periode tertentu di dalam melaksanakan tugas dibandingkan dengan berbagai kemungkinan seperti standar hasil kerja, target atau sasaran atau kriteria yang telah ditentukan terlebih dahulu dan telah disepakati bersama.

Mangkunegara (2013) memberikan definisi yang berbeda dimana kinerja pegawai adalah hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seorang

pegawai dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya.

Kinerja karyawan merupakan hasil dari kerja karyawan yang baik dari segi kualitas ataupun kuantitas dalam menyelesaikan tugas yang dibebankan kepada karyawan tersebut oleh atasan ataupun pimpinannya berdasarkan perannya di dalam perusahaan Jufrizen, (2018).

Menurut hasil penelitian Moehariono, (2012) “Kinerja atau performance merupakan gambaran mengenai tingkat pencapaian pelaksanaan suatu program kegiatan atau kebijakan dalam mewujudkan sasaran, tujuan, visi dan misi organisasi yang dituangkan melalui perencanaan strategis suatu organisasi”. Sedangkan menurut hasil penelitian Noor, (2013) “Kinerja adalah catatan mengenai akibat-akibat yang dihasilkan pada fungsi pekerjaan atau aktivitas selama periode tertentu yang berhubungan dengan tujuan organisasi”. Pendapat lain juga mengemukakan menurut penelitian Wirawan (2015) bahwa “Evaluasi kinerja sebagai proses menilai kinerja ternilai dalam waktu tertentu dengan membandingkan kinerjanya dengan standar kinerjanya dan hasilnya dipergunakan untuk mengambil keputusan MSDM mengenai ternilai”.

Menurut penelitian Wiandari,(2017)“Kinerja pada dasarnya adalah apa yang dilakukan atau tidak dilakukan karyawan. Kinerja karyawan adalah yang mempengaruhi seberapa banyak mereka memberi kontribusi kepada oragnisasi.”

Menurut penelitian Mangkunegara (2017) kinerja adalah hasil kerja yang secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seseorang karyawan dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya. Menurut penelitian Uno ,(2012) mengatakan bahwa kinerja adalah serangkaian

perilaku dan kegiatan secara individual sesuai dengan harapan atau tujuan organisasi. Menurut penelitian Leonardo, (2015). Kinerja merupakan hasil atau keluaran dari suatu proses. Menurut penelitian Sutrisno, (2012) Kinerja adalah kesuksesan seseorang dalam melaksanakan tugas, hasil kerja yang dapat dicapai oleh seseorang atau sekelompok orang dalam suatu organisasi. Dengan kata lain bahwa kinerja adalah hasil kerja yang dicapai oleh seseorang dalam melaksanakan tugas yang diberikan kepadanya sesuai dengan kriteria yang ditetapkan.

Berdasarkan pengertian kinerja dari beberapa pendapat diatas, kinerja merupakan perbandingan hasil kerja yang dicapai oleh karyawan dengan standar yang telah ditentukan. Kinerja juga berarti hasil yang dicapai oleh seseorang, baik kuantitas maupun kualitas dalam suatu organisasi sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya.

2.1.1.2 Penilaian Kinerja

Penilaian kinerja pada dasarnya merupakan salah satu elemen kunci guna mengembangkan organisasi secara efektif dan efisien karena dengan adanya kebijakan atau program penilaian prestasi kerja berarti organisasi telah memanfaatkan secara baik sumber daya manusia yang ada. Untuk setiap perusahaan, diperlukan adanya informasi yang relevan dan reliabel tentang prestasi masing-masing individu.

Mayasari,(2015) mengemukakan bahwa *performance appraisal* (penilaian kinerja) adalah proses organisasi mengevaluasi kerja individu. Dalam penilaian kinerja dinilai kontribusi karyawan kepada organisasi selama kurun waktu tertentu. Umpan balik kinerja memungkinkan karyawan mengetahui seberapa baik bekerja dibandingkan dengan standar organisasi.

Hasibuan (2014) Mendefinisikan penilaian kinerja sebagai kegiatan manajer untuk mengevaluasi kerja karyawan serta menetapkan kebijaksanaan. Selanjutnya dinyatakan pula bahwa penilaian kinerja adalah menilai rasio hasil kerja nyata dengan standar kualitas maupun kuantitas yang dihasilkan setiap karyawan.

Berdasarkan Tangkuman, (2015) Maka dapat disimpulkan bahwa penilaian kerja merupakan suatu bentuk evaluasi kerja karyawan yang kemudian menjadikan evaluasi untuk menilai rasio hasil kerja nyata dengan standar kualitas maupun kuantitas yang telah ditetapkan organisasi. penilaian kinerja merupakan catatan atau proses pengukuran kemampuan yang dihasilkan seorang tenaga kerja. penilaian kinerja dilakukan oleh atasan, rekan kerja, dan mahasiswa.

Kelemahan utama dari penilaian kinerja oleh atasan adalah karena merasa tidak kompeten untuk melakukan penilaian atau merasa tidak enak hati terhadap bawahan yang harus dinilai. Penilaian juga dapat dilakukan oleh rekan kerja. Keuntungan penilaian oleh rekan kerja adalah rekan kerja lebih mengenal orang yang dinilai dan dapat meningkatkan konsistensi melalui penilaian dari beberapa orang rekan kerja. Namun, kelemahannya adalah rekan kerja enggan menilai dan adanya bias karena kedekatan hubungan. Mahasiswa juga dapat melakukan penilaian terhadap kinerja dosen, namun kebiasaan mahasiswa juga merasa tidak berani maupun enggan untuk menilai dosen tersebut (Surya, 2018).

2.1.1.3 Tujuan dan Manfaat Penilaian Kinerja

Perlunya mengadakan penilaian kinerja pegawai bertujuan untuk melihat seberapa jauh manfaatnya bagi organisasi ataupun perusahaan. Lebih jauh lagi dinyatakan bahwa tujuan penilaian kinerja adalah untuk mengevaluasi secara sistematis sifat dan perilaku individu karyawan yang mempengaruhi kinerja.

Menurut Moehariono (2012) Manajemen dengan tujuan (*management by objectives*-MBO) mengkhhususkan pada tujuan kinerja yang diharapkan dapat dicapai oleh individu dalam jangka waktu tertentu. Pertama, jika seorang karyawan dilibatkan dalam perencanaan dan penetapan tujuan dan menetapkan suatu ukuran hasilnya mungkin adalah tingkat komitmen dan kinerja yang lebih tinggi. Kedua, jika tujuan didefinisikan secara jelas dan tepat, seorang karyawan akan melaksanakan pekerjaannya secara lebih baik dalam mencapai hasil-hasil yang diharapkan. Ketiga, tujuan kinerja harus dapat diukur dan menggambarkan hasil. Isitilah umum seperti “inisiatif” dan “kerja sama”, yang umum digunakan dalam penilaian dari atasan harus dihindari. Tujuan-tujuan dari tindakan spesifik yang diambil atau pekerjaan yang harus diselesaikan. Tujuan penilaian kinerja menurut Lestari, (2016) adalah untuk memotivasi personel dalam mencapai sasaran strategik organisasi dan dalam mematuhi standar perilaku yang telah ditetapkan sebelumnya, agar membuahkan tindakan dan hasil yang dihendaki oleh organisasi.

Tujuan dari kinerja karyawan adalah untuk memperbaiki atau meningkatkan kinerja karyawan melalui peningkatan kinerja sumber daya manusia. Menurut Rivai, (2014) tujuan kinerja adalah sebagai berikut :

- 1) Pimpinan memerlukan alat untuk membantu karyawannya dalam memperbaiki kinerja, merencanakan pekerjaan, mengembangkan kemampuan dan keterampilan untuk mengembangkan karier dan memperkuat kualitas hubungan antara pimpinan dan karyawan.
- 2) Untuk mendorong semakin meningkatnya rasa tanggung jawab terhadap pekerjaan.

- 3) Sebagai sarana penyaluran keluhan yang berkaitan dengan masalah pribadi atau pekerjaan.
- 4) Sebagai salah satu alat menjaga tingkat kinerja, sebagai contoh dengan mendeteksi penurunan kinerja sebelum menjadi serius.

Menurut Rivai, (2014) manfaat kinerja bagi semua pihak adalah agar mereka mengetahui manfaat yang dapat mereka harapkan adalah sebagai berikut :

- 1) Meningkatkan hubungan yang harmonis dan aktif dengan atasan.
- 2) Kesempatan untuk mengukur dan mengidentifikasi kecenderungan kinerja karyawan untuk memperbaiki tugas selanjutnya.
- 3) Pengembangan perencanaan untuk meningkatkan kinerja dengan membangun kekuatan dan mengurangi kelemahan semaksimal mungkin.
- 4) Meningkatkan kepuasan kerja.

Sedangkan menurut Rismawati, (2018) bahwa tujuan kinerja merupakan hasil yang dicapai yang membuat karyawan menjadi efektif. Untuk pekerjaan yang rutin tujuan kinerja juga mungkin disebut standar. Hal ini biasanya bersifat numerik dan berkaitan dengan hasil. Standar juga sama untuk setiap karyawan dalam pekerjaan yang sama. Ada beberapa tujuan manajemen kinerja menurut Ruky , (2006) yaitu:

1. Meningkatkan prestasi kerja karyawan, baik secara individu maupun sebagai kelompok.
2. Peningkatan yang terjadi pada prestasi karyawan secara perorangan pada gilirannya akan mendorong kinerja sumber daya manusia secara keseluruhan.
3. Merangsang minat dalam pengembangan pribadi dengan tujuan meningkatkan hasil karya dan prestasi.

Menurut Subroto, (2016) secara garis besar menyatakan bahwa manfaat kinerja adalah:

- 1) Memberikan masukan penting bagi pimpinan organisasi dalam pengambilan keputusan di bidang sumber daya manusia, seperti promosi, transfer, dan putusan hubungan kerja.
- 2) Mengidentifikasi kebutuhan pelatihan dan pengembangan, melalui evaluasi kinerja dapat menunjuk dengan tepat keterampilan dan kompensasi pegawai yang tidak memadai untuk kemudian dapat dikembangkan dan diperbaiki melalui program.
- 3) Mengetahui efektivitas seleksi/penempatan pegawai baru dan program pendidikan dan pelatihan.
- 4) Memberikan umpan balik kepada pegawai mengenai bagaimana pandangan organisasi akan kinerja mereka.
- 5) Digunakan sebagai dasar untuk alokasi ganjaran seperti kenaikan gaji, pemberian insentif dan imbalan lainnya.

Sedangkan menurut Mangkunegara (2017) manfaat penilaian kinerja yaitu:

- 1) Meningkatkan saling pengertian antara karyawan tentang persyaratan kinerja.
- 2) Mencatat dan mengakui hasil kerja seorang karyawan, sehingga mereka termotivasi untuk berbuat yang lebih baik, atau sekurang-kurangnya berprestasi sama dengan prestasi yang terdahulu.
- 3) Memberikan peluang kepada karyawan untuk mendiskusikan keinginan dan aspirasinya dan meningkatkan kepedulian terhadap karier atau terhadap pekerjaan yang diembannya sekarang.

- 4) Mendefinisikan atau merumuskan kembali sasaran masa depan, sehingga karyawan termotivasi untuk berpartisipasi sesuai dengan potensinya.
- 5) Memeriksa rencana pelaksanaan dan pengembangan yang sesuai dengan kebutuhan pelatihan, khusus rencana dikalut, dan kemudian menyetujui rencana itu jika tidak ada hal-hal yang perlu diubah.

Kegunaan penilaian kinerja karyawan yaitu:

- 1) Sebagai dasar dalam pengambilan keputusan yang digunakan untuk prestasi, pemberhentian dan besarnya balas jasa.
- 2) Untuk mengukur sejauh mana seorang karyawan dapat menyelesaikan pekerjaannya.
- 3) Sebagai dasar untuk mengevaluasi efektivitas seluruh kegiatan dalam perusahaan.
- 4) Sebagai dasar untuk mengevaluasi program latihan dan keefektifan jadwal kerja, metode kerja, struktur organisasi, gaya pengawasan, kondisi kerja dan pengawasan.
- 5) Sebagai indikator untuk menentukan kebutuhan akan latihan bagi karyawan yang berada di dalam organisasi.
- 6) Sebagai alat untuk meningkatkan motivasi kerja karyawan sehingga dicapai performance yang baik.
- 7) Sebagai alat untuk melihat kekurangan atau kelemahan dan meningkatkan kemampuan karyawan selanjutnya.
- 8) Sebagai kriteria menentukan, seleksi dan penempatan karyawan
- 9) Sebagai alat untuk memperbaiki atau mengembangkan kecakapan karyawan.

- 10) Sebagai dasar untuk memperbaiki atau mengembangkan uraian tugas (*job description*).

Dari pendapat di atas dapat dikatakan bahwa setiap organisasi yang dinamis dan ingin berkembang selalu melakukan pengukuran terhadap kinerja karyawan dalam suatu periode waktu tertentu.

2.1.1.4 Faktor-Faktor Yang Mempengaruhi Kinerja

Beberapa teori menerangkan tentang faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja seorang baik sebagai individu atau sebagai individu yang ada dan bekerja dalam suatu lingkungan. Sebagai individu setiap orang mempunyai ciri dan karakteristik yang bersifat fisik maupun non fisik. Dan manusia yang berada dalam lingkungan maka keberadaan serta perilakunya tidak dapat dilepaskan dari lingkungan tempat tinggal maupun tempat kerjanya.

Menurut Kasmir, (2016) bahwa faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja baik langsung maupun tidak langsung adalah: kemampuan, pengetahuan, rancangan kerja, kepribadian, motivasi kerja, kepemimpinan, gaya kepemimpinan, budaya organisasi, kepuasan kerja, lingkungan, loyalitas, komitmen dan disiplin. Sedangkan menurut Wirawan, (2015) faktor-faktor kinerja dari pegawai adalah: umur, pendidikan, kompetensi, pengalaman kerja, kesehatan fisik, kesehatan jiwa, kreativitas & inovasi dan talenta. Menurut Armstrong dan Barong dalam Wibowo, (2013) mengatakan banyak faktor yang mempengaruhi kinerja pegawai yang baik, seperti sebagai berikut: *Personal Factors, Leadership Factors, Team Factors, System Factors dan Contextual/situational Factors*

Menurut Mathis, (2015) mengemukakan bahwa adanya faktor yang mempengaruhi prestasi kerja yaitu:

- 1) Usaha (*effort*) yang menunjukkan sejumlah sinergi fisik dan mental yang digunakan dalam menyelenggarakan gerakan tugas.
- 2) Kemampuan (*abilities*) yaitu sifat-sifat personal yang diperlukan untuk melaksanakan suatu tugas.
- 3) Peranan/persepsi tugas *role/task perception* yaitu segala perilaku dan aktivitas yang dirasa perlu oleh individu untuk menyelesaikan suatu pekerjaan.

Sedangkan faktor-faktor yang mempengaruhi prestasi kerja menurut Mangkunegara (2017) adalah:

- 1) Kemampuan (*ability*)

Secara psikologi kemampuan *ability* pegawai terdiri dari kemampuan potensi (IQ) dan kemampuan *reality (knowledge+skill)*. Artinya pegawai yang memiliki IQ di atas rata-rata (IQ 110-120) dengan pendidikan yang memadai untuk jabatannya dan terampil dalam mengerjakan pekerjaan sehari-hari, maka ia akan lebih mudah mencapai prestasi kerja yang diharapkan. Oleh karena itu pegawai perlu ditempatkan pada pekerjaan yang sesuai dengan ahlinya.

- 2) Motivasi (*motivation*)

Motivasi terbentuk dari sikap (*attitude*) seorang pegawai dalam menghadapi situasi (*situation*) kerja. Motivasi merupakan kondisi yang menggerakkan diri pegawai yang terarah mencapai tujuan organisasi.

2.1.1.5 Indikator Kinerja

Kinerja adalah catatan tentang hasil yang diperoleh dari fungsi-fungsi pekerjaan tertentu atau kegiatan selama kurun waktu tertentu. Untuk melihat itu semua di perlukan ciri – ciri atau indikator untuk memastikan kinerja seorang karyawan itu baik apa tidak.

Menurut Moeheriono (2012) “Indikator kinerja (*performance indicator*) sering disamakan dengan ukuran kinerja (*performance measure*), namun sebenarnya meskipun keduanya merupakan sama-sama dalam kriteria pengukuran kinerja, tetapi terdapat perbedaan arti dan maknanya. Pada indikator kinerja (*performance indicator*) mengacu pada penilaian kinerja secara tidak langsung, yaitu hal-hal yang bersifat hanya merupakan indikasi kinerja saja, sehingga bentuknya cenderung kualitatif atau tidak dapat dihitung. Sedangkan ukuran kinerja (*performance measure*) adalah kriteria yang mengacu pada penilaian kinerja secara tidak langsung, sehingga lebih bersifat kuantitatif atau dapat dihitung.

Menurut Busro, (2018) “Kinerja dapat diukur dengan dimensi dan indikator sebagai berikut”: 1) Hasil kerja dengan indikator; Kualitas kerja, Kuantitas hasil kerja, Efisiensi dalam melaksanakan tugas, 2) Perilaku kerja indikatornya; Disiplin kerja, Inisiatif, Ketelitian. 3) Sifat pribadi indikatornya; Kejujuran dan kreativitas. Hasibuan, (2014) mengemukakan terdapat beberapa indikator umum yang berkaitan dengan kinerja yaitu: 1) ketepatan hasil kerja, 2) ketelitian hasil kerja, 3) hasil kerja yang dihasilkan, 4) kehadiran, 5) peraturan perusahaan, 6) kecepatan waktu kerja, 7) bekerja sama, 8) komunikasi, 9) peran serta.

Menurut Bangun, (2018) suatu pekerjaan dapat diukur melalui jumlah, kualitas, ketepatan waktu mengerjakannya, kehadiran, kemampuan bekerja sama yang dituntut suatu pekerjaan tertentu.

1) Jumlah pekerjaan

Dimensi ini menunjukkan jumlah pekerjaan yang dihasilkan individu atau kelompok sebagai persyaratan yang menjadi standar pekerjaan.

2) Kualitas pekerjaan

Setiap karyawan dalam perusahaan harus memenuhi persyaratan tertentu untuk dapat menghasilkan pekerjaan sesuai kualitas yang dituntut suatu pekerjaan tertentu.

3) Ketepatan waktu

Setiap pekerjaan memiliki karakteristik yang berbeda, untuk jenis pekerjaan tertentu harus diselesaikan tepat waktu, karena memiliki ketergantungan atas pekerjaan lainnya.

4) Kehadiran

Suatu jenis pekerjaan tertentu menuntut kehadiran karyawan dalam mengerjakannya sesuai waktu yang ditentukan.

5) Kemampuan kerja sama

Tidak semua pekerjaan dapat diselesaikan oleh satu orang karyawan saja. Untuk jenis pekerjaan tertentu mungkin harus diselesaikan oleh dua orang karyawan atau lebih, sehingga membutuhkan kerjasama antarkaryawan.

Adapun indikator kinerja Mangkunegara, (2014) menyatakan yaitu :

1) Kualitas kerja

Kualitas kerja adalah mutu yang harus dihasilkan dalam pekerjaan.

2) Kuantitas kerja

Kuantitas kerja adalah jumlah yang harus diselesaikan dan dicapai dalam pekerjaan.

3) Dapat tidaknya diandalkan

Dapat tidaknya diandalkan merupakan apakah seseorang karyawan dapat mengikuti instruksi, memiliki inisiatif, hati-hati dan rajin dalam bekerja.

4) Sikap

Sikap yang dimiliki terhadap perusahaan, karyawan lain pekerjaan secara kerjasama.

Sedangkan menurut Sutrisno, (2014) mengemukakan secara umum dapat dinyatakan bahwa terdapat 4 aspek indikator kinerja, yaitu sebagai berikut :

1) Kualitas

Kualitas yang dihasilkan, menerangkan tentang jumlah kesalahan, waktu dan ketepatan dalam melakukan tugas.

2) Kuantitas

Kuantitas yang dihasilkan, berkenaan dengan berapa jumlah produk, serta masa kerja yang telah di jalani individu pegawai tersebut.

3) Waktu kerja

Waktu kerja menerangkan akan berapa jumlah absen, keterlambatan, serta masa kerja yang telah dijalani individu pegawai tersebut.

2.1.2 Organizational Citizenship Behavior

2.1.2.1 Pengertian *Organizational Citizenship Behavior*

Perilaku kewarganegaraan organisasi (OCB) adalah konsep manajemen yang relatif modern yang telah mendapatkan perhatian banyak peneliti. Sebagian besar studi ini menunjukkan bahwa OCB memiliki efek penting pada organisasi, produktivitas, kompetensi organisasi dan efektivitas organisasi dalam memenuhi tujuan danmeningkatkan moral karyawan (Demirel, 2018). OCB didefinisikan sebagai aktivitasseorang karyawan secara sukarela mungkin dihargai atau tidak, tetapi itujuga berkontribusi pada organisasi di mana kualitas seluruh karya menjadi referensi di tempat kerja (Colquitt, 2012). Mohamed (2016)

mendefinisikan OCB sebagai jenis perilaku individu yang memotivasi karyawan untuk pergi di luar level kerja apa yang diharapkan dari mereka oleh organisasi dan deskripsi pekerjaan; manfaat apa pun organisasi maupun karyawan.

Putra, (2016), mendefinisikan OCB yaitu perilaku individual yang bersifat bebas, sukarela dan tidak mengharap imbalan namun tetap mendorong keefektifitasan fungsi-fungsi organisasi. Maksud dari bersifat bebas dan sukarela adalah perilaku tersebut tidak diharuskan oleh persyaratan peran atau deskripsi jabatan yang secara jelas dituntut berdasarkan kontrak organisasi namun berdasarkan pilihan personal.

Hendrawani, (2017) mengemukakan bahwa OCB merupakan perilaku pilihan yang tidak menjadi bagian dari kewajiban kerja formal seorang karyawan, tetapi mendukung berfungsinya organisasi secara efektif. Ticoalu, (2013), OCB adalah perilaku yang menguntungkan dan bermanfaat bagi organisasi, administrasi, kelompok dan individu.

Tanjung, (2020), mendefinisikan OCB sebagai perilaku individual yang bersifat (*discretionary*), yang tidak secara langsung dan eksplisit mendapat penghargaan dari sistem imbalan formal, dan yang secara keseluruhan mendorong keefektifan fungsi-fungsi organisasi. Bersifat sukarela, karena perilaku tersebut tidak diharuskan oleh persyaratan peran atau deskripsi jabatan yang secara jelas dituntut berdasarkan kontrak dengan organisasi, melainkan sebagai pilihan personal. Berdasarkan definisi organization citizenship behavior (OCB) di atas, dapat ditarik beberapa pokok pikiran penting mengenai organization citizenship behavior (OCB), yaitu: tindakan spontan, bebas, sukarela yang dilakukan demi kepentingan pihak lain (rekan kerja, kelompok, atau organisasi), tidak

diperintahkan secara formal dan tidak diakui dengan kompensasi atau penghargaan formal. Oleh karena itu, dapat disimpulkan bahwa organization citizenship behavior (OCB) adalah kontribusi karyawan lebih dari deskripsi kerja formal yang dilakukan secara bebas, sukarela, spontan, dan tidak termasuk dalam sistem reward, tetapi memberikan kontribusi pada efisiensi fungsi dan efektivitas organisasi.

2.1.2.2. Faktor yang Mempengaruhi Organizational Citizenship Behavior

Menurut Organ, (2013) Faktor-faktor yang mempengaruhi OCB cukup kompleks dan saling terkait satu sama lain. Diantara faktor-faktor tersebut yang memberikan dampak yang cukup signifikan sehingga perkembangannya perlu untuk diperhatikan yaitu:

a. Budaya dan Iklim Organisasi.

Terdapat bukti-bukti kuat yang mengemukakan bahwa budaya organisasi merupakan suatu kondisi awal yang utama memicu terjadinya OCB. Rohayati, (2014) berpendapat bahwa karyawan cenderung melakukan tindakan yang melampaui tanggung jawab kerja mereka apabila mereka merasa puas akan pekerjaannya, menerima perlakuan yang sportif dan penuh perhatian dari para pengawas, percaya bahwa mereka diperlakukan adil oleh organisasi. Iklim organisasi dan budaya organisasi dapat menjadi penyebab kuat atas berkembangnya OCB dalam suatu organisasi. Di dalam iklim organisasi yang positif, karyawan merasa lebih ingin melakukan pekerjaannya melebihi apa yang telah disyaratkan dalam uraian pekerjaan, dan akan selalu mendukung tujuan organisasi jika mereka diperlakukan oleh para atasan dengan sportif dan dengan

penuh kesadaran serta percaya bahwa mereka diperlakukan secara adil oleh perusahaannya.

b. Kepribadian dan suasana hati (mood).

Kepribadian dan suasana hati (mood) mempunyai pengaruh terhadap timbulnya perilaku OCB secara individual maupun kelompok. Organ, (2013) berpendapat bahwa kemauan seseorang untuk membantu orang lain juga dipengaruhi oleh mood. Meskipun suasana hati sebagian dipengaruhi oleh kepribadian, ia juga dipengaruhi oleh situasi, misalnya iklim kelompok kerja dan faktor-faktor keorganisasian. Jadi jika organisasi menghargai karyawannya dan memperlakukan mereka secara adil serta iklim kelompok kerja berjalan positif, maka karyawan cenderung berada dalam suasana hati yang bagus. Konsekuensinya, mereka akan secara sukarela memberikan bantuan kepada orang lain.

c. Persepsi terhadap Perceived Organizational Support.

Nurhayati, (2016) Mengemukakan bahwa persepsi terhadap dukungan organisasional (*Perceived Organizational Support/ POS*) dapat menjadi prediktor OCB. Pekerja yang merasa didukung organisasi, akan memberikan timbal baliknya (*feed back*) dan menurunkan ketidak seimbangan dalam hubungan tersebut dengan terlibat dalam perilaku citizenship. d. Persepsi terhadap kualitas hubungan atau interaksi atasan bawahan

Nursalam, (2016) Mengemukakan bahwa interaksi atasan bawahan yang berkualitas akan berdampak pada meningkatnya kepuasan kerja, produktifitas, dan kinerja karyawan.

e. Masa Kerja

Nursalam, (2016) mengemukakan bahwa karakteristik personal seperti masa kerja dan jenis kelamin berpengaruh pada OCB. Hal yang sama juga dikemukakan oleh (Dewi, 2017). Masa kerja dapat berfungsi sebagai prediktor OCB karena variabel-variabel tersebut mewakili “pengukuran” terhadap “investasi” karyawan di organisasi.

f. Jenis Kelamin (gender)

Prabandewi, (2016) Mengemukakan bahwa perilaku-perilaku kerja seperti menolong orang lain, bersahabat dan bekerja sama dengan orang lain lebih menonjol dilakukan oleh wanita dari pada pria. Salwa, (2017) juga menemukan perbedaan yang cukup signifikan antara pria dan wanita dalam tingkatan OCB mereka, dimana perilaku menolong wanita lebih besar daripada pria.

2.1.2.3 Indikator Organizational Citizenship Behavior (OCB)

Menurut penelitian Sihombing, (2020), Mengemukakan tiga bentuk Organizational Citizenship Behavior (OCB), diantaranya;

- 1) *Obedient*, yaitu perilaku yang menggambarkan kemauan karyawan untuk menerima dan memenuhi peraturan dan prosedur organisasi,
- 2) *Loyalty* yaitu perilaku yang menempatkan kepentingan pribadi mereka untuk keuntungan dan kelangsungan organisasi,
- 3) *Participation* yaitu menggambarkan kemauan karyawan untuk secara aktif mengembangkan seluruh aspek kehidupan organisasi. Partisipasi tersebut terdiri dari:
 - a. Partisipasi sosial yang menggambarkan keterlibatan karyawan dalam urusan-urusan organisasi dan dalam aktivitas sosial organisasi. Misalnya; selalu

menaruh perhatian pada isu-isu aktual organisasi atau menghadiri pertemuan-pertemuan tidak resmi.

- b. Partisipasi advokasi yang menggambarkan kemauan karyawan untuk mengembangkan organisasi dengan memberikan dukungan dan pemikiran inovatif. Misalnya, memberikan masukan pada organisasi dan memberi kansumbangan pemikiran bagi pengembangan organisasi.
- c. Partisipasi fungsional yang menggambarkan kontribusi karyawan yang melebihi standar kerja yang diwajibkan. Misalnya, kesukarelaan membantu untuk melakukan tugas ekstra.

Indikator OCB menurut Fay, (2015) adalah *Altruism, courtesy, sportsmanship, conscientiousness* dan *civic virtue*. 1). *Altruism*, kesediaan untuk menolong rekan kerja dalam menyelesaikan pekerjaannya dalam situasi yang tidak biasa. 2). *Courtesy*, perilaku membantu mencegah timbulnya masalah sehubungan dengan pekerjaan. 3). *Sportsmanship*, sportivitas seorang pekerja dalam mentoleransi situasi yang kurang ideal di tempat kerja. 4). *Conscientiousness*, melaksanakan tugas dan tanggung jawab lebih dari apa yang diharapkan. 5). *Civic virtue*, dukungan pekerja atas fungsi-fungsi administratif dalam organisasi.

2.1.2.4 Manfaat Organizational Citizenship Behavior (OCB)

Menurut Kusumajati, (2014) meningkatkan produktivitas rekan kerja, meningkatkan produktivitas manajer, menghemat sumber daya yang dimiliki manajemen dan organisasi secara keseluruhan, membantu menghemat energi sumber daya yang langka untuk memelihara fungsi kelompok, menjadi sarana efektif untuk mengoordinasi kegiatan-kegiatan kelompok kerja, meningkatkan

kemampuan organisasi untuk menarik dan mempertahankan karyawan terbaik, meningkatkan stabilitas kinerja organisasi, dan meningkatkan kemampuan organisasi untuk beradaptasi dengan perubahan lingkungan.

Petama, OCB meningkatkan produktivitas rekan kerja. Karyawan yang menolong rekan kerja lain akan mempercepat penyelesaian tugas rekan kerjanya, dan pada gilirannya meningkatkan produktivitas rekan tersebut. Seiring dengan berjalannya waktu, perilaku membantu yang ditunjukkan karyawan akan membantu menyebarkan best practice ke seluruh unit kerja atau kelompok.

Kedua, OCB meningkatkan produktivitas manajer. Karyawan yang menampilkan perilaku civic virtue akan membantu manajer mendapatkan saran dan/atau umpan balik yang berharga dari karyawan tersebut untuk meningkatkan efektivitas unit kerja. Karyawan yang sopan, yang menghindari terjadinya konflik dengan rekan kerja, akan menolong manajer terhindar dari krisis manajemen.

Ketiga, OCB menghemat sumber daya yang dimiliki manajemen dan organisasi secara keseluruhan. Jika karyawan saling tolong menolong dalam menyelesaikan masalah dalam suatu pekerjaan sehingga tidak perlu melibatkan manajer, konsekuensinya manajer dapat memakai waktunya untuk melakukan tugas lain, seperti membuat perencanaan. Karyawan yang menampilkan conscientiousness yang tinggi hanya membutuhkan pengawasan minimal dari manajer sehingga manajer dapat mendelegasikan tanggung jawab yang lebih besar kepada mereka. Ini berarti lebih banyak waktu yang diperoleh manajer untuk melakukan tugas yang lebih penting. Karyawan lama yang membantu karyawan baru dalam pelatihan dan melakukan orientasi kerja akan membantu organisasi mengurangi biaya untuk keperluan tersebut. Karyawan yang menampilkan

perilaku sportsmanship akan sangat menolong manajer tidak menghabiskan waktu terlalu banyak untuk berurusan dengan keluhan-keluhan kecil karyawan.

Keempat, OCB membantu menghemat energi sumber daya yang langka untuk memelihara fungsi kelompok. Keuntungan dari perilaku menolong adalah meningkatkan semangat, moral (*morale*), dan kerekatan (*cohesiveness*) kelompok, sehingga anggota kelompok (atau manajer) tidak perlu menghabiskan energi dan waktu untuk pemeliharaan fungsi kelompok. Karyawan yang menampilkan perilaku *courtesy* terhadap rekan kerja akan mengurangi konflik dalam kelompok, sehingga waktu yang dihabiskan untuk menyelesaikan konflik manajemen berkurang.

Kelima, OCB menjadi sarana efektif untuk mengoordinasi kegiatan-kegiatan kelompok kerja. Menampilkan perilaku *civic virtue* (seperti menghadiri dan berpartisipasi aktif dalam pertemuan di unit kerjanya) akan membantu koordinasi di antara anggota kelompok, yang akhirnya secara potensial meningkatkan efektivitas dan efisiensi kelompok. Menampilkan perilaku *courtesy* (misalnya saling memberi informasi tentang pekerjaan dengan anggota dari tim lain) akan menghindari munculnya masalah yang membutuhkan waktu dan tenaga untuk diselesaikan.

Keenam, meningkatkan kemampuan organisasi untuk menarik dan mempertahankan karyawan terbaik. Perilaku menolong dapat meningkatkan moral dan kerekatan serta perasaan saling memiliki di antara anggota kelompok, sehingga akan meningkatkan kinerja organisasi dan membantu organisasi menarik dan mempertahankan karyawan yang baik. Memberi contoh pada karyawan lain dengan menampilkan perilaku sportsmanship (misalnya tidak mengeluh karena

permasalahan-permasalahan kecil) akan menumbuhkan loyalitas dan komitmen pada organisasi.

Ketujuh, OCB meningkatkan stabilitas kinerja organisasi. Membantu tugas karyawan yang tidak hadir di tempat kerja atau yang mempunyai beban kerja berat akan meningkatkan stabilitas (dengan cara mengurangi variabilitas) dari kinerja unit kerja. Karyawan yang conscientious cenderung mempertahankan tingkat kinerja yang tinggi secara konsisten, sehingga mengurangi variabilitas pada kinerja unit kerja. Kedelapan, OCB meningkatkan kemampuan organisasi untuk beradaptasi dengan perubahan lingkungan. Karyawan yang mempunyai hubungan yang dekat dengan pasar dengan sukarela memberi informasi tentang perubahan yang terjadi di lingkungan dan memberi saran tentang bagaimana merespons perubahan tersebut, sehingga organisasi dapat beradaptasi dengan cepat. Karyawan yang secara aktif hadir dan berpartisipasi pada pertemuan-pertemuan di organisasi akan membantu menyebarkan informasi yang penting dan harus diketahui oleh organisasi. Karyawan yang menampilkan perilaku conscientiousness (misalnya kesediaan untuk memikul tanggung jawab baru dan mempelajari keahlian baru) akan meningkatkan kemampuan organisasi beradaptasi dengan perubahan yang terjadi di lingkungan Kusumajati, (2014)

Diana, (2012) Manfaat OCB adalah dapat meningkatkan eektivitas unit kerja, meningkatkan produktivitas rekan kerja, meningkatkan kemampuan organisasi untuk menarik dan mempertahankan karyawan terbaik, menghemat sumber daya yang dimiliki manajemen dan organisasi secara keseluruhan, membantu menghemat energi sumber daya yang langka untuk memelihara fungsi kelompok, menjadi sarana efektif untuk mengkoordinasi kegiatan-kegiatan

kelompok kerja, meningkatkan stabilitas kinerja organisasi, serta meningkatkan kemampuan organisasi untuk beradaptasi dengan perubahan lingkungan. Dengan demikian, OCB dapat meningkatkan kinerja karyawan yang pada akhirnya juga akan meningkatkan kinerja organisasi.

2.1.3 Keadilan Organisasi

2.1.3.1 Pengertian Keadilan Organisasi

Keadilan organisasi adalah merupakan persepsi karyawan tentang perlakuan adil yang diterimanya baik yang berhubungan dengan sikap, perlakuan maupun kompensasi. Keadilan seharusnya dapat dirasakan semua pihak dalam organisasi tetapi semua itu tidak dapat terwujud dengan mudah, bahkan ada karyawan yang merasa diperlakukan tidak adil. Ketidakadilan dapat dilatarbelakangi banyak hal diantaranya, penawaran tenaga kerja yang jauh lebih tinggi dibanding permintaan karyawan yang berakibat pada lemahnya kekuatan daya tawar karyawan kepada perusahaan terhadap kebijakan output organisasional dan output kerja yang mereka terima. Sehingga kebijakan output organisasional dan promosi relatif rendah. Hal ini berdampak pada kompensasi yang kurang memadai, suasana kerja yang tidak menyenangkan dan kesenjangan perlakuan yang diterima karyawan (Ardi, 2015).

Keadilan merupakan norma universal dan menjadi hak asasi manusia, karena keberadaan setiap orang dalam situasi dan konteks apapun menghendaki diperlakukan secara adil oleh pihak lain, termasuk dalam organisasi. Keadilan organisasi adalah hasil persepsi subyektif individu atas perlakuan yang diterimanya dibanding dengan orang lain di sekitarnya. Dalam literatur perilaku

organisasi, konsep keadilan dibagi menjadi tiga, yaitu keadilan distributif, keadilan prosedural, dan keadilan interaksional (Widyaningrum, 2012).

Menurut Kristanto, (2015) keadilan organisasi pada umumnya terbagi atas tiga, yaitu keadilan distributif sebagai keadilan atas hasil, kedua keadilan prosedural sebagai keadilan atas aspek proses atau peraturan, lalu yang ketiga keadilan interaksional sebagai keadilan atas interaksi yang diberikan atasan terhadap bawahan.

Meskipun demikian keadilan distributif tidaklah sepenuhnya dibangun oleh hasil yang mutlak, tetapi dengan perbandingan proporsi yang dialokasikan kepada individu relatif dengan proporsi yang dialokasikan ke anggota kelompok (Handoko, 2017). Keadilan distributif merupakan prediktor yang lebih kuat bagi kepuasan kerja dibanding prosedural. Keadilan distributif merupakan prediktor penting bagi perilaku personal karyawan, misalnya kepuasan kerja.

Keadilan organisasi (*organizational justice*) adalah istilah untuk mendeskripsikan kesamarataan atau keadilan di tempat kerja yang berfokus bagaimana para pekerja menyimpulkan apakah mereka diperlakukan secara adil dalam pekerjaannya dan bagaimana kesimpulan tersebut kemudian mempengaruhi variabel-variabel lain yang berhubungan dengan pekerjaan (Lisa, 2013)

2.1.3.2 Faktor yang Mempengaruhi Keadilan Organisasi

Dessler, (2015) faktor yang mempengaruhi keadilan organisasi adalah:

- a. Karakteristik tugas. Sifat dari pelaksanaan tugas karyawan beserta segala konsekuensi yang diterimanya. Kejelasan dari karakteristik tugas dan proses evaluasinya akan meningkatkan persepsi karyawan terhadap keadilan organisasi.

- b. Tingkat kepercayaan bawahan. Sejauhmana kepercayaan karyawan terhadap atasan (peran dan kepemimpinan). Semakin tinggi kepercayaan karyawan pada atasan maka akan meningkatkan persepsi karyawan terhadap keadilan organisasi.
- c. Frekuensi *feedback*. Semakin sering *feedback* dilakukan maka akan semakin meningkatkan persepsi karyawan terhadap keadilan organisasi.
- d. Kinerja manajerial. Sejauh mana peraturan yang ada diterapkan secara fair dan konsisten serta menghargai karyawan tanpa ada bias personal, dengan begitu akan semakin meningkatkan persepsi karyawan terhadap keadilan organisasi.
- e. Iklim organisasi. Persepsi mengenai kualitas lingkungan internal organisasi yang secara elatif dirasakan oleh anggota organisasi yang kemudian akan mempengaruhi perilaku mereka berikutnya yang juga akan berpengaruh pada meningkatnya persepsi karyawan terhadap keadilan organisasi

Menurut Setiawan, (2015) Pengembangan sistem pengukuran kinerja dapat berhasil dan berkualitas maka perlu dicari akar permasalahannya. membuktikan beberapa faktor yang mempengaruhi organisasi implementasi sistem pengukuran kinerja, yang meliputi faktor organisasional dan teknis. Faktor organisasional meliputi komitmen manajemen untuk menggunakan informasi kinerja, otoritas pembuatan keputusan yang didelegasikan pada pengguna informasi kinerja, dan pelatihan berbagai teknik yang berkaitan dengan implementasi sistem pengukuran kinerja. Sedangkan faktor teknis meliputi kesulitan menentukan ukuran kinerja pada beberapa kebijakan/progam/kegiatan yang sulit diukur serta keterbatasan sistem informasi yang dimiliki oleh organisasi untuk memberikan data yang valid, reliable, tepat waktu dan dengan cara yang

efektif, faktor teknis dan faktor organisasi. Faktor teknis meliputi keterbatasan sistem informasi dan kesulitan menentukan ukuran kinerja yang akan diuji apakah berpengaruh pada implementasi sistem pengukuran kinerja. Faktor organisasi meliputi otoritas pengambilan keputusan dan pelatihan yang akan diuji apakah berpengaruh pada implementasi sistem pengukuran kinerja.

2.1.3.3. Jenis- Jenis Keadilan Organisasi

1. Keadilan Distributif

Keadilan Distributif yaitu keadilan yang terkait pada pengalokasian hasil pada karyawan. Keadilan distributif muncul ketika hasil (outcome) konsisten dengan norma-norma untuk alokasi, seperti ekuitas atau kesetaraan (Irawan, 2016). Keadilan distributif menurut Senen, (2020) adalah persepsi mengenai sejauh mana imbalan (rewards) dialokasikan secara adil oleh organisasi. Jadi dapat disimpulkan bahwa keadilan distributif yaitu persepsi karyawan tentang keadilan yang mereka dapatkan dari organisasi telah sesuai dengan apa yang mereka lakukan pada organisasi. Contoh dari keadilan distributif adalah, gaji, pengakuan, bonus, rewards, dan lain-lain.

Menurut Tjahjono, (2014) Konsep tentang keadilan distributif dan keadilan prosedural dikembangkan dari literatur-literatur equity theory. Berdasarkan equity teori, keadilan distributif adalah berhubungan dengan persepsi kewajaran dan keseimbangan antara masukan-masukan yang diberikan oleh karyawan dengan hasil dari organisasi yang mereka terima. Hasil yang didapatkan merupakan reward yang diterima yang berbentuk seperti gaji dan kepuasan *intrinsic* (Grose, Greenberg, Steingart, & Cohen, 1982). Widodo, (2020) mengatakan dalam penelitiannya bahwa perilaku sosial dipengaruhi oleh

kesesuaian dan proporsionalnya distribusi reward di dalam suatu grup. Dengan kata lain, *equity theory* mengatakan bahwa orang-orang akan puas jika rasio input dan output yang mereka terima sama dengan rasio input dan output yang diterima oleh orang lain di dalam organisasinya. Persepsi ketidaksamaan antara rasio tersebut akan melahirkan suatu perasaan yang tidak menyenangkan

Lebih lanjut, Widodo,(2020) juga mengatakan dalam penelitiannya bahwa adanya ketidaksamaan dalam input dan output yang diterima oleh seseorang akan memotivasi orang tersebut untuk mencari kesamaan akan input dan hasil yang didupakannya. Jadi dapat disimpulkan bahwa equity theory fokus pada reaksi atas ketidaksamaan antara input yang diberikan dengan hasil yang didapatkan. Selain itu, Mayya, (2019) mengatakan bahwa keadilan distributif memprediksikan evaluasi ditingkat personal karyawan (seperti kepuasan atas gaji yang diterima). Jadi dapat dikatakan bahwa keadilan distributif berhubungan dengan kepuasan dari hasil yang didapatkan. Ketidakpuasan atas hasil yang didapat akan mempengaruhi kinerja pekerja sehingga akan meningkatnya absensi dan turnover.

Keadilan distributif menurut Owolabi, (2012) adalah penilaian karyawan mengenai keadilan atas hasil (*outcome*) yang diterima karyawan dari organisasi. Keadilan distributif adalah keadilan yang paling sering dinilai dengan dasar keadilan hasil, yang menyatakan bahwa karyawan seharusnya menerima upah/gaji yang sesuai dengan pemasukan dan pengeluaran mereka secara relatif dengan perbandingan referen/lainnya

2. Keadilan Prosedural

Keadilan prosedural merupakan sebuah keadilan proses yang dilakukan dalam memberikan sebuah distribusi kepada karyawan atau dengan kata lain

persepsi atas prosedur yang digunakan untuk membuat keputusan sehingga karyawan merasakan dampak dari adilnya proses prosedur yang dilakukan. Sedangkan Bousquet, (2016), mengatakan bahwa keadilan prosedural adalah pertimbangan yang dibuat oleh karyawan mengenai keadilan yang dipersepsikan mengenai proses yang digunakan oleh organisasi untuk tiba pada keputusan seperti siapa yang menerima promosi, berapa kenaikan gaji yang akan diberikan, dan bagaimana pembayaran bonus akan dialokasikan. Menurut Irawan, (2016) ada enam indikator dalam keadilan prosedural: Konsisten, Menghindari bias, Keakuratan, Representasi dari seluruh bidang, Koreksi dan Etika

Keadilan prosedural menunjuk pada keadilan yang diterima dari prosedur yang digunakan untuk membuat keputusan-keputusan). Zelmiyanti,(2017) keadilan prosedural menunjuk pada tingkat formal proses pengambilan keputusan yang dihubungkan dengan hasil, termasuk di dalamnya ketetapan dari beberapa sistem keluhan karyawan atau permohonan yang berkenaan dengan konsekuensi-konsekuensi pada tahap awal pengambilan keputusan .

Para karyawan menerima berbagai aspek yang berkaitan dengan keadilan prosedural ketika mereka mengalami kesempatan-kesempatan untuk mempengaruhi keputusan, untuk mengungkapkan suara-suara, atau untuk memiliki informasi yang akurat yang digunakan untuk pengambilan keputusan .

Prosedur merupakan langkah-langkah sistematis atau berurutan yang harus dipatuhi dan dijadikan pedoman dalam mengerjakan suatu aktivitas dan kronologi suatu sistem. Contoh prosedur dalam penelitian ini adalah prosedur yang digunakan oleh perusahaan dalam mengevaluasi kinerja karyawannya dan dalam pembuatan keputusan penting lainnya seperti pendistribusian gaji. Definisi

keadilan prosedural menurut Ariasti, (2017) adalah : Keadilan prosedural yang tinggi adalah proses pengendalian (participation) dalam pembuatan keputusan-keputusan dalam suatu organisasi dan akibatnya adalah pencapaian hasil yang layak/wajar. Menurut Hidayah, (2013) definisi keadilan prosedural adalah: *How fair are those social norms which deal with 'how decisions are made' and 'how people are treated by authorities and other parties'*. Setiadi, (2013) Definisi keadilan prosedural adalah keadilan organisasi yang berhubungan dengan prosedur pengambilan keputusan oleh organisasi yang ditujukan kepada anggotanya

Menurut Chusminah, (2018) adalah : Persepsi karyawan yang berhubungan dengan keadilan dan kelayakan suatu proses atau prosedur yang digunakan untuk mengalokasikan keputusan keputusan dalam organisasi, seperti keputusan dalam mendistribusikan hasil hasil dan sumberdaya-sumberdaya organisasi kepada para anggotanya .

Keadilan prosedural ialah persepsi keadilan terhadap prosedur yang digunakan untuk membuat keputusan sehingga setiap anggota organisasi merasa terlibat di dalamnya. Keadilan prosedural (*Procedural Justice*) berkaitan dengan proses atau prosedur untuk mendistribusikan penghargaan. Dalam psikologi Industri dan Organisasi, kemampuan untuk menantang suatu proses atau pendapat dilabelkan dengan hak “suara” (Gunawan, 2017).

3. Keadilan Interaksional

Keadilan interaksional mengacu pada tingkat dimana seseorang diperlakukan dengan hormat, baik, dan bermartabat dalam berinteraksi interpersonal dengan rekan kerja, atasan, dan pelanggan Bauer, (2012). Keadilan

interaksional adalah keadilan yang diterima atas perlakuan hormat dan bermartabat (Dewi, 2016). Keadilan interaksional adalah bagaimana memperlakukan karyawan dengan menghargai martabat dan menghormati mereka (Fay, 2015). Adapun prinsip-prinsip keadilan interaksional menurut Dewi, (2016) adalah sebagai berikut: a). *Interpersonal justice* Keadilan interpersonal mencerminkan apakah karyawan diperlakukan dengan hormat dan bermartabat b). *Informational justice* Keadilan informasional mencerminkan apakah atasan memberikan penjelasan kepada karyawan atas keputusan yang diambil dan tetap menginformasikan masalah organisasi yang penting.

2.1.3.4 Indikator-Indikator Keadilan Organisasi

1. Indikator Keadilan Distributif

Keadilan Distributif Keadilan distributif adalah keadilan jumlah imbalan yang dirasakan diantara individu-individu Zelmianti, (2017). Imbalan yang dimaksud bukan hanya aspek finansial tetapi juga kesempatan promosi (Kristanto, 2015). Menurut Luthfi,(2015) Indikator – indikator keadilan distributif yang dikembangkan ialah jadwal kerja , beban kerja , penghargaan yang didapatkan , dan tanggung jawab pekerjaan.

2. Indikator Keadilan Prosedural

Keadilan prosedural merupakan sebuah keadilan proses yang dilakukan dalam memberikan sebuah distribusi kepada karyawan atau dengan kata lain persepsi atas prosedur yang digunakan untuk membuat keputusan sehingga karyawan merasakan dampak dari adilnya proses prosedur yang dilakukan. Sedangkan Bousquet, (2016), mengatakan bahwa keadilan prosedural adalah pertimbangan yang dibuat oleh karyawan mengenai keadilan yang dipersepsikan

mengenai proses yang digunakan oleh organisasi untuk tiba pada keputusan seperti siapa yang menerima promosi, berapa kenaikan gaji yang akan diberikan, dan bagaimana pembayaran bonus akan dialokasikan.

Menurut Luthfi, (2015) ada dua indikator dalam keadilan prosedural: *Fair Formal Procedure* (Prosedur Formal yang Adil) , *Interactional Justice* (Keadilan Interaksional) yang berlaku

2.2 Kerangka Konseptual

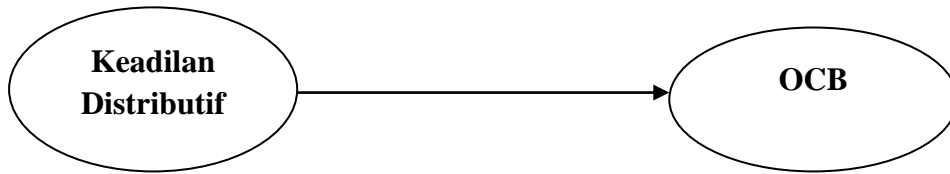
Kerangka konseptual yang dibuat ini merupakan bagian yang tidak terpisahkan dalam memecahkan masalah yang dihadapi untuk mengetahui variabel – variabel bebas dan terikat sehingga peneliti dapat mencari hubungan antara setiap variabel. Adapun bentuk kerangka konsep konseptual penelitian ini dijelaskan sebagai berikut :

2.2.1 . Pengaruh Keadilan Distributif Terhadap OCB

Berdasarkan analisis dan pembahasan diatas terbukti bahwa keadilan distributif mempunyai pengaruh terhadap OCB, yang artinya keadilan distributif berpengaruh secara signifikan terhadap OCB.

Hasil penelitian ini mendukung penelitian yang dilakukan oleh (Fay, 2015) yang menyatakan bahwa ada pengaruh positif yang signifikan antara komponen keadilan (keadilan distributif, keadilan prosedural dan keadilan interaksional) terhadap OCB dan penelitian yang dilakukan oleh Warsindah, (2016) yang menyatakan bahwa ada pengaruh distributive justice terhadap organizational citizenship behavior yang dimediasi oleh *trust in organization*. Apabila semakin tinggi keadilan distributif yang dirasakan seperti pemberian gaji yang sesuai serta

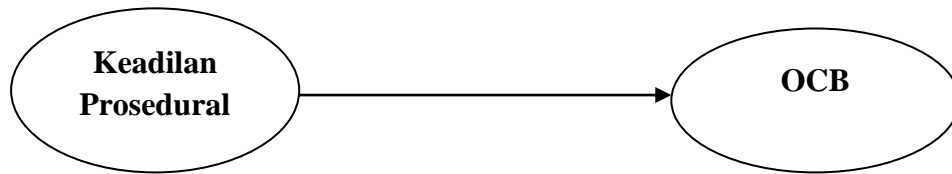
jadwal kerja yang adil sesuai dengan kesepakatan maka dapat meningkatkan adanya perilaku OCB.



Gambar 2.1 Pengaruh Keadilan Distributif terhadap OCB

2.2.2 Pengaruh Keadilan Prosedural Terhadap OCB

Berdasarkan analisis dan pembahasan diatas terbukti bahwa keadilan prosedural mempunyai pengaruh terhadap OCB, pengaruhnya yaitu keadilan Prosedural berpengaruh positif dan signifikan terhadap OCB, budaya organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap OCB dan kepuasan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap OCB Saraswati, (2017). Menurut Irawan, (2016) Hasil penelitian menunjukkan bahwa terdapat pengaruh positif signifikan antara variabel Keadilan Distributif dan Keadilan Prosedural pada Komitmen Afektif. Kepuasan Kerja terbukti mempunyai pengaruh mediasi hubungan Keadilan Distributif dan Keadilan Prosedural pada Komitmen Afektif yang ditunjukkan dengan nilai koefisien total jalur > nilai koefisien pengaruh langsung. Hasil penelitian Menurut Kartikaningdyah, (2018) menunjukkan bahwa adanya pengaruh yang positif kepemimpinan transformasional, kepuasan kerja, keadilan prosedural terhadap kinerja karyawan. Kepemimpinan transformasional, kepuasan kerja berpengaruh terhadap OCB, namun keadilan prosedural tidak berpengaruh terhadap OCB



Gambar 2.2 Pengaruh Keadilan Prosedural terhadap OCB

2.2.3 Pengaruh Keadilan Distributif Terhadap Kinerja Pegawai

Hasil penelitian oleh Khasanah, (2015) menunjukkan bahwa ada pengaruh antara keadilan distributif terhadap kinerja pegawai Puskesmas yang secara statistik signifikan dengan di mana semakin baik keadilan distributif maka kepuasan kerja pegawai juga semakin meningkat

Menurut penelitian yang dilakukan Syamsudin, (2014) Hasil yang didapat secara parsial dari masing-masing jalur yaitu keadilan prosedural dan keadilan distributif memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja, yang kemudian kepuasan kerja mempengaruhi komitmen afektif secara positif dan signifikan. Iniberarti baik keadilan prosedural maupun keadilan distributif memiliki pengaruh tidak langsung terhadap komitmen afektif melalui kepuasan kerja. Untuk pengaruh langsung hanya keadilan distributif yang mempengaruhi komitmen afektif secara positif dan signifikan, sedangkan keadilan prosedural hanya memberi pengaruh positif ke komitmen afektif akan tetapi tidak signifikan.

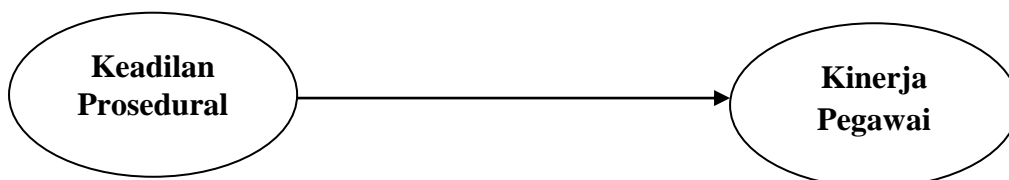


Gambar 2.3 Pengaruh Keadilan Distributif terhadap Kinerja Pegawai

2.2.4 Pengaruh Keadilan Prosedural Terhadap Kinerja Pegawai

Menurut Hasil penelitian Widiastuti, (2016) Menunjukkan bahwa keadilan prosedural berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan yang, keadilan prosedural berpengaruh positif terhadap kepuasan karyawan dan keadilan prosedural berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan melalui kepuasan karyawan.

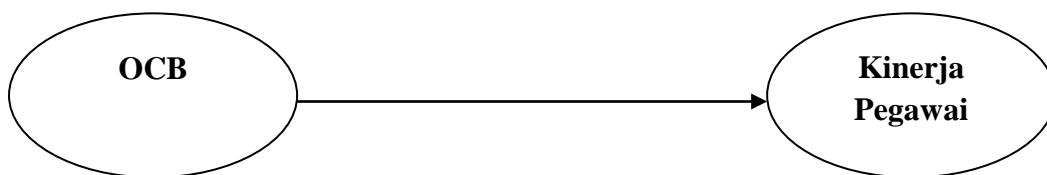
Menurut Sutrisno, (2012) Bahwa keadilan distributif berpengaruh positif signifikan terhadap kepuasan kerja, artinya semakin tinggi persepsi keadilan kompensasi maka kepuasan kerja juga semakin meningkat. Demikian pula sebaliknya, apabila keadilan distributif kompensasi dipersepsikan rendah maka kepuasan kerja mereka juga semakin rendah. Hal ini sejalan dengan teori yang menyatakan bahwa keadilan distributif lebih terkait dengan evaluasi hasil kerja, seperti kepuasan terhadap hasil kerja yang menyatakan bahwa keadilan distributif berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja, dimana pendistribusian imbalan dalam organisasi yang mencakup pembayaran, promosi, status, evaluasi kinerja, masa kerja, memiliki pengaruh signifikan pada beberapa keluaran (*outcome*) seperti kepuasan kerja, kualitas kerja, dan efektivitas organisasi. Jadi keadilan distributif kompensasi berpengaruh positif signifikan terhadap kepuasan kompensasi.



Gambar 2.4 Pengaruh Keadilan Prosedural terhadap Kinerja Pegawai

2.2.5 Pengaruh OCB Terhadap Kinerja Pegawai

Menurut Hasil penelitian Ticoalu, (2013) menunjukkan bahwa organizational citizenship behavior (OCB) dan komitmen organisasi berpengaruh terhadap kinerja karyawan. Karyawan yang memiliki OCB dan memiliki komitmen organisasi, akan dapat meningkatkan kinerja karyawan, baik bagi organisasi maupun bagi diri sendiri. Penelitian ini Sanjaya, (2012) yaitu adanya pengaruh kepuasan kerja dan motivasi kerja terhadap OCB, adanya pengaruh OCB terhadap kinerja karyawan, dan OCB mampu memediasi hubungan kepuasan dan motivasi kerja terhadap kinerja karyawan



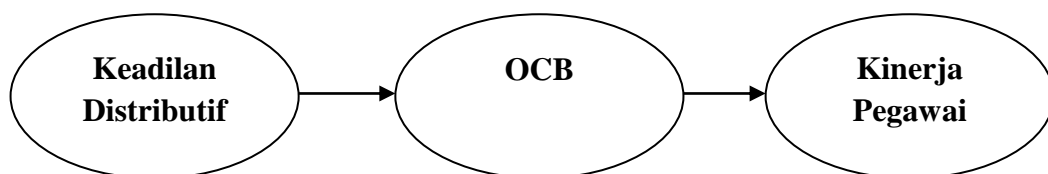
Gambar 2.5 Pengaruh OCB terhadap Kinerja Pegawai

2.2.6 Pengaruh Keadilan Distributif Terhadap Kinerja Melalui OCB

Menurut Heru, (2014) Hasil yang didapat secara parsial dari masing-masing jalur yaitu keadilan prosedural dan keadilan distributif memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja, yang kemudian kepuasan kerja mempengaruhi komitmen afektif secara positif dan signifikan. Iniberarti baik keadilan prosedural maupun keadilan distributif memiliki pengaruh tidak langsung terhadap komitmen afektif melalui kepuasan kerja. Untuk pengaruh langsung hanya keadilan distributif yang mempengaruhi komitmen afektif secara positif dan signifikan, sedangkan keadilan prosedural hanya memberi pengaruh positif ke komitmen afektif akan tetapi tidak signifikan. OCB memediasi pengaruh

kepuasan kerja terhadap kinerja karyawan. karyawan puas maka biasanya mereka akan mengulang kepuasan itu lagi, hal tersebut berdampak pada OCB. Jika karyawan puas, maka kecenderungan untuk melakukan OCB semakin kuat, karena adanya perasaan timbal balik dari yang dia dapat dari kepuasan tersebut.

Hasil yang diperoleh Sutrisna, (2014) pada penelitian ini: 1) keadilan distributif, prosedural, dan interaksional berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja paramedis, 2) keadilan distributif, prosedural, interaksional, dan kepuasan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap komitmen organisasi paramedis, 3) kepuasan kerja secara signifikan memediasi pengaruh keadilan organisasi terhadap komitmen organisasi. Penelitian ini memiliki beberapa keterbatasan yang meliputi: 1) penelitian ini hanya melihat bahwa komitmen organisasi akan tercipta melalui faktor keadilan organisasi dan kepuasan kerja, namun tidak menutup kemungkinan munculnya faktor lain diluar penelitian ini, 2) penelitian ini terfokus pada industri rumah sakit yang artinya perlu pertimbangan khusus jika penelitian ini akan di aplikasikan pada industri lainnya, seperti: manufaktur dan pariwisata.



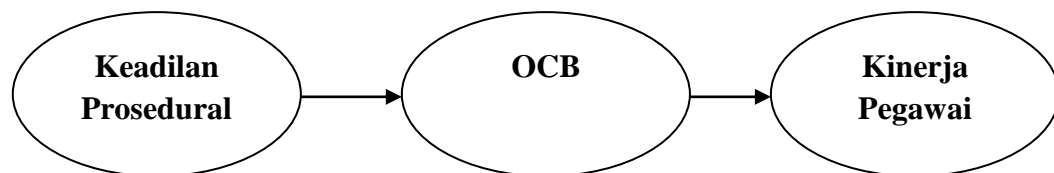
Gambar 2.6 Pengaruh Keadilan Distributif Terhadap Kinerja Melalui OCB

2.2.7 Pengaruh Keadilan Prosedural Terhadap Kinerja Melalui OCB

Menurut Hasil penelitian oleh Widiastuti, (2016) menunjukkan bahwa (1) keadilan prosedural berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan yang (2)

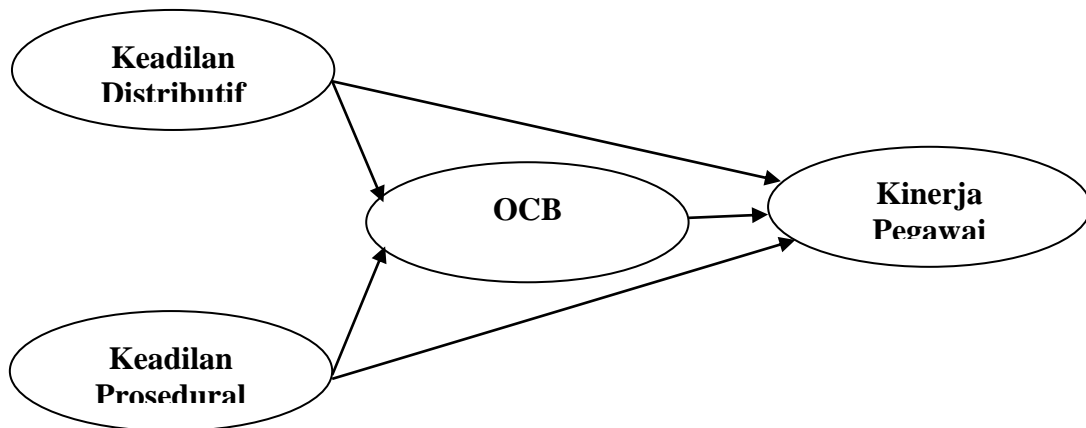
keadilan prosedural berpengaruh positif terhadap kepuasan karyawan yang (3) keadilan prosedural berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan melalui kepuasan karyawan. OCB memediasi pengaruh kepuasan kerja terhadap kinerja karyawan. karyawan puas maka biasanya mereka akan mengulang kepuasan itu lagi, hal tersebut berdampak pada OCB. Jika karyawan puas, maka kecenderungan untuk melakukan OCB semakin kuat, karena adanya perasaan timbal balik dari yang dia dapat dari kepuasan tersebut.

OCB memediasi pengaruh keadilan prosedural terhadap kinerja karyawan. Adanya prosedural yang ada diperusahaan bisa menjadi faktor yang akan memunculkan OCB dalam dirinya. Hal itu karena keadilan prosedural ada pada setiap organisasi yang memang harus diterapkan untuk semua lingkup kerja organisasi tersebut.



Gambar 2.7 Pengaruh Keadilan Prosedural Terhadap Kinerja Melalui OCB

Berdasarkan penjelasan diatas, dengan menyesuaikan pada penelitian-penelitian sebelumnya maka dapat digambarkan hubungan antara variabel keadilan distributif dan keadilan prosedural terhadap kinerja pegawai melalui *Organizational Citizenship Behavior* sebagai berikut.



Sumber : Diolah Peneliti

Gambar 2.8. Kerangka Konseptual

2.3 Hipotesis Penelitian

Hipotesis merupakan suatu jawaban yang harus diuji kebenarannya atas suatu penelitian yang dilakukan agar dapat mempermudah dalam menganalisis penelitian tersebut. Berdasarkan rumusan diatas maka peneliti menerangkan sebagai berikut :

1. Keadilan distributif berpengaruh terhadap organizational citizenship behavior pegawai BBPPMPV BBL
2. Keadilan prosedural berpengaruh terhadap organizational citizenship behavior pegawai BBPPMPV BBL
3. Keadilan distributif berpengaruh terhadap kinerja pegawai BBPPMPV BBL
4. Keadilan prosedural berpengaruh terhadap kinerja pegawai BBPPMPV BBL.
5. Organizational citizenship berpengaruh behavior terhadap kinerja pegawai BBPPMPV BBL.
6. *Organizational citizenship behaviorm*memediasi pengaruh keadillan distributif terhadap kinerja pegawai BBPPMPV BBL.

7. Organizational citizenship behavior memediasi pengaruh keadilan prosedural terhadap kinerja pegawai BBPPMPV BBL

BAB III

METODE PENELITIAN

3.1 Pendekatan Penelitian

Jenis penelitian ini adalah penelitian survey, karena mengambil sampel dari satu populasi. Penelitian ini menggunakan pendekatan penelitian eksplanatori, yang bertujuan untuk menjelaskan hubungan sebab akibat antara variabel penelitian dan hipotesis pengujian Jufrizen , (2020). Jenis penelitian ini dilihat dari cara penjelasannya dan bertujuan untuk membuktikannya adanya pengaruh antar variabel bebas terhadap variabel terikat menggambarkan jenis/bentuk penelitian yang mendasari penelitian. Dalam penelitian ini menggunakan jenis pendekatan *assosiatif* dan *kuantitatif*. pendekatan *assosiatif* adalah suatu pendekatan dimana untuk mengetahui bahwa adanya hubungan pengaruh atau pengaruh diantara kedua variabel yaitu variabel bebas (*independent variable*) dan variabel terikat (*dependent variable*).Kemudian data yang dikumpulkan dalam bentuk kuantitatif.

Menurut Sugiyono, (2018) pendekatan *asosiatif* adalah pendekatan yang dilakukan untuk mengetahui hubungan atau pengaruh antara dua variabel atau lebih. Menurut Sugiyono, (2018) metode kuantitatif juga dapat diartikan metode penelitian yang berlandaskan pada filsafat positif, digunakan untuk meneliti populasi atau sampel tertentu, pengumpulan data melalui instrument penelitian, analisis data bersifat kuantitatif/ statistik dengan tujuan untuk menguji hipotesis yang telah ditetapkan.

3.2 Tempat dan Waktu Penelitian

3.2.1 Tempat Penelitian

Untuk mendapatkan data - data, peneliti mengkonfirmasi ke para pegawai untuk melakukan wawancara yang menjadi objek penelitian yang ada didalam kota Medan. Tempat dilakukannya penelitian adalah di Balai Besar Pengembangan Penjamin Mutu Pendidikan Vokasi Bidang Bangunan Dan Listrik (BBPPMPV BBL) MEDAN . Jl. Setia Budi No.75 Helvetia Timur , Kecamatan Medan Helvetia.

3.2.2 Waktu Penelitian

Waktu penelitian mulai dilakukan dari bulan Juni 2021 sampai dengan bulan Februari 2022.

Tabel 2 3.2 Jadwal Penelitian

No	Kegiatan	Bulan/Tahun 2021/2022																							
		Juni 2021				Juli 2021				Agustus 2021				Desember 2021				Januari 2022				Februari 2022			
		1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4
1	Pra Riset	■																							
2	Pengajuan Judul		■	■	■																				
3	Pembuatan Proposal					■	■	■	■																
4	Bimbingan Proposal									■	■	■	■												
5	Seminar Proposal													■	■	■	■								
6	Pengumpulan Data																	■	■	■	■				
7	Pengolahan Data																					■	■	■	■
8	Bimbingan Tesis																								
9	Seminar Tesis																					■	■	■	■
10	Sidang Meja Hijau																								■

Sumber : diolah oleh peneliti tahun 2022

3.3. Populasi dan Sampel

3.3.1 Populasi

Menurut Sugiyono, (2018) menyatakan bahwa, “Populasi adalah wilayah generalisasi yang terdiri dari, objek atau subjek yang mempunyai kualitas dan karakteristik tertentu yang ditetapkan oleh peneliti untuk dipelajari dan kemudian ditarik kesimpulan”. Populasi dalam penelitian ini adalah para pegawai ASN BBPPMPV BBL di Medan

3.3.2 Sampel

Populasi dan sampel dalam penelitian ini adalah pegawai ASN di BBPPMPV BBL di area kota Medan dengan jumlah populasi 150 orang. Teknik penentuan sampel yang digunakan adalah teknik sampel jenuh yaitu teknik penentuan sampel yang menjadikan semua anggota populasi sebagai sampel.

3.4 Definisi Operasional

Defenisi operasional adalah defenisi mengenai variabel yang dirumuskan berdasarkan pada karakteristik-karakteristik dari variabel yang dapat diamati Juliandi, (2015). Untuk menghindari adanya makna ganda, ambigu dan tidak menunjukkan makna indikator yang jelas, maka dibuatlah definisi operasional:

1. Kinerja Pegawai

Kinerja merupakan hasil dari suatu proses atau tingkat keberhasilan seseorang atau keseluruhan selama periode tertentu di dalam melaksanakan tugasnya, baik secara kualitas maupun kuantitas. Kinerja selalu diukur dari aspek hasil bukan upaya yang dilakukan individu, yakni seberapa baik individu dapat memenuhi tuntutan pekerjaannya .

Tabel 3. 3.3 Indikator Kinerja Pegawai

Variabel	Indikator
Kinerja Pegawai	1. Kualitas Kerja 2. Kuantitas Kerja 3. Dapat Tidaknya Diandalkan 4. Sikap

Sumber: Mangkunegara,(2014)

2. Organizational Citizenship Behavior

Soegandhi, (2013), mendefinisikan OCB yaitu perilaku individual yang bersifat bebas, sukarela dan tidak mengharap imbalan namun tetap mendorong keefektifitasan fungsi-fungsi organisasi. Maksud dari bersifat bebas dan suka rela adalah perilaku tersebut tidak diharuskan oleh persyaratan peran atau deskripsi jabatan yang secara jelas dituntut berdasarkan kontrak organisasi namun berdasarkan pilihan personal

Organizational Citizenship Behavior (OCB) *Organizational citizenship behavior* (OCB) merupakan perilaku di luar peran formal pegawai yang tidak secara langsung atau eksplisit diakui dengan sistem reward formal dan dapat meningkatkan fungsi efektivitas organisasi. OCB diukur melalui empat dimensi utama diukur dengan menggunakan skala yang disusun sendiri oleh peneliti, berdasarkan dimensi yang dikemukakan oleh Soegandhi, (2013) yaitu : *helping behavior, conscientiousness, sportsmanship, dan civic virtue*. Semakin tinggi skor OCB, maka semakin tinggi frekuensi pegawai melakukan OCB. Sebaliknya, semakin rendah skor OCB, maka semakin rendah frekuensi pegawai melakukan OCB.

Keadilan Organisasi Keadilan organisasi merupakan persepsi dari seorang pegawai yang dirasakan tentang perlakuan adil dari organisasi kepada pegawai.

Keadilan organisasi diukur dengan menggunakan skala yang disusun sendiri oleh peneliti, berdasarkan empat dimensi keadilan organisasi yang dikemukakan oleh Kristanto, (2015) meliputi: keadilan distributif, keadilan prosedural, keadilan interpersonal, keadilan informasional. Semakin tinggi skor keadilan organisasi maka akan semakin tinggi keadilan yang dirasakan di dalam organisasi. Sebaliknya, ketika skor keadilan organisasi semakin rendah, maka semakin rendah keadilan yang dirasakan pegawai di dalam organisasi.

Tabel 4. 3.3 Indikator *Organizational Citizenship Behavior*

Variabel	Indikator
<i>Organizational Citizenship Behavior</i>	<ol style="list-style-type: none"> 1. <i>Altruism</i> 2. <i>Sportmanship</i> 3. <i>Civic Virtue</i> 4. <i>Conscientiousness</i>

Sumber: (Organ, 2013)

3. Keadilan Distributif

Keadilan Distributif Keadilan distributif yaitu keadilan yang terkait pada pengalokasian hasil pada karyawan. Keadilan distributif muncul ketika hasil (*outcome*) konsisten dengan norma-norma untuk alokasi, seperti ekuitas atau kesetaraan (Kristanto, 2015). Keadilan distributif menurut Irawan, (2016) adalah persepsi mengenai sejauh mana imbalan (*rewards*) dialokasikan secara adil oleh organisasi. Jadi dapat disimpulkan bahwa keadilan distributif yaitu persepsi karyawan tentang keadilan yang mereka dapatkan dari organisasi telah sesuai dengan apa yang mereka lakukan pada organisasi. Contoh dari keadilan distributif adalah, jadwal kerja , beban kerja , penghargaan yang didapatkan , tanggung jawab pekerjaan

Tabel 5 3.4 Indikator Keadilan Distributif

Variabel	Indikator
Keadilan Distributif	1. Jadwal Kerja 2. Beban Kerja 3. Penghargaan yang Didapatkan 4. Tanggung Jawab Pekerjaan

Sumber: Luthfi , (2015)

4. Keadilan Prosedural

Keadilan prosedural merupakan sebuah keadilan proses yang dilakukan dalam memberikan sebuah distribusi kepada karyawan atau dengan kata lain persepsi atas prosedur yang digunakan untuk membuat keputusan sehingga karyawan merasakan dampak dari adilnya proses prosedural yang dilakukan. Sedangkan Kartikaningdyah, (2018) mengatakan bahwa keadilan prosedural adalah pertimbangan yang dibuat oleh karyawan mengenai keadilan yang dipersepsikan mengenai proses yang digunakan oleh organisasi untuk tiba pada keputusan seperti siapa yang menerima promosi, berapa kenaikan gaji yang akan diberikan, dan bagaimana pembayaran bonus akan dialokasikan.

Tabel 6 . 3.5 Indikator Keadilan Prosedural

Variabel	Indikator
Keadilan Prosedural	1. <i>Fair formal procedure</i> (Prosedur formal yang adil). 2. <i>Interactional justice</i> (Keadilan interaksional yang berlaku).

Sumber: Luthfi ,(2015)

3.5 Teknik Pengumpulan Data

Sebelum dilakukan pengumpulan data, seorang peneliti harus terlebih dahulu untuk menentukan cara pengumpulan data apa yang akan digunakan

digunakan. Alat pengumpulan data yang digunakan harus sesuai dengan kesahihan (validitas) dan keandalan atau konsistensi (*realibilitas*). Menurut Juliandi, (2015) ada 2 alat pengumpulan data yang akan digunakan oleh peneliti adalah sebagai berikut:

1. Wawancara/*Interview*,

Menurut Juliandi, (2015) wawancara merupakan dialog langsung antara peneliti dengan responden. Wawancara dapat dilakukan apabila jumlah respondennya hanya sedikit. Wawancara tersebut untuk mengetahui permasalahan dari variabel yang akan diteliti. Yaitu teknik pengumpulan data dengan cara bertanya langsung kepada pegawai ASN untuk memperoleh informasi yang lebih mendalam tentang beberapa informasi yang relevan dengan penelitian yang digunakan.

2. Kuisisioner/angket

Menurut Juliandi,(2015) kuesioner merupakan pertanyaan/pernyataan yang disusun peneliti untuk mengetahui pendapat/persepsi responden penelitian tentang suatu variabel yang diteliti, angket dapat digunakan apabila jumlah responden penelitian cukup banyak. Lembar kuesioner yang diberikan pada responden diukur dengan skala likert yang terdiri dari lima pernyataan dengan rentang mulai dari “sangat setuju” sampai “sangat tidak setuju”, setiap jawaban diberi bobot nilai:

Tabel 7 3.5 Skala Likert

No	Notasi	Pertanyaan	Bobot
1	SS	Sangat Setuju	5
2	S	Setuju	4
3	N	Netral	3
4	TS	Tidak Setuju	2
5	STS	Sangat Tidak Setuju	1

Sumber: Juliandi , (2015)

3.6 Teknik Analisis Data

Data ini akan dianalisis dengan pendekatan kuantitatif menggunakan analisis statistik yakni partial least square – structural equation model (PLS-SEM) yang bertujuan untuk melakukan analisis jalur (path) dengan variabel laten. Analisis ini sering disebut sebagai generasi kedua dari analisis multivariate I Ghozali, (2016) Analisis persamaan struktural (SEM) berbasis varian yang secara simultan dapat melakukan pengujian model pengukuran sekaligus pengujian model struktural. Model pengukuran digunakan untuk uji validitas dan reliabilitas, sedangkan model struktural digunakan untuk uji kausalitas (pengujian hipotesis dengan model prediksi)

Tujuan dari penggunaan (Partial Least Square) PLS yaitu untuk melakukan prediksi. Yang mana dalam melakukan prediksi tersebut adalah untuk memprediksi hubungan antar konstruk, selain itu untuk membantu peneliti dan penelitiannya untuk mendapatkan nilai variabel laten yang bertujuan untuk melakukan pemrediksian. Variabel laten adalah linear agregat dari indikator-indikatornya. Weight estimate untuk menciptakan komponen skor

variabel laten didapat berdasarkan bagaimana inner model (model struktural yang menghubungkan antar variabel laten) dan outer model (model pengukuran yaitu hubungan antar indikator dengan konstraknya) dispesifikasi. Hasilnya adalah residual variance dari variabel dari variabel dependen (kedua variabel laten dan indikator) diminimalkan.

PLS merupakan metode analisis yang powerfull oleh karena tidak didasarkan banyak asumsi dan data tidak harus berdistribusi normal multivariate (indikator dengan skala kategori, ordinal, interval sampai ratio dapat digunakan pada model yang sama). Pengujian model struktural dalam PLS dilakukan dengan bantuan software Smart PLS ver. 3 for Windows.

Ada dua tahapan kelompok untuk menganalisis SEM-PLS yaitu analisis model pengukuran (outer model), yakni (a) validitas konvergen (*convergent validity*); (b) realibilitas dan validitas konstruk (*construct reliability and validity*); dan (c) validitas diskriminan (*discriminant validity*) serta analisis model struktural (inner model), yakni (a) koefisien determinasi (*r-square*); (b) *f-square*; dan (c) pengujian hipotesis (Anderson, 2014). Estimasi parameter yang didapat dengan (*Partial Least Square*) PLS dapat dikategorikan sebagai berikut: kategori pertama, adalah weight estimate yang digunakan untuk menciptakan skor variabel laten. Kategori kedua, mencerminkan estimasi jalur (path estimate) yang menghubungkan variabel laten dan antar variabel laten dan blok indikatornya (*loading*). Kategori ketiga adalah berkaitan dengan means dan lokasi parameter (nilai konstanta regresi) untuk indikator dan variabel laten. Untuk memperoleh ketiga estimasi tersebut, (*Partial Least Square*) PLS menggunakan proses literasi tiga tahap dan dalam setiap tahapnya menghasilkan estimasi yaitu sebagai berikut:

1. Menghasilkan weight estimate.
2. Menghasilkan estimasi untuk inner model dan outer model.
3. Menghasilkan estimasi means dan lokasi (konstanta).

Dalam metode (Partial Least Square) PLS teknik analisa yang dilakukan adalah sebagai berikut:

3.1.1 Analisa outer model

Analisa outer model dilakukan untuk memastikan bahwa measurement yang digunakan layak untuk dijadikan pengukuran (*valid dan reliabel*). Dalam analisa model ini menspesifikasi hubungan antar variabel laten dengan indikator-indikatornya. Analisa outer model dapat dilihat dari beberapa indikator:

- 1) *Convergent Validity* adalah indikator yang dinilai berdasarkan korelasi antar item score/component score dengan construct score, yang dapat dilihat dari standardized loading factor yang mana menggambarkan besarnya korelasi antar setiap item pengukuran (indikator) dengan konstraknya. Ukuran refleksif individual dikatakan tinggi jika berkorelasi $> 0,7$ dengan konstruk yang ingin diukur, sedangkan menurut Chin yang dikutip oleh (Imam Ghazali, 2008) nilai outer loading antara 0,5-0,6 sudah dianggap cukup.
- 2) *Discriminant Validity* merupakan model pengukuran dengan refleksif indikator dinilai berdasarkan crossloading pengukuran dengan konstruk. Jika korelasi konstruk dengan item pengukuran lebih besar daripada 60 ukuran konstruk lainnya, maka menunjukkan ukuran blok mereka lebih baik dibandingkan dengan blok lainnya. Sedangkan menurut model lain untuk menilai discriminant validity yaitu dengan membandingkan nilai *squareroot of average variance extracted (AVE)*.

- 3) *Composite reliability* merupakan indikator untuk mengukur suatu konstruk yang dapat dilihat pada view latent variable coefficient. Untuk mengevaluasi composite reliability terdapat dua alat ukur yaitu internal consistency dan cronbach's alpha. Dengan pengukuran tersebut apabila nilai yang dicapai adalah $> 0,70$ maka dapat dikatakan bahwa konstruk tersebut memiliki reliabilitas yang tinggi.
- 4) *Cronbach's Alpha* merupakan uji reliabilitas yang dilakukan merupakan hasil dari composite reliability. Suatu variabel dapat dinyatakan reliabel apabila memiliki nilai cronbach's alpha $> 0,7$.

3.1.2 Analisis Inner Model

Analisis Inner Model biasanya juga disebut dengan (*inner relation, structural model dan substantive theory*) yang mana menggambarkan hubungan antara variabel laten berdasarkan pada *substantive theory*. Analisa inner model dapat dievaluasi yaitu dengan menggunakan *R-square* untuk konstruk dependen, Stone-Geisser *Q-square test* untuk *predictive* dan uji t serta signifikansi dari koefisien parameter jalur struktural. Dalam pengevaluasi inner model dengan (*Partial Least Square*) PLS dimulai dengan cara melihat *R-square* untuk setiap variabel laten dependen. Kemudian dalam penginterpretasinya sama dengan interpretasi pada regresi. Perubahan nilai *R-square* dapat digunakan untuk menilai pengaruh variabel laten independen tertentu terhadap variabel laten dependen apakah memiliki pengaruh yang substantive. Selain melihat nilai *R-square*, pada model (*Partial Least Square*) PLS juga dievaluasi dengan melihat nilai *Q-square* prediktif relevansi untuk model konstruktif. *Q-square* mengukur seberapa baik nilai observasi dihasilkan oleh model dan estimasi parameter. Nilai *Q-square*

lebih besar dari 0 (nol) menunjukkan bahwa model mempunyai nilai *predictive relevance*, sedangkan apabila nilai *Q-square* kurang dari 0 (nol), maka menunjukkan bahwa model kurang memiliki *predictive relevance*.

3.1.3 Uji Hipotesis

Dalam pengujian hipotesis dapat dilihat dari nilai t-statistik dan nilai probabilitas. Untuk pengujian hipotesis yaitu dengan menggunakan nilai statistik maka untuk alpha 5% nilai t-statistik yang digunakan adalah 1,96. Sehingga kriteria penerimaan/penolakan hipotesis adalah H_a diterima dan H_0 ditolak ketika t-statistik $> 1,96$. Untuk menolak/menerima hipotesis menggunakan probabilitas maka H_a diterima jika nilai probabilitas $< 0,05$.

BAB IV

HASIL DAN PEMBAHASAN

4.1 Hasil Penelitian

4.1.1 Deskripsi Hasil Penelitian

Penelitian ini dilakukan pada pegawai Balai Besar Pengembangan Penjamin Mutu Pendidikan Vokasi Bidang Bangunan Dan Listrik (BBPPMPV BBL) Medan. Dalam penelitian ini penulis mengolah angket dalam bentuk data yang terdiri dari 8 pernyataan untuk variabel (X1), 6 pernyataan untuk variabel (X2), 8 pernyataan untuk variabel (Y), dan 8 pernyataan untuk variabel (Z) dimana yang menjadi variabel X1 adalah keadilan distributif, variabel X2 adalah keadilan prosedural, yang menjadi variabel Y adalah kinerja pegawai dan yang menjadi variabel Z adalah *organizational citizenship behavior*. Angket yang disebar ini diberikan kepada 150 orang pegawai pada Balai Besar Pengembangan Penjamin Mutu Pendidikan Vokasi Bidang Bangunan Dan Listrik (BBPPMPV BBL) Namun, dari 150 angket yang disebar hanya 122 angket yang dinyatakan sesuai dan memenuhi kriteria peneliti. seluruh responden penelitian telah mengisi angket dengan menggunakan skala likert dengan 5 (lima) opsi sebagai berikut :

Tabel 4.1 Skala Likert

PERNYATAAN	BOBOT
Sangat Setuju	5
Setuju	4
Netral	3
Tidak Setuju	2
Sangat Tidak Setuju	1

Ketentuan diatas berlaku dalam menghitung variabel X1, X2, Z dan Y (keadilan distributif, keadilan prosedural dan *organizational citizenship behavior* dan kinerja pegawai). Jadi untuk setiap responden yang menjawab angket maka skor tertinggi adalah 5 dan skor terendah adalah 1

4.1.2 Identitas Responden

Untuk mengetahui identitas responden maka dapat dilihat dari karakteristik responden berikut ini:

1) Jenis kelamin Responden

Responden penelitian sebanyak 122 orang responden yang masing-masing terdiri dari 74 orang laki-laki (60,6%) dan 48 orang perempuan (39,4%).

Tabel 4.2 Responden Berdasarkan Jenis Kelamin

No	Kategori	Jumlah Responden	Persentase (%)
1	Laki-Laki	74	60,6%
2	Perempuan	48	39,4%
	Total	122	100

Sumber : Hasil olahan data primer, 2021

Berdasarkan tabel diatas, diketahui bahwa mayoritas jenis kelamin responden yaitu Laki-laki yaitu 74 orang atau 60,6% dan perempuan yaitu 48 orang atau 39,4% . Dari data diatas berdasarkan jenis kelamin paling banyak adalah Laki-laki yaitu berjumlah 74 orang. Dimana pekerjaan yang diberikan dan menjadi tanggung jawab banyak dibebankan kepada pegawai laki-laki.

2) Kelompok Umur

Karakteristik responden dalam penelitian ini dapat dikelompokkan atas responden yang berusia <20 Tahun, 21-25 Tahun, 26-30 Tahun , 31-35 Tahun , > 40 Tahun, untuk hasil selengkapnya dapat disajikan melalui tabel berikut ini :

Tabel 4.3 Responden Berdasarkan Kelompok Umur

Kategori	Jumlah Responden	Persentase %
<20 Tahun	0	0
21-25 Tahun	24	19,6 %
26-30 Tahun	37	30,4 %
31-35 Tahun	38	31,2 %
> 40 Tahun	23	18,8 %
Jumlah	122	100 %

Sumber : Hasil olahan data primer, 2021

Berdasarkan tabel diatas, diketahui bahwa mayoritas kelompok umur responden yang terbesar dan produktif adalah 31-35 Tahun yakni sebanyak 38 orang (31,2%). Kemudian disusul responden yang berusia 26-30 Tahun dengan jumlah responden sebanyak 37 orang (30,4%). Lalu responden berusia 21-25 Tahun sebanyak 24 orang (19,6%). Dan yang terakhir responden berusia antara > 40 Tahun sebanyak 23 orang (18,8%).

3) Tingkat Pendidikan

Dari 122 orang responden, jenis pendidikan terakhir yang dimiliki pegawai dapat dikelompokkan dalam 5 kelompok yakni : SMA, D-3, S-1, dan S-2 dan S-3. Adapun deskripsi responden menurut jenis pendidikan terakhir dapat dilihat pada table berikut ini :

Tabel 4.4 Responden Berdasarkan Tingkat Pendidikan

Kategori	Jumlah Responden	Persentase %
SMA	8	6,5 %
D-3	39	31,9 %
S-1	61	50 %
S-2	12	9,8 %
S-3	2	1,7 %
Total	122	100 %

Sumber : Hasil olahan data primer 2021

Berdasarkan tabel diatas, diketahui bahwa tingkat pendidikan responden pada Balai Besar Pengembangan Penjamin Mutu Pendidikan Vokasi Bidang Bangunan Dan Listrik Medan, tercatat yang paling sedikit adalah responden dengan tingkat pendidikan S-3 sebanyak 2 orang (1,7%). Selanjutnya responden dengan tingkat pendidikan D-3 sebanyak 39 orang (31,9%). Lalu responden dengan tingkat pendidikan S-2 sebanyak 12 orang (9,8%). Dan yang paling banyak mayoritas responden dengan tingkat pendidikan S-1 sebanyak 61 orang atau sekitar (50%) maka dapat disimpulkan bahwa responden terbanyak ialah pendidikan S-1. Adapun yang menjadi sampel penelitian adalah pegawai ASN Balai Besar Pengembangan Penjamin Mutu Pendidikan Vokasi Bidang Bangunan Dan Listrik Medan.

4) Lama Bekerja

Dari 122 orang responden, dapat dikelompokkan lama bekerja responden < 1 Tahun, 1-5 Tahun, 6-10 Tahun, 11-20 Tahun, dan > 20 Tahun.

Tabel 4.5 Responden Berdasarkan Lama Bekerja

Kategori	Jumlah Responden	Persentase %
< 1 Tahun	2	1,7 %
1-5 Tahun	36	29,5 %
6-10 Tahun	47	38,6 %
11-20 Tahun	29	23,7 %
> 20 Tahun	8	6,6 %
Total	122	100

Sumber : Hasil olahan data primer 2021

Berdasarkan tabel diatas, diketahui bahwa mayoritas masa kerja responden adalah lebih dari 20 tahun sebanyak 8 orang (6,6 %) dan yang terkecil < 1 tahun sebanyak 2 orang (1,7%) , 1-5 Tahun sebanyak 36 orang (29,5), 6-10 Tahun sebanyak 47 orang (38,6%) , 11-20 Tahun sebanyak 29 (23,7%) . Dari hasil tabel responden lama bekerja dapat disimpulkan bahwa lama bekerja rata-rata pegawai ASN adalah 6-10 tahun dengan jumlah 47 responden .

4.1.3 Analisis Variabel Penelitian

4.1.3.1 Variabel Kinerja Pegawai

Berikut ini merupakan deskripsi atau penyajian data dari penelitian variabel kinerja yang di rangkum dalam tabel 4.6 sebagai berikut :

Tabel 4.6 Skor Angket untuk variabel Y (Kinerja Pegawai)

No	P	Jawaban (Y)											
		SS		S		N		TS		STS		Jumlah	
		F	%	F	%	F	%	F	%	F	%	F	%
1	Y1.1	81	66,3	32	26,2	1	0,8	7	5,7	1	0,8	122	100
2	Y1.2	74	60,6	39	31,9	1	0,8	5	4,09	3	2,4	122	100
3	Y1.3	61	50	52	42,6	1	0,8	7	5,7	1	0,8	122	100
4	Y1.4	63	51,6	49	40,1	2	1,6	5	4,09	3	2,4	122	100
5	Y1.5	74	60,6	41	33,6	1	0,8	5	4,09	1	0,8	122	100
6	Y1.6	74	60,6	39	31,9	1	0,8	8	6,5	0	0	122	100
7	Y1.7	78	63,9	35	28,6	1	0,8	7	5,7	1	0,8	122	100
8	Y1.8	71	58,1	41	33,6	3	2,4	6	4,9	1	0,8	122	100

Sumber : Data Penelitian (Diolah)

Berdasarkan tabel di atas maka dapat dijelaskan sebagai berikut

1. Hasil jawaban responden mengenai pernyataan Pegawai menyelesaikan pekerjaan sesuai standard dan capaian yang telah ditetapkan dalam program kerja, responden menjawab sangat setuju sebesar 81 (66,3%).
2. Hasil jawaban responden mengenai pernyataan Pegawai bekerja sesuai dengan tupoksi yang ditetapkan., responden menjawab sangat setuju sebesar 74 (60,6%).
3. Hasil jawaban responden mengenai pernyataan Pekerjaan yang diselesaikan oleh pegawai memenuhi atau sesuai dengan program kerja yang ditetapkan, responden menjawab sangat setuju sebesar 61 (50%).
4. Hasil jawaban responden mengenai pernyataan Mampu menyelesaikan pekerjaan sesuai batas waktu yang telah ditetapkan, responden menjawab sangat setuju sebesar 63 (51,6%).
5. Hasil jawaban responden mengenai pernyataan Pekerjaan yang dilakukan selalu dilakukan sesuai instruksi yang diberikan oleh atasan, responden menjawab sangat setuju sebesar 74 (60,6%).

6. Hasil jawaban responden mengenai Selalu berusaha aktif dan terlibat dalam penyelesaian pekerjaan baik secara individual dan kelompok. responden menjawab sangat setuju sebesar 74 (60,6%).
7. Hasil jawaban responden mengenai pernyataan Tanggung jawab sebagai pegawai saya tunjukkan melalui sikap disiplin dalam pekerjaan, responden menjawab sangat setuju sebesar 78 (63,9%).
8. Hasil jawaban responden mengenai pernyataan Memberikan bantuan kepada rekan kerja yang mengalami kendala dalam penyelesaian pekerjaan, responden menjawab setuju sebesar 71 (58,1%).

4.1.3.2 Variabel OCB

Berikut ini merupakan deskripsi atau penyajian data dari penelitian variabel motivasi kerja yang di rangkum dalam tabel 4.7 sebagai berikut :

Tabel 4.7 Skor Angket untuk Variabel Z (OCB)

No	P	Jawaban (Z)											
		SS		S		N		TS		STS		Jumlah	
		F	%	F	%	F	%	F	%	F	%	F	%
1	Z1.1	92	75,4	23	18,8	0	0	6	7,32	1	0,8	122	100
2	Z1.2	70	57,3	45	36,8	0	0	5	4	2	1,6	122	100
3	Z1.3	76	62,2	39	31,9	2	1,6	2	1,6	3	2,4	122	100
4	Z1.4	68	55,7	47	38,5	1	0,8	3	2,4	3	2,4	122	100
5	Z1.5	79	64,7	36	29,5	0	0	7	5,7	0	0	122	100
6	Z1.6	74	60,6	41	33,6	0	0	6	4,9	1	0,8	122	100
7	Z1.7	76	62,2	39	31,9	4	3,2	3	2,4	0	0	122	100
8	Z1.8	72	59	43	35,2	2	1,6	3	2,4	2	1,6	122	100

Sumber : Data Penelitian (Diolah)

Berdasarkan tabel di atas maka dapat dijelaskan sebagai berikut

1. Hasil jawaban responden mengenai pernyataan Selalu siap untuk membantu ketika dibutuhkan oleh rekan kerja dalam menyelesaikan suatu pekerjaan yang

terkait dengan capaian organisasi, responden menjawab sangat setuju sebesar 92 (75,4%).

2. Hasil jawaban responden mengenai pernyataan Selalu berusaha mendukung baik tenaga dan pikiran dalam upaya membantu penyelesaian pekerjaan atau masalah yang dihadapi oleh organisasi, responden menjawab sangat setuju sebesar 70 (57,3%).
3. Hasil jawaban responden mengenai pernyataan Berusaha menjaga sikap untuk tetap professional dalam kondisi apapun, responden menjawab sangat setuju sebesar 76 (62,2%).
4. Hasil jawaban responden mengenai pernyataan Tidak mengeluh atas beban pekerjaan yang menjadi tanggung jawab, responden menjawab sangat setuju sebesar 68 (55,7%).
5. Hasil jawaban responden mengenai pernyataan Selalu siap mengikuti perkembangan kemajuan di tempat organisasi, responden menjawab sangat setuju sebesar 79 (64,7%).
6. Hasil jawaban responden mengenai pernyataan Melakukan hal yang kurang penting tetapi hal itu dapat membantu meningkatkan nama baik buat organisasi, responden menjawab setuju sebesar 74 (60%).
7. Hasil jawaban responden mengenai pernyataan Berusaha dengan sungguh-sungguh mengikuti peraturan dan prosedur yang ditetapkan perusahaan, responden menjawab sangat setuju sebesar 76 (62%).
8. Hasil jawaban responden mengenai pernyataan Saya menyerahkan laporan pekerjaan dan perencanaan kerja lebih awal daripada seharusnya, responden menjawab sangat setuju sebesar 72 (59%).

4.1.3.3 Variabel Keadilan Distributif

Berikut ini merupakan deskripsi atau penyajian data dari penelitian variabel keadilan distributif yang di rangkum dalam tabel 4.8 sebagai berikut :

Tabel 4.8 Skor Angket untuk Variabel X1 (Keadilan Distributif)

No	P	Jawaban (X1)											
		SS		S		N		TS		STS		Jumlah	
		F	%	F	%	F	%	F	%	F	%	F	%
1	X1.1	62	50,8	55	45,1	2	1,6	2	2,4	0	0	122	100
2	X1.2	112	91,8	5	4	0	0	5	4	0	0	122	100
3	X1.3	75	61,4	42	34,4	1	0,8	2	1,6	2	1,6	122	100
4	X1.4	33	27,1	62	50,8	19	15,5	8	6,5	0	0	122	100
5	X1.5	79	64,7	38	31,1	0	0	3	2,4	2	1,6	122	100
6	X1.6	80	65,5	37	30,3	1	0,8	3	2,4	1	0,8	122	100
7	X1.7	72	59,1	45	36,8	2	1,6	3	2,4	0	0	122	100
8	X1.8	77	63,1	40	32,7	0	0	3	2,4	2	1,6	122	100

Sumber : Data Penelitian (Diolah)

Berdasarkan tabel di atas maka dapat dijelaskan sebagai berikut

1. Hasil jawaban responden mengenai pernyataan Jadwal kerja saya telah sesuai dengan pekerjaan saya sekarang, responden menjawab sangat setuju sebesar 62 (50%).
2. Hasil jawaban responden mengenai pernyataan Jam kerja saya sesuai dengan pekerjaan yang saya kerjakan, responden menjawab sangat setuju sebesar 112 (91%).
3. Hasil jawaban responden mengenai pernyataan Saya menganggap beban kerja pekerjaan saya cukup adil, responden menjawab sangat setuju sebesar 75 (61%).
4. Hasil jawaban responden mengenai pernyataan Saya merasa beban kerja yang saya hadapi cukup berat, responden menjawab setuju sebesar 62 (50%).

5. Hasil jawaban responden mengenai pernyataan Secara keseluruhan penghargaan (piala, sertifikat, dll) yang saya dapatkan sesuai dengan pekerjaan saya, responden menjawab sangat setuju sebesar 79 (64%).
6. Hasil jawaban responden mengenai pernyataan Saya merasa imbalan yang saya dapatkan sesuai dengan apa yang saya kerjakan, responden menjawab sangat setuju sebesar 80 (65%).
7. Hasil jawaban responden mengenai pernyataan Saya merasa tanggung jawab pekerjaan saya sesuai dengan yang saya dapatkan, responden menjawab setuju sebesar 72 (59%).
8. Hasil jawaban responden mengenai pernyataan Kewajiban pekerjaan saya dalam perusahaan ini sesuai dengan hak yang saya terima, responden menjawab setuju sebesar 77 (63%).

4.1.3.4 Variabel Keadilan Prosedural

Berikut ini merupakan deskripsi atau penyajian data dari penelitian variabel keadilan prosedural yang di rangkum dalam tabel 4.9 sebagai berikut :

Tabel 4.9 Skor Angket untuk Variabel X2 (Keadilan Prosedural)

No	P	Jawaban (X2)											
		SS		S		N		TS		STS		Jumlah	
		F	%	F	%	F	%	F	%	F	%	F	%
1	X2.1	79	64,7	36	29,5	3	2,4	4	3,2	0	0	122	100
2	X2.2	67	54,9	50	40,9	1	0,8	4	3,2	0	0	122	100
3	X2.3	81	66,3	36	29,5	1	0,8	2	1,6	2	1,6	122	100
4	X2.4	81	66,3	35	28,6	2	1,6	4	3,2	0	0	122	100
5	X2.5	70	57,3	48	39,3	0	0	3	2,4	1	0,8	122	100
6	X2.6	81	66,3	37	30,3	0	0	4	3,2	0	0	122	100

Sumber : Data Penelitian (Diolah)

Berdasarkan tabel di atas maka dapat dijelaskan sebagai berikut

1. Hasil jawaban responden mengenai pernyataan Saya merasa keputusan yang dibuat oleh atasan dilakukan dengan cara yang tidak memihak, responden menjawab sangat setuju sebesar 79 (64%).
2. Hasil jawaban responden mengenai pernyataan Atasan selalu mendengarkan aspirasi saya, responden menjawab sangat setuju sebesar 67 (54%).
3. Hasil jawaban responden mengenai pernyataan Atasan menjelaskan hasil keputusan dan menyediakan informasi tambahan ketika saya meminta, responden menjawab sangat setuju sebesar 81 (66%).
4. Hasil jawaban responden mengenai pernyataan Ketika ada masalah, atasan memberikan penjelasan yang masuk akal bagi saya, responden menjawab sangat setuju sebesar 81 (66%).
5. Hasil jawaban responden mengenai pernyataan Atasan selalu mengerti terhadap apa yang saya inginkan, responden menjawab sangat setuju sebesar 70 (57%).
6. Hasil jawaban responden mengenai pernyataan Atasan menunjukkan kepedulian terhadap hak-hak saya sebagai seorang pegawai, responden menjawab setuju sebesar 81 (66%).

4.2 Analisis Data

4.2.1 Hasil Uji Persyaratan Analisis

4.2.1.1 Analisis Model Pengukuran (Outer Model)

Analisis model pengukuran/measurement model analysis (outer model) menggunakan 2 pengujian, antara lain: (1) Construct reliability and validity dan (2) Discriminant validity berikut ini hasil pengujiannya.

a. Construct reliability and validity

Validitas dan reliabilitas konstruk adalah pengujian untuk mengukur kehandalan suatu konstruk. Kehandalan skor konstruk harus cukup tinggi. Kriteria composite reliability adalah > 0.6 (Juliandi, 2018)

Tabel 4.I0. Hasil Composite Reliability

Variabel	Composite Reliability
Keadilan Distributif	0.962
Keadilan Prosedural	0.963
<i>Organization Citizenship Behavior</i>	0.968
Kinerja Pegawai	0.972

Sumber : Diolah Oleh Peneliti Dengan Aplikasi SmartPLS

Kesimpulan pengujian composite reliability adalah sebagai berikut :

- 1) Variabel keadilan distributif (X1) adalah reliable, karena nilai composite reliability keadilan distributif (X1) adalah $0.962 > 0.6$
- 2) Variabel keadilan prosedural (X2) adalah reliable, karena nilai composite reliability keadilan prosedural (X2) adalah $0.963 > 0.6$
- 3) Variabel *Organization Citizenship Behavior* (Z) adalah reliable, karena nilai composite reliability *Organization Citizenship Behavior* (Z) adalah $0.968 > 0.6$
- 4) Variabel kinerja pegawai (Y) adalah reliable, karena nilai composite reliability kinerja pegawai (Y) adalah $0.972 > 0.6$

b. *Discriminant Validity*

Discriminant validity adalah sejauh mana suatu konstruk benar-benar berbeda dari konstruksi lain (konstruk adalah unik). Kriteria pengukuran terbaru yang terbaik adalah melihat nilai Heretroit-Monotrait Ratio (HTMT). Jika nilai $HTMT < 0.90$ maka suatu konstruk memiliki validitas diskriminan yang baik (Juliandi, 2018).

Tabel 4.11 Heretroit-Monotoroit Ratio (HTMT)

Variabel	Keadilan Distributif	Keadilan Prosedural	Kinerja Pegawai	OCB
Keadilan Distributif				
Keadilan Prosedural	0.230			
Kinerja Pegawai	0.666	0.606		
OCB	0.389	0.546	0.801	

Sumber : Data SEM-PLS 2021

Kesimpulan pengujian Heretroit-Monotrait Ratio (HTMT) adalah sebagai berikut :

(1) Variabel X1 (keadilan distributif) terhadap X2 (keadilan prosedural) memiliki Heretroit-Monotrait Ratio $0.230 < 0.90$, artinya validitas discriminant baik, atau benar-benar berbeda dari konstruksi lain (konstruk adalah unik);

(2) Variabel X1 (keadilan distributif) terhadap Y (kinerja pegawai) nilai Heretroit Monotrait Ratio $0.666 < 0.90$, artinya validitas discriminant baik, atau benar-benar berbeda dari konstruksi lain (konstruk adalah unik);

(3) variabel X1 (keadilan distributif) terhadap Z (OCB) Heretroit Monotrait Ratio $0.389 < 0.90$, artinya validitas discriminant baik atau benar-benar berbeda dari konstruksi lain (konstruk adalah unik);

(4) Variabel X2 (keadilan prosedural) terhadap Y (kinerja pegawai) memiliki Heretroit Monotait Ratio $0.606 < 0.90$, artinya validitas discriminant baik ata benar-benar berbeda dari konstrulsi lain;

(5) Variabel X2 (keadilan prosedural) terhadap Z (OCB) memiliki Heretroit Monotrait Ratio $0.546 < 0.90$, artinya validitas discriminant baik, atau benar-benar berbeda dari kontruksi lain;

(6) Variabel Y (kinerja pegawai) terhadap Z (OCB) nilai Heretroit Monotroit Ratio $0.801 < 0.90$, artinya validitas discriminant baik, atau benar-benar berbeda dari konstruksi lain(konstruk adalah unik).

4.2.1.2 Analisis Model Struktural (Inner Model)

Analisis model structural menggunakan 5 pengujian, antara lain: (1) R-square; (2) F-square; (3) Mediation effects: (a) Direct effects; (b) indirect effects dan (c) Total effects. Berikut ini hasil pengujiannya.

1. R-Square

R-Square adalah ukuran proporsi variasi nilai variabel yang dipengaruhi (endogen) yang dapat dijelaskan oleh variabel yang mempengaruhinya (eksogen). Ini berguna untuk memprediksi apakah model adalah baik/buruk (Juliandi, 2018). Kriteria dari R-Square adalah: (1) jika nilai R^2 (adjusted) = 0.75 → model adalah substansial (kuat); (2) jika nilai R^2 (adjusted) = 0.50 → model adalah moderate (sedang); (3) jika nilai R^2 (adjusted)= 0.25 → model adalah lemah (buruk) (Juliandi, 2018).

Tabel 4.12 R-Square

Variabel	R- Square	R- Square Adjusted
Kinerja Pegawai	0,781	0,775
OCB	0,352	0,341

Sumber : Data SEM-PLS 2021

Kesimpulan dari pengujian nilai R-square Tabel 3 adalah sebagai berikut:

(1) R-Square Adjusted Model jalur I = 0.775. Artinya kemampuan variabel Y (kinerja pegawai) dalam menjelaskan Z (OCB) adalah sebesar 77,5% dengan demikian model adalah substansial (kuat); dan (2) R-Square Adjusted Model Jalur II = 0.341. artinya kemampuan variabel Y (kinerja pegawai) dan Z (OCB) dalam menjelaskan Y (kinerja pegawai) adalah sebesar 34,1% dengan demikian model tergolong lemah (buruk).

2. F-Square

Pengukuran F-Square atau f^2 effect size adalah ukuran yang digunakan untuk menilai dampak relative dari suatu variabel yang mempengaruhi (eksogen) terhadap variabel yang dipengaruhi (endogen). Pengukuran f^2 (f-square) disebut juga efek perubahan R^2 . Artinya, perubahan nilai R^2 saat variabel eksogen tertentu dihilangkan dari model, akan dapat digunakan untuk mengevaluasi apakah variabel yang dihilangkan memiliki dampak substansif pada konstruk endogen (Juliandi, 2018).

Kriteria F-Square menurut (Juliandi, 2018) adalah sebagai berikut: (1) Jika nilai $f^2 = 0.02 \rightarrow$ Efek yang kecil dari variabel eksogen terhadap endogen; (2) Jika nilai $f^2 = 0.15 \rightarrow$ Efek yang sedang/moderat dari variabel eksogen terhadap

endogen; dan (3) Jika nilai $f^2 = 0.35 \rightarrow$ Efek yang besar dari variabel eksogen terhadap endogen.

Tabel 4.13 F-Square

Variabel	X	Y	Z
Keadilan Distributif		0,618	0,113
Keadilan Prosedural		0,177	0,320
Kinerja Pegawai			
OCB		0,746	

Sumber : Data SEM-PLS 2021

Kesimpulan nilai F-Square dapat dilihat pada tabel 4.12 adalah sebagai berikut: (1) Variabel X1 (keadilan distributif) terhadap Y (kinerja pegawai) memiliki nilai $f^2 = 0.618$, maka efek yang besar dari variabel eksogen terhadap endogen; (2) Variabel X2 (keadilan prosedural) terhadap Y (kinerja pegawai) memiliki nilai $f^2 = 0.177$ maka Efek yang sedang/moderat dari variabel eksogen terhadap endogen; (3) Variabel X1 (keadilan distributif) terhadap Z (OCB) memiliki nilai $f^2 = 0.113$, Efek yang kecil dari variabel eksogen terhadap endogen; (4) Variabel X2 (keadilan prosedural) terhadap Z (OCB) memiliki nilai $f^2 = 0.320$, maka Efek yang sedang/moderat dari variabel eksogen terhadap endogen; (5) Variabel Z (OCB) terhadap Y (kinerja) memiliki nilai pegawai $f^2 = 0.746$, maka efek yang besar dari variabel eksogen terhadap endogen.

4.2.1.3 Pengujian Hipotesis Pengaruh Langsung

Analisis efek mediasi (mediation effects) mengandung 3 sub analisis, antara lain: (a) direct effects; (b) indirect effects; dan (c) total effects. Berikut ini hasil dari ketiganya.

a. Direct Effect (Pengaruh langsung)

Tujuan analisis direct effect (pengaruh langsung) berguna untuk menguji hipotesis pengaruh langsung suatu variabel yang mempengaruhi (eksogen) terhadap variabel yang dipengaruhi (endogen)(Juliandi, 2018). Kriteria untuk pengujian hipotesis pengaruh langsung (direct effect) adalah seperti terlihat di dalam bagian di bawah ini.

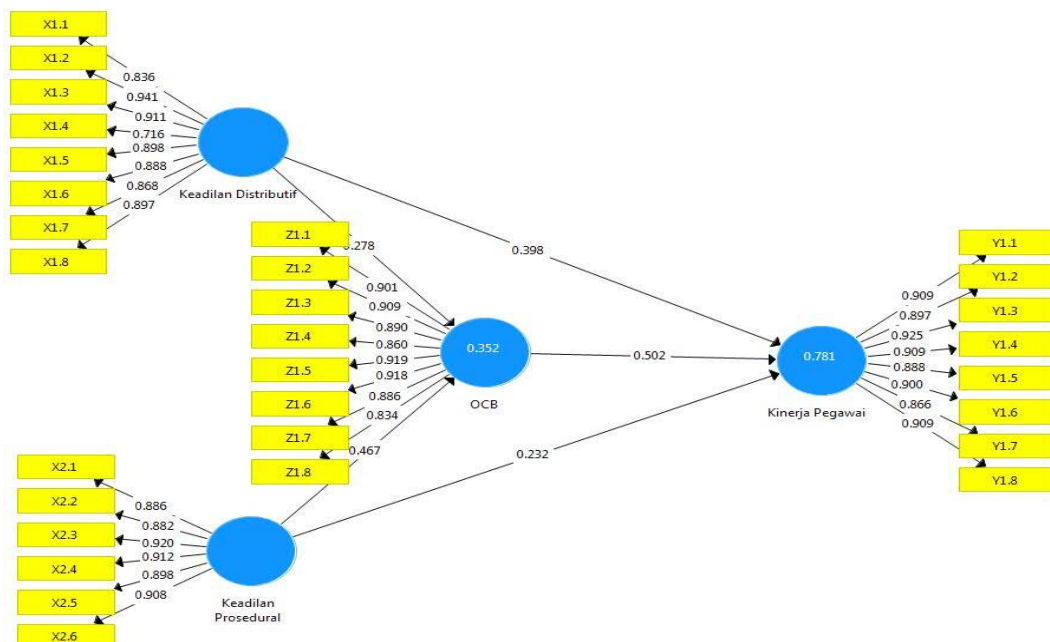
Pertama, koefisien jalur (path coefficient): (a) Jika nilai koefisien jalur (path coefficient) adalah positif, maka pengaruh suatu variabel terhadap variabel lain adalah searah, jika nilai nilai suatu variabel meningkat/naik, maka nilai variabel lainnya juga meningkat/naik; dan(b) Jika nilai koefisien jalur (path coefficient) adalah negatif, maka pengaruh suatu variabel terhadap variabel lain adalah berlawanan arah, jika nilai nilai suatu variabel meningkat/naik, maka nilai variabel lainnya akan menurun/rendah. Kedua, nilai probabilitas/signifikansi (PValue): (1) Jika nilai P-Values<0.05, maka signifikan; dan (2) Jika nilai P-Values>0.05, maka tidak signifikan(Juliandi, 2018).

Tabel 4.14 Direct Effect

	Original Sample (O)	Sample Mean (M)	Standard Deviation (STDEV)	T Statistics ((O/STDEV)	P Values
X1 -> Y	+0.398	0.400	0.101	3.937	0.000
X1 -> Z	+0.278	0.271	0.175	1.587	0.113
X2 -> Y	+0.232	0.220	0.104	2.237	0.026
X2 -> Z	+0.467	0.483	0.154	3.039	0.002
Z -> Y	+0.502	0.511	0.107	4.701	0.000

Sumber : Data SEM-PLS 2021

Koefisien jalur (path coefficient) dalam Tabel 4.14 memperlihatkan bahwa seluruh nilai koefisien jalur adalah positif (dilihat pada original sample), antara lain: (1) X1 terhadap Y : Koefisien jalur = 0.398 dan P-Value = 0.000(<0.05) artinya, pengaruh X1 (keadilan distributif) terhadap Y (kinerja pegawai) adalah positif dan signifikan; (2) X1 terhadap Z : Koefisien jalur = 0.278 dan P-Value = 0.094(>0.05), artinya, pengaruh X1 (keadilan distributif) terhadap Z (OCB) adalah positif tetapi tidak signifikan; (3) X2 terhadap Y : Koefisien jalur = 0.232 dan P-Values = 0.024(<0.05), artinya, pengaruh X2 (keadilan prosedural) terhadap Y (kinerja pegawai) adalah positif dan signifikan; (4) X2 terhadap Z : Koefisien jalur = 0.467 dan P-Values = 0.004(<0.05), artinya, pengaruh X2 (keadilan prosedural) terhadap Z (OCB) adalah positif dan signifikan; (5) Z terhadap Y : Koefisien Jalur = 0.502 dan P-Values = 0.000(<0.05), artinya, pengaruh Z (motivasi kerja) terhadap Y (kinerja) adalah positif dan signifikan.



Gambar 4.1 Path Coeficient

Secara grafis ringkasan dari hasil pengaruh langsung (direct effect) di atas dapat dilihat di dalam gambar 2.

b) Pengujian Pengaruh Tidak Langsung

Tujuan analisis indirect effect berguna untuk menguji hipotesis pengaruh tidak langsung suatu variabel yang mempengaruhi (eksogen) terhadap variabel yang dipengaruhi (endogen) yang diantarai/dimediasi oleh suatu variabel intervening (variabel mediator) (Juliandi, 2018).

Kriteria menentukan pengaruh tidak langsung (indirect effect) (Juliandi, 2018) adalah : (1) jika nilai P-Values <0.05 , maka signifikan, artinya variabel mediator (Z/OCB), memediasi pengaruh variabel eksogen (X1/Keadilan Distributif) terhadap variabel endogen (Y/Kinerja Pegawai). Dengan kata lain, pengaruhnya adalah tidak langsung dan (2) jika nilai P-Values >0.05 , maka tidak signifikan artinya variabel mediator (Z/OCB) tidak memediasi pengaruh suatu variabel eksogen (X2/Keadilan Prosedural) terhadap suatu variabel endogen (Y/kinerja Pegawai). Dengan kata lain, pengaruhnya adalah langsung.

Tabel 4.15 Indirect effect

	Original Sample (O)	Sample Mean (M)	Standard Deviation (STDEV)	T Statistics (O/STDEV)	P Values
X1 -> Z -> Y	+0.140	0.136	0.096	1.450	0.148
X2 -> Z -> Y	+0.234	0.248	0.100	2.353	0.019

Sumber : Data SEM-PLS 2021

Dengan demikian, dapat disimpulkan nilai indirect effect yang terlihat pada tabel 4.14 pengaruh tidak langsung (1) $X1 \rightarrow Z \rightarrow Y$ adalah 0.140, dengan P-Values $0.132 > 0.05$ (tidak signifikan), maka Z (OCB) tidak memediasi pengaruh X1

(Keadilan Distributif) terhadap Y (kinerja Pegawai); (2) $X_2 \rightarrow Z \rightarrow Y$ adalah 0.234, dengan P-Values $0.018 < 0.05$ (signifikan), maka Z (OCB) memediasi pengaruh X_2 (Keadilan Prosedural) terhadap Y (kinerja Pegawai).

2) Total Effect

Total effect (total efek) merupakan total dari direct effect (pengaruh langsung) dan indirect effect (pengaruh tidak langsung) (Juliandi, 2018).

Tabel 4.16 Total effect

Variabel	Original Sample	P-Values
Keadilan Distributif → Kinerja Pegawai	0,538	0,000
Keadilan Distributif → OCB	0,278	0,094
Keadilan Prosedural → Kinerja Pegawai	0,466	0,000
Keadilan Prosedural → OCB	0,467	0,004
OCB → Kinerja Pegawai	0,502	0,000

Sumber : Data SEM-PLS 2021

Kesimpulan dari nilai total effect pada tabel 4.15 adalah sebagai berikut : (1) Total effect untuk hubungan X_1 (keadilan distributif) dan Y (kinerja pegawai) adalah sebesar 0.538; (2) Total effect untuk hubungan X_1 (keadilan distributif dan Z (OCB) adalah sebesar 0.278; (3) Total effect untuk hubungan X_2 (keadilan prosedural) dan Y (kinerja pegawai) adalah sebesar 0.466; (4) Total effect untuk hubungan X_2 (keadilan prosedural) dan Z (OCB) adalah sebesar 0.467; (5) Total effect untuk hubungan Z (OCB) dan Y (kinerja pegawai) adalah sebesar 0.502.

4.3 Pembahasan

4.3.1 Pengaruh Keadilan Distributif terhadap *Organization Citizenship Behavior* (OCB)

Dari hasil analisis pengujian hipotesis, diketahui bahwa pengaruh langsung keadilan distributif terhadap *Organization Citizenship Behavior* di Balai besar pengembangan penjamin mutu pendidikan vokasi bidang bangunan dan listrik BBPPMPV BBL mempunyai nilai koefisien jalur sebesar +0,278 dan nilai P-Values = 0,094 > 0,05. Dengan demikian, Keadilan distributif berpengaruh positif tetapi tidak signifikan terhadap *Organization Citizenship Behavior* di Balai besar pengembangan penjamin mutu pendidikan vokasi bidang bangunan dan listrik BBPPMPV BBL.

Dari hasil penelitian ini menunjukkan bahwa keadilan distributif di Balai besar pengembangan penjamin mutu pendidikan vokasi bidang bangunan dan listrik (BBPPMPV BBL), cukup mampu meningkatkan *Organization Citizenship Behavior* tetapi nilai signifikansi tidak kuat. Berdasarkan hasil angket, menunjukkan bahwa mayoritas responden menjawab setuju pada bagian beberapa bagian angket. Salah satu contohnya pada bagian “Jam kerja saya sesuai dengan pekerjaan yang saya kerjakan” didapat responden yang menjawab setuju 112 responden dengan persentase (91,8%). Hal ini menunjukkan bahwa atasan menunjukkan kepedulian terhadap pegawai cukup baik di terapkan di BBPPMPV BBL. Keadilan distributif ini dianggap paling efektif demi meningkatkan *Organization Citizenship Behavior*.

Namun, keadilan distributif ini tidak selamanya mampu memberikan pengaruh positif terhadap OCB pegawai. Kondisi ini dapat dilihat dari hasil

angket, bahwa masih ada responden yang menjawab netral, tidak setuju dan sangat tidak setuju. Salah satu contohnya pada bagian angket “Saya merasa beban kerja saya hadapi cukup berat”, sebanyak 19 responden (15,5%) menjawab netral.

Berdasarkan hasil pengolahan data diketahui bahwa adanya pengaruh positif keadilan distributif tetapi tidak signifikan antara keadilan distributif terhadap *Organization Citizenship Behavior* di BBPPMPV BBL. Temuan ini memberi arti bahwa nilai positif mengindikasikan bahwa jika terdapat keadilan distributif yang memadai, maka belum tentu membuat *Organization Citizenship Behavior* juga meningkat, nilai yang tidak signifikan tersebut bermakna bahwa keadilan distributif tidak mempengaruhi *Organization Citizenship Behavior* sebagai salah satu faktor penunjang kerja pegawai. Hal ini juga sejalan dengan hasil penelitian Muhamad, (2005) yang menunjukkan bahwa keadilan distributif berpengaruh OCB. Hasil ini sesuai dengan pendapat Chandrasari, (2020) bahwa hasil penelitian yang menunjukkan bahwa keadilan distributif berpengaruh negative tidak signifikan terhadap OCB. Dari hasil penelitian ini dapat dijelaskan bahwa keadilan distributif tidak mampu memperkuat pengaruh keadilan distributif terhadap OCB, dan naik atau turunnya tidak mempengaruhi secara signifikan keadilan distributif terhadap OCB.

4.3.2 Pengaruh Keadilan Prosedural terhadap *Organization Citizenship Behavior* (OCB)

Dari hasil analisis pengujian hipotesis, diketahui bahwa pengaruh langsung keadilan prosedural terhadap *Organization Citizenship Behavior* di Balai besar pengembangan penjamin mutu pendidikan vokasi bidang bangunan dan listrik BBPPMPV BBL mempunyai nilai koefisien jalur sebesar +0,467 dan nilai P-

Values = 0,004 < 0,05. Dengan demikian, Keadilan prosedural berpengaruh positif dan signifikan terhadap *Organization Citizenship Behavior* di Balai besar pengembangan penjamin mutu pendidikan vokasi bidang bangunan dan listrik BBPPMPV BBL.

Dari hasil penelitian ini menunjukkan bahwa keadilan prosedural di Balai besar pengembangan penjamin mutu pendidikan vokasi bidang bangunan dan listrik (BBPPMPV BBL) , cukup mampu meningkatkan *Organization Citizenship Behavior*. Berdasarkan hasil angket, menunjukkan bahwa mayoritas responden menjawab setuju pada bagian beberapa bagian angket. Salah satu contoh nya pada bagian “Atasan menunjukkan kepedulian terhadap hak-hak saya sebagai seorang pegawai”. Hal ini menunjukkan bahwa atasan menunjukkan kepedulian terhadap pegawai cukup baik di terapkan di BBPPMPV BBL. Keadillan Prosedural ini dianggap paling efektif demi meningkatkan *Organization Citizenship Behavior*.

Namun, keadillan prosedural ini tidak selamanya mampu memberikan pengaruh positif terhadap OCB pegawai. Kondisi ini dapat dilihat dari hasil angket, bahwa masih ada responden yang menjawab netral, tidak setuju dan sangat tidak setuju. Salah satu contoh nya pada bagian angket “atasan menyediakan informasi tambahan ketika saya meminta”, sebanyak 31 responden (37%) menjawab netral, tidak setuju dan sangat tidak setuju.

Berdasarkan hasil pengolahan data diketahui bahwa ada pengaruh positif dan signifikan antara keadilan prosedural terhadap *Organization Citizenship Behavior* (OCB) pada BBPPMPV BBL. Hal ini berarti jika keadilan prosedural meningkat, maka *Organization Citizenship Behavior* juga meningkat. Hal ini sesuai dengan pernyataan dari Srimulyani, (2017) yang menyimpulkan bahwa

persepsi keadilan prosedural berpengaruh positif dan signifikan terhadap tingkat OCB-I. Polat, (2016) yang menemukan bahwa keadilan prosedural berpengaruh positif signifikan terhadap OCB.

4.3.3 Pengaruh Keadilan Distributif terhadap Kinerja Pegawai

Dari hasil analisis pengujian hipotesis, diketahui bahwa pengaruh langsung keadilan distributif terhadap kinerja pegawai di Balai besar pengembangan penjamin mutu pendidikan vokasi bidang bangunan dan listrik BBPPMPV BBL mempunyai nilai koefisien jalur sebesar +0,398 dan nilai P-Values = 0,000 < 0,05. Dengan demikian, Keadilan distributif berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai di Balai besar pengembangan penjamin mutu pendidikan vokasi bidang bangunan dan listrik BBPPMPV BBL.

Dari hasil penelitian ini menunjukkan bahwa keadilan distributif di Balai besar pengembangan penjamin mutu pendidikan vokasi bidang bangunan dan listrik (BBPPMPV BBL) , cukup mampu meningkatkan kinerja pegawai. Berdasarkan hasil angket, menunjukkan bahwa mayoritas responden menjawab sangat setuju pada bagian beberapa bagian angket. Salah satu contoh nya pada bagian “Jam kerja saya sesuai dengan pekerjaan yang saya kerjakan”. Hal ini menunjukkan bahwa keadilan distributif terhadap kinerja pegawai berpengaruh kuat di BBPPMPV BBL. Keadilan distributif ini dianggap paling efektif demi meningkatkan kinerja pegawai.

Namun, keadillan distributif ini tidak selamanya mampu memberikan pengaruh positif terhadap kinerja pegawai. Kondisi ini dapat dilihat dari hasil angket, bahwa masih ada responden yang menjawab netral, tidak setuju dan sangat tidak setuju. Salah satu contoh nya pada bagian angket “Saya merasa beban

kerja yang saya hadapi cukup berat”, sebanyak 19 responden (15,5%) menjawab netral.

Berdasarkan hasil pengolahan data bahwa pengaruh keadilan distributif terhadap kinerja pegawai pada BBPPMPV BBL adalah positif dan signifikan. Hasil tersebut berarti bahwa nilai yang positif mengindikasikan bahwa keadilan distributif meningkat, maka kinerja pegawai juga meningkat. Keadilan distributif sangat penting bagi keberhasilan perusahaan dalam mencapai tujuannya. Semakin kuat keadilan distributif, kinerja pegawai akan semakin meningkat hal ini berarti peningkatan keadilan distributif pegawai akan memberikan peningkatan yang sangat berarti bagi kinerja pegawai dalam melaksanakan pekerjaannya. Penelitian ini sejalan dengan Dewi, (2016) yang menunjukkan bila keadilan distributive berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan, bila semakin tinggi keadilan distributif maka kepuasan kerja akan semakin meningkat.

Wiryanata,(2014) Dari hasil penelitian menunjukkan bahwa keadilan distributif ditemukan memiliki pengaruh positif yang signifikan pada kinerja pegawai.

4.3.4 Pengaruh Keadilan Prosedural terhadap Kinerja Pegawai

Dari hasil analisis pengujian hipotesis, diketahui bahwa pengaruh langsung keadilan prosedural terhadap kinerja pegawai di Balai besar pengembangan penjamin mutu pendidikan vokasi bidang bangunan dan listrik BBPPMPV BBL mempunyai nilai koefisien jalur sebesar +0,232 dan nilai P-Values = 0,024 < 0,05. Dengan demikian, Keadilan prosedural berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai di Balai besar pengembangan penjamin mutu pendidikan vokasi bidang bangunan dan listrik BBPPMPV BBL.

Dari hasil penelitian ini menunjukkan bahwa keadilan prosedural di Balai besar pengembangan penjamin mutu pendidikan vokasi bidang bangunan dan listrik (BBPPMPV BBL) , cukup mampu meningkatkan kinerja pegawai. Berdasarkan hasil angket, menunjukkan bahwa mayoritas responden menjawab sangat setuju pada bagian beberapa bagian angket. Salah satu contohnya pada bagian “Atasan menunjukkan kepedulian terhadap hak-hak saya sebagai seorang pegawai” Atasan selalu memberikan penjelasan yang masuk akal bagi saya” dan “Atasan menjelaskan hasil keputusan dan menyediakan informasi tambahan ketika saya meminta”. Dari ketiga pertanyaan angket didapatkan hasil nilai yang sama sebanyak 81 responden dengan nilai persentase 66,3% .Hal ini menunjukkan bahwa atasan menunjukkan kepedulian terhadap pegawai cukup baik di terapkan di BBPPMPV BBL. Keadillan Prosedural ini dianggap paling efektif demi meningkatkan kinerja pegawai.

Namun, keadillan prosedural ini tidak selamanya mampu memberikan pengaruh positif terhadap kinerja pegawai. Kondisi ini dapat dilihat dari hasil angket, bahwa masih ada responden yang menjawab netral, tidak setuju dan sangat tidak setuju. Salah satu contohnya pada bagian angket “Keputusan yang dibuat oleh atasan dilakukan dengan cara yang tidak memihak””Atasan mendengarkan aspirasi saya” dan “ketika ada masalah atasan memberikan penjelasan yang masuk akal kepada saya”serta “Atasan menunjukkan kepedulian terhadap hak-hak saya sebagai seorang pegawai” dari hasil pertanyaan tersebut didapat nilai tidak setuju masing-masing sebanyak 4 responden (3,2%) menjawab tidak setuju.

Berdasarkan hasil pengolahan data diketahui bahwa ada pengaruh positif dan signifikan keadilan prosedural terhadap kinerja pegawai di BBPPMPV BBL Medan, hal ini berarti bahwa semakin baik keadilan prosedural yang ada di instansi maka akan mampu meningkatkan kinerja pegawai. Hasil penelitian ini sesuai dengan hasil penelitian Dewi ,(2016) Berarti menunjukkan bila keadilan prosedural berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan pada restoran Batan Waru, bila semakin tinggi keadilan prosedural maka kepuasan kerja akan semakin meningkat. Hasil penelitian Wiryanata,(2014) yang menunjukkan bahwa Pengaruh keadilan prosedural ditemukan memiliki pengaruh positif yang signifikan pada kinerja organisasi.

4.3.5 Pengaruh *Organization Citizenship Behavior* terhadap Kinerja Pegawai

Dari hasil analisis pengujian hipotesis, diketahui bahwa pengaruh langsung *Organization Citizenship Behavior* terhadap kinerja pegawai di Balai besar pengembangan penjamin mutu pendidikan vokasi bidang bangunan dan listrik BBPPMPV BBL mempunyai nilai koefisien jalur sebesar +0,502 dan nilai P-Values = 0,000 < 0,05. Dengan demikian, *Organization Citizenship Behavior* berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai di Balai besar pengembangan penjamin mutu pendidikan vokasi bidang bangunan dan listrik BBPPMPV BBL.

Dari hasil penelitian ini menunjukkan bahwa *Organization Citizenship Behavior* di Balai besar pengembangan penjamin mutu pendidikan vokasi bidang bangunan dan listrik (BBPPMPV BBL) , cukup mampu meningkatkan kinerja pegawai. Berdasarkan hasil angket, menunjukkan bahwa mayoritas responden

menjawab sangat setuju pada bagian beberapa bagian angket. Salah satu contohnya pada bagian “Selalu siap untuk membantu ketika di butuhkan oleh rekan kerja dalam menyelesaikan suatu pekerjaan yang terkait dengan capaian organisasi”. Dari pertanyaan angket didapatkan hasil nilai sebanyak 92 responden dengan nilai persentase 75,4,3% .Hal ini menunjukkan bahwa kepedulian antar pegawai cukup baik di terapkan di BBPPMPV BBL. *Organization Citizenship Behavior* ini dianggap paling efektif demi meningkatkan kinerja pegawai.

Namun, keadilan *Organization Citizenship Behavior* ini tidak selamanya mampu memberikan pengaruh positif terhadap kinerja pegawai. Kondisi ini dapat dilihat dari hasil angket, bahwa masih ada responden yang menjawab netral, tidak setuju dan sangat tidak setuju. Salah satu contohnya pada bagian angket “Selalu siap mengikuti perkembangan kemajuan di tempat organisasi” dari hasil pertanyaan tersebut didapat nilai tidak setuju sebanyak 7 responden (5,7%) menjawab tidak setuju.

Berdasarkan hasil pengolahan data diketahui bahwa ada pengaruh positif dan signifikan *Organization Citizenship Behavior* terhadap kinerja pegawai di BBPPMPV BBL Medan. Hal ini berarti bahwa semakin tinggi tingkat *Organization Citizenship Behavior* pegawai maka akan dapat meningkatkan kinerja pegawai. Dan hal ini dapat dilihat pada jawaban angket responden yang mayoritas menjawab setuju dan sangat setuju. Hasil penelitian ini didukung dari hasil penelitian yang dilakukan oleh Sakti, (2020) yang menunjukkan bahwa ada pengaruh positif dan signifikan *Organization Citizenship Behavior* terhadap kinerja pegawai. Hasil penelitian ini sejalan dengan penelitian Khazaee,(2011)

yang melakukan penelitian. Penelitian tersebut menunjukkan bahwa OCB berpengaruh signifikan pada kinerja pegawai.

4.3.6 Pengaruh Keadilan Distributif terhadap Kinerja Pegawai melalui *Organization Citizenship Behavior*.

Dari hasil analisis pengujian hipotesis, diketahui bahwa pengaruh secara tidak langsung antara keadilan distributif terhadap kinerja pegawai yang dimediasi oleh *Organization Citizenship Behavior* nilai koefisien jalur sebesar +0,140 dan nilai P-Values = 0,132 > 0,05. Dengan demikian, Keadilan distributif tidak dapat memediasi pengaruh *Organization Citizenship Behavior* terhadap kinerja pegawai.

Dari hasil penelitian ini menunjukkan bahwa *Organization Citizenship Behavior* yang ada dalam diri pegawai tidak mampu menjadi mediator keadilan distributif dalam peningkatan kinerja pegawai. Hal ini dapat dijelaskan bahwa, apabila pegawai mempunyai karakter *Organization Citizenship Behavior* yang tinggi, maka koordinasi dalam melaksanakan pekerjaan dapat terjalin dengan baik, sehingga menghasilkan kinerja yang lebih optimal. Kondisi ini dapat dilihat dari hasil angket, menunjukkan bahwa kesimpulan untuk variabel *Organization Citizenship Behavior* dikategorikan baik, sedangkan dari hasil uraian sebelumnya dari variabel langsung menunjukkan bahwa keadilan distributif berpengaruh positif tetapi tidak signifikan terhadap *Organization Citizenship Behavior*, dan *Organization Citizenship Behavior* berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai.

Namun demikian, mengingat bahwa masih ada pegawai di BBPPMPV BBL belum mempunyai jiwa *Organization Citizenship Behavior* tinggi dalam

membantu rekan dalam bekerja, sehingga kurang termotivasi untuk meningkatkan kinerja pegawai. Hal ini dapat dilihat dari hasil angket, masih ada nya responden yang menjawab netral dan tidak setuju pada beberapa sub bagian angket. Salah satu contoh nya pada bagian “Selalu siap mengikuti perkembangan kemajuan di tempat organisasi”, sebanyak 7 responden dengan persentase (5,7%) menjawab tidak setuju. Ini disebabkan oleh beberapa pegawai yang kurang siap dalam menerima informasi dengan tepat.

Berdasarkan hasil penelitian bahwa pengaruh tidak langsung keadilan distributif terhadap kinerja pegawai yang dimediasi *Organization Citizenship Behavior* adalah positif tetapi tidak signifikan. Ini bermakna bahwa *Organization Citizenship Behavior* tidak berperan sebagai variabel intervening (mediator) khususnya dalam penelitian ini. Dalam logika ilmiah seharusnya *Organization Citizenship Behavior* memediasi hubungan keadilan distributif dengan kinerja pegawai. Penelitian ini tidak bisa digeneralisasi untuk seluruh populasi pegawai ditempat penelitian namun hanya menggambarkan sampel yang diteliti.

4.3.7 Pengaruh Keadilan Prosedural terhadap Kinerja Pegawai melalui *Organization Citizenship Behavior*.

Dari hasil analisis pengujian hipotesis, diketahui bahwa pengaruh secara tidak langsung antara keadilan prosedural terhadap kinerja pegawai yang dimediasi oleh *Organization Citizenship Behavior* nilai koefisien jalur sebesar +0,234 dan nilai P-Values = 0,018 < 0,05. Dengan demikian, Keadilan prosedural dapat memediasi pengaruh *Organization Citizenship Behavior* terhadap kinerja pegawai.

Dari hasil penelitian ini menunjukkan bahwa *Organization Citizenship Behavior* yang ada dalam diri pegawai mampu menjadi mediator keadilan prosedural dalam peningkatan kinerja pegawai. Hal ini dapat dijelaskan bahwa, apabila pegawai mempunyai karakter *Organization Citizenship Behavior* yang tinggi, maka koordinasi dalam melaksanakan pekerjaan dapat terjalin dengan baik, sehingga menghasilkan kinerja yang lebih optimal. Kondisi ini dapat dilihat dari hasil angket, menunjukkan bahwa kesimpulan untuk variabel *Organization Citizenship Behavior* dikategorikan baik, sedangkan dari hasil uraian sebelumnya dari variabel langsung menunjukkan bahwa keadilan prosedural berpengaruh positif dan signifikan terhadap *Organization Citizenship Behavior*, dan *Organization Citizenship Behavior* berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai.

Namun demikian, mengingat bahwa masih ada pegawai di BBPPMPV BBL belum mempunyai jiwa *Organization Citizenship Behavior* tinggi dalam membantu rekan dalam bekerja, sehingga kurang termotivasi untuk meningkatkan kinerja pegawai. Hal ini dapat dilihat dari hasil angket, masih ada nya responden yang menjawab netral dan tidak setuju pada beberapa sub bagian angket. Salah satu contoh nya pada bagian “Selalu siap mengikuti perkembangan kemajuan di tempat organisasi”, sebanyak 7 responden dengan persentase (5,7%) menjawab tidak setuju. Ini disebabkan oleh beberapa pegawai yang kurang siap dalam menerima informasi dengan tepat.

Berdasarkan hasil penelitian bahwa pengaruh tidak langsung keadilan prosedural terhadap kinerja pegawai yang dimediasi *Organization Citizenship Behavior* adalah positif dan signifikan. Ini bermakna bahwa *Organization*

Citizenship Behavior berperan sebagai variabel intervening (mediator), khususnya dalam penelitian ini. Dalam logika ilmiah seharusnya *Organization Citizenship Behavior* memediasi hubungan keadilan prosedural dengan kinerja pegawai.. Hal ini dapat dilihat dari nilai koefisien pengaruh tidak langsung 0.234 dan nilai P-Value yaitu 0.018 (<0.05). Menunjukkan bahwa pengaruh keadilan prosedural terhadap kinerja pegawai yang dimediasi oleh *Organization Citizenship Behavior* terdukung. Berdasarkan hasil pengujian hipotesis dapat diketahui bahwa nilai P-Value < 0.05 . oleh sebab itu dalam pencapaian kinerja pegawai yang lebih baik untuk mempertahankan atau semakin meningkatkan penerapan *Organization Citizenship Behavior* yang lebih baik dan harus diperantarai oleh keadilan prosedural

BAB V

PENUTUP

1.1 Kesimpulan

Berdasarkan hasil penelitian dan pembahasan yang telah dikemukakan sebelumnya, maka dapat diambil kesimpulan dari penelitian ini mengenai “Pengaruh Keadilan Organisasi Terhadap Kinerja Pegawai Melalui *Organizational Citizenship Behavior* Pegawai Pada Balai Besar Pengembangan Penjamin Mutu Pendidikan Vokasi Bidang Bangunan Dan Listrik Medan. Kemudian telah dianalisa maka dapat disimpulkan sebagai berikut :

1. Ada pengaruh positif dan tidak signifikan Keadilan Distributif terhadap *Organizational Citizenship Behavior* pada Balai Besar Pengembangan Penjamin Mutu Pendidikan Vokasi Bidang Bangunan Dan Listrik Medan.
2. Ada pengaruh positif dan signifikan keadilan prosedural terhadap *organizational citizenship behavior* pada Balai Besar Pengembangan Penjamin Mutu Pendidikan Vokasi Bidang Bangunan Dan Listrik Medan.
3. Ada pengaruh positif dan signifikan keadilan distributif terhadap kinerja pegawai pada Balai Besar Pengembangan Penjamin Mutu Pendidikan Vokasi Bidang Bangunan Dan Listrik Medan.
4. Ada pengaruh positif dan signifikan keadilan prosedural terhadap Kinerja Pegawai pada Balai Besar Pengembangan Penjamin Mutu Pendidikan Vokasi Bidang Bangunan Dan Listrik Medan.
5. Ada pengaruh positif dan signifikan *organizational citizenship behavior* terhadap Kinerja Pegawai pada Balai Besar Pengembangan Penjamin Mutu Pendidikan Vokasi Bidang Bangunan Dan Listrik Medan.

6. *Organizational Citizenship Behavior* tidak dapat memediasi atau memperantarai pengaruh Keadilan Distributif terhadap Kinerja Pegawai pada Balai Besar Pengembangan Penjamin Mutu Pendidikan Vokasi Bidang Bangunan Dan Listrik Medan.
7. *Organizational Citizenship Behavior* dapat memediasi atau memperantarai pengaruh Keadilan Prosedural terhadap Kinerja Pegawai pada Balai Besar Pengembangan Penjamin Mutu Pendidikan Vokasi Bidang Bangunan Dan Listrik Medan.

1.2 Saran

Berdasarkan kesimpulan diatas, maka saran-saran yang dapat diberikan pada penelitian ini antara lain sebagai berikut :

1. Diharapkan instansi untuk meningkatkan rasa perhatian atas kondisi pegawainya dan kepada pimpinan instansi untuk dapat lebih meningkatkan penerapan kepemimpinannya yang lebih baik dari segi kemampuan dalam menggerakkan atau sebagai motivator bagi pegawai dan lebih bersikap tegas dalam menjalankan setiap peraturan agar pegawai lebih disiplin lagi.
2. Diharapkan agar pegawai lebih disiplin lagi dalam hal pekerjaan dan saling membantu jika ada pegawai lainnya yang membutuhkan.
3. Pimpinan instansi dapat meningkatkan untuk memberi motivasi atau dorongan agar pegawai semakin semangat dalam menjalankan pekerjaannya. Dengan ditingkatkan motivasi kepada pegawai maka akan memperoleh kinerja yang lebih baik lagi.
4. Hasil penelitian ini diharapkan dapat dijadikan sumber informasi dasar atau pengetahuan bagi para peneliti yang melakukan penelitian sejenis atau

penelitian lainnya

5. Perlu dilakukan kajian penelitian dalam lingkup yang lebih mendalam dan lebih luas tidak hanya pada variabel-variabel yang telah peneliti teliti saja, akan tetapi perlu menambah variabel bebas dan terikat lainnya, termasuk menambahkan dimensi dari masing-masing variabelnya.
6. Untuk peneliti selanjutnya, diharapkan dapat menambah dan merubah variabel independent yang berbasis pada sumber daya manusia selain yang digunakan dalam penelitian ini dengan tetap berlandaskan pada penelitian sebelumnya tanpa mengurangi makna dari analisis penelitian sebelumnya.

1.3 Keterbatasan Penelitian

Penelitian ini telah diusahakan dan dilaksanakan sesuai dengan ilmiah, namun demikian masih memiliki keterbatasan yaitu :

1. Dalam proses pengambilan data, informasi yang diberikan responden melalui kuesioner dan google formulir terkadang tidak menunjukkan pendapat responden yang sebenarnya. Hal ini terjadi karena adanya perbedaan pemikiran, anggapan dan pemahaman pada setiap responden, juga faktor lain seperti kejujuran dalam pengisian pendapat responden dalam kuesionernya.
2. Jumlah variabel yang diteliti hanya terdiri dari 4 (empat) variabel yaitu, Keadilan Distributif, Keadilan Prosedural, *Organizational Citizenship Behavior* dan kinerja pegawai.
3. Penelitian ini hanya mengambil sampel sebanyak 122 responden dari pegawai tetap ASN pada BBPPMPV BBL Medan.

DAFTAR PUSTAKA

- Arda, M. (2017). Pengaruh Kepuasan Kerja Dan Disiplin Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Pada Bank Rakyat Indonesia Cabang Putri Hijau Medan. *Jurnal Ilmiah Manajemen dan Bisnis*, 18(1), 45–60.
- Ardi, R. T. B. (2015). Pengaruh Persepsi Dukungan Dan Keadilan Organisasi Terhadap Organizational Citizenship Behavior Dengan Komitmen Organisasional Sebagai Variabel Intervening. *Management Analysis Journal*, 4(2), 142–152.
- Ariasti, R. F., & Wulansari, N. A. (2017). Pengaruh Keadilan Prosedural pada Perilaku Kewargaan Organisasional melalui Komitmen Organisasi. *Management Analysis Journal*, 6(1), 67–75.
- Bangun, W. (2018). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: Erlangga.
- Bauer, T. N., Erdogan, B., Taylor, S., Bauer, T. N., Erdogan, B., & Sully, T. (2012). Creating and Maintaining Environmentally Sustainable Organizations. *Business Faculty Publications and Presentations*, 10(211), 1–26.
- Bousquet, J., Schünemann, H. J., Hellings, P. W., Arnavielhe, S., Bachert, C., Bedbrook, A., Bergmann, K. C., et al. (2016). MACVIA clinical decision algorithm in adolescents and adults with allergic rhinitis. *Journal of Allergy and Clinical Immunology*, 138(2), 367-374.e2.
- Busro, M. (2018). *Teori-Teori Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: Prenadamedia Group.
- Chandrasari, F. (2020). *Pengaruh Keadilan Distributif, Keadilan Prosedural, Keadilan Interpersonal, Dan Keadilan Informasional Terhadap Altruisme Dengan PO Fit Sebagai Variabel Pemoderasi*. Universitas Islam Indonesia. Retrieved from <http://dspace.uui.ac.id/123456789/23609>
- Chusminah, C. (2018). Pengaruh Persepsi Keadilan Terhadap Kepuasan Penilaian Kinerja. *Jurnal Riset Manajemen dan Bisnis (JRMB) Fakultas Ekonomi UNIAT*, 3, 273–286.
- Colquitt, J. A., Wesson, M. J., Porter, C. O. L. H., Conlon, D. E., & 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.
- Colquitt, J., LePine, J., & Wesson, M. (2012). *Organizational Behavior: Improving Performance and Commitment in the Workplace* (3rd ed.). New York: McGraw-Hill Education.
- Dastyari, A., & Shahabi, M. (2014). Organizational Citizenship Behavior, Customers Loyalty and Quality of Services A Study of Iranian service

- organization. *International Journal of Management Academy*, 2(4), 45–52.
- Demirel, Y., Elhusadi, I., & Alhasadi, A. (2018). The Relationship between Organizational Citizenship Behavior and Organizational Factors. *International Journal of Business and Management Invention (IJBMI)*, 7(3), 27–39.
- Dessler, G. (2015). *Manajemen Sumber Daya Manusia* (14th ed.). Jakarta: Salemba Empat.
- Dewi, I., & Sudibya, I. (2016). Pengaruh Keadilan Distributif, Keadilan Prosedural, Dan Keadilan Interaksional Terhadap Kepuasan Kerja Karyawan. *E-Jurnal Manajemen Universitas Udayana*, 5(6), 254766.
- Dewi, R. S. (2017). Organizational Citizenship Behavior Pada Pengurus Kelompok Studi Islam Asy Syifa Fakultas Kedokteran Universitas Lambung Mangkurat. *Jurnal Ecopsy*, 4(2), 103.
- Dewi Sanjaya, I., & Martono, S. (2012). *Management Analysis Journal*, 1(2), 120–128.
- Diana, I. N. (2012). Organizational Citizenship Behavior (OCB) Dalam Islam. *Jurnal Ilmu Ekonomi dan Sosial*, 1(2), 141–148.
- Dimas Setiadi Nugroho. (2010). *Pengaruh Keadilan Distributif Dan Keadilan Prosedural Dalam Struktur Pengajian Terhadap Kepuasan Kerja Karyawan*.
- Edi Epron Sihombing, K. K. N. (2020). Analisis Faktor-Faktor Yang Mempengaruhi Organizational Citizenship Behavior (OCB) Pegawai Kantor-Kantor Kecamatan Kota Padang Sedempuan. *Jurnal Education and development*, 8(4), 245–270.
- Edrick Leonardo. (2015). Pengaruh Pemberian Kompensasi Terhadap Kinerja Karyawan Pada PT. KOPANITIA. *AGORA*, 3(2), 77–78.
- Fay, D. L. (2015). Faktor Faktor yang Mempengaruhi Organizational Citizenship Behavior Terhadap Komitmen Organisasi. *Angewandte Chemie International Edition*, 6(11), 951–952., 10(455), 15–39.
- Ghozali, I. (2016). *Aplikasi Analisis Multivariate Dengan Program IBM SPSS 23*. Semarang: Badan Penerbit Universitas Diponegoro.
- Ghozali, Imam. (2008). *Structural Equation Modeling Metode Alternatif Dengan Partial Least Square (PLS)* (Edisi 2.). Semarang: Universitas Diponegoro.
- Grose, R., Greenberg, M., Steingart, R., & Cohen, M. V. (1982). Left ventricular volume and function during relief of cardiac tamponade in man. *Circulation*, 66(1), 149–155.
- Gunawan. (2017). Pengaruh Kepemimpinan Transformasional Dan Komitmen

- Organisasional Terhadap Organizational Citizenship Behavior Karyawan. *E-Jurnal Manajemen Universitas Udayana*, 6(4), 252451.
- Hair, J. F., Black, W. C., Babin, B. J., & Anderson, R. E. (2014). *Multivariate Data Analysis* (7th ed.). New Jersey: Pearson Education Limited.
- Handoko, T. H. (2017). *Manajemen Personalia dan Sumber Daya Manusia*. Yogyakarta: BPFE.
- Hasibuan, M. S. . (2014). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: Bumi Aksara.
- Hasmarini, P., & Yuniawan, A. (2015). Pengaruh Keadilan Prosedural Dan Distributif Terhadap Kepuasan Kerja Dan Komitmen Afektif. *Jurnal Bisnis Strategi*, 17(1), 99–118.
- Hendrawan, A., Suchayawati, H., & Indriyani, I. (2017). Organizational Citizenship Behavior (OCB) Pada Karyawan Akademi Maritim Nusantara. *Prosiding Seminar Nasional & Internasional* (Vol. 1, pp. 39–48).
- Herman, L. (2013). Pengaruh Keadilan Organisasi Dan Sistem Pengendalian Intern Terhadap Kecurangan (Studi Empiris pada Kantor Cabang Utama Bank Pemerintah di Kota Padang). *Jurnal Akuntansi*, 1(1), 6.
- Heru Kurnianto Tjahjono. (2014). Pengaruh Keadilan Distributif Karir Dan Keadilan Prosedural Karir Terhadap Perilaku Retalisasi Karyawan Swasta Di Daerah Istimewa Yogyakarta (DIY) Dengan Kepuasan Karir Sebagai Variabel Pemeditasian. *Jurnal Paramadina*, 11(2), 1–17.
- Hidayah, S. (2013). Pengaruh Keadilan Distributif Dan Keadilan Prosedural Terhadap Kinerja Karyawan BMT Hudatama Semarang. *International Migration Review*, 20(35), 330-373.
- Indah, R. N., & Hadijah. (2016). Peningkatan Kinerja Pegawai Melalui Kepuasan Kerja Dan Disiplin Kerja. *Jurnal Pendidikan Manajemen Perkantoran*, 1(1), 204.
- Irawan, L., & Sudarma, K. (2016). Pengaruh Keadilan Distributif dan Keadilan Prosedural Pada Komitmen Afektif Melalui Kepuasan Kerja, 5(2), 149–155.
- Jantan, Muhamad, I. G. K. U. (2005). Pengaruh Partisipasi Anggaran, Persepsi Keadilan Distributif, Keadilan Prosedural, Dan Goal Commitment Terhadap Kinerja Dinas. *Journal of Business and Economics*, 9(2), 1–8.
- Jufrizen, J. (2018). Peran Motivasi Kerja dalam Memoderasi Pengaruh Kompensasi dan Disiplin Kerja terhadap Kinerja Karyawan. *Prosiding: The National Conferences Management and Business (NCMAB) 2018* (pp. 405–424).
- Juliandi, A. (2018). *Structural equation model based partial least square (SEM-*

- PLS*): Menggunakan *SmartPLS*. Batam: Universitas Batam.
- Juliandi, A., Irfan, & Manurung, S. (2015). *Metodologi Penelitian Bisnis: Konsep dan Aplikasi*. Medan: UMSU PRESS.
- Kartika, N. (2019). Pengaruh Persepsi Dukungan Organisasi Dan Keadilan Organisasi Terhadap Kepuasan Kerja. *Psikoborneo*, 7(1), 120–128.
- Kartikaningdyah, E., & Utami, N. K. (2018). Pengaruh Kepemimpinan Transformasional, Kepuasan Kerja, Keadilan Prosedural Terhadap Kinerja Karyawan Dengan Variabel Mediasi Organizational Citizenship Behavior (Ocb). *Journal of Applied Business Administration*, 1(2), 256–269.
- Kasmir, K. (2016). *Manajemen Sumber Daya Manusia Teori dan Praktik*. Jakarta: PT. Rajagrafindo Persada.
- Khasanah, R. (2015). Pengaruh Keadilan Distributif, Keadilan Prosedural, dan Keadilan Interaksional Terhadap Kepuasan Kerja Dan Kinerja Pegawai Puskesmas. *Tesis Universitas Sebelas Maret*.
- Khazaei, K., Khalkhali, A., & Eslami, N. (2011). Relationship Between Organizational Citizenship Behavior And Performance of School Teachers In West Of Mazandaran Province. *World Applied Sciences Journal*, 13(2), 324–330.
- Kristanto, H. (2015). Keadilan Organisasional, Komitmen Organisasional, Dan Kinerja Karyawan. *Jurnal Manajemen dan Kewirausahaan (Journal of Management and Entrepreneurship)*, 17(1), 86–98.
- Kusumajati, D. A. (2014). Organizational Citizenship Behavior (OCB) Karyawan pada Perusahaan. *Humaniora*, 5(1), 62.
- Lestari, A. (2016). Pengaruh Kepemimpinan Partisipatif Dan Komitmen Organisasi Terhadap Efektifitas Implementasi Rencana Strategik Pada Madrasah Aliyah Di Kabupaten Sukabumi Jawa Barat. *Jurnal Administrasi Pendidikan UPI*, 23(1), 114–129.
- Luthfi Irawan. (2015). *Pengaruh Keadilan Distributif dan Keadilan Prosedural Pada Komitmen Afektif Dengan Kepuasan Kerja Sebagai Variabel Mediasi*. Universitas Negeri Semarang.
- Mangkunegara, A. A. (2014). *Evaluasi Kinerja Sumber Daya Manusia*. Bandung: Remaja Rosdakarya.
- Mangkunegara, A. A. P. (2017). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Bandung: Remaja Rosdakarya.
- Mangkunegara, P. (2013). *Manajemen Sumber Daya Manusia Perusahaan*. Bandung: PT Remaja Rosdakarya.

- Mathis, Robert L., J. H. J. (2015). *Human Resource Management : Essential Perspectives* (Cengage Le.).
- Mayya, Sa'ud, U. S., & Meirawan, D. (2019). Kepemimpinan dan Manajemen Pendidikan di Masa Depan. *Administrasi Pendidikan*, 26(April), 108–117.
- Moeheriono, M. (2012). *Pengukuran Kinerja Berbasis Kompetensi*. Jakarta: PT Rajagrafindo Persada.
- Mohamed, W. S. E. D. (2016). Investigating the Relationship between Job Satisfaction and Organizational Citizenship Behavior among Beni Suef Cement Company Employees. *Arabian Journal of Business and Management Review*, 6(5), 1–7.
- Nasution, M. I., Fahmi, M., Jufrizen, J., Muslih, M., & Prayogi, M. A. (2020). The Quality of Small and Medium Enterprises Performance Using the Structural Equation Model-Part Least Square (SEM-PLS). *Journal of Physics: Conference Series*, 1477(2020), 1–7.
- Noor, J. (2013). *Penelitian Ilmu Manajemen*. Jakarta: Kencana Prenada Media Group.
- Nurhayati, D., . M. M., & . H. S. W. (2016). Pengaruh Kepuasan Kerja, Lingkungan Kerja Dan Loyalitas Kerja Terhadap Organizational Citizenship Behavior (OCB) (Studi Kasus Pada PT. Perwirabhakti Sentrasejahtera Di Kota Semarang). *Journal of Management*, 2(2), 1–24.
- Nursalam, Ho, W., Widyanti, A., & Agustini, N. (2016). Pengaruh Kepuasan Kerja, Persepsi Pegawai Dan Komitmen Organisasi Pegawai Terhadap Organizational Citizenship Behavior (Studi Kasus Pada PT. Berkah Illahi Di Kota Semarang). *Jurnal Keperawatan Indonesia*, 25(3), 145–151.
- Organ. (2013). Pengaruh Kepuasan Kerja dan Loyalitas Kerja Terhadap Organizational Citizenship Behavior Pada Karyawan PT Surya. *Jurnal AGORA*, 1(1), 221.
- Owolabi, A. B. (2012). Effect of Organizational Justice and Organizational Environment on Turn-Over Intention of Health Workers in Ekiti State, Nigeria. *Research in World Economy*, 3(1), 28–34.
- Polat, S. (2016). The Relationship Between Organizational Justice Perceptions , Level of School and Administrator Trust , and Organizational Citizenship Behaviors of Secondary School Teachers in Turkey . *Administrator*, 41(October), 1–35.
- Prabandewi, P., & Indrawati, A. (2016). Pengaruh Kepuasan Kerja, Komitmen Organisasi Dan Gender Terhadap Organizational Citizenship Behavior Di Pt.Bpr Pedungan. *E-Jurnal Manajemen Universitas Udayana*, 5(10), 255323.
- Prihono, Budiarta, I. K., & Astika, I. B. P. (2016). Pengaruh Motivasi, Budaya

- Spiritualitas pada Kinerja Pegawai Kantor Pelayanan Perbendaharaan Negara di Provinsi Bali. *E-Jurnal Ekonomi dan Bisnis Universitas Udayana*, 5(7), 2063–2090. Retrieved from <https://ojs.unud.ac.id/index.php/EEB/article/view/14472>
- Putra, I., Bagus, & Dewi, K. (2016). Pengaruh Kepuasan Kerja Dan Komitmen Organisasional Terhadap Organizational Citizenship Behavior. *E-Jurnal Manajemen Universitas Udayana*, 5(8), 255043.
- Rani, I. H., & Mayasari, M. (2015). Pengaruh Penilaian Kinerja Terhadap Kinerja Karyawan Dengan Motivasi Sebagai Variabel Moderasi. *Jurnal Akuntansi, Ekonomi dan Manajemen Bisnis*, 3(2), 164–170.
- Rismawati, R., & Mattalata, M. (2018). *Evaluasi Kerja Penilaian Kinerja Atas Dasar Prestasi Kerja Berorientasi Kedepan*. Makassar: Celebes Media Perkasa.
- Rivai, V. (2014). *Manajemen Sumber Daya Manusia Untuk Perusahaan* (6th ed.). Jakarta: PT. Raja Grafindo Persada.
- Rohayati. (2014). Pengaruh Kepuasan Kerja Terhadap Organizational Citizenship Behavior: Studi Pada Yayasan Masyarakat Madani Indonesia. *SMART-Study&Management Research*, XI(1), 20–38.
- Ruky, A. (2006). *Sistem Manajemen Kinerja*. Jakarta: Gramedia Pustaka Utama.
- Sakti, P. (2020). Pengaruh Kecerdasan Emosional, Komitmen Organisasional dan Organizational Citizenship Behavior terhadap Kinerja. *Jurnal Ilmiah Manajemen dan Bisnis*, 21(1), 60–68.
- Salwa, W. R. (2017). Hubungan Kepribadian Big Five Terhadap Pembentukan Organizational Citizenship Behaviour (OCB) Pegawai Pada PT Amarta Karya (Persero) Bekasi. *Jurnal Ilmiah Manajemen dan Bisnis*, 18(2), 1–16.
- Sanhaji, A., Soetjipto, B. E., & Suharto. (2016). Pengaruh Keadilan Organisasi Dan Budaya Organisasi Terhadap Perilaku Kewargaan Organisasi Melalui Komitmen Organisasi Dan Kepuasan Kerja. *Jurnal Pendidikan*, 1(5), 917–926.
- Saraswati, N. P. A. S. (2017). Pengaruh Keadilan Prosedural, Budaya Organisasi Dan Kepuasan Kerja Terhadap Organizational Citizenship Behavior. *Jurnal Bakti Saraswati*, 06(2), 150–161.
- Senen, K. (2020). Partisipasi Penganggaran Terhadap Kinerja Manajerial Dengan Keadilan Prosedural dan Goal Commitment Sebagai Variabel Moderasi. *Bongaya Journal For Research In Accounting*, Vol.3(No.2).
- Setiawan, M. D., & Yuniarta, G. A. (2015). Pengaruh Sistem Pengendalian Intern, Asimetri Informasi, dan Keadilan Organisasi Terhadap Kecurangan (Fraud) (Studi Empiris pada Bank Perkreditan Rakyat Se-Kabupaten Buleleng). e-

Journal SI Ak Universitas Pendidikan Ganesha, 3(1), 1–8.

- Sinambela, L. P. (2012). *Kinerja Pegawai Teori Pengukuran Dan Implikasi*. Yogyakarta: Graha Ilmu.
- Soegandhi, V. (2013). Pengaruh Kepuasan Kerja dan Loyalitas Kerja Terhadap Organizational Citizenship Behavior Pada Karyawan PT Surya Timur Sakti Jatim. Volume 1. Nomor 1. Program Manajemen Bisnis, Program Studi Manajemen. Universitas Kristen Petra. *Jurnal Manajemen Bisnis*, 1(1), 1–14.
- Srimulyani, V. A., Kurniawati, D., & Rustiyarningsih, S. (2017). Keadilan Organisasional Dan Konsekuensinya Terhadap Organizational Citizenship Behavior Guru Sma Dan Smk Kota Madiun. *Jurnal Manajemen Indonesia*, 17(2), 1.
- Subroto, S. (2016). Analisis Faktor Yang Mempengaruhi Kinerja Usaha Mikro Kecil Dan Menengah (UMKM) Kabupaten Brebes. *Prosiding SNaPP*, 6(1), 337–344.
- Sugiyono. (2018). *Metode Penelitian Kuantitatif, Kualitatif dan R&D*. Bandung: Alfabeta.
- Surya, C. (2018). Penilaian Kinerja Dosen Menggunakan Metode TOPSIS (Studi Kasus : Amik Mitra Gama). *Jurnal RESTI (Rekayasa Sistem dan Teknologi Informasi)*, 2(1), 322–329.
- Sutrisna, I., & Rahyuda, A. (2014). Pengaruh Keadilan Distributif, Prosedural, Dan Interaksional Terhadap Kepuasan Kerja Dan Komitmen Organisasi Pada Paramedis Di Rumah Sakit Tk Ii Udayana Denpasar. *E-Jurnal Manajemen Universitas Udayana*, 3(9), 255099.
- Sutrisno, E. (2010). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: Erlangga.
- Sutrisno, Edy. (2012). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: Kencana Prenada Media Group.
- Syamsudin, M. (2014). Keadilan Prosedural dan Substantif dalam Putusan Sengketa Tanah Magersari. *Jurnal Yudisial*, 7(1), 18–33.
- Tambe, S., & Meera, S. (2014). A Study of organizational citizenship behaviour (OCB) and Its dimensions : A literature Review. *International Research Journal of Business and Management*, 1(January), 67–73.
- Tangkuman, K., Tewal, B., & Trang, I. (2015). Penilaian Kinerja, Reward, Dan Punishment Terhadap Kinerja Karyawan Pada Pt. Pertamina (Persero). *Jurnal EMBA*, 3(2), 884–895.
- Tanjung, R., Ariyati, Y., & Yolandari, I. (2020). Pengaruh Organizational Citizenship Behavior(Ocb), Disiplin Kerja Dan Kepuasan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Pt. Adira Finance Cabang Batam. *Bening*, 7(1), 128–132.

- Ticoalu, L. K. (2013). Organizational citizenship behavior (OCB) dan komitmen organisasi pengaruhnya terhadap kinerja karyawan. *Jurnal EMBA*, 1(4), 782–790.
- Uno, H. B., & Lamatenggo, N. (2012). *Teori Kinerja Dan Pengukurannya*. Jakarta: PT Bumi Aksara.
- Warsindah, L. (2016). Pengaruh Distributif Justice Terhadap Organizational Citizenship Behavior Yang Di Mediasi Oleh Trust In Organizational Di PT Indopolen. *Manajemen Bisnis Kompetensi*, 11(1), 29–40.
- Wiandari. (2017). Kepemimpinan, Total Quality Management, Perilaku Produktif Karyawan, Kinerja Karyawan dan Kinerja Perusahaan. *Jurnal Manajemen dan Bisnis*, 14(2), 61–78.
- Wibowo. (2013). *Manajemen Kinerja*. Jakarta: Rajawali Pers.
- Widiastuti, R. K., & Aisyah, M. N. (2016). Pengaruh Keadilan Prosedural Terhadap Kinerja Karyawan Dengan Tingkat Kepuasan Karyawan Sebagai Variabel Intervening. *NOMINAL*, 5(2), 88–96.
- Widodo, A. (2020). Penyimpangan Perilaku Sosial Ditinjau dari Teori Kelekatan Bowlby (Studi Kasus Terhadap Anak Tenaga Kerja Wanita di Lombok Barat). *ENTITA: Jurnal Pendidikan Ilmu Pengetahuan Sosial dan Ilmu-Ilmu Sosial*, 2(1), 35–39.
- Widyaningrum, M. E. (2010). Pengaruh Keadilan Organisasi Terhadap Kepuasan Kerja, Komitmen Dan Organizational Citizenship Behavior Pegawai. *Majalah Ekonomi*, 20(1), 100–118.
- Wirawan, W. (2015). *Manajemen Sumber Daya Manusia (Pertama)*. Jakarta: PT Raja Grafindo Persada.
- Wiryanata, I. (2014). Pengaruh Partisipasi Anggaran, Keadilan Prosedural, Keadilan Distributif, Dan Goal Commitment Pada Kinerja Organisasi. *E-Jurnal Akuntansi*, 7(1), 135–149.
- Zelmiyanti, R. (2017). Keadilan Prosedur Dan Kepercayaan Wp Terhadap Otoritas Pajak: Analisis Mediasi Kepatuhan Pajak. *Jurnal Riset Akuntansi dan Keuangan*, 4(3), 1101–1110.

LAMPIRAN

KUESIONER PENELITIAN

**PENGARUH KEADILAN ORGANISASI TERHADAP KINERJA
PEGAWAI MELALUI
ORGANIZATIONALCITIZENSHIPBEHAVIOR
PEGAWAI PADA BALAI BESAR PENGEMBANGAN
PENJAMIN MUTU PENDIDIKAN VOKASI
BIDANG BANGUNAN DAN LISTRIK
MEDAN**

Petunjuk :

1. Berikan tanda (√) untuk pilihan jawaban yang tersedia yang menurut Bapak / Ibu paling sesuai.
2. Jawaban kuesioner ini hanya untuk tujuan penelitian dan tidak akan dipublikasikan.

Identitas Responden

1. Jenis Kelamin :

<input type="checkbox"/>	Laki-Laki
<input type="checkbox"/>	Perempuan
2. Umur :

<input type="checkbox"/>	<20 Tahun
<input type="checkbox"/>	21-25 Tahun
<input type="checkbox"/>	26-30 Tahun
<input type="checkbox"/>	31-35 Tahun
<input type="checkbox"/>	>40 Tahun
3. Pendidikan :

<input type="checkbox"/>	SMA
<input type="checkbox"/>	D 3
<input type="checkbox"/>	S 1
<input type="checkbox"/>	S 2
<input type="checkbox"/>	S3
4. Lama Bekerja :

<input type="checkbox"/>	<1 Tahun
<input type="checkbox"/>	1-5 Tahun
<input type="checkbox"/>	6-10 Tahun
<input type="checkbox"/>	11-20 Tahun
<input type="checkbox"/>	>20 Tahun

A. Kinerja Pegawai

No	PERNYATAAN	PENILAIAN				
		STS	TS	N	S	SS
A.	Kualitas kerja					
1.	Pegawai menyelesaikan pekerjaan sesuai standard dancapaian yang telah ditetapkan dalam program kerja					
2.	Pegawai bekerja sesuai dengan tupoksi yang ditetapkan.					
B.	Kuantitas kerja					
1.	Pekerjaan yang diselesaikan oleh pegawai memenuhi atau sesuai dengan program kerja yang ditetapkan					
2.	Mampu menyelesaikan pekerjaan sesuai batas waktu yang telah ditetapkan					
C.	Dapat Tidaknya Diandalkan					
1.	Pekerjaan yang dilakukan selalu dilakukan sesuai instruksi yang diberikan oleh atasan					
2.	Selalu berusaha aktif dan terliba tdalam penyelesaian pekerjaan baik secara individual dan kelompok.					
D.	Sikap					
1.	Tanggung jawab sebagai pegawai saya tunjukkan melalui sikap disiplin dalam					

	pekerjaan					
2.	Memberikan bantuan kepada rekan kerja yang mengalami kendala dalam penyelesaian pekerjaan					

B. Organizational Citizenship Behavior

No	PERNYATAAN	PENILAIAN				
		SKS	TS	N	S	SS
A.	Altruism					
1.	Selalu siap untuk membantu ketika dibutuhkan oleh rekan kerja dalam menyelesaikan suatu pekerjaan yang terkait dengan capaian organisasi					
2.	Selalu berusaha mendukung baik tenaga dan pikiran dalam upaya membantu penyelesaian pekerjaan atau masalah yang dihadapi oleh organisasi					
B.	Sportmanship					
1.	Berusaha menjaga sikap untuk tetap professional dalam kondisi apapun					
2.	Tidak mengeluh atas beban pekerjaan yang menjadi tanggung jawab					
C.	Civic Virtue					
1.	Selalu siap mengikuti perkembangan kemajuan di tempat organisasi					
2.	Melakukan hal yang kurang penting tetapi hal itu dapat membantu meningkatkan nama baik buat organisasi					
D.	Conscientiousness					
1.	Berusaha dengan sungguh-sungguh mengikuti peraturan dan prosedur yang					

	ditetapkan perusahaan					
2.	Saya menyerahkan laporan pekerjaan dan perencanaan kerja lebih awal daripada seharusnya					

C. Keadilan Distributif

No	PERNYATAAN	PENILAIAN				
		SKS	TS	N	S	SS
A	Jadwal Kerja					
1.	Jadwal kerja saya telah sesuai dengan pekerjaan saya sekarang					
2.	Jam kerja saya sesuai dengan pekerjaan yang saya kerjakan					
B	Beban Kerja					
1	Saya menganggap beban kerja pekerjaan saya cukup adil					
2	Saya merasa beban kerja yang saya hadapi cukup berat					
C	Penghargaan yang Didapatkan					
1	Secara keseluruhan penghargaan (piala, sertifikat, dll) yang saya dapatkan sesuai dengan pekerjaan saya					
2	Saya merasa imbalan yang saya dapatkan sesuai dengan apa yang saya kerjakan					
D	Tanggung Jawab Pekerjaan					
1	Saya merasa tanggung jawab pekerjaan saya sesuai dengan yang saya dapatkan					
2	Kewajiban pekerjaan saya dalam perusahaan ini sesuai dengan hak yang saya terima					

D. Keadilan Prosedural

No	PERNYATAAN	PENILAIAN				
		SKS	TS	N	S	SS
A	Fair Formal Procedure (Prosedur Formal yang Adil)					

1.	Saya merasa keputusan yang dibuat oleh atasan dilakukan dengan cara yang tidak memihak					
2	Atasan selalu mendengarkan aspirasi saya					
3	Atasan menjelaskan hasil keputusan dan menyediakan informasi tambahan ketika saya meminta					
B	Interactional Justice (Keadilan Interaksional) yang berlaku					
1	Ketika ada masalah, atasan memberikan penjelasan yang masuk akal bagi saya					
2	Atasan selalu mengerti terhadap apa yang saya inginkan					
3	Atasan menunjukkan kepedulian terhadap hak-hak saya sebagai seorang pegawai					

SmartPLS: CAUsers\user\smartpls_workspace

File Edit Melihat Tema Menghitung Info Bahasa

0.110 0.000 0.000 0.000

0.00 0.00 0.00 0.00

Simpan Proyek Baru Model Jalur Baru Menyembunyikan Nilai Nol Meningkatkan Desimal Kurangi Angka Desimal Ekspor ke Excel Ekspor ke Web Ekspor ke R

Menjelajahi Proyek

data untuk smart pls (1).txt OLAH DATA SURYA.splm PLS Algorithm (Menjalankan No.1)

Validitas dan Reliabilitas Konstruktif

	Cronbach's Alpha	rho_A	Reliabilitas Komposit	Rata-rata Varians Diekstrak (AVE)
Keadilan Distributif	0.954	0.959	0.962	0.760
Keadilan Prosedural	0.954	0.957	0.963	0.812
Kinerja Pegawai	0.967	0.967	0.972	0.811
OCB	0.962	0.965	0.968	0.792

Hasil Akhir

- Koefisien Jalur
- Efek Tidak Langsung
- Pengaruh Total
- Outer Loading
- Outer Weight
- Variabel Laten
- Residual

Kriteria Kualitas

- R-Square
- F-Square
- Validitas dan Reliabilitas Konstruktif
- Validitas Diskriminan
- Collinearity Statistik (VIF)
- Fit Model
- Kriteria Seleksi Model

Hasil Sementara

- Perubahan Kriteria Berhenti

Basis Data

- Pengaluran
- Inner Model
- Outer Model
- Data Indikator (Original)
- Data Indikator (Standarisasi)
- Data Indikator (Korelasi)

SmartPLS: C:\Users\user\smartpls_workspace

File Edit Melihat Tema Menghitung Info Bahasa

Simpan Proyek Baru Model Jalur Baru Menyembunyikan Nilai Nol Meningkatkan Desimal Kurangi Angka Desimal Ekspor ke Excel Ekspor ke Web Ekspor ke R

Menjelajahi Proyek

data untuk smart pls (1).txt OLAH DATA SURYA .sptm PLS Algorithm (Menjalankan No. 1)

Validitas Diskriminan

Kriteria Fornell-Lercker Cross Loadings Rasio Heterotrait-Monotr... Rasio Heterotrait-Monotr...

Salin ke Clipboard: Format Excel Format R

	Keadilan Distri...	Keadilan Prosedural	Kinerja Pegawai	OCB
Keadilan Distributif	0.872			
Keadilan Prosedural	0.220	0.901		
Kinerja Pegawai	0.641	0.585	0.901	
OCB	0.381	0.528	0.776	0.890

Hasil Akhir • Kriteria Kualitas Hasil Sementara Basis Data

Koefisien Jalur R Square Perubahan Kriteria Berhenti Pengaturan

Efek Tidak Langsung f Square Inner Model

Pengaruh Total Validitas dan Reliabilitas Konstruk Outer Model

Outer Loading Validitas Diskriminan Data Indikator (Original)

Outer Weight Collinearity Statistik (VIF) Data Indikator (Standarisasi)

Variabel Laten Fit Model Data Indikator (Korelasi)

Residual Kriteria Seleksi Model

Indikator

Tid...	Indikator
1	X1.1
2	X1.2
3	X1.3
4	X1.4
5	X1.5
6	X1.6
7	X1.7
8	X1.8
9	X2.1
10	X2.2
11	X2.3

SmartPLS: C:\Users\user\smartpls_workspace

File Edit Melihat Tema Menghitung Info Bahasa

Simpan Proyek Baru Model Jalur Baru Menyembunyikan Nilai Nol Meningkatkan Desimal Kurangi Angka Desimal Ekspor ke Excel Ekspor ke Web Ekspor ke R

Menjelajahi Proyek

data untuk smart pls (1).txt OLAH DATA SURYA .sptm PLS Algorithm (Menjalankan No. 1)

R Square

Matriks R Square Adjusted R Square Salin ke Clipboard: Format Excel Format R

	R Square	Adjusted R Square
Kinerja Pegawai	0.781	0.775
OCB	0.352	0.341

Hasil Akhir • Kriteria Kualitas Hasil Sementara Basis Data

Koefisien Jalur R Square Perubahan Kriteria Berhenti Pengaturan

Efek Tidak Langsung f Square Inner Model

Pengaruh Total Validitas dan Reliabilitas Konstruk Outer Model

Outer Loading Validitas Diskriminan Data Indikator (Original)

Outer Weight Collinearity Statistik (VIF) Data Indikator (Standarisasi)

Variabel Laten Fit Model Data Indikator (Korelasi)

Residual Kriteria Seleksi Model

Indikator

Tid...	Indikator
1	X1.1
2	X1.2
3	X1.3
4	X1.4
5	X1.5
6	X1.6
7	X1.7
8	X1.8
9	X2.1
10	X2.2
11	X2.3

SmartPLS: C:\Users\user\smartpls_workspace

File Edit Melihat Tema Menghitung Info Bahasa

0.110 0.011 0.00 0.00 0.00

Simpan Proyek Baru Model Jalur Baru Menyembunyikan Nilai Nol Meningkatkan Desimal Kurangi Angka Desimal Ekspor ke Excel Ekspor ke Web Ekspor ke R

data untuk smart pls (1).txt OLAH DATA SURYA .optm PLS Algorithm (Menjalankan No. 1)

f Square

Salin ke Clipboard: [Format Excel](#) [Format R](#)

	Keadilan Distributif	Keadilan Prosedural	Kinerja Pegawai	OCB
Keadilan Distri...			0.618	0.113
Keadilan Prose...			0.177	0.320
Kinerja Pegawai				
OCB			0.746	

Hasil Akhir - **Kriteria Kualitas** **Hasil Sementara** **Basis Data**

[Koefisien Jalur](#) [R Square](#) [Perubahan Kriteria Berhenti](#) [Pengaturan](#)
[Efek Tidak Langsung](#) [f Square](#) [Inner Model](#)
[Pengaruh Total](#) [Validitas dan Reliabilitas Konstruktif](#) [Outer Model](#)
[Outer Loading](#) [Validitas Diskriminan](#) [Data Indikator \(Original\)](#)
[Outer Weight](#) [Collinearity Statistik \(VIP\)](#) [Data Indikator \(Standarisasi\)](#)
[Variabel Laten](#) [Fit Model](#) [Data Indikator \(Korelasi\)](#)
[Residual](#) [Kriteria Seleksi Model](#)

Menjelajahi Proyek

- 4
- 7
- BARU
- OLAHA DATA SURYA
- data untuk smart pls (1) [122 Catatan]
- baru pls
 - Klik dua kali untuk mengimpor data!
 - n
 - bismillah
 - dani
 - ECSI
 - intervening
 - lol
 - mediasi 95 sampel
 - MEDIASI SURYA 14 DESEMBER
 - MEDIASI SURYA 14 DESEMBER

Indikator

Tid...	Indikator
1	X1.1
2	X1.2
3	X1.3
4	X1.4
5	X1.5
6	X1.6
7	X1.7
8	X1.8
9	X2.1
10	X2.2
11	X2.3

SmartPLS: C:\Users\user\smartpls_workspace

File Edit Melihat Tema Menghitung Info Bahasa

0.110 0.011 0.00 0.00 0.00

Simpan Proyek Baru Model Jalur Baru Menyembunyikan Nilai Nol Meningkatkan Desimal Kurangi Angka Desimal Ekspor ke Excel Ekspor ke Web Ekspor ke R

data untuk smart pls (1).txt OLAH DATA SURYA .optm PLS Algorithm (Menjalankan No. 1)

Koefisien Jalur

Salin ke Clipboard: [Format Excel](#) [Format R](#)

	Keadilan Distri...	Keadilan Prose...	Kinerja Pegawai	OCB
Keadilan Distributif			0.398	0.278
Keadilan Prosedural			0.232	0.467
Kinerja Pegawai				
OCB			0.502	

Hasil Akhir - **Kriteria Kualitas** **Hasil Sementara** **Basis Data**

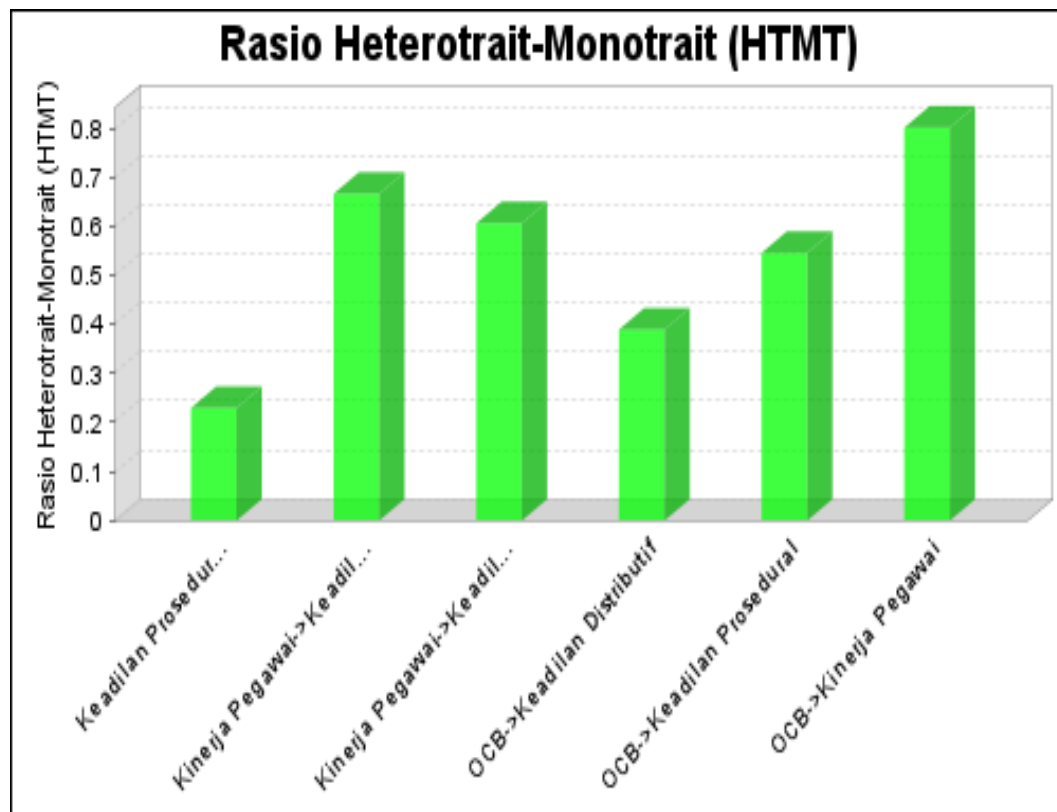
[Koefisien Jalur](#) [R Square](#) [Perubahan Kriteria Berhenti](#) [Pengaturan](#)
[Efek Tidak Langsung](#) [f Square](#) [Inner Model](#)
[Pengaruh Total](#) [Validitas dan Reliabilitas Konstruktif](#) [Outer Model](#)
[Outer Loading](#) [Validitas Diskriminan](#) [Data Indikator \(Original\)](#)
[Outer Weight](#) [Collinearity Statistik \(VIP\)](#) [Data Indikator \(Standarisasi\)](#)
[Variabel Laten](#) [Fit Model](#) [Data Indikator \(Korelasi\)](#)
[Residual](#) [Kriteria Seleksi Model](#)

Menjelajahi Proyek

- 4
- 7
- BARU
- OLAHA DATA SURYA
- data untuk smart pls (1) [122 Catatan]
- baru pls
 - Klik dua kali untuk mengimpor data!
 - n
 - bismillah
 - dani
 - ECSI
 - intervening
 - lol
 - mediasi 95 sampel
 - MEDIASI SURYA 14 DESEMBER
 - MEDIASI SURYA 14 DESEMBER

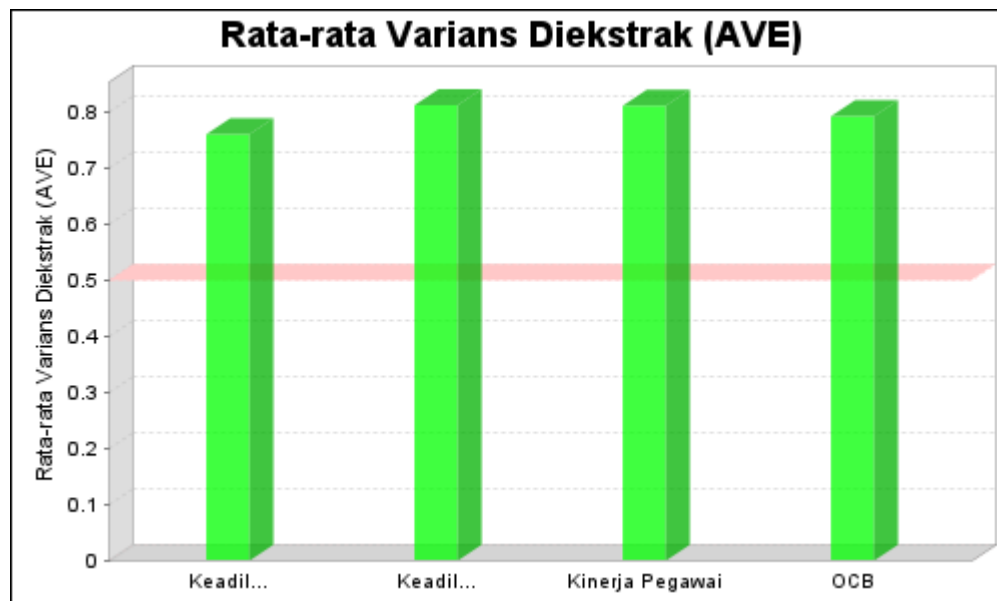
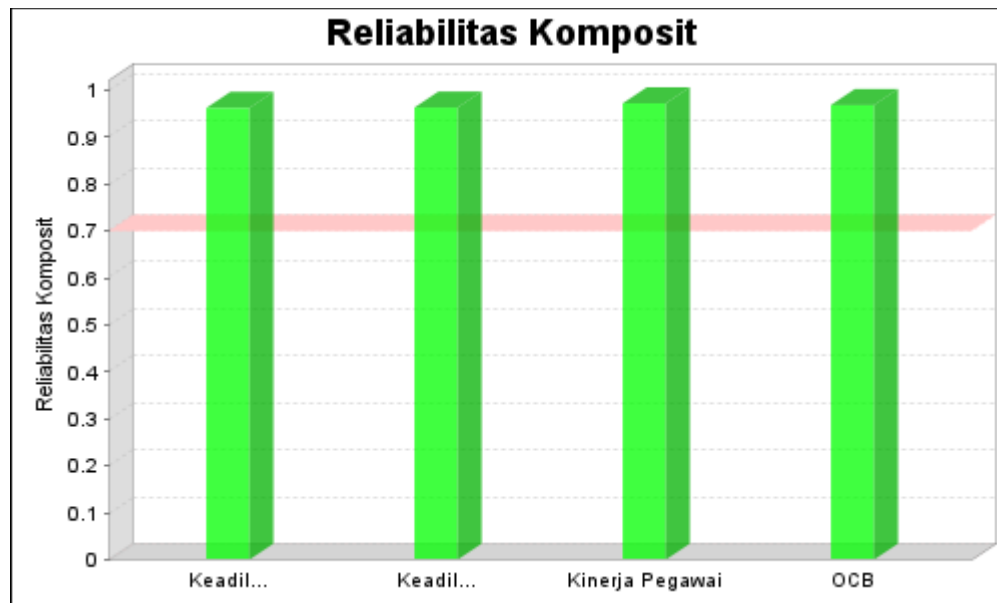
Indikator

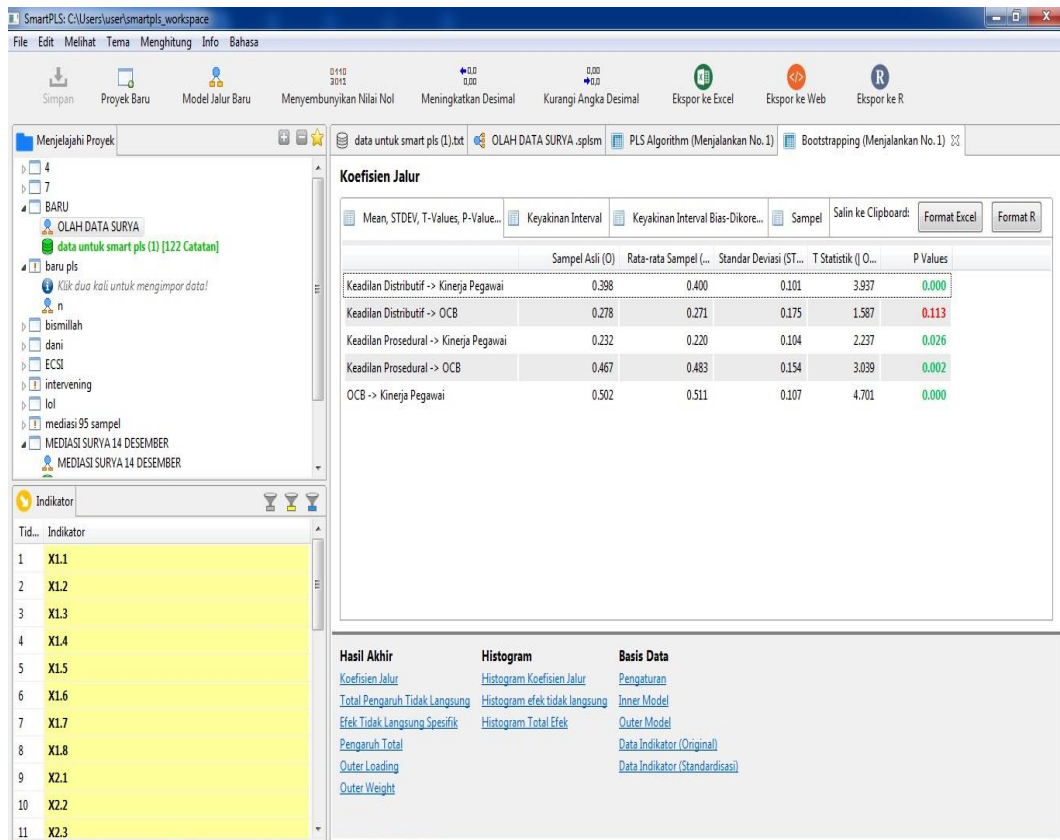
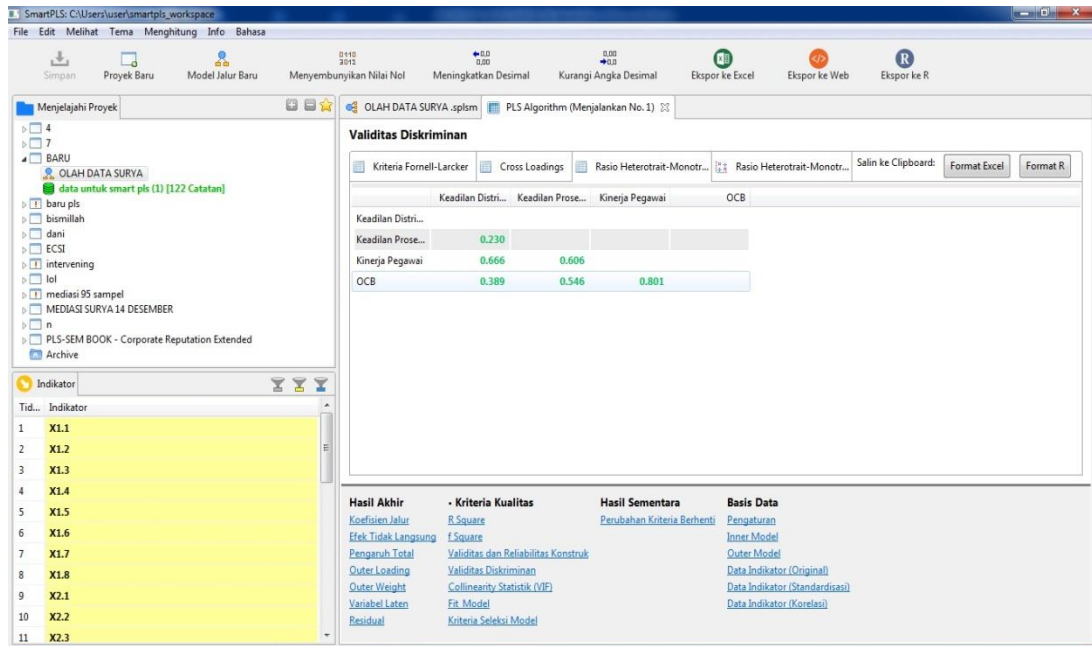
Tid...	Indikator
1	X1.1
2	X1.2
3	X1.3
4	X1.4
5	X1.5
6	X1.6
7	X1.7
8	X1.8
9	X2.1
10	X2.2
11	X2.3



Tabel Cross Loadings

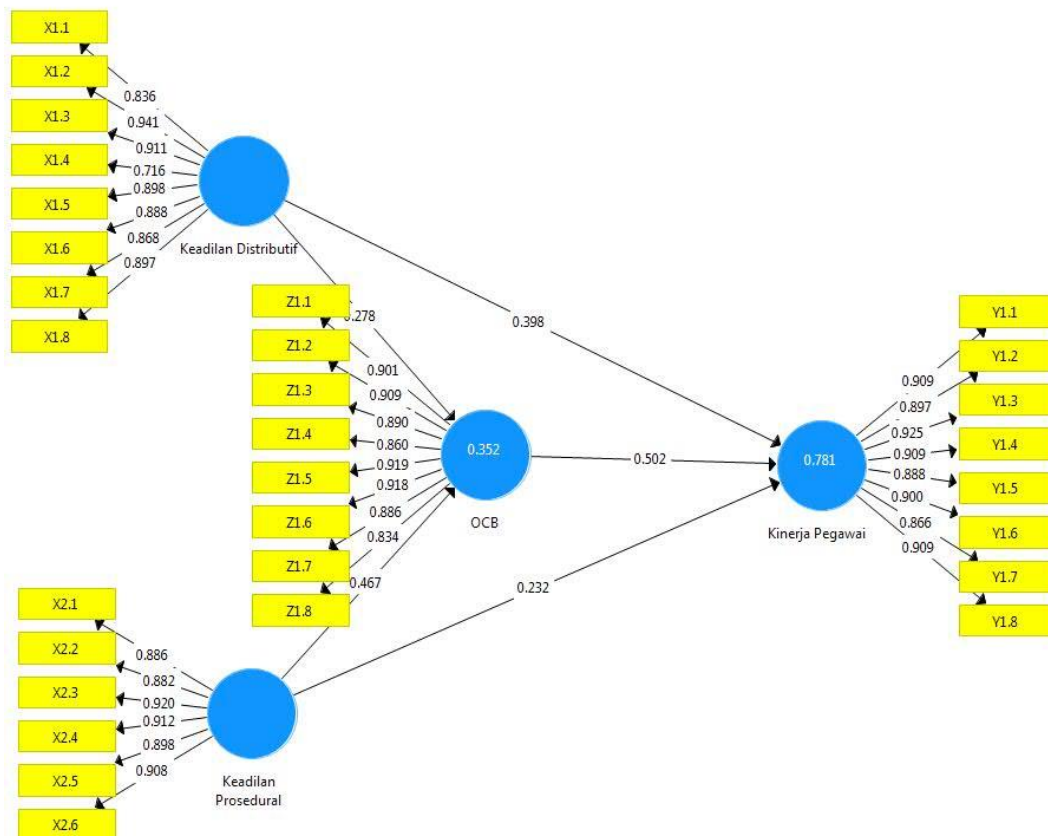
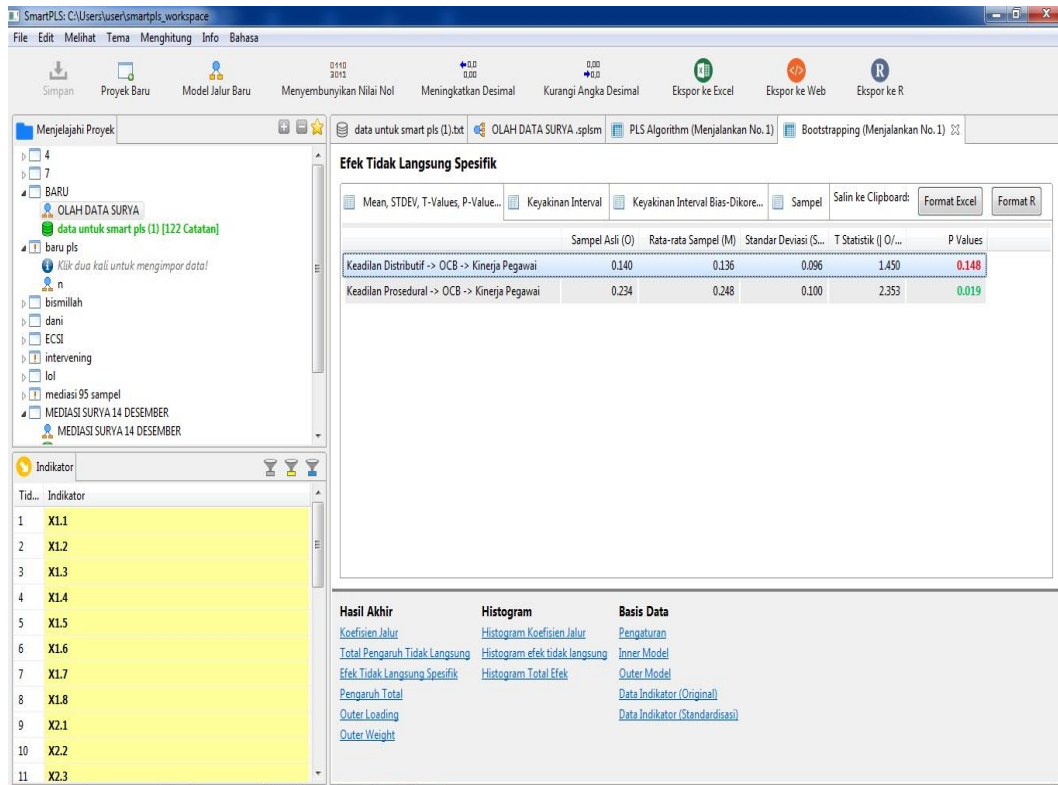
Variabel	Keadilan Distributif	Keadilan Prosedural	Kinerja Pegawai	OCB
X1.1	0.836	0.195	0.505	0.312
X1.2	0.941	0.201	0.618	0.376
X1.3	0.911	0.21	0.603	0.357
X1.4	0.716	0.173	0.471	0.225
X1.5	0.898	0.22	0.563	0.342
X1.6	0.888	0.217	0.569	0.324
X1.7	0.868	0.153	0.538	0.337
X1.8	0.897	0.168	0.585	0.361
X2.1	0.204	0.886	0.492	0.438
X2.2	0.134	0.882	0.468	0.423
X2.3	0.231	0.922	0.571	0.471
X2.4	0.228	0.912	0.571	0.536
X2.5	0.185	0.898	0.549	0.491
X2.6	0.292	0.908	0.497	0.483
Y1.1	0.566	0.542	0.909	0.677
Y1.2	0.608	0.472	0.897	0.666
Y1.3	0.572	0.519	0.925	0.699
Y1.4	0.632	0.521	0.909	0.692
Y1.5	0.598	0.533	0.888	0.668
Y1.6	0.582	0.511	0.911	0.733
Y1.7	0.499	0.538	0.866	0.737
Y1.8	0.559	0.576	0.909	0.719
Z1.1	0.286	0.447	0.652	0.901
Z1.2	0.322	0.457	0.695	0.909
Z1.3	0.376	0.483	0.701	0.891
Z1.4	0.342	0.451	0.648	0.861
Z1.5	0.354	0.486	0.706	0.919
Z1.6	0.298	0.445	0.704	0.918
Z1.7	0.463	0.542	0.785	0.886
Z1.8	0.232	0.427	0.611	0.834

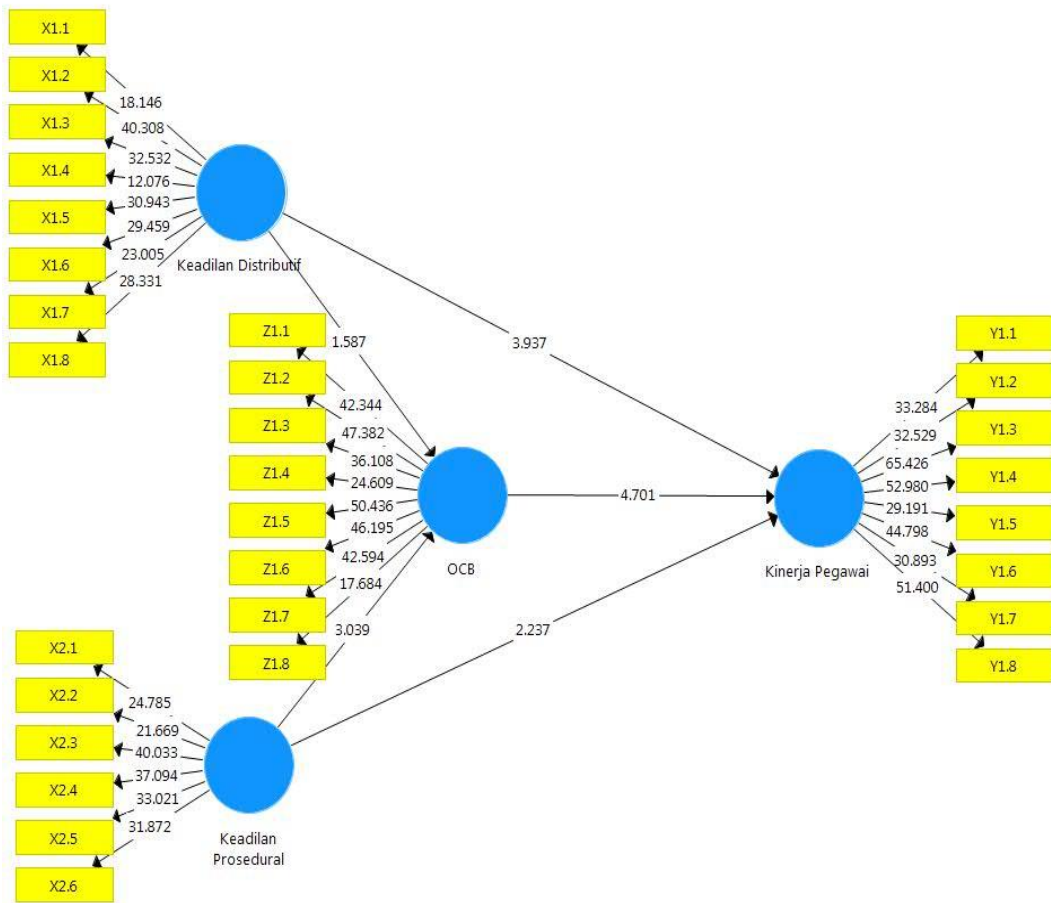




Tabel Outer Loading

Variabel	Keadilan Distributif	Keadilan Prosedural	Kinerja Pegawai	OCB
X1.1	0.836			
X1.2	0.941			
X1.3	0.911			
X1.4	0.716			
X1.5	0.898			
X1.6	0.888			
X1.7	0.868			
X1.8	0.897			
X2.1		0.886		
X2.2		0.882		
X2.3		0.920		
X2.4		0.912		
X2.5		0.898		
X2.6		0.908		
Y1.1			0.909	
Y1.2			0.897	
Y1.3			0.925	
Y1.4			0.909	
Y1.5			0.888	
Y1.6			0.900	
Y1.7			0.866	
Y1.8			0.909	
Z1.1				0.901
Z1.2				0.909
Z1.3				0.890
Z1.4				0.860
Z1.5				0.919
Z1.6				0.918
Z1.7				0.886
Z1.8				0.834





Tabel Tabulasi Data Penelitian

No	Kode Res	X1								% Skor	Kriteria
		X1.1	X1.2	X1.3	X1.4	X1.5	X1.6	X1.7	X1.8		
1	R-1	5	5	4	4	5	4	5	5	92.5%	SB
2	R-2	4	5	4	4	4	5	5	4	87.5%	SB
3	R-3	2	2	2	2	1	2	2	1	35.0%	STB
4	R-4	4	5	4	5	4	4	4	4	85.0%	SB
5	R-5	4	5	4	3	4	4	4	4	80.0%	B
6	R-6	3	2	3	2	2	1	3	2	45.0%	TB
7	R-7	4	4	5	4	3	4	4	5	82.5%	B
8	R-8	4	5	4	3	4	4	4	5	82.5%	B
9	R-9	4	5	4	3	4	4	4	4	80.0%	B
10	R-10	4	5	4	4	4	5	4	4	85.0%	SB
11	R-11	4	5	4	3	4	4	4	4	80.0%	B
12	R-12	2	2	1	2	2	2	2	2	37.5%	TB
13	R-13	4	5	4	3	5	4	4	4	82.5%	B
14	R-14	5	5	5	4	5	5	4	5	95.0%	SB
15	R-15	5	5	5	4	5	4	4	5	92.5%	SB
16	R-16	3	3	3	2	3	3	3	3	57.5%	CB
17	R-17	2	2	2	2	1	2	2	2	37.5%	TB
18	R-18	5	5	5	5	5	5	5	4	97.5%	SB
19	R-19	4	5	5	5	4	5	5	4	92.5%	SB
20	R-20	2	2	1	2	1	1	2	2	32.5%	STB
21	R-21	5	5	5	3	5	5	4	4	90.0%	SB
22	R-22	5	5	4	3	5	5	4	5	90.0%	SB
23	R-23	5	5	5	3	5	5	5	5	95.0%	SB
24	R-24	5	5	5	4	5	5	4	5	95.0%	SB
25	R-25	5	5	5	4	5	5	5	5	97.5%	SB
26	R-26	4	5	5	4	4	5	5	5	92.5%	SB
27	R-27	5	5	5	5	4	5	4	4	92.5%	SB
28	R-28	2	2	1	1	2	2	2	1	32.5%	STB
29	R-29	4	5	5	5	4	5	5	5	95.0%	SB
30	R-30	5	5	5	5	5	5	5	5	100.0%	SB
31	R-31	4	5	5	5	5	5	5	5	97.5%	SB
32	R-32	5	5	5	3	4	5	5	5	92.5%	SB
33	R-33	5	5	4	4	5	5	4	5	92.5%	SB
34	R-34	4	5	5	3	5	5	5	5	92.5%	SB
35	R-35	5	5	5	5	4	5	5	5	97.5%	SB

36	R-36	5	5	4	5	5	5	5	4	95.0%	SB
37	R-37	5	5	5	4	5	4	5	5	95.0%	SB
38	R-38	5	5	5	3	5	5	5	4	92.5%	SB
39	R-39	5	5	5	4	5	4	5	5	95.0%	SB
40	R-40	5	5	5	5	4	5	4	5	95.0%	SB
41	R-41	5	5	5	5	5	5	4	5	97.5%	SB
42	R-42	5	5	4	4	5	5	4	5	92.5%	SB
43	R-43	5	5	5	5	5	5	5	5	100.0%	SB
44	R-44	5	5	5	4	4	5	4	5	92.5%	SB
45	R-45	5	5	5	3	4	5	5	5	92.5%	SB
46	R-46	4	5	4	3	5	5	4	4	85.0%	SB
47	R-47	4	5	5	4	5	5	4	5	92.5%	SB
48	R-48	3	2	2	2	1	2	2	2	40.0%	TB
49	R-49	4	5	5	3	5	5	4	5	90.0%	SB
50	R-50	5	5	5	3	5	4	5	5	92.5%	SB
51	R-51	5	5	5	3	5	5	5	5	95.0%	SB
52	R-52	4	5	5	5	5	5	5	5	97.5%	SB
53	R-53	5	5	5	4	5	5	5	5	97.5%	SB
54	R-54	5	5	4	5	4	5	5	5	95.0%	SB
55	R-55	4	5	5	4	5	5	5	4	92.5%	SB
56	R-56	5	5	5	5	5	5	4	4	95.0%	SB
57	R-57	4	5	5	5	5	5	4	5	95.0%	SB
58	R-58	5	5	5	5	5	5	4	5	97.5%	SB
59	R-59	5	5	5	5	5	4	5	5	97.5%	SB
60	R-60	5	5	5	4	5	5	5	5	97.5%	SB
61	R-61	5	4	5	5	5	5	4	4	92.5%	SB
62	R-62	5	5	5	5	5	5	4	5	97.5%	SB
63	R-63	4	5	5	5	5	5	5	5	97.5%	SB
64	R-64	5	5	5	5	5	4	5	5	97.5%	SB
65	R-65	4	5	4	4	5	5	5	5	92.5%	SB
66	R-66	5	5	4	4	5	5	5	4	92.5%	SB
67	R-67	4	4	5	4	5	5	5	5	92.5%	SB
68	R-68	4	5	5	4	5	4	5	5	92.5%	SB
69	R-69	2	2	1	2	2	2	1	2	35.0%	STB
70	R-70	4	5	5	4	5	5	5	5	95.0%	SB
71	R-71	4	5	4	4	5	4	4	5	87.5%	SB
72	R-72	4	5	5	3	5	4	5	4	87.5%	SB
73	R-73	5	5	4	4	4	4	4	4	85.0%	SB
74	R-74	4	5	5	4	4	4	4	5	87.5%	SB

75	R-75	4	4	5	4	5	5	4	5	90.0%	SB
76	R-76	4	5	4	5	4	4	4	5	87.5%	SB
77	R-77	5	5	4	2	5	5	4	4	85.0%	SB
78	R-78	4	5	4	4	5	4	4	5	87.5%	SB
79	R-79	5	5	4	4	5	4	4	4	87.5%	SB
80	R-80	4	5	5	4	4	5	5	4	90.0%	SB
81	R-81	4	5	5	4	4	5	4	4	87.5%	SB
82	R-82	4	5	5	4	4	5	5	4	90.0%	SB
83	R-83	4	5	5	4	5	4	5	5	92.5%	SB
84	R-84	4	4	5	5	5	4	5	5	92.5%	SB
85	R-85	5	5	5	4	4	5	4	4	90.0%	SB
86	R-86	4	5	4	4	4	5	5	4	87.5%	SB
87	R-87	5	5	5	4	4	4	5	4	90.0%	SB
88	R-88	4	5	4	4	5	5	5	5	92.5%	SB
89	R-89	5	5	4	4	5	4	4	5	90.0%	SB
90	R-90	4	5	4	4	4	4	4	5	85.0%	SB
91	R-91	5	5	5	4	5	5	5	5	97.5%	SB
92	R-92	4	5	5	4	4	5	5	4	90.0%	SB
93	R-93	5	5	4	4	4	4	5	5	90.0%	SB
94	R-94	4	5	4	4	5	4	5	5	90.0%	SB
95	R-95	5	4	5	5	5	5	5	4	95.0%	SB
96	R-96	4	5	5	4	5	4	5	4	90.0%	SB
97	R-97	4	5	5	5	5	4	5	5	95.0%	SB
98	R-98	4	5	5	4	5	5	5	5	95.0%	SB
99	R-99	4	5	5	5	5	5	5	4	95.0%	SB
100	R-100	5	5	5	4	4	4	5	5	92.5%	SB
101	R-101	4	5	4	5	5	4	5	5	92.5%	SB
102	R-102	4	5	5	4	5	5	5	5	95.0%	SB
103	R-103	5	5	5	4	4	5	5	5	95.0%	SB
104	R-104	5	5	5	4	5	5	4	5	95.0%	SB
105	R-105	4	5	5	3	5	5	4	5	90.0%	SB
106	R-106	5	5	5	4	5	5	4	5	95.0%	SB
107	R-107	5	5	4	5	5	4	5	5	95.0%	SB
108	R-108	5	5	4	4	5	5	4	5	92.5%	SB

109	R-109	3	2	1	2	2	2	2	1	37.5%	TB
110	R-110	4	5	4	4	5	5	4	4	87.5%	SB
111	R-111	5	5	4	5	5	5	5	5	97.5%	SB
112	R-112	4	5	5	3	4	4	5	5	87.5%	SB
113	R-113	5	5	5	4	5	5	5	5	97.5%	SB
114	R-114	4	5	4	5	5	5	5	4	92.5%	SB
115	R-115	4	5	5	4	5	5	5	5	95.0%	SB
116	R-116	5	5	5	4	5	5	5	4	95.0%	SB
117	R-117	5	5	5	4	5	5	4	4	92.5%	SB
118	R-118	5	5	4	2	5	5	5	4	87.5%	SB
119	R-119	4	5	4	4	5	5	5	5	92.5%	SB
120	R-120	4	5	4	5	5	4	5	5	92.5%	SB
121	R-121	4	5	4	2	4	5	5	5	85.0%	SB
122	R-122	5	5	5	5	4	5	4	4	92.5%	SB
Jumlah		4,276								87.6%	SB
Nilai maksimal		4880									
Persentase skor		87.62%									
Kriteria		SB									

X2						% Skor	Kriteria
X2.1	X2.2	X2.3	X2.4	X2.5	X2.6		
5	4	5	5	4	4	90.0%	SB
4	5	4	4	4	4	83.3%	B
2	2	1	2	2	2	36.7%	TB
4	4	4	5	4	4	83.3%	B
4	4	4	4	4	5	83.3%	B
4	5	5	5	5	5	96.7%	SB

2	1	1	2	2	2	33.3%	STB
3	4	4	4	4	4	76.7%	B
4	4	4	4	5	5	86.7%	SB
4	4	4	5	4	4	83.3%	B
3	4	4	4	4	4	76.7%	B
5	5	4	4	4	4	86.7%	SB
5	5	5	5	4	5	96.7%	SB
5	4	5	5	5	5	96.7%	SB
2	2	2	1	1	1	30.0%	STB
5	5	5	5	4	5	96.7%	SB
4	5	5	4	5	4	90.0%	SB
5	5	5	5	4	5	96.7%	SB
5	5	5	5	5	5	100.0%	SB
2	2	1	2	2	2	36.7%	TB
5	5	4	5	5	5	96.7%	SB
5	5	5	5	4	5	96.7%	SB
2	2	2	1	1	2	33.3%	STB
4	5	4	5	4	4	86.7%	SB
5	5	5	5	5	5	100.0%	SB
5	4	5	5	5	5	96.7%	SB
4	5	5	5	5	4	93.3%	SB
5	5	5	5	5	5	100.0%	SB
5	4	5	4	5	5	93.3%	SB
5	5	5	5	5	5	100.0%	SB
5	5	5	5	5	5	100.0%	SB
5	5	5	5	5	5	100.0%	SB
5	5	5	5	5	5	100.0%	SB
5	5	5	5	5	5	100.0%	SB
5	5	5	5	4	4	93.3%	SB
4	5	4	4	5	5	90.0%	SB
4	4	5	4	5	5	90.0%	SB
4	5	4	5	4	5	90.0%	SB
5	4	5	5	5	5	96.7%	SB
4	5	5	5	5	5	96.7%	SB
4	5	5	5	5	5	96.7%	SB
4	4	4	5	4	5	86.7%	SB
5	5	5	5	5	4	96.7%	SB
5	5	4	5	5	5	96.7%	SB
5	5	5	5	4	5	96.7%	SB
5	4	5	5	4	5	93.3%	SB
5	4	5	5	5	5	96.7%	SB
5	5	5	5	4	5	96.7%	SB

5	5	5	5	5	4	96.7%	SB
5	5	5	5	5	5	100.0%	SB
5	5	5	5	5	5	100.0%	SB
5	5	5	5	5	4	96.7%	SB
5	5	4	5	5	5	96.7%	SB
5	4	5	5	5	5	96.7%	SB
5	5	5	5	5	4	96.7%	SB
5	5	5	4	5	5	96.7%	SB
4	4	5	5	5	5	93.3%	SB
5	5	4	5	5	5	96.7%	SB
5	5	5	4	5	5	96.7%	SB
4	5	5	5	5	4	93.3%	SB
5	5	5	5	5	5	100.0%	SB
5	5	5	5	5	5	100.0%	SB
4	4	5	5	5	4	90.0%	SB
5	5	4	5	5	5	96.7%	SB
2	1	2	1	1	1	26.7%	STB
2	2	1	2	2	1	33.3%	STB
2	1	1	1	2	2	30.0%	STB
5	4	5	5	4	5	93.3%	SB
5	5	5	4	5	5	96.7%	SB
5	4	4	5	5	5	93.3%	SB
5	5	5	4	5	5	96.7%	SB
5	4	4	4	4	4	83.3%	B
5	5	5	4	5	5	96.7%	SB
4	4	5	5	4	5	90.0%	SB
4	4	5	5	5	5	93.3%	SB
4	4	5	5	4	5	90.0%	SB
5	4	5	4	4	5	90.0%	SB
5	5	5	4	4	5	93.3%	SB
5	5	5	4	5	5	96.7%	SB
5	4	4	5	4	4	86.7%	SB
5	4	5	5	5	5	96.7%	SB
4	4	5	4	4	4	83.3%	B
4	4	4	4	4	4	80.0%	B
5	5	5	4	5	4	93.3%	SB
5	5	5	5	4	5	96.7%	SB
4	4	5	4	5	5	90.0%	SB
4	4	5	5	5	4	90.0%	SB
4	4	4	4	5	5	86.7%	SB

5	5	5	5	4	5	96.7%	SB
4	4	5	5	5	5	93.3%	SB
4	5	5	5	5	4	93.3%	SB
5	5	4	5	4	4	90.0%	SB
4	5	5	5	5	5	96.7%	SB
5	4	5	5	5	5	96.7%	SB
5	4	5	5	5	4	93.3%	SB
4	5	5	5	4	5	93.3%	SB
5	5	5	5	4	5	96.7%	SB
5	5	5	5	4	4	93.3%	SB
4	5	5	5	5	4	93.3%	SB
5	4	5	5	4	5	93.3%	SB
5	5	4	4	5	4	90.0%	SB
4	5	5	4	4	4	86.7%	SB
5	5	4	5	5	5	96.7%	SB
4	4	5	5	5	5	93.3%	SB
5	5	4	4	5	5	93.3%	SB
5	5	4	5	5	4	93.3%	SB
5	4	5	5	4	5	93.3%	SB
5	4	4	4	5	5	90.0%	SB
5	4	5	4	5	5	93.3%	SB
5	4	5	4	4	4	86.7%	SB
2	2	2	2	2	2	40.0%	TB
5	4	5	5	4	5	93.3%	SB
5	5	5	5	4	5	96.7%	SB
5	4	4	5	5	5	93.3%	SB
4	5	5	4	4	5	90.0%	SB
4	5	4	4	4	5	86.7%	SB
5	4	4	4	4	4	83.3%	B
5	4	5	5	5	5	96.7%	SB
5	4	4	5	4	4	86.7%	SB
5	3	4	5	5	5	90.0%	SB
5	4	4	4	4	5	86.7%	SB
5	4	4	4	5	4	86.7%	SB
4	5	4	3	4	5	83.3%	B
5	5	5	5	5	5	100.0%	SB
3,236						88.4%	SB
3660							
88.42%							
SB							

Z								% Skor
Z1.1	Z1.2	Z1.3	Z1.4	Z1.5	Z1.6	Z1.7	Z1.8	
5	5	4	5	5	4	5	4	92.5%
5	5	4	5	4	5	4	4	90.0%
5	4	4	4	4	5	4	5	87.5%
5	4	4	4	5	4	4	4	85.0%
5	4	5	4	4	4	4	4	85.0%
5	4	5	4	4	5	4	4	87.5%
2	1	1	2	2	2	2	3	37.5%
5	4	4	4	4	4	4	4	82.5%
5	4	4	4	4	4	4	4	82.5%
5	4	4	4	4	4	4	4	82.5%
5	4	4	4	5	4	4	4	85.0%
4	4	3	3	3	4	2	4	67.5%
5	5	5	5	5	4	5	4	95.0%
5	5	5	5	4	5	5	4	95.0%
2	2	2	1	2	2	3	2	40.0%
5	5	5	5	5	4	4	5	95.0%
2	2	2	1	2	2	3	2	40.0%
2	1	1	1	2	1	2	2	30.0%
5	4	5	5	4	4	5	5	92.5%
5	5	4	5	5	5	4	5	95.0%
5	5	4	5	4	5	5	5	95.0%
5	5	4	4	5	5	5	5	95.0%
2	2	2	2	1	1	2	2	35.0%
5	4	5	5	5	5	5	5	97.5%
5	5	4	5	5	5	5	4	95.0%
5	4	5	5	5	5	4	5	95.0%
5	4	5	5	4	4	4	4	87.5%
2	1	2	4	2	2	2	5	50.0%
4	5	5	5	5	5	4	5	95.0%
5	5	5	5	5	4	5	4	95.0%
4	5	5	5	5	4	5	5	95.0%
5	4	5	5	5	5	5	5	97.5%
5	5	5	5	4	4	5	5	95.0%
5	5	4	5	5	5	5	5	97.5%
5	5	5	5	5	5	4	5	97.5%
4	4	4	5	5	5	5	5	92.5%
5	5	5	5	5	5	4	5	97.5%

4	5	5	4	5	5	5	5	95.0%
5	4	4	4	5	4	4	5	87.5%
5	4	5	5	4	5	5	5	95.0%
5	5	5	5	5	5	5	5	100.0%
5	5	4	4	5	5	4	4	90.0%
5	5	5	5	5	5	5	5	100.0%
5	5	5	5	5	5	5	4	97.5%
5	5	5	4	5	5	5	5	97.5%
4	5	5	5	5	4	5	5	95.0%
5	5	4	4	5	5	5	5	95.0%
1	2	2	3	2	2	2	3	42.5%
5	5	5	4	5	5	5	5	97.5%
5	5	5	5	5	5	5	5	100.0%
5	5	5	5	5	5	5	5	100.0%
5	5	5	5	5	5	5	4	97.5%
5	5	4	5	5	5	5	5	97.5%
5	5	5	5	4	5	5	5	97.5%
4	5	4	5	5	5	5	5	95.0%
5	5	5	4	5	5	5	5	97.5%
5	5	5	5	5	5	5	5	100.0%
5	5	4	5	5	5	5	5	97.5%
5	5	5	5	5	5	4	5	97.5%
5	5	4	4	4	5	5	5	92.5%
5	5	5	5	4	5	5	4	95.0%
4	4	4	5	5	5	5	5	92.5%
1	2	2	2	2	2	2	3	40.0%
1	2	2	4	2	2	2	2	42.5%
2	1	2	2	2	2	2	2	37.5%
5	4	5	5	5	5	4	5	95.0%
5	4	4	4	5	5	5	4	90.0%
5	5	5	4	4	5	5	5	95.0%
2	2	1	2	2	2	2	1	35.0%
4	4	5	5	5	4	4	5	90.0%
5	4	5	5	5	4	5	4	92.5%
5	4	5	4	5	5	5	4	92.5%
5	4	4	4	4	4	4	5	85.0%
4	4	4	5	5	5	5	4	90.0%
5	5	4	5	5	5	5	4	95.0%
5	4	5	4	4	4	5	4	87.5%
5	4	5	5	4	4	5	4	90.0%
4	4	5	5	5	4	4	5	90.0%

5	4	5	4	4	5	4	4	87.5%
4	4	5	5	4	4	5	5	90.0%
5	5	4	4	5	4	5	4	90.0%
4	5	5	4	5	5	5	4	92.5%
5	4	5	4	4	4	5	4	87.5%
4	5	4	5	4	4	5	4	87.5%
4	5	5	4	5	4	4	5	90.0%
5	5	4	5	5	5	5	5	97.5%
4	5	5	4	5	4	5	5	92.5%
5	4	5	5	5	4	4	5	92.5%
5	5	4	4	5	4	4	5	90.0%
5	4	5	4	4	5	4	5	90.0%
5	4	5	5	5	4	5	5	95.0%
5	5	4	5	5	5	5	4	95.0%
4	4	5	5	5	5	4	5	92.5%
4	4	5	5	5	5	5	5	95.0%
4	5	5	4	4	5	5	4	90.0%
5	5	4	5	5	5	4	5	95.0%
5	4	5	4	5	5	4	5	92.5%
5	4	5	4	5	5	5	4	92.5%
5	4	5	4	5	4	5	5	92.5%
5	5	5	5	5	5	5	4	97.5%
4	5	5	4	5	4	5	5	92.5%
5	5	4	5	5	4	5	5	95.0%
5	5	5	4	5	5	5	4	95.0%
5	4	5	4	4	4	5	5	90.0%
5	5	4	4	5	4	5	4	90.0%
5	4	5	5	5	4	4	4	90.0%
5	5	5	4	4	5	5	4	92.5%
5	5	5	4	4	5	4	5	92.5%
5	5	5	4	5	5	4	5	95.0%
5	4	5	5	4	5	4	5	92.5%
5	4	5	5	4	5	5	5	95.0%
4	5	4	5	4	5	5	4	90.0%
4	5	4	5	5	5	4	5	92.5%
2	2	3	3	2	2	3	1	45.0%
5	4	5	5	4	5	5	5	95.0%
4	5	4	5	5	5	5	4	92.5%
4	4	5	5	5	5	4	4	90.0%
5	5	5	4	5	4	5	5	95.0%
5	4	5	5	5	4	4	5	92.5%

5	5	5	5	5	4	5	5	97.5%
5	5	5	4	4	5	5	4	92.5%
1	2	3	2	2	2	3	3	45.0%
4,253								87.2%
4880								
87.15%								
SB								

Y								% Skor	Kriteria
Y1.1	Y1.2	Y1.3	Y1.4	Y1.5	Y1.6	Y1.7	Y1.8		
5	4	4	4	5	4	4	4	85.0%	SB
4	4	5	4	5	5	4	4	87.5%	SB
2	3	2	1	2	2	2	2	40.0%	TB
4	4	4	5	4	4	4	4	82.5%	B
4	4	4	4	4	4	4	4	80.0%	B
3	3	3	2	3	3	4	3	60.0%	CB
2	1	1	1	2	2	2	1	30.0%	STB
4	4	4	4	4	4	4	3	77.5%	B
4	4	4	4	4	4	4	4	80.0%	B
4	4	5	4	4	4	4	4	82.5%	B
4	4	4	4	4	4	4	4	80.0%	B
2	2	2	1	2	2	4	2	42.5%	TB
4	4	4	5	4	5	4	4	85.0%	SB
5	5	5	4	5	5	5	5	97.5%	SB
1	2	2	2	3	3	2	2	42.5%	TB
2	2	2	3	2	2	3	3	47.5%	TB
4	4	4	3	4	4	4	4	77.5%	B
2	1	1	2	3	2	3	2	40.0%	TB
5	5	5	5	5	5	4	5	97.5%	SB
2	1	2	2	2	3	3	3	45.0%	TB
5	5	5	5	5	5	5	4	97.5%	SB
5	5	5	5	5	4	5	5	97.5%	SB
1	2	2	2	1	2	2	2	35.0%	STB
5	5	5	4	5	5	4	5	95.0%	SB
5	5	5	4	5	4	5	5	95.0%	SB
5	5	5	5	5	5	4	5	97.5%	SB
5	5	5	4	5	4	5	5	95.0%	SB
2	2	2	2	2	2	2	2	40.0%	TB
4	5	5	5	5	5	5	5	97.5%	SB
4	5	5	4	5	5	5	4	92.5%	SB

5	5	5	5	4	5	5	5	97.5%	SB
4	5	5	5	5	5	5	5	97.5%	SB
5	5	5	5	4	5	5	4	95.0%	SB
5	5	5	4	5	4	5	5	95.0%	SB
5	5	5	4	5	4	5	5	95.0%	SB
5	5	4	4	5	5	5	5	95.0%	SB
4	4	4	5	5	5	5	4	90.0%	SB
5	4	4	5	5	5	5	5	95.0%	SB
5	5	5	5	4	5	5	4	95.0%	SB
5	5	4	5	5	4	5	5	95.0%	SB
5	5	5	4	5	4	5	5	95.0%	SB
5	5	5	5	5	5	5	4	97.5%	SB
4	4	5	5	5	4	5	5	92.5%	SB
5	5	5	5	5	5	5	4	97.5%	SB
4	5	4	5	4	5	5	5	92.5%	SB
4	5	5	5	4	5	5	5	95.0%	SB
2	2	2	1	2	2	2	2	37.5%	TB
5	5	5	4	5	4	4	5	92.5%	SB
5	5	4	4	5	5	4	5	92.5%	SB
5	5	5	5	5	5	4	5	97.5%	SB
4	5	5	4	5	5	5	5	95.0%	SB
5	4	4	5	5	5	4	5	92.5%	SB
5	4	5	5	5	5	5	5	97.5%	SB
4	4	4	5	4	5	4	5	87.5%	SB
4	5	5	5	5	5	5	5	97.5%	SB
5	5	4	4	5	5	4	5	92.5%	SB
5	5	4	5	5	5	5	5	97.5%	SB
5	5	5	5	4	5	5	5	97.5%	SB
5	5	5	4	5	4	5	4	92.5%	SB
5	4	5	5	5	5	4	5	95.0%	SB
5	5	5	4	5	5	5	5	97.5%	SB
5	5	5	5	5	5	5	5	100.0%	SB
5	5	2	3	2	2	1	2	55.0%	CB
1	2	2	1	1	2	2	2	32.5%	STB
5	4	5	4	4	5	5	4	90.0%	SB
5	5	4	5	4	5	5	4	92.5%	SB
4	5	4	5	5	5	5	4	92.5%	SB
2	2	2	2	1	2	1	2	35.0%	STB
5	5	5	5	5	4	4	4	92.5%	SB
5	5	4	4	4	5	4	4	87.5%	SB

5	5	4	5	4	5	5	4	92.5%	SB
5	4	4	4	4	5	4	4	85.0%	SB
4	5	4	4	4	4	4	4	82.5%	B
4	4	4	4	4	5	5	5	87.5%	SB
5	5	4	5	5	5	4	4	92.5%	SB
5	4	4	4	5	5	5	4	90.0%	SB
4	5	5	4	4	5	5	4	90.0%	SB
5	5	4	5	4	5	4	4	90.0%	SB
4	4	5	5	4	4	5	5	90.0%	SB
4	5	4	4	4	4	5	5	87.5%	SB
5	4	4	5	4	5	4	5	90.0%	SB
5	4	4	4	5	5	5	5	92.5%	SB
5	5	4	4	5	4	4	4	87.5%	SB
5	4	5	4	5	4	4	4	87.5%	SB
4	5	5	5	5	5	4	5	95.0%	SB
4	5	5	5	4	5	5	5	95.0%	SB
5	4	5	4	5	5	5	5	95.0%	SB
5	4	4	4	4	4	5	5	87.5%	SB
5	5	4	4	4	5	4	5	90.0%	SB
5	5	4	5	5	5	4	5	95.0%	SB
5	4	5	4	5	4	5	5	92.5%	SB
5	5	4	5	5	4	4	5	92.5%	SB
4	5	4	5	4	5	5	5	92.5%	SB
5	4	5	5	4	5	5	5	95.0%	SB
5	5	4	5	5	5	4	4	92.5%	SB
5	5	5	4	4	5	5	4	92.5%	SB
5	5	4	5	4	4	5	5	92.5%	SB
4	5	5	4	4	5	4	5	90.0%	SB
4	4	5	4	5	5	5	5	92.5%	SB
5	5	5	5	5	4	5	5	97.5%	SB
5	4	5	5	4	5	5	5	95.0%	SB
5	5	5	4	5	5	4	5	95.0%	SB
5	5	5	4	5	4	5	5	95.0%	SB
5	4	4	5	4	5	5	5	92.5%	SB
5	5	4	5	4	5	5	4	92.5%	SB
5	5	4	5	5	4	5	4	92.5%	SB
4	5	4	4	4	5	4	4	85.0%	SB
2	1	2	2	3	2	2	2	40.0%	TB
5	5	5	4	5	5	5	5	97.5%	SB
5	4	5	5	5	5	5	5	97.5%	SB
5	5	4	4	4	5	5	4	90.0%	SB

5	4	5	5	5	5	4	4	92.5%	SB
2	2	3	3	5	2	2	2	52.5%	CB
5	4	5	5	5	4	4	5	92.5%	SB
5	5	5	5	5	5	5	5	100.0%	SB
5	5	4	5	4	4	5	5	92.5%	SB
5	4	4	4	4	4	4	4	82.5%	B
1	2	2	2	2	2	1	3	37.5%	TB
5	5	4	5	4	5	4	4	90.0%	SB
4	4	4	4	4	5	5	4	85.0%	SB
2	2	2	2	1	2	2	1	35.0%	STB
4,129								84.6%	SB
4880									
84.61%									
SB									



Nomor : 1050/LOA/JESYA/XII/2022
Medan, 24 Desember 2022
Hal : Letter of Acceptance

Yth,
Surya Hamdani,
Jufrizen

Di -
Tempat

Dengan Hormat,
Terima kasih kami sampaikan telah mengirimkan artikel untuk dipublish di Jurnal Jesya (Jurnal Ekonomi & Ekonomi Syariah) dengan E-ISSN: 2614-3259 dan P-ISSN : 2599-3410 dengan judul:

“Pengaruh Keadilan Organisasi Terhadap Kinerja Pegawai : Peran Mediasi Organizational Citizenship Behavior”

Berdasarkan hasil review, dengan ini kami menyatakan artikel anda **DITERIMA** dan akan diterbitkan pada Volume 6, Nomor 2, Periode Juni 2023.

Artikel dapat dilihat di online

<https://stiealwashliyahsibolga.ac.id/jurnal/index.php/jesya/article/view/1050>

Untuk Informasi lebih lanjut sehubungan dengan ini, silahkan berkomunikasi lewat Whatsapp ke nomor 082251583783

Demikian informasi ini disampaikan, dan atas perhatiannya, terima kasih.

Best regards

Muhammad Khoiruddin Harahap
Editor in Chief

Sekolah Tinggi Ilmu Ekonomi Al-Washliyah Sibolga Tapanuli Tengah
Jalan Padang Sidempuan No. 98 Kecamatan Sarudik
Kabupaten Tapanuli Tengah – Provinsi Sumatera Utara
Email : info@stiealwashliyah.ac.id