

BAB I

PENDAHULUAN

1.1. Latar Belakang Masalah

Sumber Daya Manusia (SDM) sebagai salah satu faktor yang sangat penting bahkan tidak dapat dilepaskan dari sebuah perusahaan. Sumber Daya Manusia merupakan asset penting bagi setiap perusahaan, karena menentukan keberhasilan dari perusahaan untuk mencapai tujuan bisnisnya (Fadili, Tuhagana, Jamaluddin, 2018).

Sumber daya manusia merupakan penggerak bagi suatu organisasi, berperan sebagai pemelihara, operator, produsen, bahkan menjadi desainer dari setiap sistem dalam organisasi (Bratton, Gold & Steele, 2021). Oleh karena itu, ketika sebuah organisasi kehilangan sumber daya manusia yang berbakat, hal itu memerlukan waktu dan uang terutama dalam merekrut dan melatih mereka. Manajemen sumber daya manusia (MSDM) adalah proses pengelolaan berbagai hal yang berkaitan dengan karyawan, pekerja, manajer, dan personel lainnya dengan tujuan agar suatu organisasi atau perusahaan dapat mencapai tujuan yang telah ditetapkan (Mitrohardjono, 2020). Tujuan organisasi dapat tercapai apabila kinerja pegawai dapat dilakukan secara maksimal.

Pada hakikatnya, kinerja adalah apa yang dilakukan atau tidak dilakukan oleh seorang pegawai yang berdampak pada kontribusinya terhadap organisasi atau perusahaan termasuk hubungannya dengan para pegawai lainnya (Syariffudin & Parma, 2020). Menurut Wang (2010), kinerja pegawai akan mewujudkan hasil optimal jika mendapatkan keadilan organisasi. Lebih lanjut dijelaskan bahwa ketika pegawai merasa ada keadilan yang tinggi, maka si akan mampu mencapai kinerja pegawai yang sempurna.



Dalam penelitian Yulianto dan Idris (2023), menemukan bahwa Salah satu faktor yang mempengaruhi kinerja adalah keadilan distributif dan prosedural. Dari perspektif distributif, setiap orang ingin diperlakukan secara adil. Dari sudut pandang pegawai, keadilan distributif terjadi ketika mereka menerima hasil yang sama dengan orang lain. Dengan istilah lain, keadilan distributif mengacu pada seberapa adil alokasi pendapatan atau imbalan yg diterima oleh pegawai (Pratiwi & Syahrizal, 2019). Sedangkan keadilan prosedural adalah moderator penting dalam hubungan antara keadilan distributif terhadap perubahan pegawai (Fauziah & Rachmawati, 2021).

.Menurut Li and Cropanzano (2009) keadilan organisasi memberikan dampak terhadap peningkatan kinerja personil dalam organisasi, munculnya perilaku kewarganegaraan pekerja (*Organizational Citizenship Behavior*), meningkatnya kesehatan mental, menekan tingkat stres serta beragam sikap positif lainnya. Keadilan organisasi merujuk pada persepsi pegawai tentang seberapa adil prosedur, keputusan, dan perlakuan yang diterima dalam organisasi. Ketika pegawai merasa bahwa mereka diperlakukan secara adil, mereka lebih termotivasi untuk bekerja lebih keras dan berkinerja lebih baik. Pegawai cenderung menunjukkan komitmen yang lebih tinggi terhadap tugas dan tanggung jawab mereka. Kepercayaan terhadap organisasi yang adil meningkatkan rasa tanggung jawab dan loyalitas pegawai, yang langsung berdampak pada peningkatan kinerja mereka.

Sedangkan Organizational Citizenship Behavior (OCB) mengacu pada perilaku sukarela yang tidak diwajibkan, namun mendukung kelancaran dan kinerja organisasi secara keseluruhan. Pegawai yang merasa bahwa mereka kan secara adil cenderung menunjukkan perilaku OCB yang positif. Lebih mungkin untuk membantu rekan kerja, menunjukkan kerjasama, atau berinisiatif untuk memperbaiki proses kerja.



Organizational Citizenship Behavior atau perilaku Kewarganegaraan Organisasi merujuk pada perilaku sukarela yang dilakukan oleh pegawai yang melebihi kewajiban formal mereka, seperti membantu rekan kerja, berinisiatif dalam meningkatkan lingkungan kerja, atau berperilaku positif terhadap organisasi tanpa mengharapkan imbalan langsung. Menurut Fatmawati, Sulistyiwati & Asmike (2022) *Organizational Citizenship Behavior* biasa disebut sebagai perilaku ekstra yang ditunjukkan oleh karyawan dalam bekerja di suatu organisasi, meskipun perilaku ini bukan merupakan persyaratan pekerjaan, namun memiliki dampak yang efektif dan positif terhadap organisasi. Banyak penelitian menunjukkan bahwa keadilan ditempat kerja berperan penting dalam mempengaruhi OCB.

Hubungan antara keadilan dan OCB dapat dilihat melalui berbagai dimensi keadilan seperti keadilan distributif dan keadilan prosedural. Penelitian Sitio (2023) menemukan bahwa keadilan distributif berpengaruh terhadap OCB lebih lanjut dijelaskan bahwa pegawai yang merasa diperlakukan secara adil dalam hal distributif penghargaan atau imbalan akan lebih cenderung melakukan perilaku OCB, mereka merasa bahwa kontribusi mereka dihargai oleh organisasi sehingga mereka cenderung untuk membantu rekan kerja, berbagi informasi, atau melakukan tindakan yang meningkatkan kinerja tim dan organisasi secara keseluruhan.

Sedangkan penelitian yang dilakukan oleh Azis (2020) menemukan keadilan prosedural berpengaruh terhadap OCB artinya pegawai yang merasakan keadilan prosedural cenderung memiliki tingkat kepercayaan yang lebih tinggi terhadap manajemen dan organisasi. Hal ini menciptakan rasa keterikatan yang

adap organisasi, yang kemudian mendorong mereka untuk berperilaku positif bentuk kontribusi tambahan terhadap organisasi meskipun tidak ada langsung yang diharapkan.



Pegawai dianggap sebagai sumber modal utama dalam suatu organisasi, karena keberhasilan organisasi dalam mencapai tujuannya bergantung pada seberapa baik mereka melakukan tugas-tugas yang ada. Pegawai negeri sipil adalah orang yang menjalankan tugas negara atau pemerintahan, mereka juga merupakan andalan pemerintah dalam proses penyelenggaraan pemerintahan untuk melaksanakan pembangunan negara. UU No. 43 Tahun 1999, UU No. 5 Tahun 2014 tentang Aparatur Sipil Negara menetapkan bahwa penyelenggara negara adalah suatu profesi yang memiliki kewajiban untuk mengurus dan mengembangkan dirinya sendiri serta bertanggung jawab atas pelaksanaan dan penerapan asas keadilan dalam penyelenggaraan pengelolaan masyarakat. Keadilan organisasional pada instansi pemerintah masih menjadi perdebatan terutama terkait dalam hal keadilan distributif.

Salah satu kebijakan pemerintah tentang keadilan distributif yaitu sistem remunerasi, bahwa sistem remunerasi yang baik harus memenuhi asas keadilan, baik secara internal maupun eksternal. Keadilan internal dalam arti pekerjaan yang lebih berat selayaknya memperoleh imbalan yang lebih tinggi, sedangkan keadilan eksternal berarti kesetaraan upah dengan pekerja di sektor swasta. Dengan demikian, pemberlakuan sistem remunerasi bukan sesuatu yang berdiri sendiri, melainkan sebagai bagian dari reformasi birokrasi. Selain itu Yusnita, Fikri, & Istiandra (2023) mengatakan bahwa Aparatur Sipil Negara (ASN) adalah organisasi sumber daya manusia yang dipilih pada suatu instansi pemerintah sebagai badan penyelenggara kebijakan dan pelayanan publik, kualitas dan kinerja ASN menjadi kunci keberhasilan pengelolaan operasional pemerintahan.

Untuk mencapai tujuan dari suatu organisasi, kinerja optimal yang di laksanakan pegawai dapat menjadi tolak ukur kemajuan dari suatu organisasi, pada Dinas Pekerjaan Umum, Tata Ruang, Perhubungan dan an Kabupaten Maros.



Dinas Pekerjaan Umum, Tata Ruang, Perhubungan dan Pertanahan Kabupaten Maros menurut Peraturan Daerah Kabupaten Maros Nomor 11 Tahun 2012 Tentang Peraturan Daerah Dan Tata Kerja Dinas-Dinas Daerah Lingkup Kabupaten Maros yang menjelaskan bahwa Dinas Pekerjaan Umum, Tata Ruang, Perhubungan dan Pertanahan Kabupaten Maros mempunyai tugas membantu Bupati Maros melaksanakan Urusan Pemerintahan bidang Pekerjaan Umum, Tata Ruang, Perhubungan dan Pertanahan yang menjadi kewenangan Daerah Kabupaten Maros.

Namun kenyataan yang terlihat di Dinas Pekerjaan Umum, Tata Ruang, Perhubungan dan Pertanahan Kabupaten Maros saat ini masih terdapat kekurangan dalam upaya pengembangan sumber daya manusia terutama dalam meningkatkan profesionalisme pegawai dan kinerja yang menurun. Pasal 7 Undang-undang Nomor 43 Tahun 1999 menegaskan bahwa setiap Pegawai Negeri berhak memperoleh gaji yang adil dan layak sesuai dengan pekerjaan dan tanggung jawabnya dan gaji yang diterima oleh Pegawai Negeri harus mampu memacu produktivitas dan menjamin kesejahteraan. Namun, sampai saat ini remunerasi di lingkungan Pemerintah dirasa masih menimbulkan kecemburuan di antara para pegawai.

Wawancara yang dilakukan oleh peneliti kepada sepuluh orang pegawai sebagai perwakilan pegawai Dinas Pekerjaan Umum, Tata Ruang, Perhubungan dan Pertanahan Kabupaten Maros dengan jenis golongan I,II,III yang memiliki lama bekerja rentang 3-25 tahun menyimpulkan permasalahan keadilan yang dirasakan pegawai Dinas Pekerjaan Umum, Tata Ruang, Perhubungan dan Pertanahan Kabupaten Maros ialah masalah pegawai yang merasa tidak mendapatkan yang sama dalam hal promosi jabatan, pelatihan, atau pengembangan karir yakni masih ada pegawai yang sudah bekerja lama dan memiliki kinerja baik, tetapi promosi atau kesempatan pelatihan lebih sering



diberikan kepada pegawai yang baru.

Selanjutnya, pegawai yang merasa terbebani dengan tugas yang lebih banyak atau lebih berat dibandingkan rekan pegawai lainnya. Penelitian yang dilakukan oleh Manihuruk (2023) menunjukkan hasil bahwa keadilan organisasi dapat berpengaruh positif terhadap kinerja pegawai, artinya seorang pegawai yang merasakan keadilan atau memiliki persepsi keadilan yang tinggi terhadap organisasi maka akan meningkatkan kinerja.

Tabel 1. 1 Penilaian Sasaran Kerja Pegawai Dinas Pekerjaan Umum, Tata Ruang, Perhubungan dan Pertanahan Kabupaten Maros

| Bulan | Nilai SKP | Sebutan Atau Predikat |
|------------------|--------------|-----------------------|
| Januari | 89.92 | Baik |
| Februari | 88.76 | Baik |
| Maret | 84.83 | Baik |
| April | 87.68 | Baik |
| Mei | 86.26 | Baik |
| Juni | 91.02 | Sangat Baik |
| Juli | 88.42 | Baik |
| Agustus | 89.11 | Baik |
| September | 89.08 | Baik |
| Oktober | 88.72 | Baik |
| November | 91,67 | Sangat Baik |
| Rata-Rata | 88.38 | Baik |

Sumber: Kepegawaian Dinas Pekerjaan Umum, Tata Ruang, Perhubungan dan Pertanahan Kabupaten Maros (Penilaian Sasaran Kerja Pegawai, 2023) Jangka Waktu Penilaian 31 Januari 2023 – 31 November 2023

Berdasarkan Tabel 1.1 penilaian sasaran kerja pegawai (SKP) tahun 2023 tergolong baik. Rata-rata nilai capaian SKP adalah sebesar 88,38 yang tergolong dalam capaian “baik”. Akan tetapi nilai capaian ini masih belum mencapai target Yakni 100.

Dari hasil capaian SKP pegawai diatas dapat dilihat bahwa pada bulan Juni dan November rata-rata capaian SKP telah menembus predikat “sangat baik” ini

akan adanya upaya dari para pegawai negeri di Dinas



Pekerjaan Umum, Tata Ruang, Perhubungan dan Pertanahan Kabupaten Maros untuk terus meningkatkan kinerjanya dan mencapai target kinerja yang sudah diberikan kepadamasing-masing pegawai, tapi kinerja pegawai Dinas Pekerjaan Umum, Tata Ruang, Perhubungan dan Pertanahan Kabupaten Maros masih harus ditingkatkan agar nilai rata-rata tahunan SKP pegawai dapat mencapai target dan mendapat predikat “Sangat Baik”. Sebagai aparatur pemerintahan, pegawai negeri merupakan faktor penentu sukses atau gagalnya suatu organisasi pemerintahan terkebih instansi tersebut adalah kantor Dinas Pekerjaan Umum, Tata Ruang, Perhubungan dan Pertanahan Kabupaten Maros yang duntut untuk memberikan pelayanan yang baik kepada masyarakat. Kinerja merupakan output pekerjaan yg diselesaikan oleh pegawai baik secara kualitatif juga kuantitatif sesuai dengan standar kerja yang ditetapkan oleh organisasi.

Pegawai dengan kinerja yang baik mencerminkan potensi yang dimiliki pegawai dan akan berdampak pada peningkatan kinerja dalam organisasi. Hal ini sejalan dengan pendapat Mangkunegara (2017:13) yang menyebutkan kinerja adalah hasil dari kualitas dan kuantitas kerja yang dicapai seseorang dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya. Masalah umum yang kerap ada pada organisasi yaitu cara mengubah perilaku pegawai untuk memiliki perilaku pilihan yang bukan merupakan bagian dari tugas seorang pegawai, namun mendukung berfungsinya organisasi tersebut secara efektif. Jika perusahaan dan organisasi ingin meningkatkan perilaku OCB pada pegawai, maka sangat penting untuk mengetahui faktor-faktor yang mempengaruhi perilaku tersebut.

Pada penelitian Dilla, Prarimita, Suherdi (2023), hasil penelitiannya <kan, bahwa terdapat hubungan positif signifikan keadilan organisasi dan tional Citizenship Behavior. Begitu juga dengan instansi



pemerintah yang merupakan salah contoh organisasi dimana seluruh anggota dalam organisasi tersebut yakni pegawai harus saling bekerja sama dalam menerapkan Organizational Citizenship Behavior untuk mencapai tujuan organisasi.

Hal tersebut tidak terlihat pada pegawai di Dinas Pekerjaan Umum, Tata Ruang, Perhubungan dan Pertanahan Kabupaten Maros terdapat masalah mengenai Organizational Citizenship Behavior terhadap kinerja yaitu tingkat kehadiran pegawai Dinas Pekerjaan Umum, Tata Ruang, Perhubungan dan Pertanahan Kabupaten Maros masih belum maksimal dan mengalami naik turun dikarenakan masih ada pegawai yang izin, sakit dan tidak masuk kerja tanpa keterangan setiap bulannya. Hal tersebut menyebabkan pekerjaan yang tidak efektif. Selanjutnya keterlambatan pegawai mengalami kenaikan dan penurunan, banyak keterlambatan yang dilakukan oleh pegawai mengindikasikan masih rendahnya salah satu dimensi kepribadian dan OCB yaitu conscientiousness yang berkaitan dengan mematuhi aturan pemerintah dan disiplin diri.

Tabel 1. 2 Dinas Pekerjaan Umum, Tata Ruang, Perhubungan dan Pertanahan Kabupaten Maros Tingkat Absensi Pegawai Negeri Sipil Tahun 2023-2024

| Bulan | Hari Kerja | Jumlah Pegawai | Hk X Jk | Absensi Pegawai | | | | Jumlah Absensi | Tingkat Absensi |
|-----------|------------|----------------|---------|-----------------|-------|------|------|----------------|-----------------|
| | | | | Alpa | Sakit | Izin | Cuti | | |
| Januari | 21 | 162 | 3402 | 221 | 42 | 0 | 76 | 339 | 9.96% |
| Februari | 18 | 162 | 2916 | 196 | 53 | 0 | 61 | 310 | 10.63% |
| Maret | 22 | 161 | 3542 | 168 | 30 | 0 | 50 | 248 | 7.00% |
| April | 19 | 159 | 3021 | 131 | 28 | 0 | 24 | 183 | 6.06% |
| Mei | 15 | 157 | 2355 | 160 | 39 | 0 | 39 | 238 | 10.11% |
| Juni | 21 | 157 | 3297 | 130 | 37 | 0 | 20 | 187 | 5.67% |
| Juli | 21 | 158 | 3318 | 130 | 30 | 0 | 50 | 210 | 6.33% |
| Agustus | 22 | 158 | 3476 | 157 | 19 | 0 | 39 | 215 | 6.19% |
| September | | 150 | 3300 | 90 | 13 | 0 | 49 | 152 | 4.61% |
| Oktober | | 157 | 3297 | 97 | 19 | 0 | 39 | 155 | 4.70% |
| November | | 157 | 3454 | 90 | 28 | 0 | 37 | 155 | 4.49% |
| Desember | | 157 | 3454 | 129 | 12 | 0 | 42 | 183 | 5.30% |



| | | | | | | | | | |
|------------------|----|-----|------|-----|----|---|----|-----|--------------|
| Januari | 22 | 157 | 3454 | 163 | 52 | 0 | 39 | 254 | 7.35% |
| Februari | 18 | 157 | 2826 | 173 | 25 | 0 | 47 | 245 | 8.67% |
| Maret | 18 | 160 | 2880 | 137 | 18 | 0 | 41 | 196 | 6.81% |
| April | 16 | 160 | 2560 | 114 | 14 | 0 | 41 | 169 | 6.60% |
| Mei | 18 | 160 | 2880 | 71 | 28 | 0 | 33 | 132 | 4.58% |
| Juni | 18 | 158 | 2844 | 56 | 26 | 0 | 46 | 128 | 4.50% |
| Juli | 23 | 160 | 3680 | 77 | 24 | 0 | 34 | 135 | 3.67% |
| Agustus | 22 | 160 | 3520 | 54 | 21 | 0 | 35 | 110 | 3.13% |
| Rata-Rata | | | | | | | | | 6,32% |

Sepanjang tahun 2023 - Agustus 2024 pegawai di Dinas Pekerjaan Umum, Tata Ruang, Perhubungan dan Pertanahan Kabupaten Maros menunjukkan tingkat absensi yang fluktuatif. Toleransi absensi adalah batas diperbolehkannya pegawai tidak masuk kerja biasanya karena sakit dan kematian keluarga. Tingkat absensi pegawai tersebut dapat dilihat pada table di atas.

Perhitungan tingkat absensi pegawai tersebut dihitung dengan menggunakan rumus sebagai berikut menurut (Hasibuan, Melayu SP, 2002: 51)

$$\text{Tingkat Absensi} = \frac{\text{Jumlah Absensi}}{\text{Hari Kerja} \times \text{Jumlah Karyawan}} \times 100\%$$

Tingkat absensi pegawai di Dinas Pekerjaan Umum, Tata Ruang, Perhubungan dan Pertanahan Kabupaten Maros menunjukkan angka yang fluktuatif, tingkat rata-rata absensi yang terjadi pada tahun 2023-2024 sebesar 6,32%, tingkat absensi ini melebihi dari tingkat toleransi instansi sebesar 5%. Hal ini dapat berpengaruh secara negative terhadap kinerja pegawai, artinya semakin tinggi tingkat absensi maka akan mempengaruhi rendahnya kinerja dari pegawai (Hasley, 2012). Karyawan yang memiliki tingkat absensi rendah cenderung lebih terlibat dan berkomitmen terhadap pekerjaan mereka.



Karyawan yang sering tidak hadir mungkin kurang peduli terhadap keberhasilan organisasi dan lebih sedikit berkontribusi dalam perilaku yang mendukung lingkungan kerja yang positif. Agar dapat meningkatkan Organizational Citizenship Behavior pada pegawai, maka sangat penting bagi perusahaan atau organisasi untuk mengetahui apa yang menyebabkan meningkatnya atau timbulnya Organizational Citizenship Behavior.

Dari beberapa faktor yang dapat mempengaruhi Organizational Citizenship Behavior, salah satu faktor yaitu pegawai harus merasa diperlakukan secara adil oleh organisasi seperti pada penelitian (Hermanto & Srimulyanti 2022).

Hasil penelitiannya menunjukkan, bahwa secara parsial Organizational Citizenship Behavior memediasi pengaruh keadilan organisasi terhadap kinerja pegawai, yang berarti bahwa persepsi pegawai tentang keadilan organisasi dapat secara langsung dan tidak langsung memengaruhi kinerja pegawai, dengan OCB sebagai mediator. *Organizational Citizenship Behavior* terbukti secara empirik mempengaruhi kinerja karyawan. Organ (1997) mendefinisikan OCB sebagai “kontribusi terhadap pemeliharaan dan peningkatan konteks sosial dan psikologi yang mendukung kinerja tugas”. seperti yang di kemukakan oleh

Alimuddin, (2022) yang menjelaskan bahwa ada hubungan yang positif serta signifikan antara *Organizational Citizenship Behavior* terhadap kinerja pegawai Balai Besar Pendidikan Dan Pelatihan Kesejahteraan Sosial Makassar (BBPPKS), dalam penelitian tersebut ditemukan bahwa perilaku *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) merupakan faktor penting untuk meningkatkan kinerja karyawan. Menumbuhkan persepsi bahwa organisasi adil bagi pegawai sangat penting, hal ini dikarenakan, jika pegawai tidak merasa diperlakukan secara adil

menumbuhkan perasaan negatif sehingga akan menurunkan kinerja. Selain itu jika keadilan organisasi rendah maka akan menurunkan kinerja yang dimiliki, meningkatkan absensi, meningkatkan turnover dan akan



menurunkan keinginan pegawai untuk melakukan perilaku Organizational Citizenship Behavior (Prihono, 2016). Salah satu bentuk keadilan organisasi adalah dukungan dari perusahaan yang dirasakan pegawai Dinas PUTRPP, dan selanjutnya mendorong pegawai untuk membalas dengan perilaku *extra-role* (*Organizational Citizenship Behavior*).

Dalam penelitian (Jufrizen dan Hamdani 2023) menemukan adanya pengaruh positif dan signifikan keadilan terhadap kinerja begitu juga dengan kinerja terhadap Organizational Citizenship Behavior. Oleh karena itu, penting adanya keadilan organisasi dalam mendukung kinerja pegawai untuk memajukan organisasi.

Berdasarkan latar belakang yang telah diuraikan, peneliti memutuskan untuk melakukan penelitian yang berjudul pengaruh keadilan distributif dan keadilan prosedural terhadap kinerja pegawai melalui *organizational citizenship behavior* sebagai variabel intervening Pada Dinas Pekerjaan Umum, Tata Ruang, Perhubungan dan Pertanahan Kabupaten Maros Kabupaten Maros

1.2. Rumusan Masalah

Berdasarkan uraian yang telah dikemukakan pada latar belakang tersebut diatas, maka Rumusan Masalah dalam penelitian ini adalah sebagai berikut:

1. Apakah Keadilan Distributif berpengaruh langsung terhadap Kinerja Pegawai pada Dinas Pekerjaan Umum, Tata Ruang, Perhubungan dan Pertanahan Kabupaten Maros ?
2. Apakah Keadilan Prosedural berpengaruh langsung terhadap Kinerja Pegawai pada Dinas Pekerjaan Umum, Tata Ruang, Perhubungan dan Pertanahan Kabupaten Maros ?



Apakah Keadilan Distributif berpengaruh langsung terhadap Organizational Citizenship Behavior pada Dinas Pekerjaan Umum, Tata Ruang, Perhubungan dan Pertanahan Kabupaten Maros ?

4. Apakah Keadilan Prosedural berpengaruh langsung terhadap Organizational Citizenship Behavior pada Dinas Pekerjaan Umum, Tata Ruang, Perhubungan dan Pertanahan Kabupaten Maros ?
5. Apakah Organizational Citizenship Behavior berpengaruh langsung terhadap Kinerja Pegawai pada Dinas Pekerjaan Umum, Tata Ruang, Perhubungan dan Pertanahan Kabupaten Maros ?
6. Apakah Keadilan Distributif berpengaruh tidak langsung terhadap Kinerja Pegawai melalui Organizational Citizenship Behavior pada Dinas Pekerjaan Umum, Tata Ruang, Perhubungan dan Pertanahan Kabupaten Maros ?
7. Apakah Keadilan Prosedural berpengaruh tidak langsung terhadap Kinerja Pegawai melalui Organizational Citizenship Behavior pada Dinas Pekerjaan Umum, Tata Ruang, Perhubungan dan Pertanahan Kabupaten Maros

1.3. Tujuan Penelitian

Tujuan yang ingin dicapai dengan diadakannya penelitian ini adalah:

1. Untuk Mengetahui pengaruh langsung Keadilan Distributif terhadap Kinerja Pegawai pada Dinas Pekerjaan Umum, Tata Ruang, Perhubungan dan Pertanahan Kabupaten Maros
2. Untuk Mengetahui pengaruh langsung Keadilan Prosedural terhadap Kinerja Pegawai pada Dinas Pekerjaan Umum, Tata Ruang, Perhubungan dan Pertanahan Kabupaten Maros



3. Untuk Mengetahui pengaruh langsung Keadilan Distributif terhadap Organizational Citizenship Behavior pada Dinas Pekerjaan Umum, Tata Ruang, Perhubungan dan Pertanahan Kabupaten Maros
4. Untuk Mengetahui pengaruh langsung Keadilan Prosedural terhadap Organizational Citizenship Behavior pada Dinas Pekerjaan Umum, Tata Ruang, Perhubungan dan Pertanahan Kabupaten Maros
5. Untuk Mengetahui pengaruh langsung Organizational Citizenship Behavior terhadap Kinerja Pegawai pada Dinas Pekerjaan Umum, Tata Ruang, Perhubungan dan Pertanahan Kabupaten Maros
6. Untuk Mengetahui pengaruh tidak langsung Keadilan Distributif terhadap Kinerja Pegawai melalui Organizational Citizenship Behavior pada Dinas Pekerjaan Umum, Tata Ruang, Perhubungan dan Pertanahan Kabupaten Maros
7. Untuk Mengetahui pengaruh tidak langsung Keadilan Prosedural terhadap Kinerja Pegawai melalui *Organizational Citizenship Behavior* pada Dinas Pekerjaan Umum, Tata Ruang, Perhubungan dan Pertanahan Kabupaten Maros.

1.4. Manfaat Penelitian

Manfaat yang diharapkan dari hasil penelitian ini antara lain :

1. Sebagai sumbangan penting dan memperluas wawasan bagi kajian ilmu manajemen dalam mengelola sumber daya manusia sehingga dapat dijadikan sebagai sumber informasi bagi Dinas Pekerjaan Umum, Tata Ruang, Perhubungan dan Pertanahan Kabupaten Maros
2. Memberikan Kontribusi untuk memperluas kajian ilmu manajemen yang menyangkut keadilan organisasi dan Organizational Citizenship Behavior yang berguna bagi pengembangan kinerja terhadap SDM (Sumber Daya



Manusia)

3. Menambah konsep baru yang dapat dijadikan sebagai bahan rujukan penelitian lebih lanjut bagi pengembangan ilmu manajemen, khususnya manajemen sumber daya manusia
4. Sebagai bahan masukan tentang keadilan organisasi terhadap kinerja pegawai melalui Organizational Citizenship Behavior pada Dinas Pekerjaan Umum, Tata Ruang, Perhubungan dan Pertanahan Kabupaten Maros

1.5. Sistematika Penelitian

Untuk memudahkan pembahasan dalam penelitian ini, peneliti membagi sistematika penulisan ke dalam beberapa bab yang dapat dilihat melalui uraian dibawah ini :

BAB I PENDAHULUAN, Bab pertama menjelaskan tentang latar belakang penelitian, rumusan masalah, tujuan penelitian, kegunaan penelitian secara teoritis dan prakti, definisi dan istilah yang terdapat dalam penelitian, serta sistematika penulisan.

BAB II TINJAUAN PUSTAKA, Bab kedua menjelaskan tentang landasan teori – teori yang terkait dengan variabel, literatur-literatur relevan yang digunakan sebagai acuan dalam penelitian ini. ini memuat tentang landasan pemikiran teoritik yang meliputi tinjauan pustaka dan penelitian terdahulu.

BAB III KERANGKA KONSEPTUAL DAN HIPOTESIS, Bab ketiga menjelaskan tentang kajian teoritis dan empiris dirumuskan secara logis dalam suatu kerangka pemikiran kerangka konseptual menggambarkan kerangka hubungan berbagai konsep yang diteliti untuk menjawab rumusan masalah.

an hipotesis menggambarkan hubungan logis antara dua atau lebih yang dinyatakan dalam bentuk pernyataan yang dapat diuji.



BAB IV METODE PENELITIAN Bab keempat ini berisi uraian tentang metode penelitian yang mencakup rancangan penelitian, lokasi dan waktu penelitian, populasi, sampel, dan teknik pengambilan sampel, jenis dan sumber data penelitian, metode pengumpulan data, variabel penelitian dan definisi operasional, instrument penelitian serta teknik analisa data yang digunakan dalam mengolah hasil penelitian.

BAB V HASIL ANALISIS, Bab kelima menjelaskan tentang hasil penelitian dan pembahasannya. Bila ada maksud memisahkan secara jelas antara bagian hasil dan pembahasan, maka hasil penelitian maupun pembahasan dapat dipisah menjadi bab tersendiri. Hasil penelitian yang terdiri dari deskripsi data dan deskripsi hasil penelitian.

BAB VI PEMBAHASAN, Bab keenam menjelaskan tentang jawaban pertanyaan penelitian atau rumusan masalah, menafsirkan temuan- temuan, mengintegrasikan hasil dan temuan pada ilmu dan teori yang telah mapan, memodifikasi teori yang ada atau menyusun teori baru.

BAB VI PENUTUP Bab ketujuh menjelaskan tentang kesimpulan hasil penelitian, implikasi penelitian, keterbatasan penelitian, srta saran atas penelitian ini.



BAB II

TINJAUAN PUSTAKA

2.1. Manajemen Sumber Daya Manusia

Pembahasan pertama akan dijabarkan pengertian Manajemen Sumber Daya Manusia dari beberapa ahli sebagai dasar teoritis yang penting untuk memahami konsep-konsep selanjutnya dari variabel penelitian.

2.1.1 Pengertian Manajemen Sumber Daya Manusia

Menurut Henry Simamora (2015) Manajemen sumber daya manusia adalah "pemanfaatan, pengembangan, evaluasi, pemberian penghargaan, dan pengendalian anggota individu suatu organisasi atau kelompok pegawai." Ini menunjukkan bahwa sumber daya manusia sangat penting bagi suatu perusahaan. Apabila sumber daya manusia tersebut dikelola dengan baik dan dimanfaatkan secara optimal, maka dapat menunjang efisiensi dan efektivitas dalam mencapai tujuan organisasi.

Menurut Novitasari, Asbari, Amri & Hutagalung (2021) Manajemen sumber daya manusia diartikan sebagai peningkatan, seleksi, pengembangan, pemeliharaan dan pemanfaatan sumber daya manusia untuk mencapai tujuan individu dan organisasi.

Manajemen sumber daya manusia adalah suatu proses pemecahan berbagai masalah dalam lingkup pegawai, pekerja-pekerja, manajer dan pekerja lainnya untuk dapat mendukung kegiatan sumber daya manusia, organisasi atau perusahaan untuk mencapai tujuan yang telah ditentukan (Amelia, Manurung & Purnomo, 2022)

Imbron dan Pamungkas (2021: 6) Manajemen sumber daya manusia merupakan salah satu upaya yang dilakukan perusahaan dalam mengelola sumber daya manusianya.



Menurut Marniati (2020: 6) Manajemen sumber daya manusia adalah manajemen yang berpusat pada pekerjaan sejumlah orang dalam suatu organisasi. Bisa jadi dua, tiga, empat, lima orang atau bahkan lebih.

Dari beberapa definisi di atas, maka dapat dikembangkan sebuah definisi serta pemahaman baru tentang manajemen sumber daya manusia yakni ilmu dan seni untuk melakukan perencanaan, pengelolaan, dan proses pengembangan segala potensi sumber daya manusiyang ada, serta hubungan antar sesame pegawai dalam suatu organisasi ke dalam sebuah desain tertentu yang sistematis, sehingga tercipta efektivitas dan efesiensi kerja dalam mencapai tujuan organisasi.

Sofie, F. (2018) ruang lingkup manajemen sumber daya manusia itu terdiri dari fungsi manajerial dan fungsi operasional. Di bawah ini merupakan ruang lingkup dari sumber daya manusia:

a. Fungsi Manajerial Manajemen Sumber Daya Manusia

- 1) Perencanaan. Perencanaan merupakan suatu rencana tenaga kerja yang dikerjakan secara efektif serta efisien dengan kebutuhan perusahaan dalam membantu terwujudnya tujuan. Perencanaan dilakukan dengan menetapkan program kepegawaian. Program kepegawaian meliputi pengorganisasian, pengarahan, pengendalian, pengadaan, pengembangan, kompensasi, pengintegrasian, pemeliharaan, kedisiplinan, dan pemberhentian pegawai. Program kepegawaian yang baik dan sesuai akan membantu tercapainya tujuan perusahaan, pegawai, dan masyarakat.
- 2) Pengorganisasian. Pengorganisasian merupakan suatu kegiatan untuk mengorganisasi semua pegawai dengan menetapkan pembagian kerja, hubungan kerja, delegasi wewenang, i n t e g r a s i , dan koordinasi dalam bagan organisasi. Organisasi tersebut



merupakan alat untuk mencapai tujuan. Dengan organisasi yang baik akan membantu terwujudnya tujuan secara efektif.

- 3) Pengarahan. Pengarahan merupakan suatu kegiatan mengarahkan semua pegawai, agar mau bekerja sama dan bekerja efektif serta efisien dalam membantu tercapainya tujuan perusahaan, pegawai, dan masyarakat. Pengarahan dilakukan pimpinan dengan menugaskan bawahan agar mengerjakan semua tugasnya dengan baik.
 - 4) Pengendalian. Pengendalian merupakan suatu kegiatan untuk mengendalikan pegawai agar mentaati peraturan yang ada perusahaan dan bekerja sesuai dengan rencana. Apabila terdapat penyimpangan, maka akan dilakukan tindakan perbaikan dan penyempurnaan rencana. Pengendalian pegawai meliputi kehadiran, kedisiplinan, perilaku, kerjasama, pelaksanaan pekerjaan, dan menjaga situasi lingkungan pekerjaan.
- b. Fungsi Operasional Manajemen Sumber Daya Manusia
- 1) Pengadaan. Pengadaan merupakan suatu proses penarikan, seleksi, penempatan, orientasi, dan induksi untuk mendapatkan pegawai yang sesuai dengan kebutuhan perusahaan.
 - 2) Pengembangan. Pengembangan merupakan suatu proses untuk meningkatkan keterampilan teknis, teoritis, konseptual, dan moral pegawai melalui pendidikan dan pelatihan.
 - 3) Pendidikan dan pelatihan yang diberikan harus sesuai dengan kebutuhan pekerjaan masa kini maupun masa depan.



- 4) Kompensasi. Kompensasi merupakan pemberian balas jasa langsung dan tidak langsung yang berbentuk uang atau barang kepada pegawai sebagai imbalan jasa yang diberikan kepada perusahaan. Prinsip kompensasi adalah adil dan layak. Adil dapat diartikan sesuai dengan prestasi kerjanya, layak diartikan dapat memenuhi kebutuhan primernya serta berpedoman pada batas upahminimum pemerintah dan berdasarkan internal dan eksternal konsistensi.
- 5) Pengintegrasian. Pengintegrasian merupakan suatu kegiatan untuk menyatukan kepentingan perusahaan dan kebutuhan pegawai, agar tercipta kerja sama yang serasi dan saling menguntungkan. Perusahaan memperoleh laba, pegawai dapat memenuhi kebutuhan dari hasil pekerjaannya.
- 6) Pemeliharaan. Pemeliharaan merupakan suatu kegiatan untuk meningkatkan kondisi fisik, mental, dan loyalitas pegawai, agar pegawai tetap mau bekerja sama hingga pensiun. Pemeliharaan yang baik dilakukan berupa program kesejahteraan yang berdasarkan kebutuhan sebagian besar pegawai serta berpedoman kepada internal dan eksternal konsistensi.
- 7) Kedisiplinan. Kedisiplinan merupakan suatu fungsi manajemen sumber daya manusia terpenting dan kunci terwujudnya tujuan karena tanpa disiplin yang baik sulit terwujud tujuan yang maksimal.
- 8) Pemberhentian. Pemberhentian merupakan putusannya hubungan kerja seseorang dari suatu perusahaan. Pemberhentian ini disebabkan oleh keinginan pegawai, keinginan perusahaan, kontrak kerja berakhir, pensiun, dan sebab-sebab lainnya.



2.2. Konsep Keadilan

Keadilan organisasi merupakan suatu konsep dalam perilaku organisasi yang terus berkembang hingga saat ini. Hasil dari kajian dan tinjauan terhadap konsep dan hasil empiris keadilan organisasi menunjukkan bahwa konsep ini berperan penting dalam menentukan berbagai sikap dan perilaku individu. Kajian keadilan organisasi dalam praktik sumber daya manusia khususnya sistem penilaian kinerja didasarkan pada teori ekuitas, dan sebagian besar penelitian mengenai teori ekuitas didasarkan pada kerangka teori pertukaran sosial (Adams, 1963, 1965).

Teori keadilan organisasi sendiri bermula dari teori keadilan (Scandura, 1997) dalam Misra Yeni (2024:30) Teori ini menyatakan bahwa orang membandingkan rasio hasil pekerjaan yang mereka lakukan (seperti kompensasi atau promosi) dengan input yang mereka berikan dan rasio tersebut sama dengan rasio orang lain. Khan, Abbas, Gul, dan Raja (2015), menjelaskan keadilan organisasi memainkan peran dalam pembentukan sikap seperti kepuasan dan komitmen serta perilaku seperti kinerja, perilaku peran ekstra, dan perilaku kontra produktif. Dari definisi tersebut dapat dikatakan bahwa keadilan memainkan peran penting dalam sebuah organisasi dan bagaimana menangani karyawan dalam sebuah organisasi sehingga dapat mempengaruhi kepercayaan, perasaan, sikap serta perilaku karyawan.

Pada awalnya keadilan organisasi hanya menekankan pada aspek distributif berdasarkan teori keadilan, namun kemudian muncul keadilan prosedural dan keadilan interaksional. Kompleksitas dalam mengkonstruksi keadilan telah berkembang selama bertahun-tahun dari dua dimensi pada tahun

menjadi tiga dimensi pada tahun 1980an dan akhirnya menjadi empat pada tahun 1990an.



Keadilan terdiri dari tiga jenis persepsi: keadilan distributif, keadilan prosedural, dan keadilan interaksional (Adams, 1965). Selanjutnya keadilan interaksional dibagi oleh peneliti yang terdiri dari dua jenis yaitu keadilan interpersonal dan keadilan informasional (Greenberg, 1990).

Hal ini berbeda dengan hasil tinjauan dengan menggunakan meta- analisis yang dilakukan Agüero Escofet & Fortin (2014) dalam Misra Yeni (2024:33), yang hanya mengajukan model keadilan organisasi yang terdiri dari dua komponen, yaitu keadilan distributif dan keadilan prosedural.

2.3. Keadilan Distributif

Pembahasan keadilan Distributif akan dijabarkan mengenai pengertian, dimensi, dan indikator keadilan distributif

2.3.1 Pengertian Keadilan Distributif

Keadilan distributif menurut Senen, (2020) adalah persepsi mengenai sejauh mana imbalan (rewards) dialokasikan secara adil oleh organisasi. Oleh karena itu dapat disimpulkan bahwa persepsi karyawan terhadap keadilan distributif yaitu keadilan yang mereka terima dari organisasinya konsisten dengan apa yang mereka lakukan untuk organisasi.

Keadilan distributif merupakan bentuk penghormatan terhadap harkat dan martabat manusia. Contoh keadilan distributif meliputi gaji, penilaian, bonus, dan kompensasi (Anwar, Fathanah & Alexander, 2021).

Menurut Palup, Tjahjono, Nuri (2014) Konsep tentang keadilan distributif dan keadilan prosedural dikembangkan dari literatur-literatur *equity theory*. Berdasarkan teori ekuitas, keadilan distributif mengacu pada persepsi keadilan dan keseimbangan antara kontribusi karyawan dan hasil yang mereka terima dari organisasi.



Keadilan distributif menurut Pratiwi & Syahrizal (2019) mengacu pada seberapa adilnya alokasi penghasilan atau penghargaan yang diterima oleh pegawai.

Dari definisi tersebut dapat dikatakan bahwa keadilan distributif berkaitan dengan sejauh mana pembagian penghasilan atau penghargaan kepada pegawai dianggap adil. Artinya, keadilan distributif mengukur apakah alokasi penghargaan, seperti gaji, bonus, atau bentuk apresiasi lainnya, diberikan secara merata dan sesuai dengan kontribusi atau kinerja yang telah ditunjukkan oleh setiap individu dalam organisasi.

Dimensi Keadilan Distributif Menurut Cropanzano et al (2007) mengatakan bahwa keadilan distributif terdiri dari tiga dimensi yaitu sebagai berikut :

1. Keadilan yaitu menghargai pegawai berdasarkan kontribusinya atau menghargai pekerjaan yang sesuai dengan pekerjaannya.
2. Persamaan yaitu menyediakan kompensasi atau bonus bagi setiap pegawai yang secara garis besar sama.
3. Kebutuhan yaitu menyediakan benefit keuntungan berdasarkan pada kebutuhan personal seseorang yang ada pada seseorang.

2.3.2 Indikator Keadilan Distributif

Berdasarkan penjelasan diatas, maka berikut ini diuraikan mengenai Indikator keadilan distributif menurut Niehoff & Moorman (1993:537) :

1. Jadwal kerja. Jadwal kerja merupakan waktu bekerja pegawai yang telah ditentukan oleh perusahaan dan tertulis dalam aturan perusahaan. Jadwal kerja meliputi berapa lama pegawai bekerja, waktu mulai dan selesai dalam pekerjaan dan waktu untuk istirahat.



2. Tingkat gaji. Gaji yaitu suatu balas jasa yang diterima oleh pegawai dalam bentuk finansial atas pekerjaan yang telah pegawai lakukan. Tingkat gaji yang diberikan harus sesuai dengan pekerjaan yang dilakukan pegawai
3. Beban Kerja. Beban kerja merupakan bobot pekerjaan yang dibebankan pada pegawai. Pegawai dapat menilai sendiri beban pekerjaannya yang dihadapi saat ini berat atau ringan.
4. Penghargaan yang didapatkan. Pemberian prestasi pada pegawai penting dalam sebuah perusahaan, karena dapat meningkatkan pegawai untuk bekerja lebih baik lagi. Pemberian penghargaan pada pegawai harus sesuai dengan prestasi yang pegawai capai.
5. Tanggung jawab pekerjaan. Setiap pegawai mempunyai tanggung jawab pekerjaan masing-masing, tanggung jawab pekerjaan hendaknya diberikan sesuai dengan tingkat Kemampuan pegawai dalam bekerja.

2.4. Keadilan Prosedural

Pembahasan keadilan Prosedural akan dijabarkan mengenai pengertian, dimensi, dan indikator keadilan prosedural

2.4.1 Pengertian Keadilan Prosedural

Menurut Fauziah, Kasran, Sampetan (2023) Keadilan prosedural adalah keadilan yang menitikberatkan pada proses pengambilan keputusan. Jika pegawai percaya pada keadilan prosedural dalam proses pengambilan keputusan, mereka akan lebih bersedia melakukannya.

Keadilan prosedural menurut Santika & Khoiriyah (2021) adalah persepsi bahwa aturan, standar, dan proses pengambilan keputusan sudah tepat atau adil. Dari definisi tersebut dapat dikatakan bahwa keadilan prosedural sebagai persepsi bahwa proses, peraturan, dan



standar yang digunakan dalam pengambilan keputusan di dalam organisasi adalah adil.

Artinya, keadilan prosedural berfokus pada cara keputusan dibuat, apakah proses tersebut transparan, konsisten, dan mempertimbangkan kepentingan semua pihak yang terlibat.

Menurut Yulianti & Widyaswendra (2019) Keadilan prosedural mencakup prosedur dan kebijakan formal yang digunakan untuk mengambil keputusan dan perlakuan interpersonal terhadap karyawan selama proses tersebut.

Dimensi Keadilan Prosedural Menurut Cropanzano et al (2007). Menyebutkan atau mengatakan bahwa keadilan prosedural terdiri dari enam dimensi yaitu sebagai berikut :

1. Konsistensi yaitu semua pegawai diperlakukan sama.
2. Kurangnya Bias yaitu tidak ada orang atau kelompok yang diistimewakan atau diperlakukan tidak sama.
3. Keakuratan yaitu keputusan dibuat berdasarkan informasi yang akurat.
4. Pertimbangan wakil pegawai yaitu pihak-pihak terkait dapat memberikan masukan.
5. Koreksi yaitu mempunyai proses banding atau mekanisme lain untuk memperbaiki kesalahan.
6. Etika yaitu norma pedoman profesional tidak dilanggar.

2.4.2 Indikator Keadilan Prosedural

Indikator keadilan prosedural menurut Niehoff & Moorman (1993:537):



1. *Fair Formal Procedure*

(Prosedur Formal yang Adil) Prosedur formal yang adil merupakan peraturan yang dibuat oleh pegawai untuk dipatuhi dan dijalankan dengan baik. Prosedur yang adil yaitu peraturan yang dibuat dengan melibatkan pegawai didalamnya.

2. *Interactional Justice*

(Keadilan Interaksional) Keadilan interaksional mengacu pada sejauh mana suatu otoritas yang diberikan terhadap pegawai mampu dikomunikasikan dengan baik. Secara umum keadilan interaksional menampilkan suatu kondisi kegiatan yang tidak bersinggungan dengan pekerjaan, namun lebih pada aspek interaksi baik secara informasi maupun antar personal.

2.5. Kinerja Pegawai

2.5.1 Pengertian Kinerja Pegawai

Kinerja dalam sebuah organisasi merupakan salah satu unsur yang tidak dapat dipisahkan dalam suatu Lembaga organisasi, baik itu Lembaga pemerintahan maupun Lembaga swasta. Kinerja berasal dari kata *Job Performance* atau *Actual Performance* yang merupakan prestasi kerja atau prestasi sesungguhnya yang dicapai seseorang. Prawirisentono & Primasari (2017:2) menyatakan kinerja adalah hasil kerja yang dapat dilakukan oleh individu atau kelompok dalam suatu organisasi sesuai dengan wewenang dan tanggung jawabnya masing-masing guna mencapai tujuan organisasi yang bersangkutan.

Secara konseptual kinerja menurut Uha (2015:212) pada dasarnya dilihat dari dua segi, yaitu "kinerja pegawai secara individu dan kinerja organisasi". Kinerja pegawai merupakan hasil kerja individu dalam suatu organisasi. Di sisi lain, kinerja organisasi adalah jumlah total



hasil kerja yang dicapai oleh suatu organisasi. Kinerja pegawai dan kinerja organisasi mempunyai keterkaitan yang sangat erat.

Tercapainya tujuan organisasi tidak terlepas dari sumber daya yang dimiliki organisasi dan digunakan atau dikuasai oleh pegawainya, yang berperan aktif sebagai pelaku dalam upaya mencapai tujuan organisasi. Menurut Kasmir (2019: 182)

kinerja merupakan “hasil kerja dan perilaku kerja yang telah dicapai dalam menyelesaikan tugas-tugas dan tanggung jawab yang diberikan dalam suatu periode tertentu”.

Dari definisi tersebut, merujuk pada penilaian kinerja atau evaluasi kinerja dalam konteks pekerjaan atau tugas yang diberikan kepada seseorang dalam suatu periode waktu tertentu. Ini biasanya digunakan untuk mengukur seberapa baik seorang individu atau karyawan telah melaksanakan tugas dan tanggung jawab yang diembannya.

Sedangkan Sopia dan Sangadji (2018) mendefinisikan kinerja sebagai hasil secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seorang pegawai dalam menjalankan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan. Kualitas yang dimaksud di sini dilihat dari kehalusan, kebersihan, dan ketelitian kerja pegawai.

Dari beberapa definisi yang telah disebutkan, dapat disimpulkan bahwa kinerja sebagai hasil yang dicapai oleh individu atau kelompok dalam melaksanakan tugas dan tanggung jawab yang diberikan dalam suatu organisasi. Kinerja juga mencerminkan seberapa efektif individu atau kelompok menjalankan wewenang dan tanggung jawab untuk mencapai tujuan organisasi. Oleh karena itu kinerja diukur tidak hanya dari jumlah pekerjaan yang diselesaikan tetapi juga sejauh mana kualitas pekerjaan berkontribusi pada pencapaian tujuan organisasi.



Suatu organisasi yang profesional tidak akan mampu mewujudkan suatu manajemen kinerja yang baik tanpa dukungan yang kuat dari seluruh komponen manajemen lembaga dan tentunya evaluasi kinerja yang memenuhi standar lembaga. Penilaian kinerja digunakan sebagai dasar untuk memberikan penghargaan, promosi, atau kenaikan gaji pada pegawai yang menampakkan kinerja yang baik.

Sebaliknya, jika ada masalah dalam kinerja, evaluasi dapat digunakan untuk memberikan peringatan atau perbaikan. Penilaian kinerja memberikan umpan balik yang konstruktif bagi karyawan. Ini membantu mereka untuk mengetahui seberapa baik mereka melakukan pekerjaan mereka, apa yang perlu diperbaiki, dan apa yang perlu dipertahankan atau dikembangkan lebih lanjut. Melalui evaluasi kinerja, organisasi dapat mengevaluasi apakah sumber daya (waktu, tenaga, anggaran) digunakan secara efisien dalam mencapai output yang diinginkan. Apabila terdapat celah pada proses atau kinerja individu, penilaian kinerja bisa membantu mengidentifikasi kasus tersebut.

Menurut Gomes (1995:135) dalam Armansyah (2022:76) secara umum tujuan penilaian performansi dapat dibedakan atas dua macam, yakni:

1. Untuk mereward performansi sebelumnya (*to reward past performance*)
2. Untuk memotivasi perbaikan performansi pada waktu yang akan datang (*tomotivate future performance improvement*)

2.5.2 Indikator Kinerja Pegawai



Menurut Sudarmanto (2009: 12) (dalam Armansyah 2022:80) Dimensi atau indikator kinerja merupakan aspek-aspek yang menjadi ukuran dalam menilai kinerja. Ukuran-ukuran dijadikan tolak ukur dalam

menilai kinerja. Dimensi ataupun ukuran kinerja sangat diperlukan karena akan bermanfaat baik bagi banyak pihak.

Adapun survei literatur mengenai dimensi atau indikator yang menjadi ukuran kinerja adalah sebagai berikut :

Menurut Miner dalam Sudarmanto (2009: 12) mengemukakan empat dimensi yang dapat dijadikan sebagai tolak ukur dalam menilai kinerja, yaitu :

1. Kualitas, yaitu tingkat kesalahan, kerusakan, kecermatan
2. Kuantitas, yaitu jumlah pekerjaan yang dihasilkan
3. Penggunaan waktu dalam kerja, yaitu tingkat ketidakhadiran, keterlambatan, waktu efektif/jam kerja hilang.
4. Kerja sama dengan orang lain dalam bekerja

Dari empat dimensi kinerja di atas, dua hal terkait dengan aspek keluaran atashasil pekerjaan, yaitu kualitas hasil, kuantitas keluaran dan dua hal terkait aspek perilaku inividu, yaitu penggunaan waktu dalam kerja dan kerja sama. Dari empat dimensi kinerja tersebut cenderung mengukur kinerja pada level individu.

Lebih lanjut Desler (2006:329) dalam Armansyah (2022: 78) mengemukakan bebrapa indikator dalam mengukur kinerja, sebagai berikut:

1. Kualitas, Kualitas merupakan akurasi, ketelitian,tingkat dapat diterimanya kinerja pekerjaan.
2. Produktivitas, Kuantitas dan efesiensi yang dihasilkan pekerjaan dalam periode waktu tertentu
3. Pengetahuan mengenai pekerjaan, Keahlian praktis dan teknis informasi yang digunakan perusahaan
4. Kepercayaan, Tingkat dimana karyawan dapat dipercaya berkaitan



dengan penyelesaian pekerjaan dan penidaklanjutan

5. Ketersediaan, Tingkatan dimana keryawan tepat waktu, mengobservasi penentuan waktu istirahat/jam makan dan keseluruhan catatan kehadiran
6. Kebebasan, Tingkat kinerja pekerjaan dengan sedikit atau tanpa supervisi dari setiap unit dalam penggunaan sumber daya.
7. Kemandirian, Merupakan tingkat seorang karyawan yang nantinya akan dapat menjalankan fungsi kerjanya
8. Komitmen kerja, Merupakan suatu tingkat dimana karyawan mempunyai komitmen kerja dengan instansi dan tanggung jawab keryawan terhadap kantor.

Dari kedelapan indikator kinerja yang telah dikemukakan diatas maka dapat disimpulkan bahwa indikator tersebut dapat dijadikan sebagai alat ukur dalam penelitian.

Sedangkan menurut Robbins (dalam Bintoro & Daryanto, 2017: 107-108) ada enam dimensi untuk mengukur kinerja karyawan, yaitu:

1. Kualitas. Kualitas kerja diukur dari persepsi karyawan terhadap kualitas pekerjaan yang dihasilkan serta kesempurnaan tugas terhadap keterampilan dan kemampuan karyawan.
2. Kuantitas. Merupakan jumlah yang dihasilkan dinyatakan dalam istilah seperti jumlah unit, jumlah siklus aktivitas yang diselesaikan.
3. Ketepatan waktu. Merupakan tingkat aktivitas diselesaikan pada awal yang dinyatakan, dilihat dari sudut koordinasi dengan hasil output serta memaksimalkan waktu yang tersedia untuk aktivitas lain.
4. Efektivitas. Merupakan tingkat penggunaan sumber daya organisasi



5. (tenaga, uang, teknologi, dan bahan baku) dimaksimalkan dengan maksud menaikkan hasil dari setiap unit dalam penggunaan sumber daya.
6. Kemandirian. Merupakan tingkat seorang karyawan yang nantinya akan dapat menjalankan fungsi kerjanya komitmen kerja. tanggung jawab karyawan terhadap perusahaan dimana dia bekerja.

Dari berbagai pendapat di atas mengenai pengukuran kinerja dapat disimpulkan bahwa dimensi pengukuran kinerja sangat beragam tergantung dari aspek tertentu yang diukur atribut atau kompetensi individunya, kualitas dan kuantitas produk barang atau jasa yang dihasilkan, kinerja organisasi, ataupun kinerja proses dan cara pengukurannya.

2.6. *Organizational Citizenship Behavior*

2.7.1 *Pengertian Organizational Citizenship Behavior*

Perilaku kewarganegaraan organisasi (*Organizational Citizenship Behavior*) adalah konsep manajemen yang relatif modern yang telah mendapatkan perhatian banyak peneliti. Sebagian besar studi ini menunjukkan bahwa *Organizational Citizenship Behavior* memiliki dampak krusial pada organisasi, produktivitas, kompetensi organisasi dan efektivitas organisasi dalam memenuhi tujuan dan meningkatkan moral pegawai (Demirel, 2018).

Mohamed (2016) mendefinisikan *Organizational Citizenship Behavior* sebagai jenis perilaku individu yang memotivasi pegawai untuk melampaui tingkat pekerjaan yang diharapkan oleh organisasi atau deskripsi pekerjaan. Ini menguntungkan organisasi dan pegawai. Dari definisi tersebut dapat disimpulkan bahwa *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) dapat didefinisikan sebagai perilaku individu yang



mendorong pegawai untuk melakukan tindakan di luar tugas dan tanggung jawab yang diharapkan oleh organisasi. Perilaku ini membawa manfaat baik untuk organisasi maupun pegawai, karena meningkatkan kinerja keseluruhan dan menciptakan lingkungan kerja yang lebih baik. OCB mencakup tindakan sukarela yang tidak tercakup dalam deskripsi pekerjaan, tetapi berkontribusi positif pada keberhasilan organisasi. Putra, (2016), mendefinisikan *Organizational Citizenship Behavior* yaitu perilaku individu yang bebas, sukarela, dan tanpa mengharapkan imbalan namun tetap meningkatkan efektivitas fungsi organisasi. Bebas dan sukarela berarti bahwa tindakan tersebut didasarkan pada pilihan individu dan bukan berdasarkan persyaratan peran atau uraian tugas yang secara eksplisit disyaratkan dalam kontrak organisasi.

Hendrawani (2017) mengemukakan bahwa *Organizational Citizenship Behavior* setiap perilaku yang bukan merupakan bagian dari tugas pekerjaan formal seorang karyawan namun mendukung berfungsinya organisasi secara efektif. Ticoalu (2013) menyatakan *Organizational Citizenship Behavior* adalah perilaku yang menguntungkan dan bermanfaat bagi organisasi, administrasi, kelompok dan individu. Artinya OCB mencakup tindakan sukarela dari karyawan yang tidak hanya mendukung kepentingan organisasi, tetapi juga berkontribusi pada kesejahteraan seluruh anggota organisasi, baik itu secara langsung maupun tidak langsung.

Tanjung, (2020), mendefinisikan *Organizational Citizenship Behavior* sebagai perilaku individu yang bersifat sukarela, tidak secara langsung dan eksplisit memenuhi harapan dari sistem penghargaan formal dan secara kolektif menentukan efektivitas fungsi organisasi. Tindakan ini bersifat sukarela karena merupakan pilihan pribadi dan



tidak ditentukan oleh persyaratan peran atau uraian tugas yang secara eksplisit diwajibkan dalam kontrak organisasi.

Dari beberapa definisi di atas maka secara umum dapat disimpulkan bahwa *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) adalah perilaku sukarela yang dilakukan oleh individu di luar tugas dan tanggung jawab resmi mereka, tanpa mengharapkan imbalan langsung. OCB mendukung keefektifan organisasi, kelompok, dan individu, serta berkontribusi pada lingkungan kerja yang lebih baik. Perilaku ini bersifat pilihan personal dan tidak diwajibkan oleh deskripsi pekerjaan atau kontrak formal organisasi, namun tetap memberikan manfaat positif bagi kinerja organisasi secara keseluruhan.

2.7.2 Faktor – Faktor Yang Mempengaruhi Organizational Citizenship Behavior

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

1. Budaya dan Iklim Organisasi.

Terdapat bukti-bukti kuat yang mengemukakan bahwa budaya organisasi merupakan suatu kondisi awal yang utama memicu terjadinya Organizational Citizenship Behavior.

Rohayati (2014) berpendapat bahwa pegawai cenderung akan bekerja lebih keras dan melampaui tanggung jawab pekerjaan mereka jika mereka merasa puas dengan pekerjaan mereka, jika mereka yakin bahwa atasan mereka memperlakukan mereka dengan sportif dan penuh pertimbangan, dan jika mereka yakin bahwa



mereka diperlakukan secara adil oleh organisasi.

2. Kepribadian dan suasana hati (mood)

Kepribadian dan suasana hati (mood) mempunyai pengaruh terhadap timbulnya perilaku Organizational Citizenship Behavior secara individual maupun kelompok. Organ, (2013) berpendapat kesediaan seseorang untuk membantu orang lain juga dipengaruhi oleh suasana hatinya. Suasana hati sebagian dipengaruhi oleh kepribadian, tetapi juga oleh keadaan seperti suasana kelompok kerja dan faktor organisasi.

3. Persepsi terhadap Perceived Organizational Support.

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

4. Interaksi Terhadap Atasan dan Bawahan

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

5. Masa Kerja

Nursalam (2016) mengemukakan bahwa karakteristik personal seperti masa kerja dan jenis kelamin berpengaruh pada Organizational Citizenship Behavior. Hal yang sama juga dikemukakan oleh (Dewi, 2017). Masa kerja dapat berfungsi sebagai prediktor Organizational Citizenship Behavior karena variabel-



variabel tersebut mewakili “pengukuran” terhadap “ investasi” pegawai di organisasi. Kondisi kerja Merupakan suatu kondisi lingkungan kerja baik itu dirungan mauoun disekitar tempat kerja yang dapat mempengaruhi pegawai dalam melaksanakan pekerjaannya

6. Jenis Kelamin (gender)

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

2.7.3 Indikator Organizational Citizenship Behavior

Menurut (Allison, 2001 dalam Subawa dan Suwanda, 2017:4785) mengemukakan bahwa ada 5 indikator penting dalam *Organizational Citizenship Behavior*

1. Altruism, Perilaku altruisme mencakup tindakan seperti membantu rekan kerja yang kesulitan, memberikan saran atau dukungan kepada kolega yang menghadapi masalah, atau bekerja sama dalam menyelesaikan tugas yang sulit.
2. Courtesy, Perilaku Courtesy merujuk pada perilaku yang menunjukkan rasa hormat, kesopanan, dan perhatian terhadap rekan kerja dengan cara menghindari konflik dan menciptakan suasana kerja yang harmonis. Karyawan dengan tingkat courtesy yang tinggi akan selalu berusaha untuk menjaga hubungan yang baik dengan orang lain di tempat kerja, menghindari tindakan yang bisa menyinggung atau merugikan rekan kerja.
3. Sportsmanship, Sifat sportsmanship dalam organisasi merujuk pada



Sportsmanship merujuk pada perilaku di mana karyawan menunjukkan sikap sabar, positif, dan menerima kondisi kerja yang tidak ideal tanpa mengeluh atau menciptakan ketegangan.

4. Conscientiousness, Sifat conscientiousness dalam organisasi merujuk pada karakteristik individu yang mencakup ketekunan, tanggung jawab, dan perhatian terhadap detail.
5. Civic virtue, Sifat civic virtue dalam organisasi merujuk pada kesadaran dan keterlibatan individu dalam kegiatan yang mendukung dan memperkuat komunitas serta nilai-nilai organisasi. Sifat ini mencakup partisipasi aktif dalam kehidupan organisasi, serta kontribusi terhadap kesejahteraan kolektif.

2.7. Penelitian *Terdahulu*

Sebagai bahan perbandingan terhadap penelitian ini, ada beberapa penelitian sejenis yang telah dilakukan sebelumnya, antara lain tertera pada table berikut:



Tabel 2. 1 Penelitian Terdahulu

| No | Peneliti | Judul Penelitian | Variabel Penelitian | Hasil Penelitian |
|----|--|---|--|---|
| 1 | Donkor, J., & Segbenya, M. (2023). <i>Employee Responsibilities and Rights Journal</i> , 1-22. | Modelling the relationship between dimensions of organisational justice and organisational citizenship behaviour in the Ghanaian workplaces. | - Organizational Justice - organisational citizenship behaviour | <i>The research result Organisational justice was positively correlated with levels of organisational citizenship behaviour, as was job satisfaction.</i> |
| 2 | Bakeer, H. M., Nassar, R. A., & Sweelam, R. K. M. (2023). <i>Nursing management</i> , 30(5). | <i>Investigating organisational justice and job satisfaction as perceived by nurses, and its relationship to organizational citizenship behaviour</i> | -Management, Organisational Culture, -Professional Issues, -Recruitment And Retention, | <i>The research result Organisational justice was positively correlated with levels of organisational citizenship behaviour, as was job satisfaction.</i> |
| 3 | Mutiara, S. T., Perkasa, D. H., Abdullah, M. A. F., Febrian, W. D., & Purwanto, S. (2024). <i>Jurnal Bina Bangsa Ekonomika</i> , | Kinerja Pegawai: Peran Keadilan Distributif, Keselamatan Kesehatan Kerja (K3) Dan Burnout: Studi Kasus Pada Pegawai Depo Jakarta. | -Kinerja Pegawai -Keadilan Distributif -Keselamatan Kesehatan Kerja | Hasil penelitian menunjukkan bahwa variabel keadilan distributif berpengaruh terhadap kinerja pegawai. |
| 4 | Yulianto, M. E., & Idris, A. Z. (2023). <i>Jurnal Riset Manajemen</i> , 1(2), 187-203. | Pengaruh Keadilan Prosedural, Dan Keadilan Interaksional Terhadap Kinerja Pegawai (Studi Pada Pegawai PT Lautan Teduh Interniaga Di Bandar Lampung). | - Keadilan Distributif, -Keadilan Interaksional -Kinerja Pegawai | Hasil penelitian menunjukkan bahwa keadilan distributif, keadilan prosedural dan keadilan interaksional berpengaruh positif terhadap kinerja pegawai. |
| 5 | Hermanto, Y. B., & Srimulvani V. | <i>The Effects of Organizational Justice on Employee Performance Using Dimension of Organizational Citiz</i> | - Organizational Justice - Employee Performance - Organizational Citizenship | <i>The research result OCBI partially mediates the influence of OJ on EP; OCBO partially mediates the influence of OJ on EP.</i> |



ary
hing

| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
|----|---|--|---|--|
| 6 | Jufrizen, J., & Hamdani, S. (2023). Jesya (Jurnal Ekonomi Dan Ekonomi Syariah), 6(2), 1256-1274. | Pengaruh Keadilan Organisasi Terhadap Kinerja Pegawai: Peran Mediasi Organizational Citizenship Behavior | -Keadilan Organisasi -Kinerja Pegawai -Organizational Citizenship Behavior | Hail penelitian menunjukkan Organizational Citizenship Behavior tidak dapat memediasi atau memperantarai pengaruh Keadilan Distributif terhadap Kinerja Pegawai. |
| 7 | Pattnaik & Tripathy (2023) Sumber: Scopus | <i>The effect of organizational justice on employee performance in the Indian Public Sector Units: the role of organizational identification</i> | - Employee performance, -Organizational identification, -Organizational justice | <i>The research result Informational justice, distributif justice and procedural justice have an influence on employee performance.</i> |
| 8 | Erich, Aharon & Cristinel (2023) Sumber: Scopus,. | <i>Perceptions of ethical climate and organizational justice as antecedents to employee performance: The mediating role of employees' attributions of leader effectiveness</i> | - ethical climate - organizational justice - employee performance - leader effectiveness | <i>The research results show that there is a positive influence of organizational justice on employee performance</i> |
| 9 | Rahman, M. H. A., & Karim, D. N. (2022). Sumber: Science Direct | <i>Organizational justice and organizational citizenship behavior: the mediating role of work engagement</i> | - organizational justice - organizational citizenship behavior - work engagement | <i>The research result Empirically, organizational justice has been found to be a strong predictor of OCB. As evident in the literature, justice successfully generates employees' desire for extra-role conduct, particularly</i> |
| 10 | Ha, T. S., & Moon, K. K. (2023). Sumber:  | <i>Distributif Justice, Goal Clarity, and Organizational Citizenship Behavior: The Moderating Role of Transformational Leadership</i> | -Organizational Citizenship Behavior; - Distributif Justice; -Organizational Sustainability | <i>The conclusion of this study is distributif justice is negatively related to OCB, whereas goal clarity is positively related to OCB.</i> |



Optimized using
trial version
www.balesio.com