



**PENGARUH KEADILAN ORGANISASIONAL PADA  
PERILAKU KEWARGAAN ORGANISASIONAL  
DENGAN DUKUNGAN ORGANISASIONAL  
PERSEPSIAN SEBAGAI MEDIASI  
(Studi pada Karyawan UD. Arofah Electronic di Kabupaten Kudus)**

**SKRIPSI**

**Untuk Memperoleh Gelar Sarjana Ekonomi  
pada Universitas Negeri Semarang**

**Oleh**

**Gesta Wijayanto**

**NIM 7311411106**

**JURUSAN MANAJEMEN  
FAKULTAS EKONOMI  
UNIVERSITAS NEGERI SEMARANG  
2015**

## PERSETUJUAN PEMBIMBING

Skripsi ini telah disetujui oleh Pembimbing untuk diajukan ke sidang panitia ujian skripsi pada

Hari : Senin

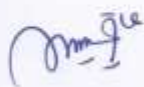
Tanggal : 25 Mei 2015

Mengetahui,  
Ketua Jurusan Manajemen



**Rini Setyo Witiastuti, S.E. MM.**  
NIP. 1976100720060420002

Pembimbing



**Nury Ariani Wulansari S.E. M.Sc.**  
NIP. 198501082009122004

## PENGESAHAN KELULUSAN

Skripsi ini telah dipertahankan didepan Sidang Panitia Ujian Skripsi Fakultas  
Ekonomi Universitas Negeri Semarang pada:

Hari : Kamis .

Tanggal : 11 Juni 2015 .

Penguji I



Dr. Murwatiningsih M.M.  
NIP. 195201231980032001

Penguji II



Sri Wartini S.E., M.M.  
NIP. 197209162005012001

Penguji III



Nurv Ariani Wulansari S.E., M.Sc.  
NIP. 198501082009122004

Mengetahui,  
Dekan Fakultas Ekonomi



Dr. Wahyono. MM.  
NIP. 195601031983121001

## **PERNYATAAN**

Saya menyatakan bahwa yang tertulis di dalam skripsi ini benar-benar hasil karya saya sendiri, bukan jiplakan dari karya tulis orang lain, baik sebagian atau seluruhnya. Pendapat atau temuan orang lain yang terdapat dalam skripsi ini dikutip atau dirujuk berdasarkan kode etik ilmiah. Apabila di kemudian hari terbukti skripsi ini adalah hasil dari jiplakan karya tulis orang lain, maka saya bersedia menerima sanksi sesuai ketentuan yang berlaku.

Semarang, Mei 2015



**Gesta Wijayanto**  
NIM 7311411106

## **MOTTO DAN PERSEMBAHAN**

### **Motto**

Kita tidak akan bisa mencapai tujuan yang kita inginkan dengan sendirinya tanpa bantuan orang lain.

### **Persembahan**

Skripsi ini kupersembahkan untuk:  
Kedua orang tuaku yang selalu memberikan motivasi dan semangat demi terselesaikannya skripsi ini.

## **PRAKATA**

Puji syukur alhamdulillah, penulis memanjatkan kehadiran Allah SWT. yang telah melimpahkan rahmat dan hidayat-Nya, sehingga penulis bisa menyelesaikan skripsi dengan judul “Analisis Pengaruh Keadilan Organisasional pada Perilaku Kewargaan Organisasional dengan Dukungan Organisasional Persepsian sebagai Mediasi Studi pada Karyawan UD. Arofah Electronic di Kabupaten Kudus”.

Skripsi ini disusun untuk memenuhi dan melengkapi salah satu syarat untuk menyelesaikan pendidikan pada Jurusan Manajemen Fakultas Ekonomi Universitas Negeri Semarang dan untuk memperoleh gelar Sarjana Ekonomi. Penulis menyadari, bahwa dalam penulisan skripsi ini tidak akan berhasil tanpa bimbingan, motivasi dan bantuan dari berbagai pihak, baik secara langsung maupun tidak langsung. Oleh karena itu dalam kesempatan ini, penulis ingin menyampaikan ucapan terima kasih kepada:

1. Prof. Dr. Fathur Rohman, M. Hum. Rektor Universitas Negeri Semarang, yang telah memberi kesempatan kepada penulis untuk menimba ilmu dengan segala kebijaksanaannya.
2. Dr. Wahyono, MM. Dekan Fakultas Ekonomi Universitas Negeri Semarang, yang telah memberikan ijin untuk melakukan penelitian guna terselesaikannya skripsi ini.
3. Rini Setyo Witiastuti, SE. MM. Kajar Manajemen Fakultas Ekonomi Universitas Negeri Semarang yang telah mendorong dan mengarahkan kepada penulis untuk menempuh studi dengan baik.

4. Nury Ariani Wulansari SE. M.Sc. Dosen Pembimbing yang selalu memberikan waktu, masukan dan bimbingannya, untuk dapat menyelesaikan skripsi ini dengan baik.
5. Dr. Murwartiningsih M.M dan Sri Wartini S.E., M.M. Dosen penguji yang telah memberikan waktunya untuk menguji hasil penelitian skripsi ini dengan baik.
6. Bp. Mu'arif. Pimpinan perusahaan UD. Arofah Electronic yang telah memberikan ijin dan tempat sebagai obyek penelitian.
7. Ibu Keny. Karyawan bagian administrasi UD. Arofah Electronic yang telah membantu dan mengarahkan dalam melakukan penelitian.
8. Semua pihak yang tidak dapat disebutkan satu per satu oleh penulis yang telah memberikan dukungan dan bantuan, sehingga skripsi ini dapat terselesaikan.

Penulis hanya dapat berterima kasih dan berdoa semoga segala kebaikan yang telah diberikan mendapat imbalan yang setimpal oleh Allah SWT. dan penulis berharap semoga skripsi ini dapat bermanfaat bagi para pembacanya.

Semarang, Mei 2015



Penulis

## SARI

**Wijayanto, Gesta.** 2015. “Analisis Pengaruh Keadilan Organisasional pada Perilaku Kewargaan Organisasional dengan Dukungan Organisasional Persepsian sebagai Mediasi Studi pada Karyawan UD. Arofah Electronic di Kabupaten Kudus”. Skripsi. Jurusan Manajemen. Fakultas Ekonomi. Universitas Negeri Semarang. Pembimbing Nury Ariani Wulansari, S.E. M.Sc.

**Kata Kunci: Keadilan Organisasional, Dukungan Organisasional Persepsian, Perilaku Kewargaan Organisasional**

Salah satu tujuan organisasi adalah mencapai laba yang tinggi, sehingga bisa menjamin keberlangsungan hidup organisasi. Untuk mencapai tujuan tersebut, diperlukan sumber daya manusia yang memiliki satu tujuan untuk menunjukkan kinerja yang tinggi dengan memiliki karakter perilaku kewargaan organisasional atau *Organizational Citizenship Behavior* (OCB). Untuk meningkatkan perilaku OCB karyawan terdapat dua faktor yang diuji dalam penelitian ini, yaitu keadilan organisasional dan dukungan organisasional persepsian (POS). POS diperlakukan sebagai variabel mediasi yang bisa mempengaruhi perilaku OCB karyawan UD. Arofah Electronic. Penelitian ini dilakukan berdasarkan *research gap* antara penelitian yang dilakukan Elsaid (2014) dan Lambert & Hogan (2013).

Populasi dalam penelitian ini adalah karyawan UD. Arofah Electronic yang berada di Kabupaten Kudus. Metode pengumpulan data menggunakan kuesioner. Penarikan sampel menggunakan teknik *proportional random sampling*. Sampel ditetapkan sebanyak 104 responden dengan menggunakan rumus Slovin. Tingkat pengembalian kuesioner sebanyak 100%. Metode analisis data menggunakan analisis deskriptif, analisis regresi, dan analisis jalur *path analysis*.

Berdasarkan hasil uji hipotesis secara parsial menunjukkan, bahwa ada pengaruh langsung keadilan distributif pada OCB ( $0,026 < 0,05$ ), ada pengaruh langsung keadilan prosedural pada OCB ( $0,001 < 0,05$ ), dan ada pengaruh langsung keadilan interaksional pada OCB ( $0,001 < 0,05$ ). Hasil analisis jalur *path analysis* menunjukkan POS memediasi pengaruh keadilan distributif pada OCB ( $0,323 > 0,176$ ), POS memediasi pengaruh keadilan prosedural pada OCB ( $0,373 > 0,253$ ), POS memediasi pengaruh keadilan interaksional pada OCB ( $0,297 > 0,223$ ) Sehingga H1, H2, H3, H4, H5, dan H6 diterima.

Simpulan dari penelitian ini yaitu keadilan distributif berpengaruh positif dan signifikan pada OCB, keadilan prosedural berpengaruh positif dan signifikan pada OCB, keadilan interaksional berpengaruh positif dan signifikan pada OCB, dan POS mampu memediasi pengaruh keadilan distributif, keadilan prosedural, keadilan interaksional pada OCB. Saran untuk peneliti selanjutnya diharapkan dapat menguji variabel mediasi yang berbeda pada pengaruh dimensi-dimensi keadilan organisasi pada OCB.



## ABSTRACT

**Wijayanto, Gesta.** 2015. "Analysis Effect of Organizational Justice on Organizational Citizenship Behavior with Perceived Organizational Support as Mediation Studies at employees UD. Arofah Electronic in Kudus ". Thesis. Department of Management. Faculty of Economics. Semarang State University. Adviser Nury Ariani Wulansari, S.E. M.Sc.

**Keywords: Organizational Justice, Perceived Organizational Support, Organizational Citizenship Behavior.**

One of the goals of the organization is to achieve a high income, so that it can ensure the survival of the organization. To achieve these objectives, the necessary human resources has one goal to show high performance by having the character of Organizational Citizenship Behavior (OCB). To improve the OCB of the employee there are two factors by testing in this study, namely organizational justice and Perceived Organizational Support (POS). POS as a mediating role to improve the OCB of the employee UD. Arofah Electronic. This research was conducted by the research gap between research Elsaid (2014) and Lambert & Hogan (2013).

Population in this research is the employee UD. Arofah Electronic located in Kudus. Methods of data collection using the questionnaire. Sampling using proportional random sampling technique. A sample set of 104 respondents using Slovin formula. The response rate of 100%. Methods of data analysis using descriptive analysis, regression analysis, and path analysis.

Based on partial results of hypothesis testing showed that there was a direct effect of distributive justice on OCB ( $0,026 < 0,05$ ), there is a direct influence of procedural justice on OCB ( $0,001 < 0,05$ ), and there is a direct effect of interactional justice on OCB ( $0,00 < 0,05$ ). Results of path analysis path analysis showed POS mediating effect of distributive justice on OCB ( $0,323 > 0,176$ ), POS mediates the influence of procedural justice on OCB ( $0,373 > 0,253$ ), POS mediates the effect of interactional justice on OCB ( $0,297 > 0,223$ ). So the H1, H2, H3, H4, H5, and H6 accepted.

This study concluded that distributive justice positive and significant impact on OCB, procedural fairness and significant positive effect on OCB, interactional fairness positive and significant impact on OCB, and POS able to mediate the effect of distributive justice, procedural justice, interactional justice on OCB. Suggestions for further research are expected to test the different variables mediating the effect of the dimensions of organizational justice on OCB.

## DAFTAR ISI

HALAMAN JUDUL.....	i
PERSETUJUAN PEMBIMBING.....	ii
PENGESAHAN KELULUSAN .....	iii
PERNYATAAN.....	iv
MOTTO DAN PERSEMBAHAN .....	v
PRAKATA.....	vi
SARI .....	viii
ABSTRACT.....	ix
DAFTAR ISI.....	x
DAFTAR TABEL.....	xiv
DAFTAR GAMBAR .....	xvi
DAFTAR LAMPIRAN.....	xvii
1. BAB I PENDAHULUAN .....	1
1.1 Latar Belakang Masalah.....	1
1.2 Rumusan Masalah.....	7
1.3 Tujuan Penelitian .....	8
1.4 Manfaat Penelitian .....	8
2. BAB II LANDASAN TEORI .....	10
2.1 Perilaku Kewargaan Organisasional.....	10
2.1.1 Pengertian Perilaku Kewargaan Organisasional .....	10
2.1.2 Dimensi Perilaku Kewargaan Organisasional.....	11
2.1.3 Indikator Perilaku Kewargaan Organisasional.....	14

2.1.4 Faktor yang Mempengaruhi Perilaku Kewargaan Organisasional .....	15
2.2 Keadilan Organisasional .....	17
2.2.1 Pengertian Keadilan Organisasional .....	17
2.2.2 Dimensi Keadilan Organisasional.....	18
2.2.3 Indikator Keadilan Organisasional.....	20
2.2.4 Tolok Ukur Perbandingan Keadilan.....	21
2.2.5 Dampak Ketidakadilan terhadap Karyawan.....	23
2.3 Dukungan Organisasional Persepsian.....	24
2.3.1 Pengertian Dukungan Organisasional Persepsian.....	24
2.3.2 Faktor yang Mempengaruhi Dukungan Organisasional Persepsian ...	25
2.3.3 Indikator Dukungan Organisasional Persepsian .....	27
2.4 Penelitian Terdahulu .....	27
2.5 Kerangka Pemikiran Teoritis .....	30
2.6 Pengembangan Hipotesis .....	35
3. BAB III METODE PENELITIAN.....	36
3.1 Desain Penelitian .....	36
3.2 Populasi, Sampel, dan Teknik Pengambilan Sampel.....	37
3.2.1 Populasi.....	37
3.2.2 Sampel dan Teknik Pengambilan Sampel.....	37
3.3 Variabel Penelitian.....	39
3.3.1 Klasifikasi Variabel .....	39
3.3.2 Definisi Operasional Variabel.....	39
3.4 Metode Pengumpulan Data.....	41

3.5 Uji Validitas dan Reliabilitas .....	42
3.5.1 Uji Validitas .....	42
3.5.2 Uji Uji Reliabilitas .....	45
3.6 Metode Analisis Data.....	46
3.6.1 Metode Analisis Deskriptif .....	47
3.6.2 Analisis Regresi Linier Berganda .....	48
3.6.3 Uji Asumsi Klasik .....	49
3.6.4 Uji Signifikan Parameter Individual (Uji Statistik t) .....	50
3.6.5 Uji Hipotesis .....	51
3.6.6 Uji Regresi dan Analisis Jalur Path ( <i>Path Analysis</i> ) .....	51
4. BAB IV HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN .....	55
4.1 Hasil Penelitian .....	55
4.1.1 Gambaran Objek Penelitian .....	55
4.1.2 Analisis Statistik Deskriptif .....	55
4.1.3 Uji Asumsi Klasik .....	68
4.1.4 Uji Hipotesis (Uji Regresi dan Jalur Path) .....	71
4.2 Pembahasan.....	80
4.2.1 Pengaruh Keadilan Distributif pada OCB .....	80
4.2.2 Pengaruh Keadilan Prosedural pada OCB .....	81
4.2.3 Pengaruh Keadilan Interaksional pada OCB .....	82
4.2.4 Pengaruh Keadilan Distributif pada OCB melalui POS .....	83
4.2.5 Pengaruh Keadilan Prosedural pada OCB melalui POS.....	85
4.2.6 Pengaruh Keadilan Interaksional pada OCB melalui POS.....	86

5. PENUTUP.....	88
5.1 Simpulan .....	88
5.2 Saran .....	89
5.2.1 Saran Teoritis.....	89
5.2.2 Saran Praktis .....	90
DAFTAR PUSTAKA .....	91
LAMPIRAN.....	94

## DAFTAR TABEL

Tabel 2.1 Penelitian Terdahulu .....	28
Tabel 3.1 Ukuran Sampel Karyawan .....	38
Tabel 3.2 Uji Validitas Variabel Keadilan Distributif .....	43
Tabel 3.3 Uji Validitas Variabel Keadilan Prosedural.....	43
Tabel 3.4 Uji Validitas Variabel Keadilan Interaksional.....	44
Tabel 3.5 Uji Validitas Variabel POS .....	44
Tabel 3.6 Uji Validitas Variabel OCB .....	45
Tabel 3.7 Uji Reliabilitas .....	46
Tabel 3.8 Kriteria Interval.....	48
Tabel 4.1 Responden Berdasarkan Jenis Kelamin .....	55
Tabel 4.2 Responden Berdasarkan Masa Kerja .....	56
Tabel 4.3 Responden Berdasarkan Umur.....	56
Tabel 4.4 Responden Berdasarkan Unit Kerja.....	57
Tabel 4.5 Rangkuman Analisis Deskripsi Variabel Keadilan Distributif.....	58
Tabel 4.6 Rangkuman Analisis Deskripsi Variabel Keadilan Prosedural.....	59
Tabel 4.7 Rangkuman Analisis Deskripsi Variabel Keadilan Interaksional.	62
Tabel 4.8 Rangkuman Analisis Deskripsi Variabel POS.....	65
Tabel 4.9 Rangkuman Analisis Deskripsi Variabel OCB .....	67
Tabel 4.10 Uji Normalitas.....	69
Tabel 4.11 Uji Multikolinearitas .....	70
Tabel 4.12 Hasil Analisis Jalur ( <i>Path Analysis</i> ) Model I.....	72
Tabel 4.13 Hasil Uji Pengolahan Koefisien Determinasi Model I.....	72

Tabel 4.14 Hasil Analisis Jalur ( <i>Path Analysis</i> ) Model II .....	72
Tabel 4.15 Hasil Uji Pengolahan Koefisien Determinasi Model II .....	73
Tabel 4.16 Pengaruh Langsung, Tidak Langsung dan Total .....	76

## DAFTAR GAMBAR

Gambar 2.1 Kerangka Pemikiran Penelitian.....	34
Gambar 3.1 Model Struktural <i>Path Analysis</i> .....	53
Gambar 4.1 Grafik Normal PP-Plot Uji Normalitas Data.....	69
Gambar 4.2 Uji Heteroskedastisitas dengan Scatterplot .....	71
Gambar 4.3 Hasil Uji Analisis Jalur ( <i>Path Analysis</i> ).....	76



## DAFTAR LAMPIRAN

Lampiran 1 Surat Ijin Penelitian .....
Lampiran 2 Kuesioner Penelitian.....
Lampiran 3 Data Responden.....
Lampiran 4 Jawaban Responden.....
Lampiran 5 Uji Validitas dan Reliabilitas.....
Lampiran 6 Tabel Frekuensi Analisis Deskriptif.....
Lampiran 7 Uji Asumsi Klasik .....
Lampiran 8 Analisis Jalur <i>Path Analysis</i> .....

## **BAB I**

### **PENDAHULUAN**

#### **1.1 Latar Belakang Masalah**

Dalam dunia kerja yang kompetitif seperti saat ini, organisasi membutuhkan karyawan berkinerja tinggi dan mampu melampaui *job description* sebagai sumber efektivitas organisasi (Noruzy dkk., 2011: 842). Hal ini membuat organisasi dituntut untuk bisa memperoleh dan mempertahankan karyawannya yang tidak hanya berkompetensi tinggi, tetapi juga berkepribadian baik dan loyalitas yang tinggi. Organisasi dalam melakukan aktivitasnya memerlukan sumber daya manusia yang dapat mendukung usahanya dalam mencapai tujuan organisasi.

Salah satu tujuan organisasi untuk mencapai laba yang tinggi, sehingga bisa menjamin keberlangsungan hidup organisasi. Untuk mencapai tujuan tersebut, maka, diperlukan sumber daya manusia yang memiliki satu tujuan untuk memajukan organisasi dengan menunjukkan kinerja yang tinggi dan memiliki karakter perilaku kewargaan organisasional atau *Organizational Citizenship Behavior* (OCB). OCB dianggap penting dan berharga untuk keberlangsungan hidup organisasi (Noruzy dkk., 2011: 842). Hal tersebut dikarenakan karyawan yang memiliki perilaku OCB yang baik akan menampilkan kinerja secara efektif yang selanjutnya bisa mempengaruhi produktivitas organisasi yang lebih baik.

OCB merupakan perilaku individu (karyawan) yang diskresi secara tidak langsung atau eksplisit diakui oleh sistem *reward* formal, dan secara agregat mempromosikan fungsi organisasi secara efektif (Organ, 1997: 86). Perilaku OCB

pada karyawan yang baik dapat meningkatkan kepuasan kerja dan kinerja karyawan yang membantu pencapaian tujuan organisasi. Hal itu bisa dilakukan jika karyawan memiliki perilaku, seperti melakukan kesalahan lebih sedikit, menyelesaikan pekerjaan tepat waktu dan merasa senang saat bekerja (Hans dkk., 2015: 153).

OCB sering disebut sebagai perilaku *extra role*, karena OCB termasuk perilaku diluar dari *job description* yang seharusnya dilakukan karyawan (Tambe & Shanker, 2014: 67). Perilaku OCB terwujud dalam sikap individu dengan secara sukarela mau membantu efektivitas organisasi dengan mengemukakan ide yang dipunyai, belajar hal baru, membantu rekan kerja yang kesulitan atau loyal terhadap organisasi. Tambe & Shanker (2014: 67) mengatakan, bahwa individu yang menampilkan perilaku OCB dengan baik disebut karyawan yang baik (*good citizen*). Contoh lain perilaku yang termasuk kelompok OCB yaitu membantu rekan kerja, sukarela melakukan kegiatan ekstra di tempat kerja, menghindari konflik dengan rekan kerja, melindungi properti organisasi, menghargai peraturan yang berlaku di organisasi, toleransi pada situasi yang kurang ideal atau menyenangkan di tempat kerja, memberi saran yang membangun, serta menggunakan waktu secara efektif di tempat kerja.

Perilaku OCB karyawan dapat dipengaruhi oleh beberapa faktor, salah satunya yaitu keadilan organisasional seperti dalam penelitian yang dilakukan oleh Elsaid (2014: 9). Hasil penelitiannya menunjukkan, bahwa keadilan organisasional bersama dengan dimensi-dimensinya mampu menjadi prediktor OCB. Keadilan organisasional dianggap penting, karena berdasarkan teori

keadilan mengatakan, bahwa karyawan cenderung membandingkan rasio antara usaha atau kontribusi yang dilakukannya, seimbang dengan hasil yang telah diterima (Gibson dkk., 2009).

Persepsi karyawan terhadap keadilan organisasional terkait dengan banyak variabel, sebagai contoh kepuasan, komitmen karyawan dan OCB (Noruzy dkk., 2011; Usmani & Jamal, 2013). Karyawan akan menunjukkan kepuasan kerja, komitmen dan memiliki perilaku OCB yang tinggi, ketika karyawan merasa diperlakukan secara adil di tempat kerja. Perlakuan yang adil akan memotivasi karyawan untuk meningkatkan OCB di tempat kerja. Menurut Greenberg (1990) dalam Noruzi dkk. (2011: 842), mengungkapkan keadilan organisasional sebagai konsep yang menunjukkan persepsi karyawan tentang sejauh mana mereka diperlakukan secara adil dalam organisasi. Karyawan menganggap organisasi adil ketika yakin bahwa hasil dan prosedur yang diterimanya adalah adil.

Terdapat tiga dimensi utama dalam keadilan organisasional, yaitu keadilan distributif, keadilan prosedural dan keadilan interaksional. Pertama, keadilan distributif berkaitan dengan distribusi alokasi sumber daya dan hasil keputusan, misalnya gaji, insentif dan reward. Kedua, keadilan prosedural berfokus pada proses yang digunakan untuk menentukan hasil keputusan, misalnya prosedur promosi, mengumpulkan informasi sebelum membuat keputusan, dan pemutusan hubungan kerja. Ketiga keadilan interaksional berfokus pada persepsi karyawan atas perlakuan interpersonal dari pimpinan yang dilakukan selama representasi prosedur dan keputusan, misalnya pimpinan dapat memberikan penjelasan

mengenai keputusan yang diambil dengan ramah, rasa hormat, dan memperhatikan karyawannya (Usmani & Jamal, 2013: 355).

Keadilan organisasional akan berpengaruh pada OCB jika peran dukungan organisasional persepsian atau *Perceived Organizational Support* (POS) juga berjalan baik dalam organisasi. POS merupakan keyakinan global karyawan mengenai sejauh mana perhatian atau kepedulian organisasi terhadap kesejahteraan karyawan, serta sejauh mana organisasi menghargai kontribusi yang telah diberikan oleh karyawan (Eisenberger dkk., 1986: 501). Peran POS penting bagi organisasi karena karyawan akan merasa nyaman dan semangat dalam bekerja, dan karyawan merasa diperhatikan oleh organisasi mengenai kesejahteraannya. Selain itu, POS bisa menunjang pekerjaan karyawan dengan tercukupinya kebutuhan karyawan. Misalnya, memenuhi kebutuhan karyawan yang berbeda, membantu karyawan dalam melakukan pekerjaan dengan baik, mengapresiasi setiap kontribusi karyawan, dan menyediakan bantuan jika karyawan memiliki masalah.

Penelitian ini dilakukan berdasarkan lima alasan. Pertama, adanya perbedaan penelitian (*research gap*) antara penelitian yang dilakukan oleh Elsaid (2014: 8) dan Lambert & Hogan (2013: 323). Peneliti pertama menyatakan, bahwa keadilan distributif berpengaruh positif signifikan secara langsung pada OCB. Sedangkan peneliti kedua menyatakan sebaliknya, bahwa keadilan distributif tidak berpengaruh pada OCB. Sehingga, kedua peneliti menyarankan untuk dilakukan penelitian lebih lanjut untuk menguji pengaruh keadilan organisasional pada OCB.

Kedua, adanya fenomena gap yang terjadi pada karyawan UD. Arofah Electronic yaitu berdasarkan pengamatan peneliti masih terdapat karyawan yang mengambil jam istirahat lebih lama dari jam istirahat yang seharusnya, dan mengeluhkan hal-hal yang tidak penting pada saat jam kerja. Hal tersebut bertentangan dengan indikator perilaku OCB yang meliputi sikap kesadaran dan sikap kesopanan. Permasalahan tersebut membuat peneliti tertarik untuk mengkaji lebih dalam mengenai perilaku OCB karyawan UD. Arofah Electronic melalui metode penelitian yang lebih mendalam yaitu, wawancara dan angket.

Ketiga, kebanyakan penelitian terdahulu (Moorman dkk., 1998; Lambert & Hogan, 2013; Ucho & Atime, 2013), melakukan penelitian antara keadilan organisasional secara global terhadap OCB, namun pada penelitian kali ini, peneliti mencoba melakukan penelitian pengaruh keadilan organisasional pada OCB berdasarkan dimensinya masing-masing (keadilan distributif, keadilan prosedural, dan keadilan interaksional).

Keempat, penelitian ini dilakukan untuk menguji peran POS sebagai *black box* atau mediasi, untuk membuktikan pengaruhnya pada hubungan dimensi-dimensi keadilan organisasi terhadap OCB, seperti penelitian terdahulu yang dilakukan oleh (Moorman dkk., 1998; Noruzy dkk., 2011; Cheung, 2013).

Kelima, penelitian terdahulu mengenai OCB kebanyakan dilakukan pada karyawan perbankan dan tenaga pendidik sebagai responden (Aslam & Sadaqat, 2011; Usmani & Jamal, 2013; Oge dkk., 2014; Hans dkk., 2015). Penelitian kali ini, mencoba menguji OCB pada sektor lain selain perbankan dan pendidikan, yaitu pada perusahaan yang bergerak dibidang manufaktur elektronik. Unit

Dagang (UD) Arofah Electronic merupakan perusahaan manufaktur yang berada di Kabupaten Kudus dan bergerak dibidang elektronik, khususnya dalam memproduksi speaker aktif dan speaker pasif dengan merk “Profotex” yang pemasarannya sudah hampir keseluruh Indonesia. Jumlah karyawan dalam perusahaan ini sebanyak 142 orang.

Peneliti tertarik untuk melakukan penelitian pada karyawan perusahaan tersebut, karena UD. Arofah Electronic termasuk dalam perusahaan manufaktur yang bergerak dibidang elektronik, dimana karyawannya akan lebih membutuhkan keadilan organisasi dan POS dari organisasi, dibandingkan dengan karyawan perusahaan jasa, seperti perbankan dan tenaga pendidik, karena keduanya memiliki karakter yang berbeda. Pada UD. Arofah Electronic, membutuhkan karyawan yang memiliki keahlian khusus dibidang elektronika dan kreatif untuk menciptakan inovasi produk sesuai dengan perkembangan teknologi saat ini, serta ketelitian yang baik untuk menunjang pekerjaannya yang rumit, seperti merakit komponen speaker, merakit sirkuit kelistrikan dalam speaker. Sehingga, dibutuhkan perilaku OCB yang baik pada karyawan untuk mencapai kinerja karyawan secara efektif dan efisien. Oleh karena itu peneliti tertarik untuk melakukan penelitian dan menguji perilaku OCB karyawan serta keadilan organisasional dan POS yang mempengaruhi OCB pada karyawan UD. Arofah Electronic tersebut, dengan judul **“Analisis Pengaruh Keadilan Organisasional pada Perilaku Kewargaan Organisasional dan Dukungan Organisasional Persepsian sebagai Mediasi Studi pada Karyawan UD. Arofah Electronic”**.

## 1.2 Rumusan Masalah

Karyawan yang memiliki perilaku OCB yang baik sangat dibutuhkan oleh organisasi untuk mencapai tujuan organisasi yang efektif dan efisien. Perilaku OCB pada karyawan dapat dipengaruhi oleh banyak faktor, diantaranya keadilan organisasional dan POS. Akan tetapi, masih terdapat perbedaan pendapat mengenai pengaruh keadilan organisasional pada OCB, serta perlu menguji pengaruh keadilan organisasional pada OCB lebih lanjut berdasarkan dimensinya masing-masing, menguji peran POS sebagai mediasi pengaruh keadilan organisasional pada OCB, dan melakukan penelitian pada obyek yang berbeda dari penelitian sebelumnya, yaitu pada organisasi manufaktur yang bergerak dibidang elektronik. Berdasarkan rumusan masalah tersebut maka, pertanyaan penelitian dapat diuraikan sebagai berikut:

1. Apakah keadilan distributif mempengaruhi OCB karyawan UD. Arofah Electronic?
2. Apakah keadilan prosedural mempengaruhi OCB karyawan UD. Arofah Electronic?
3. Apakah keadilan interaksional mempengaruhi OCB karyawan UD. Arofah Electronic?
4. Apakah POS memediasi pengaruh keadilan distributif pada OCB karyawan UD. Arofah Electronic?
5. Apakah POS memediasi pengaruh keadilan prosedural pada OCB karyawan UD. Arofah Electronic?



6. Apakah POS memediasi pengaruh keadilan interaksional pada OCB karyawan UD. Arofah Electronic?

### **1.3 Tujuan Penelitian**

1. Untuk mengetahui pengaruh keadilan distributif pada OCB karyawan UD. Arofah Electronic.
2. Untuk mengetahui pengaruh keadilan prosedural pada OCB karyawan UD. Arofah Electronic.
3. Untuk mengetahui pengaruh keadilan interaksional pada OCB karyawan UD. Arofah Electronic.
4. Untuk mengetahui pengaruh keadilan distributif pada OCB karyawan UD. Arofah Electronic dengan POS sebagai mediasi.
5. Untuk mengetahui pengaruh keadilan prosedural pada OCB karyawan UD. Arofah Electronic dengan POS sebagai mediasi.
6. Untuk mengetahui pengaruh keadilan interaksional pada OCB karyawan UD. Arofah Electronic dengan POS sebagai mediasi.

### **1.4 Manfaat Penelitian**

Adapun manfaat dari penelitian ini yaitu sebagai berikut :

#### **1.4.1 Manfaat Teoritis**

- a. Penelitian ini dilakukan untuk menambah referensi kepada peneliti selanjutnya yang menguji keadilan distributif, keadilan prosedural, dan keadilan interaksional pada perilaku OCB.

- b. Penelitian ini dapat menunjukkan kepada pembaca bahwa terdapat variabel lain yang secara tidak langsung mempengaruhi keadilan organisasional pada OCB, yakni POS sebagai variabel mediasi.
- c. Penelitian ini memberikan tambahan pengembangan ilmu kepada pembaca mengenai keadilan organisasional (secara umum), dan keadilan distributif, keadilan prosedural dan keadilan interaksional (secara khusus).

#### **1.4.2 Manfaat Praktis**

- a. Bagi Penulis
  - 1. Menambah wawasan dan pengetahuan tentang keadilan organisasional dan POS yang dirasakan oleh karyawan dalam meningkatkan OCB.
  - 2. Penelitian ini dapat memberikan pengetahuan dan pemahaman, bahwa setiap karyawan akan mempertimbangan setiap keadilan organisasional yang diterima dan POS yang dirasakan oleh karyawan untuk meningkatkan perilaku OCB pada organisasi.
- b. Bagi Organisasi (UD. Arofah Electronic)
  - 1. Penelitian ini diharapkan dapat digunakan sebagai bahan analisis oleh pimpinan UD. Arofah Electronic untuk mengevaluasi faktor-faktor yang dapat meningkatkan perilaku OCB pada karyawan UD. Arofah Electronic.
  - 2. Jika peran mediasi dari POS dapat terbukti maka, penting bagi organisasi untuk memenuhi POS yang dirasakan oleh karyawan, agar nantinya dapat meningkatkan perilaku OCB karyawan.

## **BAB II**

### **LANDASAN TEORI**

#### **2.1 Perilaku Kewargaan Organisasional**

##### **2.1.1 Pengertian Perilaku Kewargaan Organisasional**

Organ adalah orang pertama yang menggunakan konsep perilaku organisasi kewargaan atau *Organizational Citizenship Behavior (OCB)*, untuk menunjukkan perilaku organisatoris yang menguntungkan, dan tidak ditentukan dalam deskripsi pekerjaan, tetapi terjadi secara bebas untuk membantu karyawan lain (Noruzy dkk., 2011: 842). Organ menjelaskan bahwa OCB dapat memaksimalkan produktivitas dan efisiensi baik karyawan dan organisasi, yang akhirnya berkontribusi terhadap efektivitas fungsi organisasi (Noruzy dkk., 2011: 842).

Menurut Organ (1997: 86) mendefinisikan OCB sebagai perilaku individu yang diskresi secara tidak langsung atau eksplisit diakui oleh sistem *reward* formal, dan secara agregat mempromosikan fungsi organisasi secara efektif. Diskresioner berarti, bahwa perilaku karyawan bukanlah persyaratan yang harus dilaksanakan dari peran atau deskripsi pekerjaan yang spesifik dari kontrak kerja karyawan dengan organisasi, namun perilaku tersebut lebih merupakan masalah pilihan pribadi, sehingga jika ada kelalaian, umumnya tidak ada hukuman. Menurut Robbins & Judge (2008: 40) OCB adalah perilaku pilihan yang tidak menjadi bagian dari kewajiban kerja formal seorang karyawan, namun mendukung berfungsinya organisasi tersebut secara efektif.

Menurut Sinambela (2012: 267), OCB adalah perilaku karyawan diluar dari apa yang menjadi tugasnya, lebih ditentukan oleh kepemimpinan dan karakteristik

lingkungan kerja dari pada oleh kepribadian karyawan. Menurut Dikshit & Dikshit (2014: 48), OCB adalah perilaku yang menguntungkan dan bermanfaat bagi organisasi, administrasi, kelompok dan individu. Studi literatur menunjukkan, bahwa perilaku ini terdapat dua jenis. Jenis pertama, OCB menghasilkan partisipasi aktif dan kontribusi dalam organisasi, sedangkan tipe kedua, perilaku yang dipandang sebagai semua tindakan menahan diri dari melakukan kerusakan pada kerangka organisasi. Dapat disimpulkan, bahwa OCB adalah perilaku kerja karyawan diluar tugas dari deskripsi pekerjaannya yang secara tidak langsung tidak dihargai namun bisa membawa keefektifan dalam pencapaian tujuan organisasi.

### **2.1.2 Dimensi Perilaku Kewargaan Organisasional**

Organ (1988) dalam Tambe & Shanker (2014: 68) mengidentifikasi lima dimensi OCB, yaitu: a) *Altruism*, b) *Courtesy*, c) *Conscientiousness*, d) *Sportsmanship*, dan e) *Civil Virtue*. Kelima dimensi tersebut meliputi perilaku organisasi seperti, membantu rekan kerja, mengikuti aturan-aturan perusahaan, tidak mengeluh, dan secara aktif berpartisipasi dalam urusan organisasi (Tambe & Shanker, 2014: 69).

#### **a. *Altruism* (perilaku membantu)**

*Altruism* merupakan efektivitas kontribusi yang berbentuk bantuan dari seorang karyawan kepada orang-orang tertentu, seperti rekan kerja, klien, atau atasan (Organ, 1997: 94). *Altruism* mencakup semua jenis tindakan sukarela dari karyawan yang ditampilkan untuk membantu sesama karyawan dalam melakukan pekerjaan dan mengatasi masalah dalam organisasi, (Organ, 1988; 1990;. Joshi,

dkk, 2000) dalam Dikshit & Dikshit (2014: 48). Dapat disimpulkan *altruism* merupakan sikap sukarela dari seorang karyawan untuk membantu karyawan lain yang sedang mengalami kesulitan dalam organisasi tanpa mengharapkan balasan atau imbalan. Contoh dari sikap ini yaitu membantu karyawan lain yang mempunyai beban pekerjaan berat, membantu karyawan lain yang pernah tidak hadir, membantu karyawan yang mempunyai masalah yang berhubungan dengan pekerjaan, dan membantu karyawan baru yang sedang menyesuaikan diri meskipun tidak dikehendaki.

b. *Courtesy* (kesopanan)

*Courtesy* merupakan gerakan yang ditunjukkan dalam kepentingan untuk mencegah terjadinya masalah yang mungkin terjadi pada individu secara spesifik (Organ, 1997: 94). Menurut Judeh (2012: 586) *Courtesy* merupakan perilaku kooperatif untuk mencegah dari timbulnya masalah yang berhubungan dengan pekerjaan, seperti memberi pemberitahuan terlebih dahulu dan konsultasi. Contoh dari sikap ini yaitu menghindari timbulnya masalah dengan rekan kerja, tidak memaksakan hak-hak karyawan lain, berhati-hati dengan kebiasaan yang dapat mempengaruhi pekerjaan orang lain dan tidak menggosip dengan rekan kerja pada jam kerja.

c. *Conscientiousness* (kesadaran)

Menurut Tambe & Shanker (2014: 69), *Conscientiousness* adalah sebuah prototipe atau sikap yang jauh melampaui tingkat minimal yang diperlukan, seperti kehadiran, ketepatan waktu, mematuhi peraturan, gemar melestarikan sumber daya, dan secara keseluruhan akan memberikan kesan menjadi warga

yang bertanggung jawab dalam organisasi. *Conscientiousness* merupakan perilaku karyawan secara sukarela, yang melebihi persyaratan fungsional minimum, seperti tingkat kehadiran, menghormati aturan dan peraturan, kerja secara serius (Hans dkk., 2015: 153). Dapat disimpulkan, bahwa sikap *Conscientiousnes* ini merupakan tingkat kepekaan individu atau seorang karyawan terhadap apa yang menjadi tanggung jawabnya pada pekerjaan dan organisasi. Contoh dari sikap ini yaitu berhati-hati dalam bekerja, hadir di tempat kerja melebihi standar, tidak mengambil istirahat ekstra, mematuhi aturan dan peraturan organisasi.

d. *Sportsmanship* (sikap sportif)

*Sportsmanship* merupakan sikap untuk mentolerir situasi yang kurang ideal dan memiliki sikap positif tanpa mengeluh (Aslam & Sadaqat, 2011: 57). Menurut Tambe & Shanker (2014: 69) *sporstmanship* yaitu sikap untuk menghindari mengeluh yang tidak perlu mengenai kesulitan yang dihadapi di tempat kerja, dan mentolerir masalah yang dialami di tempat kerja. Dapat disimpulkan, bahwa *sportsmanship* merupakan sikap untuk mentolerir masalah yang bersifat sepele, dan tidak saling menyalahkan dengan karyawan lain agar dapat menjaga suasana yang kondusif dalam organisasi. Contoh dari sikap ini yaitu tidak mengeluh pada masalah yang sepele, menghormati adanya perbedaan pendapat, dan lain-lain.

e. *Civil Virtue* (Kebajikan Sipil)

Menurut Tambe & Shanker (2014: 70) *Civic virtue* merupakan sikap untuk terlibat secara konstruktif dan berkontribusi dalam pada proses politik organisasi, mengungkapkan pendapat secara bebas dan terus terang, menghadiri rapat, berdiskusi dengan rekan kerja tentang isu-isu organisasi, dan berkomunikasi

dengan organisasi seperti membaca e-mail untuk kesejahteraan organisasi. Menurut Hans dkk. (2015: 153) *civic virtue* didefinisikan sebagai partisipasi yang konstruktif dan bertanggung jawab dalam pengelolaan urusan organisasi, dan perhatian terhadap nasib organisasi melalui niat hati untuk menghadiri pertemuan penting *informal*, deklarasi organisasi dan melakukan pekerjaan untuk membantu dalam menjaga reputasi organisasi. Dapat disimpulkan, bahwa kebajikan sipil ini merupakan sikap untuk dapat ikut berpartisipasi aktif dalam melaksanakan kebijakan organisasi agar lebih efektif, baik melalui pendapat maupun tindakan. Contoh dari sikap ini yaitu, selalu mengikuti perubahan yang dilakukan organisasi, menghadiri rapat yang tidak dimandatkan, dan membaca dan memahami pengumuman penting dari organisasi.

### **2.1.3 Indikator Perilaku Kewargaan Organisasional**

Penelitian ini menggunakan indikator yang digunakan Organ (1988) dalam Tambe & Shanker (2014: 68), yaitu meliputi:

a. *Altruism* (perilaku membantu)

Merupakan sikap sukarela dari seorang karyawan untuk membantu karyawan lain yang sedang mengalami kesulitan dalam organisasi tanpa mengharapkan balasan atau imbalan.

b. *Courtesy* (sikap kesopanan)

Merupakan perilaku kooperatif untuk mencegah dari timbulnya masalah yang berhubungan dengan pekerjaan.

c. *Conscientiousness* (sikap kesadaran)

Merupakan tingkat kepekaan individu atau seorang karyawan terhadap apa yang menjadi tanggung jawabnya pada pekerjaan dan organisasi.

d. *Sportmanship* (sikap sportif)

Merupakan sikap untuk mentolerir masalah yang bersifat sepele, dan tidak saling menyalahkan dengan karyawan lain agar dapat menjaga suasana yang kondusif dalam organisasi.

e. *Civic Virtue* (kebajikan sipil)

Kebajikan sipil ini merupakan sikap untuk dapat ikut berpartisipasi aktif dalam melaksanakan kebijakan organisasi agar lebih efektif, baik melalui pendapat maupun tindakan.

#### **2.1.4 Faktor-faktor yang Mempengaruhi Munculnya Perilaku Kewargaan Organisasional**

Menurut Organ & Ryan (1995: 782), faktor-faktor yang mendorong munculnya OCB dipengaruhi beberapa faktor, yaitu:

a. Kepuasan

Kepuasan kerja yang dimiliki oleh karyawan dapat mendorong untuk berperilaku OCB yang tinggi.

b. Keadilan

Karyawan yang merasa mendapat keadilan organisasional yang baik, dapat mendorong karyawan melakukan OCB pada organisasi, karena karyawan cenderung membandingkan rasio input atau kontribusinya dalam organisasi dan hasil yang diterima.



c. Komitmen organisasi

Karyawan akan dengan sukarela melakukan OCB jika terdapat komitmen yang baik oleh organisasi.

d. Dukungan pimpinan

Dukungan pimpinan atau organisasi yang baik kepada karyawan dapat mendorong karyawan untuk berperilaku OCB yang baik dalam organisasi, karena karyawan merasa dihormati dan dihargai serta diperhatikan kesejahteraannya.

e. Kesadaran

Kesadaran untuk melakukan OCB dengan baik di tempat kerja merupakan sikap dari setiap individu atau karyawan.

f. Keramahan

Karyawan yang memiliki sikap ramah yang baik akan dengan mudah untuk melakukan OCB di tempat kerja, karena karyawan yang ramah akan suka menolong atau membantu karyawan yang lain.

g. Efektifitas negatif

Perilaku OCB oleh karyawan dapat dipengaruhi oleh sikap negatif karyawan, misalnya tingkat emosional dan stres.

h. Efektifitas positif

Perilaku OCB oleh karyawan dapat dipengaruhi oleh sikap karyawan yang positif, misalnya sikap hati-hati dan keramahan.

i. Masa jabatan

Masa jabatan seseorang dapat mempengaruhi untuk melakukan OCB di tempat kerja, karena semakin tinggi masa jabatan seseorang akan memperlihatkan kewibaannya dengan suka membantu orang lain.

j. Jenis kelamin

Jenis kelamin dapat mempengaruhi seseorang untuk melakukan OCB di tempat kerja.

k. Prosedur

Prosedur yang diterapkan organisasi untuk dapat bekerja dalam tim, dapat mendorong karyawan melakukan OCB dengan baik.

## **2.2 Keadilan Organisasional**

### **2.2.1 Pengertian Keadilan Organisasional**

Menurut Greenberg (1990) dalam Noruzi dkk. (2011: 842) mendefinisikan keadilan organisasional sebagai konsep yang menunjukkan persepsi karyawan tentang sejauh mana mereka diperlakukan secara adil dalam organisasi. Menurut Robbins & Judge (2008: 249) keadilan organisasional didefinisikan sebagai persepsi keseluruhan dari apa yang adil di tempat kerja. Karyawan menganggap adil organisasi mereka ketika yakin bahwa hasil-hasil yang mereka terima, cara diterimanya hasil-hasil tersebut, adalah adil.

Menurut Ivancevich dkk. (2009: 159) keadilan organisasional didefinisikan sebagai persepsi seseorang (karyawan) mengenai seberapa adil mereka

diperlakukan dalam transaksi sosial di tempat kerja. Dapat disimpulkan, bahwa keadilan organisasional merupakan persepsi dari seorang karyawan yang dirasakan tentang perlakuan adil dari organisasi kepada karyawan.

### **2.2.2 Dimensi Keadilan Organisasional**

Keadilan organisasional dikonseptualisasikan sebagai kombinasi dari berbagai dimensi. Ada tiga dimensi utama pada keadilan organisasional, yaitu keadilan distributif, keadilan prosedural, dan keadilan interaksional (Usmani & Jamal, 2013: 354).

#### **a. Keadilan Distributif**

Keadilan distributif menurut Niehoff & Moorman (1993: 531) adalah persepsi mengenai sejauh mana imbalan (*rewards*) dialokasikan secara adil oleh organisasi. Menurut Ivancevich dkk. (2009: 161), keadilan distributif didefinisikan sebagai keadilan yang dipersepsikan mengenai bagaimana sumber daya dan penghargaan didistribusikan di seluruh organisasi. Menurut Judeh (2012: 583), keadilan distributif berkaitan dengan keadilan dari hasil organisasi, seperti gaji, dan keuntungan. Di tempat kerja, karyawan umumnya menganggap pembagian hasil kerja yang terkait dengan *rewards* dan sumber daya dikatakan adil, ketika telah sesuai dengan norma-norma yang diharapkan karyawan, seperti *equity*, kesetaraan, dan kebutuhan karyawan.

Jadi dapat disimpulkan, bahwa keadilan distributif yaitu persepsi karyawan tentang keadilan mereka dapatkan dari organisasi telah sesuai dengan apa yang mereka lakukan pada organisasi. Contoh dari keadilan distributif yaitu, gaji, pengakuan, bonus, *rewards*, dan lain-lain.

b. Keadilan Prosedural

Keadilan prosedural menurut Niehoff & Moorman (1993: 531), adalah persepsi yang dipengaruhi oleh sejauh mana alokasi keputusan yang dirasakan karyawan telah dibuat sesuai dengan metode dan pedoman yang adil. Menurut Robbins & Judge (2008: 250), keadilan prosedural didefinisikan sebagai keadilan yang dirasakan oleh karyawan mengenai proses yang digunakan untuk menentukan distribusi penghargaan-penghargaan. Terdapat dua elemen penting dalam keadilan prosedural, yaitu pengendalian proses dan penjelasan dari pimpinan.

Menurut Ivancevich dkk. (2009: 161), keadilan prosedural didefinisikan sebagai pertimbangan yang dibuat oleh karyawan mengenai keadilan yang dipersepsikan mengenai proses yang digunakan oleh organisasi untuk menentukan keputusan, seperti siapa yang menerima promosi, berapa kenaikan gaji yang akan diberikan, dan bagaimana pembayaran bonus akan dialokasikan. Dapat disimpulkan keadilan prosedural merupakan keadilan yang dirasakan oleh karyawan mengenai prosedur yang dibuat dalam penentuan hasil yang diterima karyawan dan proses penentuan keputusan penting lainnya. Contoh dalam keadilan prosedural yaitu proses penentuan promosi, proses pemutusan hubungan kerja, proses kenaikan gaji, dan lain-lain.

c. Keadilan Interaksional

Keadilan interaksional terdiri dari dua jenis: keadilan interpersonal dan keadilan informasional. Keadilan interpersonal mengacu apakah individu diperlakukan dengan bermartabat dan hormat, sedangkan keadilan informasi

menganggap kelengkapan proses dan hasil penjelasan (Colquitt et al.,2001) dalam Judeh (2012). Menurut Robbins & Judge (2008: 251), keadilan interaksional didefinisikan sebagai, tingkat sampai mana seorang individu diperlakukan dengan martabat, perhatian dan rasa hormat oleh organisasi.

Menurut Mansour (2014: 22), keadilan interaksional didefinisikan sebagai, bagaimana karyawan diperlakukan dalam organisasi oleh atasan mereka. Hal tersebut menunjukkan bagaimana manajemen memperlakukan karyawan, dan termasuk menunjukkan tingkat hormat, kejujuran dan pemahaman dari atasan. Dapat disimpulkan, bahwa keadilan interkasional merupakan keadilan yang dirasakan oleh karyawan atas perlakuan dengan hormat dan bermartabat yang diterima dari atasannya, dan keadilan interaksional ini mencakup keadilan interpersonal dan keadilan informasional. Contoh dari keadilan interaksional yaitu memperlakukan karyawan dengan hormat dan bermartabat, ketika membuat keputusan atasan peduli dengan hak-hak karyawan, ketika membuat keputusan atasan menyampaikan dengan jelas dan logis, dan lain-lain.

### **2.2.3 Indikator Keadilan Organisasional**

Menurut Niehoff & Moorman (1993: 537), terdapat indikator dalam keadilan organisasional yang digunakan dalam penelitian ini, yaitu:

- a. Keadilan distributif
  1. Jadwal kerja
  2. Tingkat gaji
  3. Beban kerja
  4. Penghargaan yang didapatkan

5. Tanggung jawab pekerjaan
- b. Keadilan prosedural
1. Mempertimbangkan keputusan pekerjaan
  2. Kekhawatiran karyawan didengar oleh pimpinan
  3. Mekanisme pengumpulan informasi yang akurat dan objektif
  4. Mengklarifikasi keputusan dan memberikan tambahan informasi
  5. Penetapan keputusan yang konsisten
  6. Karyawan diperbolehkan mengajukan proses banding
- c. Keadilan interaksional
1. Memperlakukan karyawan dengan baik dan perhatian
  2. Memperlakukan karyawan dengan terhormat dan bermartabat
  3. Peka terhadap kebutuhan karyawan
  4. Memperlakukan karyawan dengan cara yang tepat
  5. Peduli terhadap hak-hak karyawan
  6. Mendiskusikan implikasi atas keputusan pekerjaan
  7. Memberikan pembenaran yang cukup atas keputusan pekerjaan
  8. Memberikan penjelasan yang logis atas keputusan pekerjaan
  9. Memberikan penjelasan secara rinci atas keputusan pekerjaan

#### **2.2.4 Tolok Ukur Perbandingan Keadilan**

Rujukan perbandingan yang digunakan oleh karyawan dalam mengukur keadilan yang diterimanya di tempat kerja menurut Robbins & Judge (2008: 247) adalah:

a. Diri-di dalam

Pengalaman-pengalaman seorang karyawan dalam posisi yang berbeda di dalam organisasi karyawan tersebut pada saat ini. Contohnya seorang *supervisor* mengukur keadilan yang diterima saat ini, dan membandingkannya dengan pada saat menjadi karyawan biasa.

b. Diri-di luar

Pengalaman-pengalaman seorang karyawan dalam posisi atau situasi diluar organisasi karyawan tersebut pada saat ini. Contohnya, seorang manajer pemasaran membandingkan keadilan yang diterima dari input (kinerja dan loyalitas) dan output (gaji dan bonus) yang diberikan oleh organisasi, dibandingkan dengan pekerjaan yang sama pada organisasi yang lain.

c. Individu lain-di dalam

Individu atau kelompok individu lain di dalam organisasi karyawan tersebut. Contohnya, karyawan pada bagian produksi membandingkan keadilan yang diterima dari organisasi, dengan karyawan lain yang berada pada bagian dan organisasi yang sama.

d. Individu lain-di luar

Individu atau kelompok individu lain di luar organisasi karyawan tersebut. Contohnya, karyawan pada bagian SDM membandingkan keadilan yang diterima dari organisasi dengan karyawan lain pada bagian yang dan organisasi yang berbeda.

### 2.2.5 Dampak Ketidakadilan terhadap Karyawan

Karyawan yang merasa diberlakukan tidak adil oleh organisasi menurut Robbins & Judge (2008: 248) diperkirakan akan melakukan tindakan, seperti:

a. Mengubah masukan–masukan mereka

Merupakan ungkapan dari keadaan psikologis karyawan karena ketidakadilan yang dirasakan, dengan mengurangi input yang mereka berikan kepada organisasi.

b. Mengubah hasil-hasil mereka

Merupakan tindakan dari hasil ketidakadilan yang dirasakan karyawan, dengan mengurangi kinerja yang mereka berikan kepada organisasi

c. Mengubah persepsi-persepsi diri

Merupakan tindakan yang muncul dari karyawan untuk melakukan tindakan dengan mengubah persepsi yang menentang visi organisasi.

d. Mengubah persepsi-persepsi individu lain

Merupakan tindakan untuk mempengaruhi karyawan lain untuk mengubah persepsi mereka terhadap visi organisasi.

e. Memilih rujukan yang berbeda

Merupakan tindakan karyawan dalam memilih pembandingan keadilan yang diterima dengan karyawan lain pada organisasi yang berbeda.

f. Meninggalkan bidang tersebut

Merupakan tindakan dari karyawan ketika merasakan ketidaknyaman yang sudah melebihi batas di tempat kerja dan mereka tidak ada jalan keluar lain.



## **2.3 Dukungan Organisasional Persepsian**

### **2.3.1 Pengertian Dukungan Organisasional Persepsian**

Dukungan organisasional persepsian atau *Perceived Organizational Support* (POS) merupakan keyakinan global karyawan mengenai sejauh mana perhatian atau kepedulian organisasi terhadap kesejahteraan karyawan, serta sejauh mana organisasi menghargai kontribusi yang telah diberikan oleh karyawan (Eisenberger dkk., 1986: 501).

Menurut Robbins & Judge (2008: 103) POS didefinisikan sebagai tingkat sampai mana karyawan yakin organisasi menghargai kontribusi mereka dan peduli dengan kesejahteraan mereka. Menurut Erdogan & Enders (2007) dalam Mansour (2014: 22) POS mengacu pada sejauh mana suatu individu yakin bahwa organisasi peduli tentang dia, nilai dia atau masukannya, dan menyediakannya bantuan dan dukungan. Hal ini terkait langsung dengan tiga kategori perlakuan istimewa yang diterima oleh karyawan, seperti, penghargaan, kondisi kerja yang baik, keadilan dan dukungan atasan, dan kembali pada pencapaian hasil yang menguntungkan seperti kepuasan, dan komitmen.

Dapat disimpulkan bahwa POS (*Perceived Organizational Support*) adalah sejauh mana tingkat dimana karyawan merasakan, bahwa organisasi atau perusahaan menghargai kontribusi dan memperhatikan kesejahteraan karyawan. Contoh dari POS yaitu seperti mengapresiasi kontribusi yang dilakukan oleh karyawan, menyediakan bantuan untuk karyawan yang memiliki masalah, dan lain-lain.

### 2.3.2 Faktor yang Mempengaruhi Dukungan Organisasional Persepsian

Menurut Rhoades dan Eisenberger (2002 : 699), terdapat tiga bentuk umum perlakuan dari organisasi yang dianggap baik dan dapat meningkatkan dukungan organisasional yang dirasakan karyawan, yaitu:

a. Keadilan

Faktor keadilan di sini adalah keadilan prosedural yang menyangkut masalah keadilan mengenai cara yang seharusnya digunakan untuk mendistribusikan sumber-sumber daya yang ada dalam organisasi (Rhoades dan Eisenberger (2002: 699). Terjadinya keadilan yang berulang-ulang dalam membuat keputusan mengenai pendistribusian sumber daya akan memiliki pengaruh yang kuat terhadap dukungan organisasi yang dirasakan karyawan yang ditunjukkan dengan adanya perhatian pada kesejahteraan karyawan.

b. Dukungan Atasan

Karyawan membentuk persepsi global yang menyangkut penilaian karyawan oleh organisasi, karyawan mengembangkan pandangan umum tentang sejauh mana *supervisor* menilai kontribusi dan peduli pada kesejahteraan karyawan (Rhoades & Eisenberger, 2002: 700). Karena *supervisor* bertindak sebagai agen organisasi, memiliki tanggung jawab untuk memimpin dan mengevaluasi kinerja bawahan, karyawan melihat orientasi atasan mereka menguntungkan atau tidak menguntungkan terhadap karyawan, sebagai indikasi dari dukungan organisasi (Eisenberger et al, 1986;. Levinson, 1965) dalam Rhoades & Eisenberger (2002: 700). Selain itu, karyawan memahami, bahwa evaluasi pengawas terhadap bawahan sering disampaikan kepada manajemen atas,

kontribusi lebih lanjut terhadap asosiasi karyawan atas dukungan atasan dengan POS (Rhoades & Eisenberger, 2002: 700).

c. Imbalan dan Kondisi Kerja Organisasi

Berbagai penghargaan dan kondisi kerja telah dipelajari dalam kaitannya dengan contoh POS, seperti pengakuan, gaji, promosi, keamanan kerja, otonomi, *role stressor*, dan pelatihan (Rhoades & Eisenberger, 2002: 700).

1. Pengakuan, gaji, dan promosi. Menurut teori dukungan organisasi, peluang yang menguntungkan untuk *rewards* yang berfungsi untuk mengkomunikasikan penilaian positif dari kontribusi karyawan dan memberikan kontribusi untuk POS.
2. Keamanan kerja, merupakan jaminan, bahwa organisasi ingin mempertahankan keanggotaan karyawan di masa depan, diharapkan dapat memberikan indikasi yang kuat pada POS (D. Allen, Shore, & Griffeth, 1999) dalam Rhoades & Eisenberger (2002: 700).
3. Otonomi, merupakan kontrol yang dirasakan karyawan atas bagaimana mereka melaksanakan pekerjaan mereka, termasuk penjadwalan, prosedur pekerjaan, dan berbagai tugas (Rhoades & Eisenberger, 2002: 700).
4. *Role stressor*, mengacu pada tuntutan dengan lingkungan dimana individu merasa tidak mampu mengatasi (Rhoades & Eisenberger, 2002: 700).
5. Pelatihan, Wayne dkk. (1997) dalam Rhoades & Eisenberger (2002: 700) mengemukakan, bahwa pelatihan kerja adalah praktik diskresi dalam berkomunikasi pada karyawan, sehingga mengarah ke peningkatan POS.

6. Ukuran organisasi, Dekker & Barling (1995) dalam Rhoades & Eisenberger (2002: 700) menyatakan, bahwa individu merasa kurang dihargai dalam organisasi besar, dimana kebijakan dan prosedur dapat mengurangi fleksibilitas dalam menangani kebutuhan formal karyawan.

### **2.3.3 Indikator Dukungan Organisasional Persepsian**

Menurut Eisenberger, dkk. (1986) dalam Miao (2011) terdapat 4 indikator dukungan organisasional persepsian (POS), yaitu meliputi:

1. Memenuhi kebutuhan karyawan yang berbeda
2. Mengapresiasi kontribusi setiap karyawan
3. Membantu karyawan melakukan pekerjaan dengan baik
4. Menyediakan bantuan kepada karyawan jika memiliki masalah

## **2.4 Penelitian Terdahulu**

Terdapat berbagai penelitian terdahulu yang digunakan sebagai bahan rujukan dan mendukung penelitian ini, berikut merupakan tabel penelitian-penelitian terdahulu yang telah penulis rangkum:

Tabel 2.1 Penelitian Terdahulu

No.	Judul	Peneliti dan Tahun	Responden	Hasil
1	<i>Does perceived organizational support mediate the relationship between procedural justice and organizational citizenship behavior</i>	Moorman, Blakely, Niehoff (1998)	255 karyawan dan <i>supervisor</i> pada departemen rumah sakit militer	POS sebagai peran mediasi, secara penuh mempengaruhi hubungan antara keadilan prosedural pada OCB.
2	<i>Investigating the relationship of organizational justice on organizational citizenship behavior among teaching staff of university of the punjab</i>	Aslam & Sadaqat (2011)	250 tenaga pendidik dari 5 fakultas di Universitas Punjab	Keadilan organisasional berpengaruh positif pada OCB
3	<i>Investigation the relationship between organizational justice, and organizational citizenship behavior: The mediating role of perceived organizational support.</i>	Noruzy, dkk. (2011)	177 pendidik ahli pada departemen pendidikan di Kota Teheran.	a. Keadilan organisasi secara langsung dan signifikan berhubungan dengan OCB b. Keadilan organisasi secara langsung berhubungan dengan POS c. POS sebagai mediator hubungan antara keadilan organisasi terhadap OCB
4	<i>The association of distributif and procedural justice</i>	Lambert & Hogan (2013)	200 staf lembaga pemasyarakatan	a. Keadilan prosedural berpengaruh

Lanjutan Tabel 2.1 Penelitian Terdahulu

	<i>with organizational citizenship behavior</i>			signifikan pada OCB b. Keadilan distributif tidak berpengaruh pada OCB
5	<i>The mediating role of perceived organizational support in the effects of interpersonal and informational justice on organizational citizenship behavior</i>	Cheung (2013)	159 karyawan pada perusahaan teknik di hongkong	POS sepenuhnya memediasi pengaruh keadilan interpersonal dan informasional terhadap OCB
6	<i>The effects of perceived organizational justice on organizational citizenship behavior in animal health care pharmaceutical organizations operating in Egypt</i>	Elsaid (2014)	380 karyawan pada sektor industri farmasi kesehatan hewan	a. Keadilan distributif berpengaruh positif signifikan secara langsung pada OCB b. Keadilan prosedural berpengaruh positif secara langsung pada OCB c. Keadilan interaksional berpengaruh positif secara langsung pada OCB
7	<i>Organizational justice and organizational citizenship behavior among academic staff of private universities in southeast Nigeria</i>	Oge dkk. (2014)	156 staf akademik pada Universitas Privat	Keadilan organisasional secara signifikan berpengaruh pada OCB.

## **2.5 Kerangka Pemikiran Teoritis**

Pemanfaatan sumber daya manusia yang ada pada organisasi, merupakan kunci keberhasilan dalam pencapaian tujuan organisasi. Untuk dapat mencapai tujuan organisasi secara efektif dan efisien, dibutuhkan karyawan yang memiliki perilaku OCB yang tinggi pada organisasi. Dalam penelitian ini terdapat dua variabel yang mempengaruhi perilaku OCB pada karyawan. Pertama, keadilan organisasional yang dibagi menjadi 3 dimensi yaitu, keadilan distributif, keadilan prosedural, dan keadilan interaksional, yang kedua yaitu POS.

### **2.5.1 Pengaruh Keadilan Distributif dan OCB**

Pada dasarnya seseorang akan menaruh perhatian pada alokasi keluaran yang diterimanya sebagai imbal balik kontribusi yang telah diberikan pada organisasi, sehingga keadilan distributif menjadi dimensi keadilan organisasional yang pertama untuk diteliti. Karyawan akan lebih menganggap penting dalam pemenuhan distribusi, sehingga tiap organisasi akan berlomba-lomba untuk meningkatkan gaji, bonus, insentif, dan penghargaan kepada karyawan dengan harapan dapat memotivasi karyawan untuk meningkatkan perilaku OCB pada organisasi.

Keadilan distributif merupakan sejauh mana imbalan (*rewards*) dialokasikan secara adil oleh organisasi (Niehoff & Moorman, 1993: 531). Ketika seseorang menerima keadilan dalam hal distribusi keluaran atas kontribusi yang telah diberikan pada organisasi dengan orang lain dalam beban kerja yang sama dipersepsikan adil maka, hal itu cenderung akan meningkatkan perilaku OCB karyawan pada organisasi. Jadi, semakin tinggi keadilan distributif yang dirasakan

oleh karyawan terhadap organisasi maka perilaku OCB karyawan akan tinggi. Hal ini diperkuat oleh penelitian yang dilakukan oleh Elsaid (2014: 8) dan Oge (2014: 21), menyatakan bahwa keadilan distributif berhubungan positif terhadap OCB.

### **2.5.2 Pengaruh Keadilan Prosedural dan OCB**

Keadilan prosedural dalam organisasi juga penting bagi karyawan, seperti prosedur pembagian hasil, penetapan keputusan kerja, prosedur penilaian kinerja, dll., dapat mendorong karyawan untuk berperilaku OCB dengan baik pada organisasi. Ketika seseorang menerima keadilan prosedural atas alokasi keputusan yang dirasakan oleh karyawan dengan orang lain dipersepsi sama maka, hal itu cenderung akan meningkatkan perilaku OCB karyawan pada organisasi.

Keadilan prosedural menurut Niehoff & Moorman (1993: 531), adalah persepsi yang dipengaruhi oleh sejauh mana alokasi keputusan yang dirasakan karyawan telah dibuat sesuai dengan metode dan pedoman yang adil. Jadi semakin tinggi keadilan prosedural yang dirasakan oleh karyawan terhadap organisasi maka, perilaku OCB karyawan juga tinggi. Hal ini diperkuat oleh penelitian yang dilakukan oleh Aslam & Sadaqat (2011:61) dan Lambert & Hogan (2013: 323) menyatakan, bahwa keadilan prosedural secara signifikan berkorelasi terhadap OCB.

### **2.5.3 Pengaruh Keadilan Interaksional dan OCB**

Selain membutuhkan keadilan distributif dan keadilan prosedural dalam organisasi, karyawan juga perlu adanya keadilan interaksional dari organisasi untuk dapat meningkatkan perilaku OCB pada organisasi. Keadilan interaksional berfokus pada persepsi karyawan atas perlakuan interpersonal dari pimpinan yang



dilakukan selama representasi prosedur dalam mengambil keputusan. Seperti, memberikan penjelasan atas keputusan yang diambil dengan ramah, rasa hormat, serta memperhatikan karyawannya.

Keadilan interaksional menurut Mansour (2014: 22) didefinisikan sebagai, bagaimana karyawan diperlakukan dalam organisasi oleh atasan mereka. Hal tersebut menunjukkan bagaimana manajemen memperlakukan karyawan, dan termasuk menunjukkan tingkat hormat, kejujuran dan pemahaman dari atasan. Karyawan akan melakukan OCB secara sukarela, jika mendapatkan keadilan interaksional yang baik dari atasan. Jadi, semakin tinggi keadilan interaksional yang dirasakan oleh karyawan terhadap organisasi maka, perilaku OCB karyawan juga akan meningkat. Hal ini diperkuat oleh penelitian yang dilakukan Noruzi dkk. (2011: 845) dan Elsaid (2014: 9) menyatakan, bahwa keadilan interaksional berhubungan positif terhadap OCB.

#### **2.5.4 Pengaruh Keadilan Distributif, POS dan OCB**

Persepsi keadilan distributif yang baik oleh karyawan pada organisasi akan meningkatkan perilaku OCB pada karyawan dengan melalui peran POS yang dirasakan oleh karyawan juga baik. Keadilan distributif dapat berjalan baik pada karyawan membutuhkan peran POS yang baik juga untuk dapat mendorong karyawan menampilkan perilaku OCB yang baik pada organisasi. Peran POS tersebut misalnya seperti, mengapresiasi kontribusi setiap karyawan dan menyediakan bantuan kepada karyawan yang memiliki masalah.

POS merupakan keyakinan global karyawan mengenai sejauh mana perhatian atau kepedulian organisasi terhadap kesejahteraan karyawan, serta

sejauh mana organisasi menghargai kontribusi yang telah diberikan oleh karyawan (Eisenberger dkk., 1986: 501). Jadi, semakin tinggi keadilan distributif yang dirasakan oleh karyawan terhadap organisasi akan meningkatkan perilaku OCB karyawan jika POS yang dirasakan karyawan juga tinggi.

#### **2.5.5 Pengaruh Keadilan Prosedural, POS dan OCB**

Keadilan prosedural yang baik dalam organisasi akan mempengaruhi perilaku OCB karyawan dengan melalui peran POS yang juga baik dalam organisasi. Keadilan prosedural dapat berjalan baik pada karyawan membutuhkan peran POS yang baik juga untuk dapat mendorong karyawan menampilkan perilaku OCB yang baik pada organisasi. Peran POS tersebut misalnya seperti, mengurus kebutuhan karyawan yang berbeda.

Semakin tinggi keadilan prosedural yang dirasakan oleh karyawan terhadap organisasi akan meningkatkan perilaku OCB karyawan jika POS yang dirasakan karyawan juga tinggi. Hal tersebut diperkuat dengan penelitian terdahulu yang dilakukan oleh Moorman dkk. (1998: 354) menyatakan POS sebagai peran mediasi, secara penuh mempengaruhi hubungan antara keadilan prosedural pada OCB.

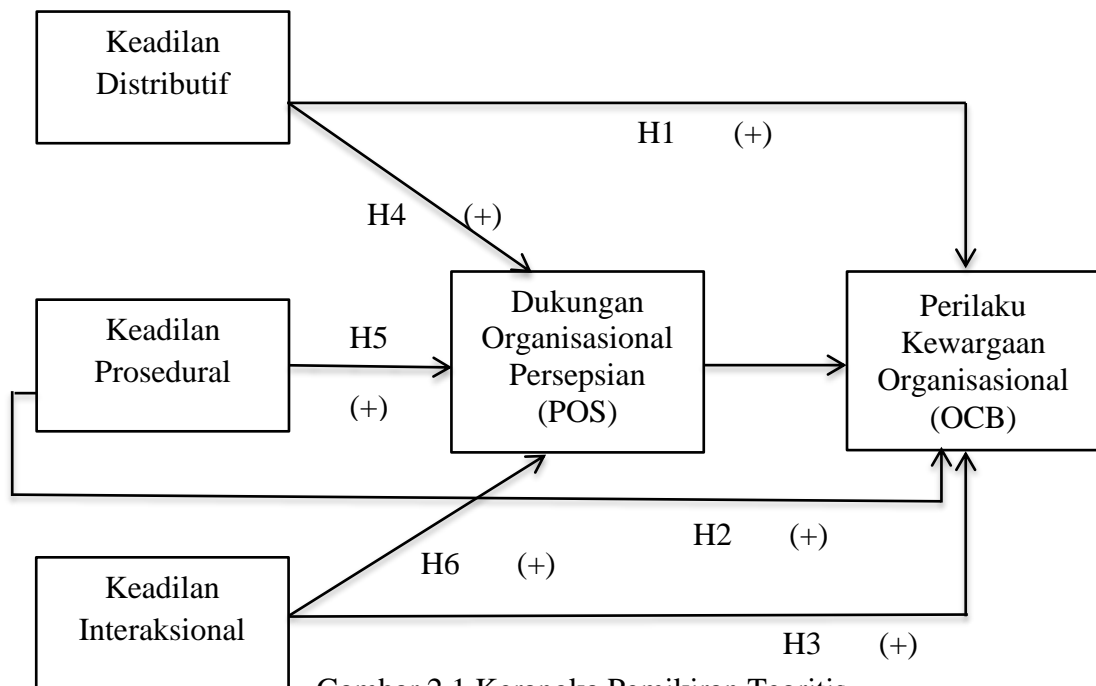
#### **2.5.6 Pengaruh Keadilan Interaksional, POS dan OCB**

Keadilan prosedural yang baik dalam organisasi akan mempengaruhi perilaku OCB karyawan dengan melalui peran POS yang juga baik dalam organisasi. Keadilan prosedural dapat berjalan baik pada karyawan membutuhkan peran POS yang baik juga untuk dapat mendorong karyawan menampilkan

perilaku OCB yang baik pada organisasi. Peran POS tersebut misalnya seperti, mengurus kebutuhan karyawan yang berbeda.

Semakin tinggi keadilan prosedural yang dirasakan oleh karyawan terhadap organisasi akan meningkatkan perilaku OCB karyawan jika POS yang dirasakan karyawan juga tinggi. Hal tersebut diperkuat dengan penelitian terdahulu yang dilakukan oleh Moorman dkk. (1998: 354) menyatakan POS sebagai peran mediasi, secara penuh mempengaruhi hubungan antara keadilan prosedural pada OCB.

Berdasarkan uraian tersebut, kerangka pemikiran penelitian dapat dilihat pada gambar 2.1.



Gambar 2.1 Kerangka Pemikiran Teoritis

## 2.6 Pengembangan Hipotesis

Hipotesis merupakan hasil pemikiran rasional yang dilandasi oleh teori, dalil, hukum, dan sebagainya yang sudah ada sebelumnya (Sanusi, 2012: 44). Berdasarkan uraian diatas maka, hipotesis dalam penelitian ini dapat dirumuskan sebagai berikut:

H1: Keadilan distributif berpengaruh positif secara langsung pada OCB.

H2: keadilan prosedural berpengaruh positif secara langsung pada OCB.

H3: keadilan interaksional berpengaruh positif secara langsung pada OCB.

H4: keadilan distributif berpengaruh positif pada OCB melalui POS sebagai peran mediasi.

H5 : keadilan prosedural berpengaruh positif pada OCB melalui POS sebagai peran mediasi.

H6 : keadilan interaksional berpengaruh positif pada OCB melalui POS sebagai peran mediasi.

## **BAB III**

### **METODE PENELITIAN**

#### **3.1 Desain Penelitian**

Desain penelitian ini adalah penelitian kuantitatif, yaitu peneliti berusaha untuk menemukan pengaruh langsung dan tidak langsung dari keadilan organisasional terhadap OCB dengan POS sebagai variabel pemediasi (studi kasus pada karyawan UD. Arofah Electronic). Desain penelitian meliputi: populasi dan sampel penelitian, variabel penelitian, metode pengumpulan data, validitas dan reliabilitas instrumen penelitian, serta analisis data. Sumber data penelitian ini berupa data primer. Data primer diperoleh melalui proses observasi, wawancara dan angket yang berupa penyebaran kuesioner pada karyawan UD. Arofah Electronic secara langsung.

Alasan peneliti memilih objek penelitian di UD. Arofah Electronic, karena UD. Arofah Electronic merupakan perusahaan manufaktur besar di Kabupaten Kudus yang bergerak dibidang elektronik, dalam usahanya UD. Arofah Electronic memproduksi speaker aktif dan pasif. Selain itu peneliti mencoba melakukan penelitian untuk mengetahui tingkat perilaku OCB pada karyawan disektor industri manufaktur elektronik, karena pada penelitian OCB terdahulu kebanyakan dilakukan pada sektor perbankan dan pendidikan yang tentunya memiliki perbedaan karakter karyawan. Pada UD. Arofah Electronic, membutuhkan karyawan yang memiliki keahlian khusus dibidang elektronika, serta kreatif dalam menciptakan inovasi produk sesuai dengan perkembangan teknologi saat ini, serta ketelitian yang baik untuk menunjang pekerjaannya yang

rumit, seperti merakit komponen speaker, merakit sirkuit kelistrikan dalam speaker, dll. Sehingga, dibutuhkan perilaku OCB yang baik pada karyawan untuk mencapai kinerja karyawan secara efektif dan efisien. Oleh karena itu peneliti melakukan penelitian mengenai pengaruh keadilan organisasional pada OCB dan POS sebagai variabel mediasi pada karyawan UD. Arofah Electronic.

## **3.2 Populasi, Sampel dan Teknik Pengambilan Sampel**

### **3.2.1 Populasi**

Populasi menurut Sanusi (2012: 87) adalah seluruh kumpulan elemen yang menunjukkan ciri-ciri tertentu yang dapat digunakan untuk membuat kesimpulan. Populasi dalam penelitian ini adalah seluruh karyawan UD. Arofah Electronic sebanyak 142 orang.

### **3.2.2 Sampel dan Teknik Pengambilan Sampel**

Sanusi (2012: 87) sampel adalah bagian dari elemen-elemen populasi yang terpilih. Elemen adalah subjek dimana pengukuran itu dilakukan. Agar sampel yang diperoleh representatif dari populasi maka, teknik pengambilan sampel (*sampling*) dalam penelitian ini yaitu menggunakan teknik *proportional random sampling*. Yaitu pengambilan sampel secara proporsional, dengan memilih satuan sampel sesuai jumlah yang dibutuhkan melalui undian pada setiap unit kerja. Sedangkan untuk menentukan jumlah sampel, penelitian ini menggunakan rumus slovin (Sanusi, 2012: 101), sebagai berikut.

$$n = \frac{N}{1 + N\alpha^2}$$

$$n = \frac{142}{1 + 142 \cdot 5\%^2} \qquad n = 104$$

Keterangan:

$n$  = ukuran sampel

$N$  = ukuran populasi

$\alpha$  = toleransi ketidakteelitian

Jadi sampel yang digunakan dalam penelitian ini sebanyak 104 karyawan.

Rumus *proportional random sampling* menurut Sanusi (2012: 93) adalah sebagai berikut:

$$n_1 = \frac{N_1}{N} \times n$$

Keterangan:

$n_1$  = Ukuran sampel

$N_1$  = Ukuran populasi

$N$  = Ukuran total populasi

$n$  = Ukuran total sampel

Berikut ini adalah penarikan sampel dengan *proportional random sampling*:

Tabel 3.1 Ukuran Sampel Karyawan

No	Unit Kerja	Populasi	Proporsi	Jml Responden
1	Produksi	68	$68/142 \times 104$	50
2	Pemasaran	12	$12/142 \times 104$	9
3	Keuangan	15	$15/142 \times 104$	11
4	HRD	8	$8/142 \times 104$	6
5	Quality control	8	$8/142 \times 104$	6
6	Pengiriman	12	$12/142 \times 104$	9
7	Administrasi	11	$11/142 \times 104$	8
8	Sopir	8	$8/142 \times 104$	5
Total		142		104

Sumber : Data penelitian, (2015)

### **3.3 Variabel Penelitian**

#### **3.3.1 Klasifikasi Variabel**

Variabel penelitian diklasifikasikan menjadi tiga bagian, yaitu variabel bebas, variabel terikat, dan variabel antara atau mediasi. Variabel bebas (independent variabel) adalah variabel yang mempengaruhi variabel lain. Variabel terikat (dependent variabel) adalah variabel yang dipengaruhi oleh variabel lain. Selain itu juga terdapat variabel antara atau mediasi yang fungsinya bertindak sebagai perantara dalam hubungan antara variabel bebas dengan variabel terikat (Sanusi, 2012: 51). Penelitian ini terdiri atas variabel bebas, yaitu keadilan organisasional ( $X_1$ ), variabel antara atau mediasi yaitu POS ( $Y_1$ ), sedangkan variabel terikat adalah OCB ( $Y_2$ ).

#### **3.3.2 Definisi Operasional Variabel**

- a. Keadilan distributif menurut Niehoff & Moorman (1993: 531) adalah persepsi mengenai sejauh mana imbalan (*rewards*) dialokasikan secara adil oleh organisasi. Keadilan distributif diukur dengan 5 indikator yang dikembangkan oleh Niehoff & Moorman (1993), yaitu jadwal kerja, tingkat gaji, beban kerja, penghargaan yang didapatkan, tanggung jawab pekerjaan.
- b. Keadilan prosedural menurut Niehoff & Moorman (1993: 531) adalah persepsi yang dipengaruhi oleh sejauh mana alokasi keputusan yang dirasakan karyawan telah dibuat sesuai dengan metode dan pedoman yang adil. Keadilan prosedural diukur dengan 6 indikator yang dikembangkan oleh Niehoff & Moorman (1993), yaitu mempertimbangkan keputusan pekerjaan, kekhawatiran karyawan didengar oleh pimpinan, mekanisme



pengumpulan informasi yang akurat dan objektif, mengklarifikasi keputusan dan memberikan tambahan informasi, penetapan keputusan yang konsisten, karyawan diperbolehkan mengajukan proses banding

- c. Keadilan interaksional menurut Mansour (2014: 22) didefinisikan sebagai, bagaimana karyawan diperlakukan dalam organisasi oleh atasan mereka. Hal tersebut menunjukkan bagaimana organisasi memperlakukan karyawan, dan termasuk menunjukkan tingkat hormat, kejujuran dan pemahaman dari atasan. Keadilan interaksional diukur dengan 9 indikator yang dikembangkan oleh Niehoff & Moorman (1993), yaitu memperlakukan karyawan dengan baik dan perhatian, memperlakukan karyawan dengan terhormat dan bermartabat, peka terhadap kebutuhan karyawan, memperlakukan karyawan dengan cara yang tepat, peduli terhadap hak-hak karyawan, mendiskusikan implikasi atas keputusan pekerjaan, memberikan pembenaran yang cukup atas keputusan pekerjaan, memberikan penjelasan yang logis atas keputusan pekerjaan, memberikan penjelasan secara rinci atas keputusan pekerjaan.
- d. POS menurut Eisenberger dkk. (1986: 501) merupakan keyakinan global karyawan mengenai sejauh mana perhatian atau kepedulian organisasi terhadap kesejahteraan karyawan, serta sejauh mana organisasi menghargai kontribusi yang telah diberikan oleh karyawan. POS diukur dengan 4 indikator yang dikembangkan oleh Eisenberger (1986) dalam Miao (2011), yaitu memenuhi kebutuhan karyawan yang berbeda, mengapresiasi kontribusi setiap karyawan, membantu karyawan melakukan pekerjaan

dengan baik, menyediakan bantuan kepada karyawan jika memiliki masalah.

- e. OCB menurut Organ (1997: 86) mendefinisikan OCB sebagai perilaku individu yang diskresi secara tidak langsung atau eksplisit diakui oleh sistem reward formal, dan secara agregat mempromosikan fungsi organisasi secara efektif. OCB diukur dengan 5 indikator yang dikembangkan oleh Organ (1988) dalam Tambe & Shanker (2014:68), yaitu perilaku membantu, sikap kesopanan, sikap kesadaran, sikap sportif, kebajikan sipil.

### **3.4 Metode Pengumpulan Data**

Metode pengumpulan data merupakan alat untuk memperoleh data yang dibutuhkan dalam suatu penelitian. Untuk memperoleh data-data yang dibutuhkan, peneliti menggunakan tiga metode pengumpulan data yaitu, pertama menggunakan metode survei atau observasi secara langsung untuk mengamati perilaku OCB karyawan, kedua menggunakan metode wawancara secara tidak terstruktur kepada karyawan bagian administrasi umum mengenai jumlah karyawan, jumlah unit kerja untuk menentukan populasi dan sampel penelitian, ketiga menggunakan metode angket dengan cara memberikan daftar pertanyaan secara langsung kepada karyawan yang terpilih sebagai responden dalam penelitian ini untuk diisi.

Dalam kuesioner ini nantinya terdapat rancangan pertanyaan yang secara logis berhubungan dengan masalah penelitian dan tiap pertanyaan merupakan jawaban-jawaban yang mempunyai makna dalam menguji hipotesis. Penelitian

ini menggunakan sejumlah statement dengan 5 skala Likert yang menunjukkan setuju atau tidak setuju terhadap statement tersebut.

1 = sangat tidak setuju

2 = tidak setuju

3 = netral

4 = setuju

5 = sangat setuju

Skala ini mudah dipakai untuk penelitian yang terfokus pada responden dan obyek. Jadi peneliti dapat mempelajari bagaimana respon yang berbeda dari tiap-tiap responden.

### **3.5 Uji Validitas dan Reliabilitas**

Untuk menjamin reliabilitas dan validitas dari suatu kuesioner maka, dilakukan uji sebagai berikut :

#### **3.5.1 Uji Validitas**

Uji validitas digunakan untuk mengukur sah atau valid tidaknya suatu kuesioner. Suatu kuesioner dikatakan valid jika pertanyaan pada kuesioner mampu untuk mengungkapkan sesuatu yang akan diukur oleh kuesioner tersebut (Ghozali, 2011: 52). Uji ini dilakukan dengan membandingkan nilai  $r$  hitung dengan  $r$  tabel untuk *degree of freedom* ( $df$ )=  $n-2$ , dalam hal ini  $n$  adalah jumlah sampel. Jika dalam tampilan output *Corrected Item-Total Corelation* nilai  $r$  hitung  $>$  dari  $r$  tabel dan nilainya positif maka, butir pertanyaan dinyatakan valid. Uji validitas dilakukan dengan sampel sebanyak 20,  $df = 20 - 2 = 18$ . Maka,  $r$  tabel =

0,4438. Berdasarkan hasil uji coba kuesioner kepada 20 responden, diperoleh hasil uji validitas yang tertera pada tabel 3.2 sampai tabel 3.6.

Tabel 3.2 Uji Validitas Variabel Keadilan Distributif

No.	Item Pertanyaan	r-hitung	r-tabel	Kriteria
1	X1.1	0,532	0,443	Valid
2	X1.2	0,588	0,443	Valid
3	X1.3	0,445	0,443	Valid
4	X1.4	0,573	0,443	Valid
5	X1.5	0,652	0,443	Valid

Sumber: Data primer yang diolah, (2015)

Berdasarkan hasil uji validitas indikator variabel keadilan distributif ( $X_1$ ), dapat dilihat pada lampiran pada tabel validitas variabel keadilan distributif menunjukkan, bahwa semua item pertanyaan memiliki nilai r hitung  $>$  dari 0,443, yang artinya 5 indikator pernyataan tentang keadilan distributif dinyatakan valid.

Tabel 3.3 Uji Validitas Variabel Keadilan Prosedural

No.	Item Pertanyaan	r-hitung	r-tabel	Kriteria
1	X2.1	0,756	0,443	Valid
2	X2.2	0,756	0,443	Valid
3	X2.3	0,804	0,443	Valid
4	X2.4	0,805	0,443	Valid
5	X2.5	0,694	0,443	Valid
6	X2.6	0,747	0,443	Valid

Sumber: Data primer yang diolah, (2015)

Pada hasil uji validitas indikator variabel keadilan prosedural ( $X_2$ ), dapat dilihat pada lampiran pada tabel validitas variabel keadilan prosedural menunjukkan, bahwa semua item pertanyaan memiliki nilai r hitung  $>$  dari 0,443, yang artinya 6 indikator pernyataan tentang keadilan prosedural dinyatakan valid.

Tabel 3.4 Uji Validitas Variabel Keadilan Interaksional

No.	Item Pertanyaan	r-hitung	r-tabel	Kriteria
1	X3.1	0,497	0,443	Valid
2	X3.2	0,522	0,443	Valid
3	X3.3	0,825	0,443	Valid
4	X3.4	0,860	0,443	Valid
5	X3.5	0,605	0,443	Valid
6	X3.6	0,894	0,443	Valid
7	X3.7	0,876	0,443	Valid
8	X3.8	0,710	0,443	Valid
9	X3.9	0,869	0,443	Valid

Sumber: Data primer yang diolah, (2015)

Pada hasil uji validitas indikator variabel keadilan interaksional ( $X_3$ ), dapat dilihat pada lampiran pada tabel validitas variabel keadilan interaksional menunjukkan, bahwa semua item pertanyaan memiliki nilai r hitung > dari 0,443, yang artinya 9 indikator pernyataan tentang keadilan interaksional dinyatakan valid.

Tabel 3.5  
Uji Validitas Variabel Dukungan Organisasional Persepsian (POS)

No.	Item Pertanyaan	r-hitung	r-tabel	Kriteria
1	Y1.1	0,767	0,443	Valid
2	Y1.2	0,722	0,443	Valid
3	Y1.3	0,712	0,443	Valid
4	Y1.4	0,778	0,443	Valid

Sumber: Data primer yang diolah, (2015)

Pada hasil uji validitas indikator variabel POS ( $Y_1$ ), dapat dilihat pada lampiran pada tabel validitas variabel POS menunjukkan, bahwa semua item pertanyaan memiliki nilai r hitung > dari 0,443, yang artinya 4 indikator pernyataan tentang POS dinyatakan valid.

Tabel 3.6  
Uji Validitas Variabel Perilaku Kewargaan Organisasional (OCB)

No.	Item Pertanyaan	r-hitung	r-tabel	Kriteria
1	Y2.1	0,647	0,443	Valid
2	Y2.2	0,691	0,443	Valid
3	Y2.3	0,599	0,443	Valid
4	Y2.4	0,494	0,443	Valid
5	Y2.5	0,645	0,443	Valid
6	Y2.6	0,631	0,443	Valid
7	Y2.7	0,500	0,443	Valid
8	Y2.8	0,513	0,443	Valid
9	Y2.9	0,572	0,443	Valid
10	Y2.10	0,772	0,443	Valid
11	Y2.11	0,665	0,443	Valid
12	Y2.12	0,782	0,443	Valid
13	Y2.13	0,759	0,443	Valid
14	Y2.14	0,634	0,443	Valid
15	Y2.15	0,533	0,443	Valid
16	Y2.16	0,814	0,443	Valid
17	Y2.17	0,559	0,443	Valid
18	Y2.18	0,627	0,443	Valid
19	Y2.19	0,846	0,443	Valid
20	Y2.20	0,557	0,443	Valid

Sumber: Data penelitian yang diolah 2015

Pada hasil uji validitas indikator variabel OCB ( $Y_2$ ), dapat dilihat pada lampiran pada tabel validitas variabel OCB menunjukkan, bahwa semua item pertanyaan memiliki nilai r hitung > dari 0,443, yang artinya 20 indikator pernyataan tentang OCB dinyatakan valid.

### 3.5.2 Uji Reliabilitas

Reliabilitas adalah alat ukur untuk mengukur suatu kuesioner yang merupakan indikator dari variabel atau konstruk. Suatu kuesioner dikatakan reliabel atau handal jika jawaban seseorang terhadap pernyataan adalah konsisten

atau stabil dari waktu ke waktu (Ghozali, 2011: 47). Salah satu cara yang dapat digunakan untuk pengukuran reliabilitas yaitu dengan *one shot* dengan menggunakan SPSS dengan uji statistik *Cronbach Alpha* ( $\alpha$ ). Suatu variabel dikatakan reliabel jika nilai *Cronbach Alpha*  $> 0,70$ , dan jika nilai *Cronbach Alpha*  $< 0,70$  maka, suatu variabel dikatakan tidak reliabel. Hasil uji reliabilitas instrumen penelitian ini dapat dilihat pada tabel 3.7.

Tabel 3.7 Uji Reliabilitas

No.	Variabel	<i>Cronbach Alpha</i>	Kriteria	Keterangan
1.	Keadilan Distributif ( $X_1$ )	0,778	0,700	Reliabel
2.	Keadilan Prosedural ( $X_2$ )	0,914	0,700	Reliabel
3.	Keadilan Interaksional ( $X_3$ )	0,928	0,700	Reliabel
4.	POS ( $Y_1$ )	0,882	0,700	Reliabel
5.	OCB ( $Y_2$ )	0,940	0,700	Reliabel

Sumber: Data Primer yang diolah, (2015)

Pada hasil uji reliabilitas penelitian ini, dapat dilihat pada lampiran tabel reliabilitas menunjukkan, bahwa semua variabel penelitian memiliki nilai *cronbach alpha*  $>$  dari 0,70, yang artinya 5 variabel penelitian ini dinyatakan reliabel.

### 3.6 Metode Analisis Data

Metode analisis data adalah mendeskripsikan teknik analisis apa yang akan digunakan oleh peneliti untuk menganalisis data yang telah dikumpulkan, termasuk pengujiannya. Data yang dikumpulkan tersebut ditentukan oleh masalah penelitian yang sekaligus mencerminkan karakteristik tujuan studi apakah untuk eksplorasi, deskripsi, atau menguji hipotesis. (Sanusi, 2012: 115). Metode analisis data yang digunakan dalam penelitian ini adalah sebagai berikut:

### 3.6.1 Metode Analisis Deskriptif

Analisis deskriptif atau statistik deskriptif adalah statistik yang digunakan untuk menganalisis data dengan cara mendeskripsikan atau menggambarkan data yang terkumpul sebagaimana adanya tanpa bermaksud untuk membuat kesimpulan yang berlaku umum atau generalisasi (Sanusi, 2012: 116). Metode ini digunakan untuk mengetahui dan menganalisis data mengenai variabel keadilan distributif, keadilan prosedural dan keadilan interaksional terhadap OCB dan POS sebagai variabel mediasi pada karyawan UD. Arofah Electronic.

Langkah-langkah dalam penggunaan teknik analisis ini adalah:

- a. Membuat tabel distribusi jawaban angket  $X_1, X_2, X_3, Y_1, Y_2$
- b. Menentukan skor jawaban dengan ketentuan yang telah ditetapkan
- c. Menjumlah skor jawaban yang diperoleh dari tiap-tiap responden
- d. Merumuskan skor tersebut ke dalam rumus berikut

$$DP = \frac{n}{N} \times 100\%$$

Keterangan

DP = Tingkat keberhasilan yang dicapai

n = Jumlah skor jawaban responden

N = Jumlah skor ideal (nilai pernyataan tertinggi x jumlah pernyataan x jumlah responden)

Dari rumus diatas, maka dirumuskan kriteria sebagai berikut:

1. % terendah =  $(1/5) \times 100\% = 20\%$
2. % tertinggi =  $(5/5) \times 100\% = 100\%$
3. Jarak =  $100 - 20 = 80\%$



4. Banyak kelas = 5
5. Interval =  $80\% : 5 = 16\%$
6. Menentukan kriteria interval

Tabel 3.8 Kriteria Interval

No.	Interval Skor	Kriteria
1	84,01% - 100.00%	Sangat Tinggi
2	68,01% - 84.00%	Tinggi
3	52,01% - 68.00%	Sedang
4	36,01% - 52.00%	Rendah
5	20,00% - 36.00%	Sangat Rendah

Sumber: Sukestiyarno dan Wardoyo (2009: 28)

### 3.6.2 Analisis Regresi Linier Berganda

Analisis regresi linier berganda adalah analisis untuk mengukur besarnya pengaruh antara dua atau lebih variabel independen terhadap satu variabel dependen dan memprediksi variabel dependen dengan menggunakan variabel independen (Priyatno, 2012: 127). Regresi linier berganda pada dasarnya merupakan perluasan dari regresi linier sederhana, yaitu menambah jumlah variabel bebas yang sebelumnya hanya satu menjadi dua atau lebih variabel bebas (Sanusi, 2012: 134). Dalam penelitian ini ada tiga variabel bebas, satu variabel terikat dan variabel mediasi. Dengan demikian, regresi linier berganda penelitian ini dinyatakan dalam persamaan matematika sebagai berikut:

$$Y = a + b_1 X_1 + b_2 X_2 + b_3 X_3 + b_4 Y_1 + e$$

Keterangan:

$$Y = \text{OCB}$$

$$X_1 = \text{keadilan distributif}$$

$X_2$	= keadilan prosedural
$X_3$	= keadilan interaksional
$Y_1$	= POS
$a$	= konstanta
$b_1, b_2, b_3, b_4$	= koefisien regresi
$e$	= variabel pengganggu

Untuk mengetahui apakah parameter-parameter koefisien regresi memenuhi uji asumsi klasik, maka serangkaian uji/ tes yang diperlukan yaitu:

### **3.6.3 Uji Asumsi Klasik**

Suatu model dikatakan cukup baik dan dapat dipakai untuk memprediksi apabila sudah dilakukan uji asumsi klasik. Uji asumsi klasik dalam penelitian ini terdiri dari:

#### **a. Uji Normalitas**

Uji normalitas bertujuan untuk menguji apakah dalam model regresi, variabel pengganggu atau residual memiliki distribusi normal. (Ghozali, 2011: 160). Uji ini dapat dilakukan dengan analisis grafik, yaitu dengan melihat penyebaran data (titik) pada sumbu diagonal dari grafik atau dengan melihat histogram dari residualnya. Dasar pengambilan keputusan:

1. Jika data menyebar di sekitar garis garis diagonal dan mengikuti arah garis diagonal atau grafik histogramnya menunjukkan pola distribusi normal maka, model regresi memenuhi asumsi normalitas.

2. Jika data menyebar jauh dari diagonal dan/atau tidak mengikuti arah garis diagonal atau grafik histogram tidak menunjukkan pola distribusi normal maka, model regresi tidak memenuhi asumsi normalitas.

**b. Uji Multikolinieritas**

Uji Multikolinieritas bertujuan untuk menguji apakah model regresi ditemukan adanya korelasi antar variabel bebas (Ghozali, 2011: 105). Uji multikolinieritas dilakukan dengan melihat nilai *Variance-Inflating Factor* (VIF) dari hasil analisis regresi. Jika nilai  $VIF > 10$ , terdapat gejala multikolinieritas (Sanusi, 2012: 244).

**c. Uji Heterokedastisitas**

Uji heteroskedastisitas bertujuan menguji apakah dalam model regresi terjadi ketidaksamaan varian dari residual dari satu pengamatan ke pengamatan yang lain (Ghozali, 2011: 139). Untuk menguji heteroskedastisitas dapat dilakukan dengan mengamati grafik *scatterplot* dengan pola titik-titik yang menyebar di atas dan di bawah sumbu Y.

**3.6.4 Uji Signifikan Parameter Individual (Uji Statistik t)**

Menurut Ghozali (2011: 98), uji statistik t digunakan untuk menunjukkan seberapa jauh pengaruh satu variabel independen secara individual dalam menerangkan variasi dependen. Kriteria pengambilan keputusan:

1. Jika nilai signifikan  $\leq 0,05$  maka, hipotesis diterima, dan secara parsial variabel independen mempunyai pengaruh yang signifikan terhadap variabel dependen.

2. Jika nilai signifikan  $\geq 0,05$  maka, hipotesis ditolak, dan secara parsial variabel independen tidak mempunyai pengaruh yang signifikan terhadap variabel dependen.

### **3.6.5 Uji Hipotesis**

Menurut Ghozali (2011: 96) uji hipotesis adalah pengujian yang bertujuan untuk mengetahui apakah kesimpulan pada sampel dapat berlaku untuk populasi dan dapat digeneralisasi. Secara statistik untuk pengujian *path analysis* harus menggunakan uji parsial (Uji t).

### **3.6.6 Uji Regresi dan Analisis Jalur (*Path Analysis*)**

Menurut Ghozali (2011: 249), analisis jalur merupakan perluasan dari analisis regresi linier berganda, atau analisis jalur adalah penggunaan analisis regresi untuk menaksir hubungan kausalitas antar variabel (*model casual*) yang telah ditetapkan sebelumnya berdasarkan teori. Analisis jalur sendiri tidak dapat menentukan hubungan sebab-akibat dan juga tidak dapat digunakan sebagai substitusi bagi peneliti untuk melihat hubungan kausalitas antar variabel.

Hubungan langsung terjadi jika satu variabel mempengaruhi variabel lain tanpa ada variabel ke tiga yang memediasi hubungan kedua variabel tadi. Dalam pengambilan keputusan hipotesis pengaruh langsung yaitu dengan membandingkan nilai sig hitung dan nilai sig alfa atau dengan membandingkan t hitung dan t tabel, apabila nilai sig hitung  $<$  sig alfa 0,05 atau nilai t hitung  $>$  t tabel maka, hipotesis pengaruh langsung diterima.

Hubungan langsung terjadi jika satu variabel mempengaruhi variabel lain tanpa ada variabel ketiga yang memediasi hubungan kedua variabel tadi.

Hubungan tidak langsung adalah jika ada variabel ke tiga yang memediasi hubungan kedua variabel ini. Kemudian pada setiap variabel dependen akan ada anak panah yang menuju ke variabel ini (mediasi) dan sehingga berfungsi untuk menjelaskan jumlah *variance* yang tidak dapat dijelaskan (*unexplained variance*) oleh variabel tersebut (Ghozali, 2011: 251).

Sedangkan untuk pengambilan keputusan pengujian hipotesis hubungan tidak langsung antar variabel dilakukan dengan membandingkan antara koefisien pengaruh langsung dengan koefisien pengaruh tidak langsung. Apabila besarnya koefisien pengaruh tidak langsung (total) > dari pengaruh langsung maka, hipotesis diterima. Persamaan hubungan pengaruh tidak langsung variabel dinyatakan dengan persamaan sebagai berikut:

$$Y_1 = b_1 X_1 + b_2 X_2 + b_3 X_3 + e_1$$

$$Y_2 = b_1 X_1 + b_2 X_2 + b_3 X_3 + b_4 Y_1 + e_2$$

Keterangan:

$$Y_1 = \text{POS}$$

$$Y_2 = \text{OCB}$$

$$b_1, b_2, b_3, b_4 = \text{koefisien regresi variabel } X_1, X_2, X_3, Y_1$$

$$X_1 = \text{Keadilan distributif}$$

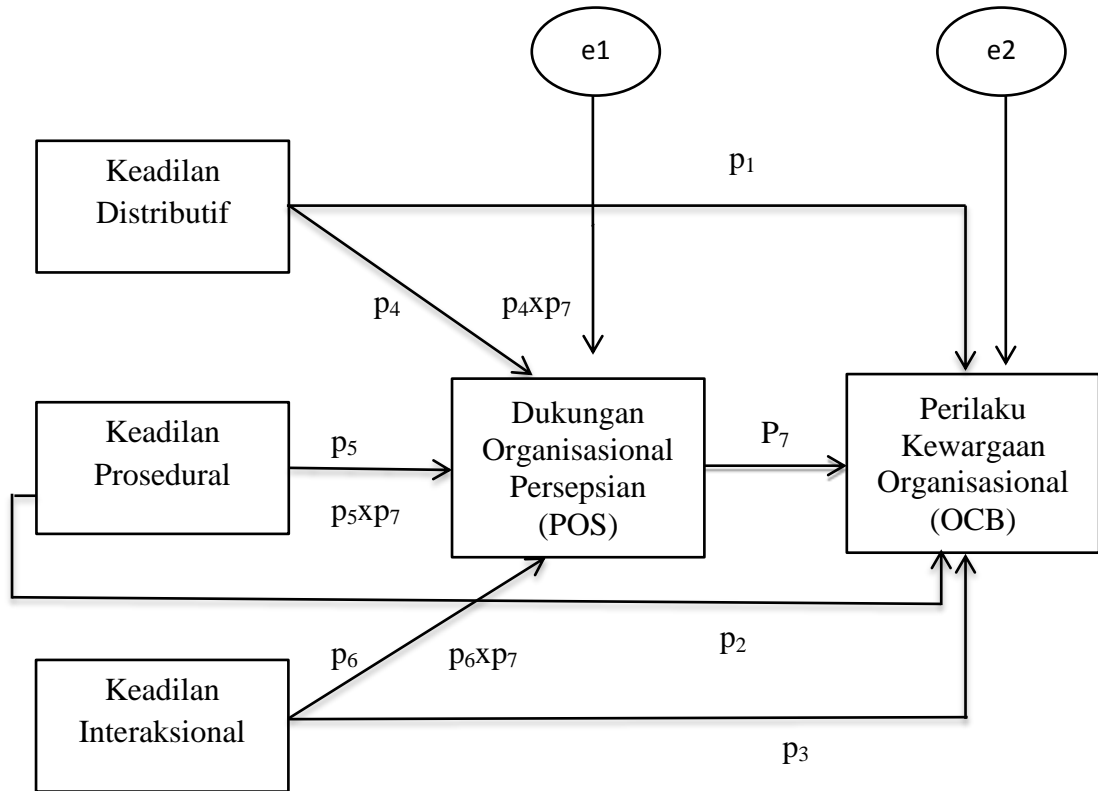
$$X_2 = \text{Keadilan prosedural}$$

$$X_3 = \text{Keadilan interaksional}$$

$$e = \text{Unexplained variance}$$

Pengaruh variabel keadilan distributif, keadilan prosedural, dan keadilan interaksional pada Perilaku Kewargaan Organisasional (OCB) melalui dukungan

organisasional (POS) dalam penelitian ini digambarkan dalam *path analysis* sebagai berikut:



Gambar 3.1 Model struktural *path analysis*

Keterangan:

- $p_1$  = Pengaruh langsung keadilan distributif pada OCB
- $p_2$  = Pengaruh langsung keadilan prosedural pada OCB
- $p_3$  = Pengaruh langsung keadilan interaksional pada OCB
- $p_4$  = Pengaruh keadilan distributif pada POS
- $p_5$  = Pengaruh keadilan prosedural pada POS
- $p_6$  = Pengaruh keadilan interaksional pada POS
- $p_4 \times p_7$  = Pengaruh tidak langsung keadilan distributif pada OCB
- $p_5 \times p_7$  = Pengaruh tidak langsung keadilan prosedural pada OCB

$p_6 \times p_7$  = Pengaruh tidak langsung keadilan interaksional pada OCB

$e$  = *unexplained variance*

### **Total pengaruh tidak langsung Keadilan Distributif pada OCB melalui POS**

Pengaruh langsung keadilan distributif pada OCB :  $p_1$

Pengaruh tidak langsung keadilan distributif pada OCB :  $p_4 \times p_7$

Total pengaruh tidak langsung keadilan distributif pada OCB melalui POS :

$p_1 + (p_4 \times p_7)$

### **Total pengaruh tidak langsung Keadilan Prosedural pada OCB melalui POS**

Pengaruh langsung keadilan prosedural pada OCB :  $p_2$

Pengaruh tidak langsung keadilan prosedural pada OCB :  $p_5 \times p_7$

Total pengaruh tidak langsung keadilan prosedural pada OCB melalui POS :

$p_2 + (p_5 \times p_7)$

### **Total pengaruh tidak langsung Keadilan Interaksional pada OCB melalui POS**

Pengaruh langsung keadilan interaksional pada OCB :  $p_3$

Pengaruh tidak langsung keadilan interaksional pada OCB :  $p_6 \times p_7$

Total pengaruh tidak langsung keadilan interaskional pada OCB melalui POS :

$p_3 + (p_6 \times p_7)$

Jika pengaruh total lebih besar dari pengaruh langsung maka, hipotesis pengaruh tidak langsung atau melalui variabel intervening (mediasi) **diterima**, begitu juga sebaliknya.

## **BAB V**

### **PENUTUP**

#### **5.1 Simpulan**

Berdasarkan hasil penelitian dan pembahasan yang ada di bab IV maka, dapat diambil kesimpulan sebagai berikut:

1. Ada pengaruh positif dan signifikan keadilan distributif pada OCB. Hal ini memberikan gambaran, bahwa semakin tinggi persepsi karyawan tentang keadilan distributif pada sebuah organisasi maka, perilaku OCB karyawan pada UD. Arofah Electronic juga akan semakin meningkat.
2. Ada pengaruh positif dan signifikan keadilan prosedural pada OCB. Hal ini memberikan gambaran, bahwa semakin tinggi persepsi karyawan tentang keadilan prosedural pada sebuah organisasi maka, perilaku OCB karyawan pada UD. Arofah Electronic juga akan semakin meningkat.
3. Ada pengaruh positif dan signifikan keadilan interaksional pada OCB. Hal ini memberikan gambaran, bahwa semakin tinggi persepsi karyawan tentang keadilan interaksional pada sebuah organisasi maka, perilaku OCB karyawan pada UD. Arofah Electronic juga akan semakin meningkat.
4. Ada pengaruh positif dan signifikan keadilan distributif pada OCB melalui POS. Hal ini memberikan gambaran, bahwa pada sebuah organisasi, semakin tinggi persepsi karyawan tentang keadilan distributif dan POS yang baik maka, perilaku OCB pada karyawan UD. Arofah Electronic juga akan semakin tinggi.



5. Ada pengaruh positif dan signifikan keadilan prosedural pada OCB melalui POS. Hal ini memberikan gambaran, bahwa pada sebuah organisasi, semakin tinggi persepsi karyawan tentang keadilan prosedural dan POS yang baik maka, perilaku OCB pada karyawan UD. Arofah Electronic juga akan semakin tinggi.
6. Ada pengaruh positif dan signifikan keadilan interaksional pada OCB melalui POS. Hal ini memberikan gambaran, bahwa pada sebuah organisasi, semakin tinggi persepsi karyawan tentang keadilan interaksional dan POS yang baik maka, perilaku OCB pada karyawan UD. Arofah Electronic juga akan semakin tinggi.

## **5.2 Saran**

Berdasarkan hasil kesimpulan di atas maka penulis dapat memberikan saran sebagai berikut.

### **5.2.1 Saran Teoritis**

- a. Saran untuk peneliti selanjutnya diharapkan dapat menguji variabel mediasi yang berbeda, seperti variabel keamanan kerja pada pengaruh dimensi-dimensi keadilan organisasi pada OCB (Cheung, 2013 dan Judeh, 2012).
- b. Peneliti selanjutnya diharapkan dapat mengembangkan penelitian ini dengan variabel-variabel lain seperti keadilan informasional dan keadilan interpersonal seperti dalam penelitian yang dilakukan oleh Cheung (2013). Untuk mendapatkan generalisasi sebaiknya penelitian selanjutnya dilakukan pada objek lain. Seperti pada perawat, pegawai negeri sipil, tentara (Moorman, dkk., 1998: 356)

- c. Saran untuk pembaca, diharapkan dapat mengambil manfaat dari penelitian ini, bahwa pentingnya persepsi karyawan mengenai keadilan organisasional dan dukungan organisasional persepsian dapat meningkatkan perilaku OCB pada karyawan terhadap organisasi.

### **5.2.2 Saran Praktis**

- a. Saran untuk organisasi, penelitian ini dapat membantu pimpinan untuk menstimulus Perilaku Kewargaan Organisasi (OCB) pada karyawan. Pada sektor keadilan distributif pimpinan diharapkan lebih menyesuaikan jadwal kerja karyawan sesuai peraturan pemerintah dan kontrak kerja dan lebih meningkatkan gaji karyawan sesuai dengan kinerja dan prestasi karyawan. Pada sektor keadilan prosedural, pimpinan diharapkan lebih mempertimbangkan atas keputusan yang dibuat pada karyawan dari berbagai aspek. Pada sektor keadilan interaksional, pimpinan diharapkan lebih memberikan pembenaran yang cukup atas keputusan pekerjaan, seperti tujuan dan dampak dari keputusan yang dibuat tersebut.
- b. Peran Dukungan Organisasional Persepsian (POS) terbukti memediasi ketiga dimensi dari keadilan organisasional (Keadilan distributif, keadilan prosedural, dan keadilan interaksional) pada OCB, Oleh karena itu, maka pimpinan organisasi diharapkan dapat lebih meningkatkan dukungan organisasional kepada karyawan dalam memenuhi kebutuhan karyawan yang berbeda-beda. Seperti kebutuhan fasilitas ruang kerja yang nyaman, dan kebutuhan transportasi ke tempat kerja yang terjangkau dan aman.

## DAFTAR PUSTAKA

- Aslam. Rabia., & Saqadat. Shama,. 2011. "Investigating the Relationship of Organizational Justice on Organizational Citizenship Behavior among Teaching Staff of University of the Punjab". Dalam *European Journal of Scientific Research*. Vol.57. No.1. pp. 53-67
- Cheung. Millissa. F. Y. 2013. "The Mediating Role of Perceived Organizational Support in the Effects of Interpersonal and Informational Justice on Organizational Citizenship Behavior". Dalam *Leadership & Organizational Development Journal*. Vol. 34. No. 6. Pp. 551-572.
- Dikshit. A. Y., & Dikshit. P. A,. 2014. "An Investigation in Organizational Citizenship Behavior of Managers As Perceived By Senior Officers with Leadership Roles & Responsibilities". Dalam *International Journal of Advance Research in Computer Science and Management Studies*. Vol.2. Issue 2. 47-51.
- Eisenberger. R., Huntington. R., Hutchison. S., & Sowa. D,. 1986. "Perceived Organizational Support". Dalam *Journal Applied Psychologi*. Vol. 71. No. 3. 500-507.
- Eisenberger. R., Stinglhamber. F., Vandenberghe. C., Sucharski. I. L., & Rhoades. L,. 2002. "Perceived Supervisor Support: Contributions to Perceived Organizational Support and Employee Retention". Dalam *Journal of Applied Psychologi*. Vol. 87. No. 3. 565–573.
- Elsaid. A. Moneim,. 2014. "The Effects of Perceived Organizational Justice on Organizational Citizenship Behavior in Animal Health Care Pharmaceutical Organizations Operating in Egypt". Dalam *Bussiness and Management Research Journal*, Vol. 3. No. 1. 1-10.
- Ghozali. Imam,. 2011. *Aplikasi Analisis Multivariate dengan Program IBM SPSS 19*. Semarang : Badan Penerbit Universitas Diponegoro. Edisi 5.
- Gibson. James. L., Ivancevich. John. M., Donnelly. James. H,. 2009. *Organisasi (Perilaku, Struktur, Proses)*. Jakarta: Penerbit Erlangga. Edisi Kelima.
- Greenberg. Jerald,. 1990. "Organizational Justice: Yesterday, Today and Tomorrow". Dalam *Journal of Management*, Vol. 16. No.2. 399-432.
- Hans. Arvind., Mubeen. Soofi. A., & Al-Badi. Ameera. H. H,. 2015. "Antecedents of Organizational Citizenship Behavior (OCB) in Banking Sector of Sultanate Oman". Dalam *International Journal in Management and Social Science*, Vol.03. Issue 01.

- Ivancevich. J. M., Konopaske. R., & Matteson. M. T., 2009. *Perilaku dan Manajemen Organisasi*. Jakarta: Penerbit Erlangga. Edisi Ketujuh. Jilid 1.
- Judeh. Mahfuz,. 2012. "Examining the Relationship between Organizational Justice, Job Security, and Organizational Citizenship Behavior in the Jordanian Bank: A Structural Equation Modeling Perspective". Dalam *Jordan Journal of Business Administration*, Vol.8. No.3. 581-602.
- Lambert. E. G., & Hogan. N. L., 2013. "The Association of Distributive and Procedural Justice With Organizational Citizenship Behavior". Dalam *The Prison Journal*, 93: 313.
- Mansour. Mourad,. 2014. "Organization Justice, Support and Trust: Evidence from Saudi Companies". Dalam *Journal of Economics, Business and Management*. Vol. 2. No. 1. 22-25.
- Miao. Ren. T., 2011. "Perceived Organizational Support, Job Satisfaction, Task Performance and Organizational Citizenship Behavior in China". Dalam *Institute of Behavioral and Applied Management*.
- Moorman. R. H., Blakely. G. L., & Niehoff. B. P. 1998. "Does Perceived Organizational Support Mediate The Relationship Between Procedural Justice and Organizational Citizenship Behavior". Dalam *Academy of Management Journal*. Vol. 41. No.3. 351-357.
- Niehoff. Brian. P., & Moorman. Robert. H., 1993. "Justice As a Mediator Of The Relationship Between Methods Of Monitoring and Organizational Citizenship Behavior". Dalam *Academy of Managemet Journal*. Vol.36. No.3. 527-556.
- Noruzy. A., Shatery. K., Rezazadeh. A., & Shirkouhi,. 2011. "Investigation the relationship between organizational justice, and organizational citizenship behavior: The mediating role of perceived organizational support". Dalam *Indian Journal of Science and Technology*. Vol. 4. No. 7.
- Oge. Monanu., Emmanuel. O. I., Mmaduabuchi. E. M., & Anene. O. P., 2014. "Organizational Justice and Organizational Citizenship Behaviours among Academic Staff of Private Universities in Southeast Nigeria". Dalam *Journal of Electronic and Sustainable Development*. Vol. 5. No. 21. Pp. 12-23.
- Organ. D. W., & Ryan. Katherine,. 1995. "A Meta-Analytic Review Of Attitudinal and Dispositional Predictors of Organizational Citizenship Behavior". Dalam *Personal Psychologi*. Vol. 48. No.4. 775-802.
- Organ. D. W., 1997. "Organizational Citizenship Behavior It's Construct Clean-Up Time". Dalam *Human Performance*. Vol. 10. No.2. 85-97.

- Podsakoff. P. M., MacKenzie. S. B, Paine. J. B., & Bachrach. D. G., 2000. "Organizational Citizenship Behaviors: A Critical Review of the Theoretical and Empirical Literature and Suggestions for Future Research". Dalam *Journal of Management*. Vol.26. No.3. 513-563.
- Priyatno. Duwi,. 2012. *Cara Kilat Belajar Analisis Data dengan SPSS 20*. Yogyakarta: Penerbit Andi. Edisi 1.
- Rhoades. L., & Eisenberger. R., 2002. "Perceived Organizational Support: A Review of the Literature". Dalam *Journal of Applied Psychology*. Vol. 87. No. 4. 698–714.
- Robbins. S. & Judge. T. A., 2008. *Perilaku Organisasi (Organizational Behavior)*. Salemba Empat. Edisi 12.
- Sanusi. Anwar,. 2012. *Metodologi Penelitian Bisnis*. Jakarta: Salemba Empat.
- Sinambela. Lijan. P. 2012. *Kinerja Pegawai Teori Pengukuran dan Implikasi*. Yogyakarta: Graha Ilmu. Edisi Pertama.
- Sukestiyarno dan Wardoyo. 2009. *Statistik*. Semarang : UNNES
- Tambe. S., & Shanker. M., 2014. "A Study of Organizational Citizenship Behaviour (OCB) and ItsDimensions: A Literature Review". Dalam *International Research Journal of Business and Management*. Vol. 1. 67-73.
- Ucho. A., & Atime. E. T., 2013. "Distributive Justice, Age and Organizational Citizenship Behaviour among Non-teaching Staff of Benue State University". Dalam *International Journal of Psychology and Behavioral Sciences*. Vol. 3. No. 4. 77-85
- Usmani. Sania., & Jamal. Siraj., 2013. "Impact of Distributive Justice, Procedural Justice, Interactional Justice, Temporal Justice, Spatial Justice on Job Satisfaction of Banking Employees". Dalam *Review of Integrative Business & Economics Research*. Vol. 2. No. 1.

# LAMPIRAN

## 1

(Surat Ijin Penelitian)

# LAMPIRAN

## 2

(Kuesioner Penelitian)



KEMENTERIAN PENDIDIKAN DAN KEBUDAYAAN  
UNIVERSITAS NEGERI SEMARANG  
FAKULTAS EKONOMI

Gedung C, Kampus Sekaran, Gunungpati, Semarang – 50229  
Telp. +62248508015 Fax. +62248508015  
Laman: <http://fe.unnes.ac.id> email: fe@unnes.ac.id

---

Semarang, April 2015

Yth.

Bapak/Ibu/Saudara/i Responden

Di Tempat

Dengan hormat,

Saya mahasiswa Jurusan Manajemen Program S1 Fakultas Ekonomi Universitas Negeri Semarang, saat ini sedang menyusun skripsi mengenai perilaku kewargaan organisasional atau perilaku membantu antar karyawan (OCB).

Sehubungan dengan hal tersebut, saya mohon kesediaan Bapak/Ibu/Saudara/i untuk bersedia mengisi kuesioner terlampir. Data Bapak/Ibu/Saudara/i dijamin kerahasiaannya dan tidak akan dipublikasikan serta akan diolah secara *agregat* (rata-rata). Data tersebut nantinya akan dianalisis serta disajikan secara keseluruhan dan hanya dipergunakan untuk kepentingan akademis.

Demikian disampaikan, atas kesediaan Bapak/Ibu/Saudara/i meluangkan waktu mengisi kuesioner ini saya ucapkan terima kasih.

Hormat Peneliti

Gesta Wijayanto  
NIM 7311411106

Ket.  
CP. 08990204952



## KUESIONER PENELITIAN

Berilah tanda Check list (√) pada jawaban yang anda pilih pada setiap pernyataan di bawah ini:

Petunjuk pengisian:

1. Isilah daftar pernyataan berikut dengan cara memberi tanda Check list (√) pada salah satu jawaban yang tertera sesuai dengan persepsi Bapak/Ibu/Saudara. Tidak ada jawaban benar atau salah.
2. Untuk kepentingan penelitian, mohon untuk mengisi semua jawaban (tidak ada yang dikosongi).
3. Jawaban tersedia dalam 5 pilihan, yaitu:
  - a. Sangat tidak setuju (STS)
  - b. Tidak Setuju (TS)
  - c. Netral (N)
  - d. Setuju (S)
  - e. Sangat Setuju (SS)

## KUESIONER

Nama : (boleh tidak diisi)

Unit Kerja :

Umur : tahun

Jenis Kelamin : a. Pria b. Wanita

Masa Kerja : tahun

Isilah kuesioner ini dengan mengisi tanda Check list (√) pada salah satu kolom jawaban di bawah ini :

No	Indikator	Jawaban				
		STS	TS	N	S	SS
<b>Keadilan Distributif (Niehoff &amp; Moorman, 1993)</b>						
1.	Jadwal kerja saya telah sesuai					
2.	Saya pikir gaji yang saya terima telah sesuai					
3.	Saya menganggap beban kerja saya cukup adil					
4.	Secara keseluruhan penghargaan yang saya dapatkan cukup adil					
5.	Saya merasa tanggung jawab pekerjaan saya cukup adil					
<b>Keadilan Prosedural (Niehoff &amp; Moorman, 1993)</b>						
6.	Keputusan pekerjaan dibuat oleh atasan saya tidak dengan cara berprasangka					
7.	Atasan saya memastikan bahwa semua kekhawatiran pegawai didengar sebelum keputusan pekerjaan dibuat					
8.	Untuk membuat keputusan pekerjaan, atasan saya mengumpulkan informasi yang lengkap dan akurat					
9.	Atasan saya mengklarifikasi keputusan dan memberikan tambahan informasi					

	ketika diminta oleh pegawai					
10.	Semua keputusan yang berhubungan dengan pekerjaan diterapkan secara konsisten kepada semua pegawai yang terkena dampaknya					
11.	Karyawan diperbolehkan untuk menolak atau mengajukan banding terhadap keputusan yang dibuat oleh atasan					
<b>Keadilan Interaksional (Niehoff &amp; Moorman, 1993)</b>						
12.	Ketika keputusan dibuat tentang pekerjaan saya, manajer memperlakukan saya dengan baik dan perhatian					
13.	Ketika keputusan dibuat tentang pekerjaan saya, manajer memperlakukan saya dengan hormat dan bermartabat					
14.	Ketika keputusan dibuat tentang pekerjaan saya, manajer peka terhadap kebutuhan pribadi saya					
15.	Ketika keputusan dibuat tentang pekerjaan saya, manajer memperlakukan saya dengan cara yang benar					
16.	Ketika keputusan dibuat tentang pekerjaan saya, manajer menunjukkan kepedulian terhadap hak-hak saya sebagai karyawan					
17.	Keputusan yang dibuat tentang pekerjaan saya, manajer membahas dengan saya implikasi dari keputusan tersebut.					
18.	Manajer menawarkan pembenaran yang memadai untuk keputusan yang dibuat mengenai pekerjaan saya					
19.	Ketika membuat keputusan mengenai pekerjaan saya, manajer memberikan penjelasan yang logis kepada saya					
20.	Manajer saya menjelaskan dengan sangat rinci setiap keputusan yang dibuat mengenai pekerjaan saya					
<b>Dukungan Organisasional Persepsian (Eisenberger, dkk., 1986) versi pendek</b>						
21.	Organisasi memenuhi kebutuhan karyawan yang berbeda-beda					

22.	Organisasi mengapresiasi kontribusi setiap karyawan					
23.	Organisasi membantu saya melakukan pekerjaan secara baik					
24.	Organisasi menyediakan bantuan ketika saya memiliki masalah					
OCB – <i>Altruisme</i> (Podsakoff & MacKenzie, 1989) dalam Niehoff & Moorman (1993)						
25.	Saya membantu karyawan lain yang memiliki beban pekerjaan berat					
26.	Saya membantu karyawan yang pernah tidak hadir					
27.	Saya rela membantu karyawan yang memiliki masalah yang berhubungan dengan pekerjaan					
28.	Saya membantu karyawan baru yang sedang menyesuaikan diri meskipun tidak dikehendaki					
OCB – <i>Courtesy</i> (Podsakoff & MacKenzie, 1989) dalam Niehoff & Moorman (1993)						
29.	Saya berkonsultasi dengan orang lain yang mungkin berpengaruh, atas tindakan atau keputusannya					
30.	Saya tidak menyalahgunakan hak orang lain					
31.	Saya mengambil langkah untuk mencegah masalah dengan karyawan lain					
32.	Pimpinan memberitahu saya sebelum mengambil tindakan penting					
OCB – <i>Conscientiousness</i> (Podsakoff & MacKenzie, 1989) dalam Niehoff & Moorman (1993)						
33.	Saya selalu tepat waktu					
34.	Saya tidak pernah beristirahat atau makan siang dalam waktu yang lama					
35.	Saya tidak pernah mengambil istirahat tambahan					
36.	Saya mematuhi aturan, peraturan dan prosedur dalam perusahaan, bahkan ketika tidak ada yang melihat					

OCB – <i>Sportmanship</i> (Podsakoff & MacKenzie, 1989) dalam Niehoff & Moorman (1993)						
37.	Saya tidak membuang-buang waktu untuk mengeluhkan hal-hal sepele					
38.	Saya tidak membuat masalah yang lebih besar dari karyawan lain					
39.	Saya tidak membicarakan tentang keinginannya untuk keluar dari perusahaan					
40.	Saya selalu berfokus pada situasi yang positif daripada yang salah					
OCB – <i>Civic Virtue</i> (Podsakoff & MacKenzie, 1989) dalam Niehoff & Moorman (1993)						
41.	Mengikuti setiap perubahan dalam organisasi					
42.	Menghadiri acara yang tidak diperlukan, namun dapat membantu citra perusahaan					
43.	Menghadiri dan berpartisipasi dalam pertemuan perusahaan					
44.	Selalu mengikuti perkembangan perusahaan					

# LAMPIRAN

## 3

(Data Responden)

## DATA RESPONDEN

No Responden	Umur	Jenis Kelamin	Masa Kerja	Unit Kerja
1	37	Wanita	16	Produksi
2	35	Wanita	11	Produksi
3	50	Pria	21	Produksi
4	45	Pria	20	Produksi
5	35	Pria	15	Produksi
6	35	Pria	11	Produksi
7	35	Pria	10	Produksi
8	40	Pria	20	Produksi
9	35	Pria	16	Produksi
10	40	Pria	16	Produksi
11	35	Pria	15	Produksi
12	45	Pria	18	Produksi
13	35	Pria	15	Produksi
14	35	Pria	5	Produksi
15	40	Wanita	20	Produksi
16	27	Wanita	10	Produksi
17	35	Pria	20	Produksi
18	34	Wanita	7	Produksi
19	32	Wanita	8	Produksi
20	32	Wanita	8	Produksi
21	33	Wanita	8	Produksi
22	30	Pria	11	Produksi
23	32	Pria	11	Produksi
24	31	Pria	12	Produksi
25	36	Pria	15	Pemasaran
26	40	Pria	15	Pemasaran
27	35	Pria	12	Pemasaran
28	50	Pria	22	Pemasaran
29	37	Wanita	21	Administrasi
30	35	Wanita	15	Administrasi
31	26	Wanita	3	Administrasi
32	30	Wanita	8	Administrasi
33	40	Pria	20	Sopir
34	42	Pria	20	Pengiriman
35	35	Pria	15	Pengiriman
36	40	Pria	15	HRD
37	40	Pria	16	HRD

38	40	Pria	17	Quality control
39	37	Pria	16	Quality control
40	38	Pria	17	Quality control
41	39	Pria	18	Sopir
42	45	Pria	21	Sopir
43	45	Pria	20	HRD
44	39	Pria	18	Pengiriman
45	43	Pria	21	Pengiriman
46	32	Pria	9	Pengiriman
47	36	Pria	15	Pengiriman
48	27	Wanita	8	Produksi
49	31	Wanita	10	Produksi
50	26	Wanita	5	Produksi
51	29	Wanita	11	Produksi
52	29	Wanita	9	Produksi
53	30	Pria	10	Produksi
54	34	Pria	8	Produksi
55	39	Pria	18	Produksi
56	26	Wanita	5	Produksi
57	25	Wanita	6	Produksi
58	32	Pria	9	Keuangan
59	28	Wanita	6	Keuangan
60	31	Wanita	7	Keuangan
61	36	Wanita	10	Keuangan
62	41	Pria	18	Keuangan
63	27	Wanita	6	Keuangan
64	34	Pria	10	Keuangan
65	45	Pria	21	Pemasaran
66	39	Pria	17	Pemasaran
67	29	Wanita	7	Pemasaran
68	32	Wanita	9	Pemasaran
69	26	Wanita	3	Pemasaran
70	47	pria	23	Quality control
71	39	Pria	15	Quality control
72	31	Pria	9	Quality control
73	29	Pria	5	Pengiriman
74	33	Pria	5	Pengiriman
75	38	Pria	9	Pengiriman
76	42	Pria	19	HRD



77	30	Pria	6	HRD
78	35	Pria	8	HRD
79	26	Wanita	6	Produksi
80	28	Wanita	9	Produksi
81	31	Wanita	8	Produksi
82	37	Pria	12	Produksi
83	34	Pria	14	Produksi
84	32	Wanita	10	Produksi
85	38	Pria	15	Produksi
86	29	Wanita	5	Administrasi
87	27	Wanita	3	Administrasi
88	34	Wanita	12	Administrasi
89	32	Wanita	9	Administrasi
90	30	Pria	7	Sopir
91	42	Pria	19	Sopir
92	43	Pria	18	Keuangan
93	36	Wanita	14	Keuangan
94	50	Pria	28	Keuangan
95	28	Wanita	4	Keuangan
96	36	Pria	14	Produksi
97	31	Pria	9	Produksi
98	28	Pria	5	Produksi
99	38	Pria	18	Produksi
100	29	Pria	10	Produksi
101	40	Pria	18	Produksi
102	38	Pria	19	Produksi
103	47	Pria	25	Produksi
104	26	Pria	4	Produksi

# LAMPIRAN

## 4

(Jawaban Responden)

JAWABAN RESPONDEN VARIABEL KEADILAN ORGANISASIONAL

No	Keadilan Distributif (X1)						Keadilan Prosedural (X2)						Keadilan Interaksional (X3)										
	1	2	3	4	5	Jumlah	6	7	8	9	10	11	Jumlah	12	13	14	15	16	17	18	19	20	Jumlah
1	4	3	3	3	5	18	3	4	5	4	4	4	24	4	5	3	4	5	3	4	3	5	36
2	5	4	5	4	3	21	4	4	3	4	5	4	24	3	3	3	4	4	5	3	4	5	34
3	3	4	4	3	5	19	3	3	3	3	3	4	19	4	4	4	3	3	3	3	4	3	31
4	4	4	3	5	4	20	3	3	3	3	3	3	18	3	3	3	4	3	3	3	4	4	30
5	4	4	5	4	5	22	4	4	5	4	3	4	24	4	4	4	5	4	5	4	4	3	37
6	3	4	3	4	3	17	4	5	3	4	4	4	24	3	4	5	3	4	4	3	3	4	33
7	3	3	5	3	4	18	3	4	4	4	4	4	23	4	4	3	4	4	4	3	4	3	33
8	4	4	4	3	5	20	3	4	5	5	4	3	24	3	4	3	4	5	3	3	5	5	35
9	3	4	4	4	5	20	3	5	4	4	4	5	25	3	4	4	5	4	5	3	4	5	37
10	3	4	3	3	3	16	3	3	3	3	3	3	18	3	3	4	3	4	3	4	3	3	30
11	5	4	5	4	4	22	4	5	3	3	5	4	24	5	5	4	5	5	3	3	3	5	38
12	5	3	5	4	5	22	3	4	5	3	4	4	23	4	4	5	3	4	4	4	3	5	36
13	5	5	4	4	5	23	4	5	5	3	3	5	25	4	4	4	4	4	4	4	4	4	36
14	4	4	3	4	5	20	4	5	5	3	3	5	25	4	4	4	4	4	4	4	4	4	36
15	4	4	5	4	5	22	5	5	3	4	4	5	26	4	3	3	3	3	4	5	5	3	33
16	3	4	3	4	3	17	3	2	3	3	3	3	17	4	4	4	3	5	4	5	4	5	38
17	5	4	4	4	5	22	3	2	3	3	3	2	16	3	2	4	3	3	4	5	4	4	32
18	3	3	3	3	3	15	3	3	3	2	3	3	17	3	2	3	3	3	3	2	3	3	25
19	4	4	4	5	5	22	3	4	5	5	4	3	24	3	4	3	4	5	3	3	4	4	33
20	4	4	5	4	4	21	3	5	3	4	5	4	24	3	4	3	4	5	3	3	5	4	34

21	3	4	4	5	5	21	3	5	3	5	4	3	23	3	4	3	4	5	5	5	4	3	36
22	3	3	3	2	3	14	3	3	4	3	4	3	20	4	4	4	4	4	4	4	4	4	36
23	4	5	4	3	4	20	4	4	4	3	4	4	23	5	4	3	4	4	4	4	4	4	36
24	4	3	4	5	3	19	4	3	4	4	3	4	22	3	4	3	4	5	3	4	4	3	33
25	3	4	5	4	4	20	5	4	5	4	5	3	26	4	5	4	5	3	5	3	4	5	38
26	5	4	5	3	4	21	5	3	4	4	4	3	23	4	3	5	4	3	3	4	5	4	35
27	4	3	4	3	4	18	5	4	3	4	5	4	25	3	4	3	4	5	3	3	5	5	35
28	4	4	4	3	4	19	5	3	4	5	4	5	26	3	4	3	4	5	3	3	5	5	35
29	4	5	4	3	4	20	5	4	4	5	3	4	25	3	3	4	5	4	3	4	5	3	34
30	4	4	4	3	5	20	4	5	3	5	4	5	26	3	4	5	4	5	4	3	5	3	36
31	2	3	2	2	3	12	2	3	3	2	3	3	16	2	3	3	3	2	3	3	2	2	23
32	5	4	5	5	4	23	4	4	3	4	4	5	24	4	4	3	4	4	4	3	4	3	33
33	4	3	5	3	3	18	3	4	4	3	5	4	23	5	5	5	4	3	4	3	4	5	38
34	4	3	5	5	5	22	3	4	4	4	5	4	24	4	4	4	5	4	3	4	5	4	37
35	3	4	4	4	5	20	4	3	3	4	4	5	23	4	4	4	5	3	4	5	4	3	36
36	5	4	5	4	5	23	5	5	4	4	4	5	27	5	5	4	4	4	4	4	5	4	39
37	4	4	4	4	4	20	3	2	3	4	4	2	18	4	4	4	4	4	4	4	4	4	36
38	3	4	5	4	5	21	4	4	5	3	4	3	23	3	4	4	3	5	5	4	3	5	36
39	4	5	4	5	4	22	5	4	5	4	5	4	27	4	4	4	4	3	3	3	3	3	31
40	4	4	4	4	4	20	3	3	4	5	4	5	24	3	4	5	4	3	4	4	4	4	35
41	4	4	4	4	5	21	4	3	4	4	3	4	22	4	4	4	4	4	4	4	4	5	37
42	4	4	3	4	5	20	3	4	4	4	5	4	24	4	4	4	4	4	2	3	4	4	33
43	4	5	4	4	4	21	4	3	4	4	4	4	23	5	5	4	4	4	4	4	4	4	38
44	5	5	4	5	5	24	5	4	4	5	4	4	26	4	4	4	4	4	4	4	3	3	34

45	4	5	4	5	4	22	4	3	4	3	4	3	21	4	4	4	4	5	4	4	4	4	37
46	5	5	5	5	4	24	4	3	4	3	4	3	21	4	4	4	4	4	4	4	4	4	36
47	4	3	3	3	2	15	3	3	3	4	2	3	18	4	3	4	4	4	4	4	4	4	35
48	2	3	3	4	3	15	3	2	3	3	2	3	16	3	2	3	3	3	2	3	3	3	25
49	4	3	4	4	3	18	3	2	3	2	2	3	15	4	5	4	4	4	3	3	4	4	35
50	4	4	4	3	4	19	3	4	4	4	4	3	22	4	4	4	4	5	5	4	4	4	38
51	4	4	4	4	4	20	4	4	4	4	4	4	24	5	5	5	4	4	3	3	4	4	37
52	4	5	4	4	4	21	4	4	3	3	4	4	22	5	5	5	4	4	4	4	4	4	39
53	5	5	4	5	5	24	4	5	5	4	5	5	28	4	4	4	3	4	3	4	3	3	32
54	5	5	5	5	4	24	3	3	4	3	3	3	19	4	4	4	3	4	4	3	3	3	32
55	4	4	4	4	4	20	4	4	5	4	4	4	25	4	4	4	4	4	4	4	4	4	36
56	4	5	5	4	4	22	3	3	3	2	4	4	19	4	5	4	3	4	4	4	5	4	37
57	5	5	5	4	4	23	4	3	5	4	4	4	24	4	3	4	4	4	4	3	4	4	34
58	4	5	4	4	4	21	4	5	4	5	5	5	28	3	2	3	3	2	3	2	3	4	25
59	3	2	3	3	2	13	3	2	2	3	3	3	16	3	2	3	3	3	3	3	2	3	25
60	4	5	5	4	4	22	3	4	4	5	4	4	24	4	4	4	4	4	4	4	4	4	36
61	4	4	4	4	4	20	4	4	5	5	5	5	28	3	3	3	5	4	3	4	4	3	32
62	4	5	4	3	4	20	4	4	4	4	4	4	24	4	5	4	4	4	4	4	4	4	37
63	5	5	3	3	5	21	3	4	5	4	4	4	24	4	5	3	4	5	4	5	3	5	38
64	3	3	2	3	3	14	4	3	3	4	3	4	21	3	3	4	3	4	3	3	4	3	30
65	4	3	4	2	3	16	3	4	5	4	5	4	25	3	3	3	4	4	5	3	4	5	34
66	3	2	3	3	4	15	3	4	5	5	4	4	25	4	4	4	4	4	4	4	4	4	36
67	3	4	5	4	4	20	5	4	5	4	5	3	26	4	3	4	3	3	4	3	4	3	31
68	5	4	5	3	4	21	5	3	4	4	4	3	23	4	3	4	3	3	3	4	3	4	31

69	5	5	5	5	5	25	5	4	5	4	5	4	27	3	4	3	3	4	4	4	3	4	32
70	4	4	4	3	4	19	5	3	4	5	4	5	26	3	4	3	4	5	3	3	5	5	35
71	4	5	4	3	4	20	5	4	4	5	3	4	25	3	3	4	5	4	3	4	5	3	34
72	4	4	4	3	5	20	4	5	3	5	4	5	26	3	4	5	4	5	4	3	5	3	36
73	3	4	5	4	5	21	4	4	5	3	4	3	23	3	4	4	3	5	5	4	3	5	36
74	4	5	4	5	4	22	5	4	5	4	5	4	27	4	4	4	4	3	3	3	3	3	31
75	5	4	5	5	4	23	5	5	5	5	5	5	30	5	4	4	3	3	2	3	4	4	32
76	3	3	3	4	3	16	4	5	4	5	4	4	26	4	4	3	4	4	3	4	3	3	32
77	4	3	4	3	4	18	3	4	5	4	4	4	24	4	4	4	4	4	4	4	4	4	36
78	4	5	4	5	4	22	3	4	4	4	3	4	22	4	4	4	3	3	3	4	4	4	33
79	4	4	5	5	5	23	3	4	5	4	4	4	24	4	5	3	4	5	3	4	3	5	36
80	5	4	5	4	5	23	4	4	3	4	5	4	24	3	3	3	4	4	5	3	4	5	34
81	3	4	4	3	5	19	3	4	4	4	3	4	22	4	4	4	3	3	3	3	4	3	31
82	4	4	3	5	4	20	4	3	3	3	3	2	18	3	3	3	4	3	3	3	4	4	30
83	4	4	5	4	5	22	4	4	5	4	3	4	24	4	4	4	5	4	5	4	4	3	37
84	5	5	5	4	3	22	4	5	3	4	4	4	24	3	4	5	3	4	4	3	3	4	33
85	4	4	5	4	4	21	3	4	4	4	4	4	23	4	4	3	4	4	4	3	4	3	33
86	4	4	4	3	2	17	3	4	4	3	3	3	20	4	4	4	4	4	3	4	4	4	35
87	3	3	3	4	3	16	2	4	4	5	3	5	23	3	3	2	2	3	4	4	3	4	28
88	3	4	3	3	4	17	3	3	3	4	3	3	19	3	4	3	3	4	3	3	3	3	29
89	4	3	3	4	4	18	3	3	3	4	3	4	20	4	4	4	3	5	4	4	3	3	34
90	3	3	3	4	3	16	3	2	3	3	3	2	16	3	3	2	2	3	4	3	3	4	27
91	3	4	3	3	3	16	3	4	4	3	3	4	21	3	3	2	3	3	3	3	3	3	26
92	5	4	3	4	4	20	4	4	4	4	4	4	24	4	4	3	4	4	3	4	4	4	34

93	4	4	3	4	4	19	3	4	4	4	4	4	23	4	3	4	3	3	4	3	3	3	30
94	5	4	5	5	5	24	5	5	5	5	4	4	28	5	4	4	5	5	5	4	5	5	42
95	4	4	4	4	4	20	4	3	4	4	4	3	22	4	4	4	3	4	3	4	4	4	34
96	5	5	4	5	5	24	4	4	4	3	4	4	23	5	5	4	4	3	3	3	4	4	35
97	4	4	4	4	4	20	4	4	4	4	4	4	24	4	4	5	5	4	4	4	5	5	40
98	5	3	3	3	3	17	4	3	3	3	4	3	20	4	4	4	4	4	4	4	4	4	36
99	4	4	4	4	4	20	3	4	4	3	3	3	20	5	4	3	4	3	3	2	4	2	30
100	5	4	4	3	4	20	4	3	3	3	3	2	18	3	3	3	3	4	3	4	3	3	29
101	4	4	4	4	4	20	5	4	4	4	4	4	25	4	4	3	3	3	4	3	4	3	31
102	5	5	4	5	5	24	4	4	4	3	4	4	23	5	5	4	4	3	3	3	4	4	35
103	5	5	5	5	5	25	5	5	5	4	5	5	29	5	5	4	4	4	4	4	4	4	38
104	4	3	3	3	4	17	4	3	4	3	4	3	21	4	4	3	3	4	5	5	4	5	37

JAWABAN RESPONDEN VARIABEL POS

Dukungan Organisasional Persepsian (POS) (Y1)				
21	22	23	24	Jumlah
5	5	5	5	20
4	5	5	5	19
3	5	4	4	16
3	5	4	4	16
4	3	3	4	14
4	3	3	4	14
3	4	4	4	15
4	3	5	5	17
3	4	5	3	15
3	3	3	2	11
4	4	3	4	15
4	3	4	3	14
5	5	5	5	20
4	3	4	4	15
4	4	5	4	17
3	3	4	4	14
2	3	3	2	10
3	2	2	3	10
5	5	5	5	20
5	5	4	4	18
5	5	5	5	20
3	3	4	4	14
3	5	4	4	16
4	5	4	4	17
5	4	4	5	18
5	3	4	5	17
4	3	5	4	16
4	3	5	5	17
4	5	4	4	17
5	4	5	5	19
3	2	3	3	11
5	4	4	5	18
5	4	3	4	16
4	4	4	3	15
4	4	4	4	16
5	4	5	5	19



2	5	4	3	14
5	5	5	4	19
4	5	4	4	17
4	5	4	5	18
3	4	5	5	17
5	5	4	5	19
4	5	5	4	18
5	5	4	5	19
5	4	5	5	19
4	5	4	5	18
3	4	3	3	13
3	3	3	3	12
3	3	3	3	12
5	5	4	4	18
5	4	4	4	17
4	4	3	3	14
5	5	5	5	20
3	4	3	3	13
4	3	4	4	15
4	5	4	5	18
4	5	5	4	18
5	5	4	4	18
3	2	3	3	11
5	5	4	5	19
4	4	4	4	16
5	4	5	5	19
5	4	5	4	18
3	2	3	3	11
4	3	3	4	14
3	3	4	3	13
4	4	5	3	16
4	4	4	5	17
5	5	5	5	20
2	5	4	3	14
5	5	5	4	19
4	5	4	4	17
5	5	5	4	19
4	5	4	4	17
5	5	5	5	20
4	3	4	4	15
4	3	3	4	14

5	5	5	5	20
3	5	4	4	16
5	5	5	5	20
3	5	4	4	16
3	3	4	3	13
4	5	5	4	18
4	3	5	4	16
3	5	4	4	16
3	3	4	4	14
2	2	3	5	12
3	3	4	3	13
4	4	3	4	15
2	3	3	3	11
2	3	2	3	10
4	5	5	4	18
3	3	3	3	12
5	5	5	5	20
5	5	5	5	20
4	4	4	4	16
4	4	4	4	16
5	5	4	5	19
4	3	4	4	15
4	4	3	4	15
4	5	4	4	17
5	5	4	5	19
4	5	5	5	19
5	4	5	5	19

JAWABAN RESPONDEN VARIABEL OCB

<i>Altruism</i>				<i>Courtesy</i>				<i>Conscientiousness</i>				<i>Sportmanship</i>				<i>Civic Virtue</i>				Jumlah
25	26	27	28	29	30	31	32	33	34	35	36	37	38	39	40	41	42	43	44	
4	4	5	5	5	5	5	4	4	4	4	4	5	3	5	4	3	5	4	5	87
5	5	5	4	5	3	4	5	3	5	4	5	4	5	4	5	3	5	4	5	88
3	3	4	4	3	5	4	3	5	4	4	3	4	5	4	3	4	4	4	5	78
3	3	5	4	3	5	3	4	5	4	4	4	4	5	5	4	3	4	4	3	79
4	4	5	4	5	3	4	4	5	5	5	4	5	4	4	5	4	4	4	5	87
3	4	5	5	4	4	4	5	5	5	4	4	3	5	3	4	4	4	4	4	83
3	4	5	4	3	5	4	5	5	5	5	4	5	4	3	4	3	4	4	4	83
4	4	5	4	3	5	3	3	4	4	4	4	5	5	5	4	4	3	4	4	81
4	5	5	4	5	3	5	4	5	4	5	4	5	3	4	5	4	3	3	3	83
3	4	4	3	5	4	4	4	4	3	4	4	3	3	4	4	3	3	3	4	73
3	4	5	5	4	3	4	5	3	4	5	4	4	5	4	3	3	4	5	4	81
4	4	4	5	4	5	5	3	4	5	4	4	4	5	3	4	4	4	5	4	84
4	4	3	3	5	4	5	5	5	5	5	3	5	3	4	4	4	5	5	4	85
4	4	5	5	4	3	4	5	5	3	3	5	3	3	4	4	4	4	4	4	80
4	5	3	5	4	3	4	5	4	4	4	5	3	4	4	4	5	5	4	3	82
4	3	3	3	4	5	4	4	5	4	3	3	4	3	4	5	4	4	3	5	77
3	3	3	3	2	3	3	2	3	3	3	3	2	2	2	2	3	3	2	2	52
3	2	2	3	3	3	3	3	3	3	4	4	3	4	3	3	4	3	3	3	62
4	3	4	4	3	5	3	3	4	4	4	5	5	5	5	5	3	4	3	3	79
3	3	3	4	4	5	4	3	5	5	5	5	5	5	4	4	3	3	3	4	80
3	3	3	4	3	5	4	4	5	5	5	5	5	4	4	4	5	5	5	4	85
3	3	4	4	3	5	3	4	5	5	5	4	3	5	3	4	4	4	4	4	79

3	3	3	3	4	5	4	4	5	5	5	4	4	4	5	4	4	4	5	5	83
4	4	4	3	4	4	3	4	5	5	5	4	4	4	4	3	4	5	4	5	82
3	3	3	4	5	4	5	5	5	5	5	4	4	3	3	4	5	4	4	3	81
4	5	5	4	3	5	5	5	4	4	4	4	5	4	5	4	5	3	3	3	84
4	5	5	4	5	4	5	3	5	4	5	5	5	5	4	5	3	3	3	4	86
4	4	3	4	5	3	4	5	4	4	4	4	5	5	5	3	4	5	3	3	81
4	5	3	4	3	4	5	3	4	5	5	4	4	4	3	4	4	5	4	3	80
5	3	3	4	5	3	5	4	5	5	5	5	4	4	4	4	5	3	3	3	82
2	2	2	2	3	2	2	3	2	3	3	2	2	3	3	3	2	3	3	2	49
5	5	5	4	5	5	4	5	5	5	5	5	5	4	4	5	3	4	5	5	93
4	5	4	4	5	4	3	4	5	4	4	3	4	5	4	4	4	3	4	4	81
4	5	4	4	3	4	4	5	4	3	5	5	5	3	4	5	4	4	4	4	83
3	3	4	3	4	5	5	5	4	4	4	5	3	3	5	4	3	5	5	3	80
5	4	5	3	4	5	4	5	5	5	5	4	4	5	5	4	5	4	4	5	90
5	4	5	5	2	4	4	2	5	4	5	5	5	4	4	4	4	2	4	4	81
4	3	4	4	3	5	4	4	5	5	5	4	4	5	4	5	5	4	4	4	85
4	4	5	4	4	4	4	4	5	5	5	4	4	4	4	5	4	4	5	5	87
4	4	4	4	4	4	4	4	5	5	5	4	4	4	4	5	5	4	5	4	86
4	4	4	4	3	5	4	3	5	4	4	5	5	4	5	5	5	3	4	5	85
4	4	5	4	3	4	4	3	5	4	4	5	5	5	5	4	5	3	4	4	84
5	4	4	4	3	5	3	3	5	5	5	5	4	4	4	4	5	4	4	4	84
5	5	5	4	4	5	4	3	5	5	5	5	4	4	4	4	5	4	5	5	90
5	4	4	4	3	4	4	3	5	5	5	5	4	4	4	4	5	4	5	4	85
5	4	4	4	3	4	4	4	5	5	5	5	4	4	5	4	4	4	4	4	85
4	3	4	4	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	4	4	77

3	3	4	3	3	4	3	3	4	4	3	4	4	3	4	4	3	2	3	4	68
5	4	4	2	2	3	4	4	4	5	5	4	5	4	4	3	4	2	3	4	75
4	4	4	4	4	5	4	4	5	4	4	4	4	4	4	4	3	4	4	81	
5	4	4	4	3	4	4	4	5	4	4	4	3	4	4	5	4	2	4	5	80
5	5	4	5	4	4	3	4	4	4	4	5	3	4	3	3	4	3	4	5	80
5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	4	5	4	4	5	4	4	5	95
5	5	5	4	3	4	4	3	5	5	5	4	4	5	4	5	5	3	4	5	87
4	4	5	4	5	5	5	5	5	5	4	4	4	4	4	4	4	4	4	5	88
5	5	5	5	4	4	4	4	5	5	4	5	5	3	5	4	4	2	4	5	87
5	5	5	4	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	5	4	4	5	84
5	3	3	4	5	3	5	4	5	5	5	5	4	4	4	4	5	3	3	3	82
3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	4	61
5	5	5	5	3	2	3	5	5	5	5	5	5	5	4	5	3	5	2	5	87
4	5	4	4	5	4	3	4	5	4	4	3	4	5	4	4	4	3	4	4	81
4	5	5	2	4	4	4	4	5	5	5	5	5	4	3	4	5	3	4	5	85
5	5	5	5	4	4	4	5	5	3	3	4	4	4	4	4	5	3	4	4	84
4	3	3	3	4	4	3	4	4	4	3	4	3	3	3	3	4	4	4	4	71
5	4	4	3	4	4	4	4	5	4	3	4	4	4	3	4	5	2	3	4	77
4	4	4	4	4	3	4	4	4	3	4	3	4	4	4	4	5	3	2	4	75
4	5	4	4	3	4	4	5	4	3	5	5	5	3	4	5	4	4	4	4	83
3	3	4	3	4	5	5	5	4	4	4	5	3	3	5	4	3	5	5	3	80
5	4	5	5	5	4	5	5	5	5	5	4	4	4	4	5	5	4	4	5	92
5	4	5	5	2	4	4	2	5	4	5	5	5	4	4	4	4	2	4	4	81
4	3	4	4	3	5	4	4	5	5	5	4	4	5	4	5	5	4	4	4	85
4	4	5	4	4	4	4	4	5	5	5	4	4	4	4	5	4	4	5	5	87

4	3	4	4	3	5	4	4	5	5	5	4	4	5	4	5	5	4	4	4	85
4	4	5	4	4	4	4	4	5	5	5	4	4	4	4	5	4	4	5	5	87
5	4	5	5	4	4	4	4	5	5	5	4	4	5	4	5	5	4	5	4	90
4	4	4	4	3	4	4	4	5	4	3	4	4	5	4	5	4	2	4	4	79
4	4	3	4	2	4	5	4	5	4	4	4	4	4	4	4	5	3	4	4	79
4	5	5	4	4	5	4	4	4	4	4	4	4	5	4	3	5	4	4	5	85
4	4	5	5	5	5	5	4	4	4	4	4	5	3	5	4	3	5	4	5	87
5	5	5	4	5	3	4	5	3	5	4	5	4	5	4	5	3	5	4	5	88
3	3	4	4	3	5	4	3	5	4	4	3	4	5	4	3	4	4	4	5	78
3	3	5	4	3	5	3	4	5	4	4	4	4	5	5	4	3	4	4	3	79
4	4	5	4	5	3	4	4	5	5	5	4	5	4	4	5	4	4	4	5	87
3	4	5	5	4	4	4	5	5	5	4	4	3	5	3	4	4	4	4	4	83
3	4	5	4	3	5	4	5	5	5	5	4	5	4	3	4	3	4	4	4	83
5	4	4	3	4	4	4	4	5	5	5	5	4	4	3	4	5	4	5	5	86
5	4	4	3	3	4	4	4	5	5	5	5	5	5	4	5	5	4	5	5	89
3	3	2	4	3	4	4	3	4	4	4	3	3	3	4	3	4	3	3	4	68
3	3	4	4	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	77
3	2	3	3	2	3	3	3	5	3	3	5	3	4	3	4	4	2	3	4	65
4	3	3	3	3	3	4	3	3	4	3	3	4	4	4	3	3	3	3	4	67
5	5	5	5	3	4	4	3	4	4	4	4	4	4	3	5	5	5	5	5	86
4	4	4	4	4	4	4	3	4	4	3	4	4	4	4	4	5	4	4	4	79
5	5	5	5	2	5	5	4	4	4	4	5	5	4	5	5	5	5	5	5	92
4	4	4	3	4	4	4	4	5	5	5	5	5	5	4	5	5	4	5	5	89
4	4	4	4	4	3	4	4	5	5	5	5	4	4	4	4	5	4	4	5	85
5	5	4	4	3	3	4	3	5	4	4	5	4	4	3	4	4	4	4	4	80

5	5	5	3	3	4	4	4	5	5	5	5	5	4	5	4	5	4	4	5	89
4	4	4	4	4	4	4	3	4	4	4	4	3	4	4	3	4	3	4	4	76
4	4	4	4	3	3	4	3	5	4	4	4	4	4	4	4	4	3	4	4	77
4	5	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	4	4	4	4	4	4	80
4	5	5	4	4	4	4	4	5	4	4	5	4	4	4	4	5	4	4	4	85
5	5	5	5	4	5	5	5	4	4	4	5	5	5	5	4	5	4	5	5	94
5	5	5	4	3	4	4	3	5	5	5	5	5	5	5	5	5	4	5	5	92

# LAMPIRAN

## 5

(Uji Validitas dan Reliabilitas)



## Hasil Uji Validitas dan Reliabilitas X<sub>1</sub>

### Case Processing Summary

		N	%
Cases	Valid	20	100,0
	Excluded <sup>a</sup>	0	,0
	Total	20	100,0

a. Listwise deletion based on all variables in the procedure.

### Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	Cronbach's Alpha Based on Standardized Items	N of Items
,778	,783	5

### Item-Total Statistics

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Squared Multiple Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
X1.1	16,1000	3,463	,532	,664	,746
X1.2	16,2000	3,853	,588	,760	,732
X1.3	15,9000	3,779	,445	,635	,773
X1.4	16,5000	3,421	,573	,518	,730
X1.5	15,9000	3,358	,652	,574	,702

## Hasil Uji Validitas dan Reliabilitas X<sub>2</sub>

### Case Processing Summary

		N	%
Cases	Valid	20	100,0
	Excluded <sup>a</sup>	0	,0
	Total	20	100,0

a. Listwise deletion based on all variables in the procedure.

### Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	Cronbach's Alpha Based on Standardized Items	N of Items
,914	,915	6

### Item-Total Statistics

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Squared Multiple Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
X2.1	21,1000	9,674	,756	,691	,899
X2.2	21,1000	9,674	,756	,798	,899
X2.3	21,2000	9,642	,804	,708	,892
X2.4	21,4000	9,411	,805	,798	,892
X2.5	21,3500	10,450	,694	,688	,908
X2.6	21,1000	9,358	,747	,746	,901

### Hasil Uji Validitas dan Reliabilitas X<sub>3</sub>

#### Case Processing Summary

		N	%
Cases	Valid	20	100,0
	Excluded <sup>a</sup>	0	,0
	Total	20	100,0

a. Listwise deletion based on all variables in the procedure.

#### Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	Cronbach's Alpha Based on Standardized Items	N of Items
,928	,928	9

#### Item-Total Statistics

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Squared Multiple Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
X3.1	31,4000	24,884	,497	,964	,933
X3.2	31,3500	24,555	,522	,966	,932
X3.3	31,7000	22,537	,825	,927	,915
X3.4	31,6000	22,147	,860	,937	,913
X3.5	31,4000	23,726	,605	,627	,928
X3.6	31,6500	21,713	,894	,927	,910
X3.7	31,6500	21,818	,876	,953	,911
X3.8	31,6000	21,621	,710	,625	,924
X3.9	31,6500	21,292	,869	,880	,911

## Hasil Uji Validitas dan Reliabilitas Y<sub>1</sub>

### Case Processing Summary

		N	%
Cases	Valid	20	100,0
	Excluded <sup>a</sup>	0	,0
	Total	20	100,0

a. Listwise deletion based on all variables in the procedure.

### Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	Cronbach's Alpha Based on Standardized Items	N of Items
,882	,882	4

### Item-Total Statistics

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Squared Multiple Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
Y1.1	11,4000	6,884	,767	,747	,839
Y1.2	11,3000	6,958	,722	,640	,858
Y1.3	11,3000	7,484	,712	,644	,861
Y1.4	11,3000	6,958	,778	,754	,835

## Hasil Uji Validitas dan Reliabilitas Y<sub>2</sub>

### Case Processing Summary

		N	%
Cases	Valid	20	100,0
	Excluded <sup>a</sup>	0	,0
	Total	20	100,0

### Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	Cronbach's Alpha Based on Standardized Items	N of Items
,940	,940	20

### Item-Total Statistics

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Squared Multiple Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
Y2.1	76,1500	83,924	,647	.	,936
Y2.2	76,4500	81,524	,691	.	,936
Y2.3	76,2500	84,303	,599	.	,937
Y2.4	76,2500	86,408	,494	.	,939
Y2.5	76,5000	83,632	,645	.	,936
Y2.6	76,2000	84,484	,631	.	,937
Y2.7	76,3500	86,345	,500	.	,939
Y2.8	76,2000	85,011	,513	.	,939
Y2.9	76,2500	83,039	,572	.	,938
Y2.10	75,9500	82,471	,772	.	,934
Y2.11	76,1500	83,713	,665	.	,936
Y2.12	76,1000	81,989	,782	.	,934
Y2.13	76,4000	81,937	,759	.	,934
Y2.14	76,3500	82,976	,634	.	,937
Y2.15	76,2500	85,987	,533	.	,938
Y2.16	76,4000	82,147	,841	.	,933
Y2.17	76,4000	85,305	,559	.	,938
Y2.18	76,3000	84,432	,627	.	,937
Y2.19	76,3000	79,695	,846	.	,933
Y2.20	76,5000	82,474	,557	.	,939

# LAMPIRAN

## 6

(Tabel Analisis Deskriptif)

**Tabel Frekuensi Analisis Deskriptif****Umur**

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid 26-35tahun	60	57,7	57,7	57,7
36-45tahun	39	37,5	37,5	95,2
>45tahun	5	4,8	4,8	100,0
Total	104	100,0	100,0	

**JenisKelamin**

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid Pria	68	65,4	65,4	65,4
Wanita	36	34,6	34,6	100,0
Total	104	100,0	100,0	

**MasaKerja**

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid 0-5tahun	12	11,5	11,5	11,5
6-10tahun	34	32,7	32,7	44,2
11-15tahun	23	22,1	22,1	66,3
16-20tahun	26	25,0	25,0	91,3
>20tahun	9	8,7	8,7	100,0
Total	104	100,0	100,0	

**UnitKerja**

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid Administrasi	8	7,7	7,7	7,7
HRD	6	5,8	5,8	13,5
Keuangan	11	10,6	10,6	24,0
Pemasaran	9	8,7	8,7	32,7
Pengiriman	9	8,7	8,7	41,3
Produksi	50	48,1	48,1	89,4
Quality control	6	5,8	5,8	95,2
Sopir	5	4,8	4,8	100,0
Total	104	100,0	100,0	

### **Hitungan Analisis Deskriptif Presentase Variabel Keadilan Distributif**

1. Indikator Jadwal Kerja

$$\begin{aligned}\text{Jumlah Skor} &= \text{Jumlah nilai Pernyataan 1} \\ &= 415\end{aligned}$$

$$\begin{aligned}\text{Skor Ideal} &= \text{skor pernyataan tertinggi} \times \text{jumlah pernyataan} \times \text{sampel} \\ &= 5 \times 1 \times 104 \\ &= 520\end{aligned}$$

$$\begin{aligned}\text{Presentase} &= (\text{Jumlah Skor} : \text{skor ideal}) \times 100\% \\ &= (415:520) \times 100\% \\ &= 79,80\%\end{aligned}$$

2. Indikator Tingkat Gaji

$$\begin{aligned}\text{Jumlah Skor} &= \text{Jumlah nilai Pernyataan 1} \\ &= 415\end{aligned}$$

$$\begin{aligned}\text{Skor Ideal} &= \text{skor pernyataan tertinggi} \times \text{jumlah pernyataan} \times \text{sampel} \\ &= 5 \times 1 \times 104 \\ &= 520\end{aligned}$$

$$\begin{aligned}\text{Presentase} &= (\text{Jumlah Skor} : \text{skor ideal}) \times 100\% \\ &= (415:520) \times 100\% \\ &= 79,80\%\end{aligned}$$

3. Indikator Beban Kerja

$$\begin{aligned}\text{Jumlah Skor} &= \text{Jumlah nilai Pernyataan 1} \\ &= 418\end{aligned}$$

$$\begin{aligned}\text{Skor Ideal} &= \text{skor pernyataan tertinggi} \times \text{jumlah pernyataan} \times \text{sampel} \\ &= 5 \times 1 \times 104 \\ &= 520\end{aligned}$$

$$\begin{aligned}\text{Presentase} &= (\text{Jumlah Skor} : \text{skor ideal}) \times 100\% \\ &= (418:520) \times 100\% \\ &= 80,38\%\end{aligned}$$

4. Indikator Penghargaan yang didapatkan

$$\begin{aligned}\text{Jumlah Skor} &= \text{Jumlah nilai Pernyataan 1} \\ &= 400\end{aligned}$$

$$\begin{aligned}\text{Skor Ideal} &= \text{skor pernyataan tertinggi} \times \text{jumlah pernyataan} \times \text{sampel} \\ &= 5 \times 1 \times 104 \\ &= 520\end{aligned}$$

$$\begin{aligned}\text{Presentase} &= (\text{Jumlah Skor} : \text{skor ideal}) \times 100\% \\ &= (400:520) \times 100\% \\ &= 76,92\%\end{aligned}$$

5. Indikator Tanggung Jawab Pekerjaan

$$\begin{aligned}\text{Jumlah Skor} &= \text{Jumlah nilai Pernyataan 1} \\ &= 424\end{aligned}$$



$$\begin{aligned} \text{Skor Ideal} &= \text{skor pernyataan tertinggi} \times \text{jumlah pernyataan} \times \text{sampel} \\ &= 5 \times 1 \times 104 \\ &= 520 \end{aligned}$$

$$\begin{aligned} \text{Presentase} &= (\text{Jumlah Skor} : \text{skor ideal}) \times 100\% \\ &= (424:520) \times 100\% \\ &= 81,53\% \end{aligned}$$

#### **6. Jumlah Skor Keadilan Distributif**

$$\begin{aligned} \text{Jumlah Skor} &= \text{jumlah skor indikator 1} + \text{Indikator 2} + \text{Indikator 3} + \\ &\quad \text{Indikator 4} + \text{Indikator 5} \\ &= 415 + 415 + 418 + 400 + 424 \\ &= 2076 \end{aligned}$$

$$\begin{aligned} \text{Skor ideal} &= \text{Jumlah skor ideal indikator 1} + \text{Indikator 2} + \text{Indikator 3} \\ &\quad + \text{Indikator 4} + \text{Indikator 5} \\ &= 520 + 520 + 520 + 520 + 520 \\ &= 2600 \end{aligned}$$

$$\begin{aligned} \text{Presentase} &= (\text{Jumlah Skor} : \text{skor ideal}) \times 100\% \\ &= (2076:2600) \times 100\% \\ &= 79,84\% \end{aligned}$$

#### **Hitungan Analisis Deskriptif Presentase Variabel Keadilan Prosedural**

##### **1. Indikator mempertimbangkan keputusan pekerjaan**

$$\begin{aligned} \text{Jumlah Skor} &= \text{Jumlah nilai Pernyataan 1} \\ &= 388 \end{aligned}$$

$$\begin{aligned} \text{Skor Ideal} &= \text{skor pernyataan tertinggi} \times \text{jumlah pernyataan} \times \text{sampel} \\ &= 5 \times 1 \times 104 \\ &= 520 \end{aligned}$$

$$\begin{aligned} \text{Presentase} &= (\text{Jumlah Skor} : \text{skor ideal}) \times 100\% \\ &= (388:520) \times 100\% \\ &= 74,61\% \end{aligned}$$

##### **2. Indikator kekhawatiran karyawan didengar oleh pimpinan**

$$\begin{aligned} \text{Jumlah Skor} &= \text{Jumlah nilai Pernyataan 1} \\ &= 391 \end{aligned}$$

$$\begin{aligned} \text{Skor Ideal} &= \text{skor pernyataan tertinggi} \times \text{jumlah pernyataan} \times \text{sampel} \\ &= 5 \times 1 \times 104 \\ &= 520 \end{aligned}$$

$$\begin{aligned} \text{Presentase} &= (\text{Jumlah Skor} : \text{skor ideal}) \times 100\% \\ &= (391:520) \times 100\% \\ &= 75,19\% \end{aligned}$$

3. Indikator Mekanisme pengumpulan informasi yang akurat dan objektif
  - Jumlah Skor = Jumlah nilai Pernyataan 1  
= 408
  - Skor Ideal = skor pernyataan tertinggi x jumlah pernyataan x sampel  
=  $5 \times 1 \times 104$   
= 520
  - Presentase = (Jumlah Skor : skor ideal) x 100%  
=  $(408:520) \times 100\%$   
= 78,46%
4. Indikator mengklarifikasi keputusan dan memberikan tambahan informasi
  - Jumlah Skor = Jumlah nilai Pernyataan 1  
= 397
  - Skor Ideal = skor pernyataan tertinggi x jumlah pernyataan x sampel  
=  $5 \times 1 \times 104$   
= 520
  - Presentase = (Jumlah Skor : skor ideal) x 100%  
=  $(397:520) \times 100\%$   
= 76,34%
5. Indikator penetapan keputusan yang konsisten
  - Jumlah Skor = Jumlah nilai Pernyataan 1  
= 400
  - Skor Ideal = skor pernyataan tertinggi x jumlah pernyataan x sampel  
=  $5 \times 1 \times 104$   
= 520
  - Presentase = (Jumlah Skor : skor ideal) x 100%  
=  $(400:520) \times 100\%$   
= 76,92%
6. Indikator karyawan diperbolehkan mengajukan proses banding
  - Jumlah Skor = jumlah nilai pernyataan 1  
= 395
  - Skor Ideal = skor pernyataan tertinggi x jumlah pernyataan x sampel  
=  $5 \times 1 \times 104$   
= 520
  - Presentase = (Jumlah Skor : skor ideal) x 100%  
=  $(395:520) \times 100\%$   
= 75,96%
7. **Jumlah Skor Keadilan Prosedural**
  - Jumlah Skor = jumlah skor indikator 1 + Indikator 2 + Indikator 3 +  
Indikator 4 + Indikator 5 + Indikator 6  
= 388 + 391 + 408 + 397 + 400 + 395

$$\begin{aligned}
 &= 2379 \\
 \text{Skor ideal} &= \text{Jumlah skor ideal indikator 1} + \text{Indikator 2} + \text{Indikator 3} \\
 &\quad + \text{Indikator 4} + \text{Indikator 5} + \text{Indikator 6} \\
 &= 520 + 520 + 520 + 520 + 520 + 520 \\
 &= 3120 \\
 \text{Presentase} &= (\text{Jumlah Skor} : \text{skor ideal}) \times 100\% \\
 &= (2379:3120) \times 100\% \\
 &= 76,25\%
 \end{aligned}$$

### **Hitungan Analisis Deskriptif Presentase Variabel Keadilan Interaksional**

10. Indikator memperlakukan karyawan dengan baik dan perhatian
  - Jumlah Skor = Jumlah nilai Pernyataan 1  
= 390
  - Skor Ideal = skor pernyataan tertinggi x jumlah pernyataan x sampel  
= 5 x 1 x 104  
= 520
  - Presentase = (Jumlah Skor : skor ideal) x 100%  
= (390:520) x 100%  
= 75%
11. Indikator memperlakukan karyawan dengan terhormat dan bermartabat
  - Jumlah Skor = Jumlah nilai Pernyataan 1  
= 400
  - Skor Ideal = skor pernyataan tertinggi x jumlah pernyataan x sampel  
= 5 x 1 x 104  
= 520
  - Presentase = (Jumlah Skor : skor ideal) x 100%  
= (400:520) x 100%  
= 76,92%
12. Indikator Peka terhadap kebutuhan karyawan
  - Jumlah Skor = Jumlah nilai Pernyataan 1  
= 386
  - Skor Ideal = skor pernyataan tertinggi x jumlah pernyataan x sampel  
= 5 x 1 x 104  
= 520
  - Presentase = (Jumlah Skor : skor ideal) x 100%  
= (386:520) x 100%  
= 74,23%
13. Indikator memperlakukan karyawan dengan cara yang tepat
  - Jumlah Skor = Jumlah nilai Pernyataan 1  
= 391

- Skor Ideal = skor pernyataan tertinggi x jumlah pernyataan x sampel  
= 5 x 1 x 104  
= 520
- Presentase = (Jumlah Skor : skor ideal) x 100%  
= (391:520) x 100%  
= 75,19%
14. Indikator peduli terhadap hak-hak karyawan
- Jumlah Skor = Jumlah nilai Pernyataan 1  
= 405
- Skor Ideal = skor pernyataan tertinggi x jumlah pernyataan x sampel  
= 5 x 1 x 104  
= 520
- Presentase = (Jumlah Skor : skor ideal) x 100%  
= (405:520) x 100%  
= 77,88%
15. Indikator mendiskusikan implikasi atas keputusan pekerjaan
- Jumlah Skor = Jumlah nilai Pernyataan 1  
= 381
- Skor Ideal = skor pernyataan tertinggi x jumlah pernyataan x sampel  
= 5 x 1 x 104  
= 520
- Presentase = (Jumlah Skor : skor ideal) x 100%  
= (381:520) x 100%  
= 73,26%
16. Indikator memberikan pembenaran yang cukup atas keputusan pekerjaan
- Jumlah Skor = Jumlah nilai Pernyataan 1  
= 373
- Skor Ideal = skor pernyataan tertinggi x jumlah pernyataan x sampel  
= 5 x 1 x 104  
= 520
- Presentase = (Jumlah Skor : skor ideal) x 100%  
= (373:520) x 100%  
= 71,73%
17. Indikator memberikan penjelasan yang logis atas keputusan pekerjaan
- Jumlah Skor = Jumlah nilai Pernyataan 1  
= 400
- Skor Ideal = skor pernyataan tertinggi x jumlah pernyataan x sampel  
= 5 x 1 x 104  
= 520

$$\begin{aligned} \text{Presentase} &= (\text{Jumlah Skor} : \text{skor ideal}) \times 100\% \\ &= (400:520) \times 100\% \\ &= 76,92\% \end{aligned}$$

18. Indikator Memberikan penjelasan secara rinci atas keputusan pekerjaan

$$\begin{aligned} \text{Jumlah Skor} &= \text{Jumlah nilai Pernyataan 1} \\ &= 400 \end{aligned}$$

$$\begin{aligned} \text{Skor Ideal} &= \text{skor pernyataan tertinggi} \times \text{jumlah pernyataan} \times \text{sampel} \\ &= 5 \times 1 \times 104 \\ &= 520 \end{aligned}$$

$$\begin{aligned} \text{Presentase} &= (\text{Jumlah Skor} : \text{skor ideal}) \times 100\% \\ &= (400:520) \times 100\% \\ &= 76,92\% \end{aligned}$$

19. **Jumlah Skor Keadilan Interaksional**

$$\begin{aligned} \text{Jumlah Skor} &= \text{jumlah skor indikator 1} + \text{Indikator 2} + \text{Indikator 3} + \\ &\quad \text{Indikator 4} + \text{Indikator 5} + \text{Indikator 6} + \text{Indikator 7} + \\ &\quad \text{Indikator 8} + \text{Indikator 9} \\ &= 390 + 400 + 386 + 391 + 405 + 381 + 373 + 400 + 400 \\ &= 3526 \end{aligned}$$

$$\begin{aligned} \text{Skor ideal} &= \text{Jumlah skor ideal indikator 1} + \text{Indikator 2} + \text{Indikator 3} \\ &\quad + \text{Indikator 4} + \text{Indikator 5} + \text{Indikator 6} + \text{Indikator 7} + \\ &\quad \text{Indikator 8} + \text{Indikator 9} \\ &= 520 + 520 + 520 + 520 + 520 + 520 + 520 + 520 + 520 \\ &= 4680 \end{aligned}$$

$$\begin{aligned} \text{Presentase} &= (\text{Jumlah Skor} : \text{skor ideal}) \times 100\% \\ &= (3526:4680) \times 100\% \\ &= 75,34\% \end{aligned}$$

**Hitungan Analisis Deskriptif Presentase Variabel Dukungan Organisasional Persepsian (POS)**

5. Indikator Memenuhi kebutuhan karyawan yang berbeda

$$\begin{aligned} \text{Jumlah Skor} &= \text{Jumlah nilai Pernyataan 1} \\ &= 412 \end{aligned}$$

$$\begin{aligned} \text{Skor Ideal} &= \text{skor pernyataan tertinggi} \times \text{jumlah pernyataan} \times \text{sampel} \\ &= 5 \times 1 \times 104 \\ &= 520 \end{aligned}$$

$$\begin{aligned} \text{Presentase} &= (\text{Jumlah Skor} : \text{skor ideal}) \times 100\% \\ &= (412:520) \times 100\% \\ &= 79,23\% \end{aligned}$$

6. Indikator mengapresiasi kontribusi setiap karyawan

$$\begin{aligned} \text{Jumlah Skor} &= \text{Jumlah nilai Pernyataan 1} \\ &= 424 \end{aligned}$$

$$\begin{aligned}\text{Skor Ideal} &= \text{skor pernyataan tertinggi} \times \text{jumlah pernyataan} \times \text{sampel} \\ &= 5 \times 1 \times 104 \\ &= 520\end{aligned}$$

$$\begin{aligned}\text{Presentase} &= (\text{Jumlah Skor} : \text{skor ideal}) \times 100\% \\ &= (424:520) \times 100\% \\ &= 81,53\%\end{aligned}$$

7. Indikator membantu karyawan melakukan pekerjaan dengan baik

$$\begin{aligned}\text{Jumlah Skor} &= \text{Jumlah nilai Pernyataan 1} \\ &= 425\end{aligned}$$

$$\begin{aligned}\text{Skor Ideal} &= \text{skor pernyataan tertinggi} \times \text{jumlah pernyataan} \times \text{sampel} \\ &= 5 \times 1 \times 104 \\ &= 520\end{aligned}$$

$$\begin{aligned}\text{Presentase} &= (\text{Jumlah Skor} : \text{skor ideal}) \times 100\% \\ &= (425:520) \times 100\% \\ &= 81,73\%\end{aligned}$$

8. Indikator menyediakan bantuan kepada karyawan jika memiliki masalah

$$\begin{aligned}\text{Jumlah Skor} &= \text{Jumlah nilai Pernyataan 1} \\ &= 425\end{aligned}$$

$$\begin{aligned}\text{Skor Ideal} &= \text{skor pernyataan tertinggi} \times \text{jumlah pernyataan} \times \text{sampel} \\ &= 5 \times 1 \times 104 \\ &= 520\end{aligned}$$

$$\begin{aligned}\text{Presentase} &= (\text{Jumlah Skor} : \text{skor ideal}) \times 100\% \\ &= (425:520) \times 100\% \\ &= 81,73\%\end{aligned}$$

9. **Jumlah Skor Dukungan Organisasional Persepsian (POS)**

$$\begin{aligned}\text{Jumlah Skor} &= \text{jumlah skor indikator 1} + \text{Indikator 2} + \text{Indikator 3} + \\ &\quad \text{Indikator 4} \\ &= 412 + 424 + 425 + 425 \\ &= 1686\end{aligned}$$

$$\begin{aligned}\text{Skor ideal} &= \text{Jumlah skor ideal indikator 1} + \text{Indikator 2} + \text{Indikator 3} \\ &\quad + \text{Indikator 4} \\ &= 520 + 520 + 520 + 520 \\ &= 2080\end{aligned}$$

$$\begin{aligned}\text{Presentase} &= (\text{Jumlah Skor} : \text{skor ideal}) \times 100\% \\ &= (1686:2080) \times 100\% \\ &= 81,05\%\end{aligned}$$

## **Hitungan Analisis Deskriptif Presentase Variabel Perilaku Kewargaan Organisasional (OCB)**

### 1. Indikator perilaku membantu

$$\begin{aligned}\text{Jumlah Skor} &= \text{Jumlah nilai Pernyataan 4} \\ &= 1768 \\ \text{Skor Ideal} &= \text{skor pernyataan tertinggi} \times \text{jumlah pernyataan} \times \text{sampel} \\ &= 5 \times 4 \times 104 \\ &= 2080 \\ \text{Presentase} &= (\text{Jumlah Skor} : \text{skor ideal}) \times 100\% \\ &= (1768:2080) \times 100\% \\ &= 85\%\end{aligned}$$

### 2. Indikator sikap kesopanan

$$\begin{aligned}\text{Jumlah Skor} &= \text{Jumlah nilai Pernyataan 4} \\ &= 1629 \\ \text{Skor Ideal} &= \text{skor pernyataan tertinggi} \times \text{jumlah pernyataan} \times \text{sampel} \\ &= 5 \times 4 \times 104 \\ &= 2080 \\ \text{Presentase} &= (\text{Jumlah Skor} : \text{skor ideal}) \times 100\% \\ &= (1629:2080) \times 100\% \\ &= 78,31\%\end{aligned}$$

### 3. Indikator sikap kesadaran

$$\begin{aligned}\text{Jumlah Skor} &= \text{Jumlah nilai Pernyataan 4} \\ &= 1767 \\ \text{Skor Ideal} &= \text{skor pernyataan tertinggi} \times \text{jumlah pernyataan} \times \text{sampel} \\ &= 5 \times 4 \times 104 \\ &= 2080 \\ \text{Presentase} &= (\text{Jumlah Skor} : \text{skor ideal}) \times 100\% \\ &= (1767:2080) \times 100\% \\ &= 84,95\%\end{aligned}$$

### 4. Indikator sikap sportif

$$\begin{aligned}\text{Jumlah Skor} &= \text{Jumlah nilai Pernyataan 4} \\ &= 1700 \\ \text{Skor Ideal} &= \text{skor pernyataan tertinggi} \times \text{jumlah pernyataan} \times \text{sampel} \\ &= 5 \times 4 \times 104 \\ &= 2080 \\ \text{Presentase} &= (\text{Jumlah Skor} : \text{skor ideal}) \times 100\% \\ &= (1700:2080) \times 100\% \\ &= 81,73\%\end{aligned}$$

5. Indikator Tanggung Jawab Pekerjaan

$$\begin{aligned}\text{Jumlah Skor} &= \text{Jumlah nilai Pernyataan 4} \\ &= 1665\end{aligned}$$

$$\begin{aligned}\text{Skor Ideal} &= \text{skor pernyataan tertinggi} \times \text{jumlah pernyataan} \times \text{sampel} \\ &= 5 \times 4 \times 104 \\ &= 2080\end{aligned}$$

$$\begin{aligned}\text{Presentase} &= (\text{Jumlah Skor} : \text{skor ideal}) \times 100\% \\ &= (1665:2080) \times 100\% \\ &= 80,04\%\end{aligned}$$

6. **Jumlah Skor Perilaku Kewargaan Organisasional (OCB)**

$$\begin{aligned}\text{Jumlah Skor} &= \text{jumlah skor indikator 1} + \text{Indikator 2} + \text{Indikator 3} + \\ &\quad \text{Indikator 4} + \text{Indikator 5} \\ &= 1768 + 1629 + 1767 + 1700 + 1665 \\ &= 8529\end{aligned}$$

$$\begin{aligned}\text{Skor ideal} &= \text{Jumlah skor ideal indikator 1} + \text{Indikator 2} + \text{Indikator 3} \\ &\quad + \text{Indikator 4} + \text{Indikator 5} \\ &= 2080 + 2080 + 2080 + 2080 + 2080 \\ &= 10400\end{aligned}$$

$$\begin{aligned}\text{Presentase} &= (\text{Jumlah Skor} : \text{skor ideal}) \times 100\% \\ &= (8529:10400) \times 100\% \\ &= 82\%\end{aligned}$$



# LAMPIRAN

## 7

(Uji Asumsi Klasik)

## UJI ASUMSI KLASIK

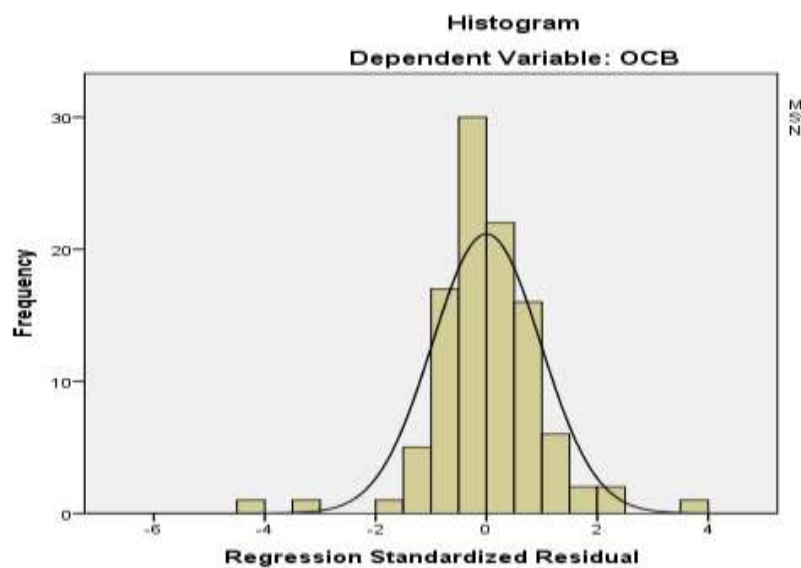
### 1. Uji Normalitas

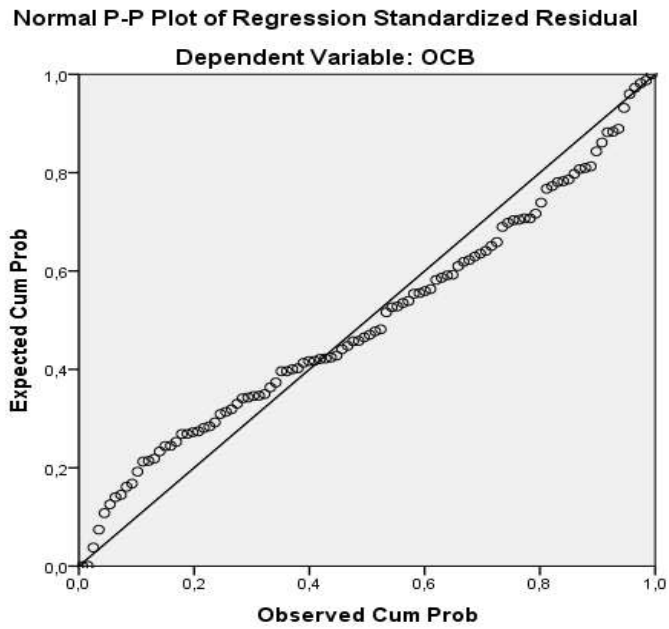
#### One-Sample Kolmogorov-Smirnov Test

		Unstandardized Residual
N		104
Normal Parameters <sup>a,b</sup>	Mean	0E-7
	Std. Deviation	4,33573661
Most Extreme Differences	Absolute	,102
	Positive	,078
	Negative	-,102
Kolmogorov-Smirnov Z		1,041
Asymp. Sig. (2-tailed)		,229

a. Test distribution is Normal.

b. Calculated from data.





## 2. Uji Multikolonieritas

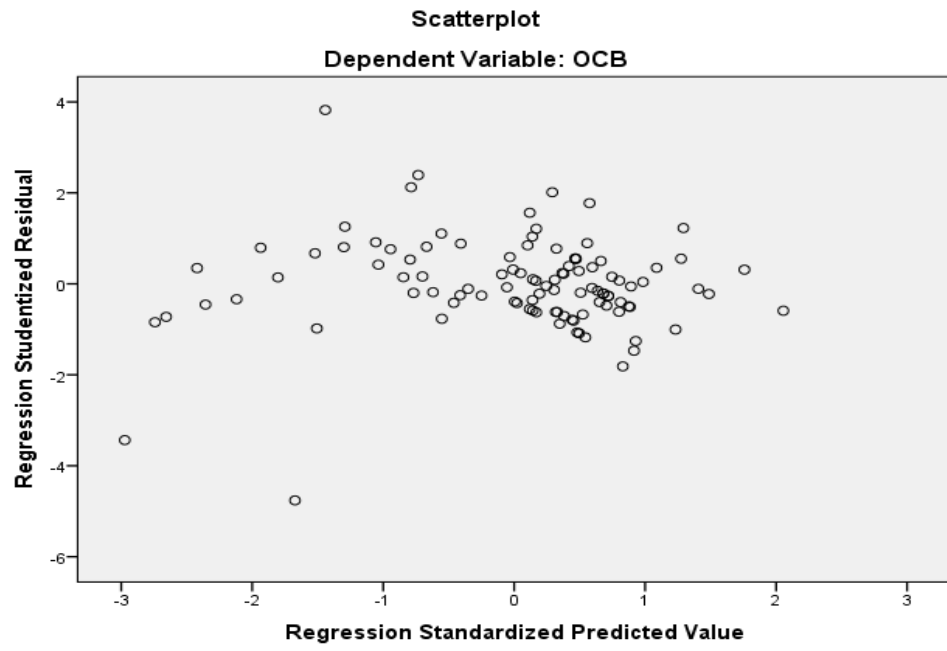
**Coefficients<sup>a</sup>**

Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.	Collinearity Statistics	
	B	Std. Error	Beta			Tolerance	VIF
(Constant)	25,274	4,690		5,389	,000		
KeadilanDistributif	,487	,215	,175	2,263	,026	,551	1,815
1 KeadilanProsedural	,600	,174	,253	3,457	,001	,613	1,631
KeadilanInteraksional	,477	,142	,223	3,361	,001	,748	1,337
POS	1,037	,236	,372	4,386	,000	,456	2,193

a. Dependent Variable: OCB

### 3. Uji Heteroskedastisitas

#### a. Scatterplot



# LAMPIRAN

## 8

(Analisis Jalur *Path Analysis*)

## Hasil Analisis Path Model 1

**Variables Entered/Removed<sup>a</sup>**

Model	Variables Entered	Variables Removed	Method
1	KeadilanInteraksional, KeadilanProsedural, KeadilanDistributif <sup>b</sup>	.	Enter

a. Dependent Variable: POS

b. All requested variables entered.

**Model Summary<sup>b</sup>**

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	,738 <sup>a</sup>	,544	,530	1,87038

a. Predictors: (Constant), KeadilanInteraksional, KeadilanProsedural, KeadilanDistributif

b. Dependent Variable: POS

**ANOVA<sup>a</sup>**

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	417,515	3	139,172	39,782	,000 <sup>b</sup>
	Residual	349,831	100	3,498		
	Total	767,346	103			

a. Dependent Variable: POS

b. Predictors: (Constant), KeadilanInteraksional, KeadilanProsedural, KeadilanDistributif

**Coefficients<sup>a</sup>**

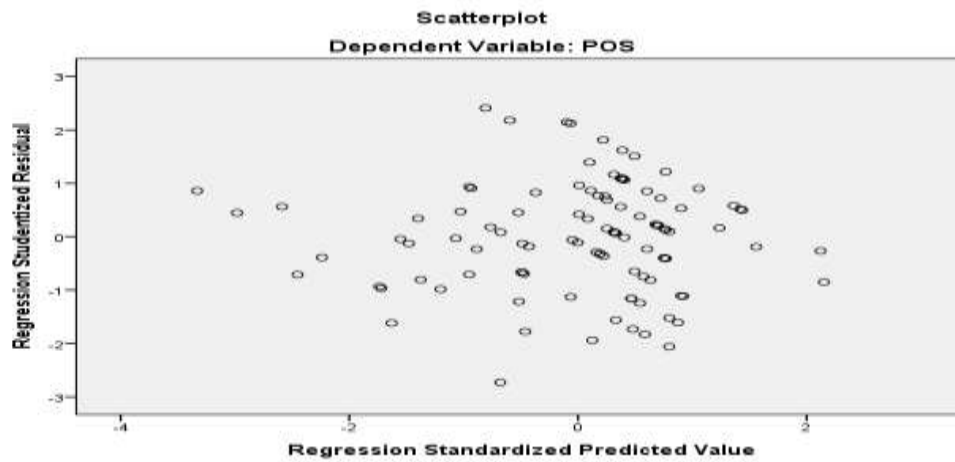
Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.	Collinearity Statistics	
		B	Std. Error	Beta			Tolerance	VIF
1	(Constant)	-3,188	1,958		-1,629	,107		
	KeadilanDistributif	,396	,082	,396	4,833	,000	,680	1,471
	KeadilanProsedural	,276	,068	,325	4,066	,000	,715	1,399
	KeadilanInteraksional	,153	,058	,199	2,640	,010	,800	1,250

a. Dependent Variable: POS

**Residuals Statistics<sup>a</sup>**

	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation	N
Predicted Value	9,5058	20,5410	16,2115	2,01334	104
Std. Predicted Value	-3,331	2,150	,000	1,000	104
Standard Error of Predicted Value	,194	,705	,348	,117	104
Adjusted Predicted Value	9,2747	20,6321	16,2203	2,01546	104
Residual	-4,84159	4,41887	,00000	1,84294	104
Std. Residual	-2,589	2,363	,000	,985	104
Stud. Residual	-2,730	2,408	-,002	1,005	104
Deleted Residual	-5,38339	4,58919	-,00878	1,91822	104
Stud. Deleted Residual	-2,823	2,468	-,003	1,015	104
Mahal. Distance	,119	13,656	2,971	2,774	104
Cook's Distance	,000	,208	,010	,024	104
Centered Leverage Value	,001	,133	,029	,027	104

a. Dependent Variable: POS



## Hasil Analisis Path Model II

### Variables Entered/Removed<sup>a</sup>

Model	Variables Entered	Variables Removed	Method
1	POS, KeadilanInteraksional, KeadilanProsedural, KeadilanDistributif <sup>b</sup>	.	Enter

a. Dependent Variable: OCB

b. All requested variables entered.

### Model Summary<sup>b</sup>

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	,822 <sup>a</sup>	,675	,662	4,42246

a. Predictors: (Constant), POS, KeadilanInteraksional, KeadilanProsedural, KeadilanDistributif

b. Dependent Variable: OCB

### ANOVA<sup>a</sup>

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	4024,628	4	1006,157	51,444	,000 <sup>b</sup>
	Residual	1936,257	99	19,558		
	Total	5960,885	103			

a. Dependent Variable: OCB

b. Predictors: (Constant), POS, KeadilanInteraksional, KeadilanProsedural, KeadilanDistributif

### Coefficients<sup>a</sup>

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.	Collinearity Statistics	
		B	Std. Error	Beta			Tolerance	VIF
1	(Constant)	25,274	4,690		5,389	,000		
	KeadilanDistributif	,487	,215	,175	2,263	,026	,551	1,815
	KeadilanProsedural	,600	,174	,253	3,457	,001	,613	1,631
	KeadilanInteraksional	,477	,142	,223	3,361	,001	,748	1,337
	POS	1,037	,236	,372	4,386	,000	,456	2,193

a. Dependent Variable: OCB



**Residuals Statistics<sup>a</sup>**

	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation	N
Predicted Value	63,0884	94,5213	81,6731	6,25092	104
Std. Predicted Value	-2,973	2,055	,000	1,000	104
Standard Error of Predicted Value	,483	1,811	,929	,279	104
Adjusted Predicted Value	64,9367	94,7061	81,6915	6,17266	104
Residual	-19,21081	16,34406	,00000	4,33574	104
Std. Residual	-4,344	3,696	,000	,980	104
Stud. Residual	-4,761	3,821	-,002	1,027	104
Deleted Residual	-23,08020	17,47548	-,01845	4,76768	104
Stud. Deleted Residual	-5,395	4,118	-,006	1,078	104
Mahal. Distance	,238	16,278	3,962	3,075	104
Cook's Distance	,000	,913	,021	,099	104
Centered Leverage Value	,002	,158	,038	,030	104

a. Dependent Variable: OCB

