

# MENINGKATKAN KINERJA PEKERJA MELALUI PENGKONDISIAN KEADILAN INTERAKSIONAL DAN *HUMAN RELATION* DIMODERASI PERILAKU ‘MEMILIKI’ ORGANISASI

Aisyah Mayangsari Harahap<sup>1</sup>, Audia Junita<sup>2\*</sup>, Teguh Setiawan<sup>3</sup>

<sup>1,2,3</sup>Departemen Manajemen, Fakultas Ekonomi Bisnis, Universitas Harapan Medan, Medan, Indonesia

<sup>2</sup>Email: audia.junita@yahoo.com

**Abstract:** *This study aims to determine the effect of interactional justice and human relations to worker performance moderated by organizational citizenship behavior at Dinas Ketahanan Pangan and Peternakan Propinsi Sumatra Utara. This study uses the absolute difference technique to see the effect of the independent variable on the dependent variable by involving the moderating variable. There were 207 the population and 136 employee samples. The results indicate that interactional justice has a significant effect on worker performance, human relations have a positive and significant effect on worker performance, oand rganizational citizenship behavior does not moderate interactional justice and worker performance. Then, organizational citizenship behavior does not moderate the relationship between human relations and worker performance.*

**Keywords:** *Interactional Justice, Human Relation, Worker Performance, Organizational Citizenship Behavior.*

**Abstraksi:** Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui pengaruh interaksi interaksional dan *Human Relation* terhadap kinerja pekerja dengan perilaku “memiliki” organisasi sebagai variabel pemoderasi di Dinas Ketahanan Pangan dan Peternakan Provinsi Sumatera Utara. Penelitian ini menggunakan teknik uji selisih mutlak untuk melihat pengaruh variabel bebas terhadap variabel terikat dengan melibatkan variabel moderasi. Populasi penelitian sejumlah 207 dan sampel 136 responden. Hasil penelitian membuktikan bahwa variabel keadilan interaksional berpengaruh tidak signifikan terhadap kinerja pekerja, hubungan antar manusia berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pekerja. perilaku ‘memiliki’ organisasi tidak memoderasi hubungan interaksional dengan kinerja pekerja. Demikian pula perilaku ‘memiliki’ organisasi tidak memoderasi hubungan antara hubungan manusia dan kinerja pekerja.

**Kata Kunci:** Keadilan Interaksional, *Human Relation*, Kinerja Pekerja, Perilaku ‘Memiliki’ Organisasi.

## Pendahuluan

Sumber daya manusia merupakan aset yang berperan penting di setiap organisasi, baik di instansi pemerintah maupun perusahaan swasta. Sumber daya manusia berperan sebagai perencana sekaligus pemikir. Oleh karena itu, dalam suatu instansi atau perusahaan diperlukan sumber daya manusia yang berkualitas dan berintegritas guna mencapai berbagai tujuan organisasi. Berbagai upaya perlu dikondisikan organisasi untuk memaksimalkan kinerja karyawan. Kinerja diartikan sebagai capaian kualitas dan kuantitas pekerjaan yang diselesaikan oleh pekerja sesuai dengan tanggung jawabnya yang berpedoman pada aturan, prosedur, kriteria dan skala yang telah ditetapkan dalam lembaga. (Mangkunegara, 2008; Torang, 2012).

Kinerja yang baik dri para pekerja tentu tidak muncul begitu saja, akan tetapi dioptimalkan dengan berbagai praktik organisasi dan faktor yang melekat pada diri karyawan itu sendiri. Menurut penelitian Junita (2000) dan Sari et al. (2020), aspek keadilan organisasi meliputi keadilan prosedural dan distributif yang dikondisikan oleh faktor organisasi dan perilaku individu berupa perilaku ‘memiliki’ organisasi berkontribusi signifikan terhadap peningkatan kinerja pekerja. Keadilan merupakan topik yang menarik dalam kehidupan organisasi dan karyawan. Pimpinan harus selalu memantau agar nuansa ketidakadilan di dalam

organisasi tidak terjadi (Colquitt, 2001). Pengambilan keputusan yang adil dan tepat harus diperhatikan demi tercapainya tujuan perusahaan. Faktor keadilan organisasi merupakan salah satu faktor penting dalam organisasi untuk meningkatkan kinerja pegawai. Aspek keadilan interaksional yang berkaitan dengan interaksi antar manusia diungkapkan dalam kaitannya dengan rasa hormat, sopan santun, kejujuran, martabat dikemukakan oleh Iqbal (2017). Hasil penelitian terdahulu membuktikan bahwa keadilan interaksional berpengaruh signifikan terhadap kinerja (Afrinaldo, 2019; Suratman, 2019; Meylinda, 2018; Al Rawashdeh, 2013).

Selain keadilan interaksional, faktor lain yang juga mempengaruhi kinerja pekerja adalah *Human Relation*. *Human Relation* adalah pengkondisian jalur komunikasi yang baik antara pimpinan dan pegawai untuk menghasilkan kepuasan kerja. *Human Relation* yang baik di tempat kerja dapat memicu keharmonisan kerja sehingga karyawan dapat bekerja secara maksimal. Menurut Istijanto (2010), *Human Relation* meliputi hubungan antar rekan kerja, hubungan dengan pimpinan dan dengan klien. Menurut hasil penelitian Irnanda et al (2019), Asrifah (2015), Kristanty (2017), dan Liawati (2020), *Human Relation* berpengaruh signifikan terhadap kinerja pekerja.

Hubungan antara variabel keadilan interaksional dan *Human Relation* terhadap kinerja pekerja dapat diperkuat atau diperlemah dengan perilaku 'memiliki' organisasi (Organizational Citizenship Behavior). Output kerja pekerja dapat berupa perilaku di dalam peran maupun ekstra peran yang disebut sebagai perilaku 'memiliki' organisasi. Penelitian ini berfokus pada perilaku di luar peran karyawan. Perilaku 'memiliki' organisasi merupakan perilaku di luar tugas pokok seorang karyawan dan tidak menjadi kewajiban kerja formal seorang karyawan, namun tetap mendukung fungsi organisasi secara efektif (Robbins & Judge, 2008). Perilaku kerja yang tidak terlihat dan sulit dikuantifikasi di mana kontribusi individu melebihi standar deskripsi jabatan yang seharusnya dilakukannya. Hasil penelitian tentang pengaruh Organizational Citizenship Behavior terhadap kinerja pekerja membuktikan hasil yang kontradiktif. Beberapa penelitian membuktikan bahwa Organizational Citizenship Behavior berkontribusi signifikan terhadap kinerja pekerja (Anna, 2017; Yuwanda, et al., 2020; Lindu, 2018; dan Ahmad et al., 2020). Berbeda dengan hasil tersebut, penelitian lain membuktikan bahwa Organizational Citizenship Behavior tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan (Lukito 2020; Buentelo et al., 2008; dan Sarmawa, 2015). Oleh karena penemuan yang kontradiktif tersebut, penelitian ini menempatkan perilaku 'memiliki' organisasi sebagai variabel moderasi yang dapat bersifat memperkuat dan/atau memperlemah pengaruh antara keadilan interaksional dan *Human Relation* terhadap peningkatan kinerja pekerja di Dinas Ketahanan Pangan dan Peternakan Provinsi Sumatera Utara. Sekaligus hal ini menjadi urgensi dan signifikansi penelitian ini.

Secara faktual, kinerja karyawan per divisi di Dinas Ketahanan Pangan dan Peternakan Provinsi Sumatera Utara dalam 3 tahun terakhir (2018-2020) berada dalam kategori relatif baik dalam 3 tahun terakhir, walaupun cenderung mengalami penurunan dari tahun 2018 hingga 2020 (Dinas Ketahanan Pangan dan Peternakan Provinsi Sumatera Utara, 2022). Kinerja karyawan tersebut diukur dengan 5 skala dalam rentang nilai 50-59 (sangat buruk), 60 -69 (buruk), 70 – 79 (cukup baik), 80- 89 (baik) dan nilai 90-100 (sangat baik). Didua fluktuasi capaian kinerja pekerja di instansi tersebut terkait erat dengan kondisi keadilan interaksional dan hubungan antar manusia yang terjadi di organisasi dimoderasi oleh perilaku 'memiliki' organisasi dalam diri pekerja.

## **Kajian Teori**

### **Keadilan Interaksional**

Menurut Colquitt (2001), keadilan interaksional adalah penilaian kewajaran atas perlakuan yang dilakukan oleh atasan kepada karyawan. Robbins & Judge (2008) mendefinisikan sebagai persepsi individu tentang tingkat sampai dimana seorang pegawai

diperlakukan dengan penuh martabat, perhatian, dan rasa hormat. Keadilan interaksional mengacu pada tingkat dimana seseorang diperlakukan dengan hormat, baik, dan bermartabat dalam berinteraksi interpersonal dengan rekan kerja, atasan, dan pelanggan (Bauer dan Erdogan, 2012). Menurut Fatimah (2011), semakin besar rasa keadilan yang dirasakan seseorang akan meningkatkan rasa kepuasan pada pekerjaan yang dimiliki orang tersebut. Keadilan interaksional merupakan kunci terbentuknya motivasi kerja dan komitmen terhadap organisasi.

Indikator keadilan interaksional menurut Cropanza (2007) meliputi:

1. Keadilan interpersonal yaitu pandangan dari individu mengenai seorang pegawai yang diperlakukan dengan penuh rasa hormat, bermartabat dan perhatian.
2. Keadilan informasional yaitu pandangan dari seseorang mengenai informasi sebagai dasar pembuatan keputusan

### *Human Relation*

Menurut Hasibuan (2014:176), *Human Relation* didefinisikan sebagai hubungan yang selaras, terbentuk karena pengetahuan dan kemampuan bercampur dengan keinginan seseorang demi selarasnya kepentingan bersama. *Human Relation* merupakan hubungan manusiawi yang selalu dibutuhkan oleh pegawai sebagai makhluk pribadi sekaligus makhluk sosial, kebutuhan untuk bekerjasama dengan orang lain dalam mencapai tujuan hidupnya. Hubungan yang harmonis akan membuat suasana kerja yang menyenangkan dan mempengaruhi semangat karyawan dalam menjalankan segala aktivitas kerja. Menurut Effendi (2009:71), hubungan antar manusia yang baik sangat dibutuhkan untuk mencapai tujuan organisasi.

Menurut Effendy (2009) indikator *human relation* meliputi:

1. Komunikasi, merupakan cara dalam berinteraksi dalam hubungan antar manusia karena melalui komunikasi setiap orang dapat mengenal diri sendiri, mengenal orang lain dan mengungkapkan diri nya kepada orang lain yang berarti berinteraksi antar individu.
2. Keterbukaan, merupakan komunikasi dimana individu mengungkapkan informasi mengenai dirinya yang biasanya disembunyikan.
3. Sikap saling menghargai, merupakan perilaku yang memiliki sikap toleransi dilakukan secara martabat
4. Loyalitas, merupakan perilaku individu yang memiliki sifat setia dan patuh pada suatu prinsip

### Perilaku ‘Memiliki’ Organisasi

Perilaku ‘memiliki’ organisasi identik dengan *Organizational Citizenship Behavior* didefinisikan sebagai perilaku ekstra peran yang tidak menjadi kewajiban kerja formal dari seorang pegawai, akan tetapi tetap mendukung fungsi organisasi secara efektif (Robbins & Judge, 2008: 31). Menurut Organ (1988), *Organizational Citizenship Behavior* merupakan perilaku seseorang yang dikerjakan secara ikhlas yang tidak ada kaitannya langsung atau jelas terhadap sistem imbalan (*reward*) dengan tujuan untuk meningkatkan efektivitas dan efisiensi kerja organisasi.

Menurut Organ (1988) indikator dari *organizational citizenship behavior* antara lain:

1. Altruisme adalah sukarela dalam menolong teman kerja untuk membantu menyelesaikan pekerjaan dalam situasi yang tidak efektif.
2. Kesadaran adalah mengerjakan tanggung jawabnya lebih dari apa yang diharapkan.
3. Kebijakan sipil adalah perlindungan untuk pekerja atas kewajiban atau tugas manajemen dalam perusahaan.
4. Sopan santun adalah mempermudah masalah - masalah yang berhubungan dengan pekerjaan yang di hadapi oleh rekan kerja.
5. Sportivitas adalah seorang pekerja yang memberi gambaran sikap jujur atau sportivitas terhadap perusahaan.

## Kinerja

Menurut Mangkunegara (2013:67), kinerja karyawan merupakan suatu pekerjaan yang dihasilkan oleh karyawan dengan kualitas dan kuantitas serta tanggung jawab yang diberikan kepadanya untuk menyelesaikan tugas tersebut. Menurut Rivai (2012:309) kinerja adalah perilaku nyata yang ditampilkan pada setiap orang sebagai prestasi kerja yang dihasilkan dari pegawai melalui perannya dalam instansi tersebut.

Indikator kinerja menurut Fadel (2009:15) adalah:

1. Pemahaman atas tugas pokok fungsi, dalam hal ini pegawai harus lebih dahulu paham mengenai tugas pokok dan fungsi serta mengerjakan tugas dan kewajibannya sesuai dengan tanggungjawabnya.
2. Inovasi, mempunyai inovasi yang positif dan mengatakan pada pimpinan serta berdiskusi dengan sesama pegawai.
3. Kecepatan kerja, ketika menjalankan tugas kecepatan kerja ini harus diperhatikan dengan menggunakan prosedur kerja.
4. Keakuratan Kerja, ketika bekerja pegawai harus disiplin dalam melaksanakan tugas yang diberikan dan harus teliti dalam menyelesaikan pekerjaan,
5. Kerjasama, kemampuan ketika bekerja sama dengan rekan kerja dan menghargai saran atau pendapat orang lain.

## Hipotesis Penelitian

### 1. Pengaruh Keadilan Interaksional dan *Human Relation* terhadap Kinerja Pegawai

Beberapa penelitian mengamati hubungan antara keadilan interaksional dan kinerja pada teori pertukaran sosial, yang melihat kerja sebagai pasar sosial dimana pegawai berusaha untuk memperoleh pengembalian investasi mereka yang menguntungkan (Cropanzo dkk., 2002). Hasil berbagai kajian dan tinjauan terhadap konsep dan hasil empiris keadilan interaksional menunjukkan bahwa konsep ini memainkan peran penting dalam menentukan berbagai sikap dan perilaku individu. Hasil penelitian Al Rawashdeh (2013) dan Afrinaldo (2019) menyatakan bahwa keadilan interaksional berpengaruh signifikan dan positif terhadap kinerja pegawai.

*Human Relation* merupakan suatu ikatan kemanusiaan yang harmonis dan tercipta karena kesadaran serta keinginan individu demi tercapainya keinginan bersama (Hasibuan, 2009). Dalam sebuah instansi, pegawai diharuskan untuk mempunyai hubungan kemanusiaan yang baik, yaitu dengan atasan maupun kepada sesama pegawai. Hubungan antar manusia adalah hal yang penting untuk meningkatkan kualitas kerja karena berkaitan dengan komunikasi yang melingkupi konsentrasi, pandangan dan kerja sama ketika melakukan pekerjaan. Hasil penelitian dari Irnanda dkk (2019) dan Asrifah (2015) menunjukkan *human relation* berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan. Berdasarkan penelitian terdahulu tersebut, maka hipotesis pertama penelitian ini adalah sebagai berikut:

#### **H1: Keadilan Interaksional dan *Human Relationship* berpengaruh signifikan terhadap Kinerja Pegawai**

### 2. Pengaruh Keadilan Interaksional Terhadap Kinerja Pegawai Dimoderasi *Organizational Citizenship Behavior*

Kesuksesan suatu perusahaan ditentukan oleh perilaku para pegawai yang sesuai dengan deskripsi pekerjaan maupun perilaku yang terdapat diluar deskripsi kerjanya. *Organizational Citizenship Behavior (OCB)* merupakan suatu perilaku pegawai yang berkontribusi diluar tugas dan tanggung jawabnya dalam bekerja. Menurut Robbins dan Judge (2008:40), suatu instansi yang mempunyai pegawai dengan karakter *organizational citizenship behavior* yang baik, maka instansi tersebut akan memiliki kinerja yang lebih baik dari instansi lain.

Robbins & Judges (2014) mengatakan bahwa pegawai yang puas akan tampak lebih berbicara positif tentang organisasi dan melebihi harapan yang normal dalam pekerjaan mereka. Salah satu faktor yang mempengaruhi kinerja adalah keadilan interaksional. Keadilan ini menyangkut persepsi pegawai terhadap keadilan perlakuan interpersonal dalam hubungan kerja sesama pegawai dalam melakukan suatu kinerja yang melihat isu – isu tentang perlakuan bijak dan sopan serta menghargai hak dan menghormati adalah bagian dari suatu penghargaan. Kualitas perlakuan dari atasan terhadap bawahan dinilai adil, akan tampak dalam bentuk penghargaan terhadap orang lain antara lain sikap maupun kata – kata.

Variabel *Organizational Citizenship Behavior* memoderasi pengaruh antara keadilan interaksional terhadap kinerja karyawan didasarkan atas hasil riset Suzanna (2017) yang membuktikan bahwa *Organizational Citizenship Behavior* berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan sedangkan riset lain membuktikan hal yang berbeda bahwa *organizational citizenship behavior* tidak berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai (Lukito, 2020; Sarmawa, 2015). Berdasarkan hasil riset-riset tersebut, maka hipotesis 2 penelitian ini adalah:

**H2: Keadilan Interaksional berpengaruh signifikan terhadap Kinerja Pegawai dimoderasi *Organizational Citizenship Behavior*.**

### **3. Pengaruh *Human Relationship* Terhadap Kinerja Pegawai Dimoderasi *Organizational Citizenship Behavior***

Untuk mewujudkan suatu keberhasilan sebuah instansi atau perusahaan, setiap pegawai dituntut untuk memiliki kinerja yang baik. Dalam hal ini, hubungan antar manusia (*human relationship*) merupakan suatu komunikasi yang berbentuk perintah yang dilakukan oleh seseorang kepada orang lain dengan cara tatap muka didalam suatu organisasi yang bertujuan agar meningkatkan semangat dalam bekerjasama untuk mencapai hasil yang diinginkan.

Hubungan antara *human relationship* terhadap kinerja didasarkan hasil penelitian yang dilakukan oleh Dinata dkk (2017) dan Sundani dkk (2020) yang menyatakan bahwa *human relation* berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai. *Organizational citizenship behavior* merupakan variabel moderasi dalam hubungan antara *human relationship* dan kinerja pegawai. Variabel moderasi memiliki sifat yang memperlemah atau memperkuat variabel independen terhadap variabel dependen. Berdasarkan hasil riset – riset tersebut, maka hipotesis 3 penelitian ini adalah:

**H3: *Human Relationship* berpengaruh signifikan terhadap Kinerja Pegawai dimoderasi *Organizational Citizenship Behavior*.**

### **Metode Penelitian**

Populasi sekaligus sampel dalam penelitian ini adalah pekerja di Dinas Ketahanan Pangan dan Peternakan Propinsi Sumatera Utara yang berjumlah 207 pekerja. Dengan menggunakan rumus Slovin (Nalendra et al, 2021). , sampel penelitian yang digunakan sebagai responden adalah 136 pekerja.

Alat pengumpul data dalam penelitian ini menggunakan kuesioner melalui platform Google Form yang disusun dengan skala Likert 5 poin untuk variabel keadilan interaksional, hubungan manusia, kinerja pekerja dan perilaku kewargaan organisasi. Skala Likert merupakan skala dalam jenis data penelitian yang digunakan untuk mengukur sikap, pendapat, dan persepsi individu atau kelompok terkait dengan fenomena sosial yang menjadi subyek dalam penelitian (Sugiyono, 2014).

Kuesioner telah diuji validitas dan reliabilitasnya. Hasil uji validitas untuk setiap item pernyataan angket untuk variabel keadilan interaksional, hubungan manusia, kinerja pekerja dan

perilaku kewargaan organisasi memiliki nilai  $r$  hitung  $>$   $r$  tabel (0,168) sehingga dapat disimpulkan bahwa semua pernyataan dalam kuesioner adalah valid. Untuk hasil uji reliabilitas diperoleh nilai *Cronbach's Alpha* untuk variabel keadilan interaksional sebesar 0,842, variabel *Human Relation* sebesar 0,777, variabel kinerja pekerja sebesar 0,827 dan variabel perilaku 'memiliki' organisasi sebesar 0,788. Semua variabel tersebut memiliki nilai *Cronbach's Alpha*  $>$  60 sehingga semua variabel dapat dinyatakan reliabel.

Teknik analisis data penelitian ini adalah (1) uji regresi sederhana untuk menguji hipotesis 1. (2) uji nilai beda mutlak untuk menguji Hipotesis 2 dan Hipotesis 3. Uji moderasi dengan nilai beda mutlak dengan mencari nilai mutlak baku antar variabel bebas. Jika nilai absolut antar variabel independen positif secara signifikan, maka variabel independennya adalah variabel moderating Frucot & Shearon (1991). Untuk melengkapi pembahasan atas hasil uji hipotesis, statistic deskriptif dalam bentuk tabulasi silang antar variabel turut digunakan.

## Hasil dan Pembahasan

Penelitian ini untuk melihat apakah variabel keadilan interaksional dan *Human Relation* berpengaruh signifikan terhadap kinerja. Dengan metode regresi sederhana ditemukan bahwa keadilan interaksional memiliki nilai signifikansi  $0,088 > 0,05$  dan nilai  $t$  hitung  $1,719 < t$  tabel =  $(\alpha/2; n-k-1 = t(0,025; 134) = 0,1684$  signifikansi  $0,000 < 0,05$  dan nilai  $t$  hitung  $13,987 > t$  tabel =  $(\alpha/2; n-k-1 = t(0,025; 134) = 0,1684$  (Tabel 1) sehingga dapat disimpulkan bahwa keadilan interaksional tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja, sedangkan hubungan manusia berpengaruh signifikan terhadap kinerja.

**Tabel 1. Hasil Uji Hipotesis 1**

Model	T	Sig.
	4.681	0,000
X1	1,719	0,088
X2	13,987	0,000

Sumber: Data Primer Diolah (2022)

Hipotesis 2 pada penelitian ini adalah untuk melihat pengaruh keadilan interaksional terhadap kinerja pekerja dimoderasi oleh perilaku 'memiliki' organisasi. Berdasarkan hasil pengujian hipotesis parsial (uji  $t$ ) dengan metode absolute difference diketahui variabel moderating *AbsX1\_ZZ* memberikan nilai koefisien sebesar -1320 dengan nilai signifikansi  $0,146 > 0,05$  (Tabel 2). Sehingga dapat disimpulkan bahwa perilaku kewargaan organisasi bukan merupakan variabel moderating hubungan antara variabel keadilan interaksional terhadap kinerja sehingga hipotesis 2 penelitian ini ditolak.

**Tabel 2. Hasil Uji Hipotesis 2**

Model	B	Sig.
Constant		0,000
ZX1	1.914	0,001
ZZ	2.215	0,000
(AbsX1-ZZ)	-1.320	0,146

Sumber: Data Primer Diolah (2022)

**Tabel 3. Hasil Uji Hipotesis 3**

Model	B	Sig.
Constant		0,000
ZX2	4.284	0,000
ZZ	0,551	0,070
(AbsX2-ZZ)	0,680	0,130

Sumber: Data Primer Diolah (2022)

Hipotesis 3 dalam penelitian ini adalah untuk melihat pengaruh *Human Relation* terhadap kinerja dimoderasi perilaku ‘memiliki’ organisasi. Berdasarkan hasil pengujian hipotesis parsial (uji t) dengan metode selisih mutlak diketahui bahwa variabel moderating AbsX2\_ZZ memberikan nilai koefisien sebesar 0,680 dengan nilai signifikansi 0,130 > 0,05 (Tabel 3). Dengan demikian dapat disimpulkan bahwa perilaku ‘memiliki’ organisasi bukan merupakan variabel moderasi dalam hubungan antar variabel *Human Relation* terhadap kinerja sehingga hipotesis 3 penelitian ini ditolak.

Hasil pengujian hipotesis pertama didukung oleh data tabulasi silang antara keadilan interaksional dan kinerja (Tabel 4) yang menunjukkan bahwa meskipun kinerja tinggi oleh pekerja didorong oleh keadilan interaksional yang tinggi (74%), masih ada karyawan yang mempersepsikan kinerja dalam kategori tinggi. (7%) dan keadilan interaksional dalam kategori sedang, serta pekerja yang memiliki persepsi sedang terhadap kinerja dan keadilan interaksional (3%).

**Tabel 4. Tabulasi Silang Keadilan Interaksional dan Kinerja**

Keadilan Interaksional \ Kinerja Pekerja	Kinerja Pekerja			Total
	Rendah	Sedang	Tinggi	
Rendah	0	1	0	1
Sedang	0	21	9	30
Tinggi	0	4 (3%)	101 (74%)	105 (77%)
Total	0	26	110	136

Sumber: Data Primer Diolah (2022)

Jika dihubungkan antara indikator-indikator penyusun variabel keadilan interaksional dan kinerja, maka data hasil tabulasi silang dapat dilihat pada Tabel 5. Pada Tabel 5 tampak bahwa tingkat keadilan interaksional Dinas Ketahanan Pangan dan Peternakan Propinsi Sumatera Utara terbentuk dari beberapa indikator yaitu kesantunan, wibawa, respek, interpersonal dan informasional. Secara umum indikator bermartabat dalam keadilan interaksional memberikan kontribusi yang dominan (73%) terhadap tingginya kinerja pegawai. Kemudian disusul dengan indikator ‘menghormati’ sebesar 71%, interpersonal dan informational sebesar 70%.

Gambaran berbeda terlihat pada klasifikasi pekerja yang memiliki tingkat kinerja sedang atau bahkan rendah, terlihat bahwa kinerja pegawai didorong oleh indikator kesopanan. Untuk pekerja dengan tingkat kinerja sedang, 30% responden didorong oleh kesopanan. Bahkan

responden dengan tingkat kinerja yang sangat rendah disebabkan oleh faktor kesopanan, martabat, rasa hormat, interpersonal dan informasi (1%). Sehingga dapat disimpulkan bahwa beberapa indikator tersebut membuat tingkat keadilan interaksional pada instansi ini tidak berjalan dengan baik sehingga menyebabkan tidak adanya variabel keadilan interaksional yang signifikan terhadap kinerja pegawai di Dinas Ketahanan Pangan dan Peternakan Provinsi Sumatera Utara.

**Tabel 5. Tabulasi Silang Antara Kinerja Pekerja Berdasarkan Indikator Keadilan Interaksional**

Tingkat Kinerja Pekerja	Interactional Justice Indicators				
	Kesopanan	Bermartabat	Menghormati	Interpersonal	Informasional
Rendah (1 – 2,33)	1 (1%)	1 (1%)	2 (1%)	1 (1%)	2 (1%)
Sedang (2,34 – 3,67)	41 (30%)	36 (26%)	38 (28%)	40 (29%)	39 (29%)
Tinggi (3,68 – 5)	94 (69%)	99 (73%)	96 (71%)	95 (70%)	95 (70%)
<b>Total</b>	<b>136</b>	<b>136</b>	<b>136</b>	<b>136</b>	<b>136</b>

Sumber: Data Primer Diolah (2022)

Menurut Davis (2009) human relation didefinisikan sebagai hubungan yang baik antara individu dengan individu lain dalam suatu organisasi atau kondisi kerja. Sedangkan menurut Onong (2009) human relation dalam arti sempit adalah komunikasi persuasif yang dilakukan oleh satu orang kepada orang lain secara tatap muka dalam situasi kerja dan organisasi dengan tujuan membangkitkan semangat dan kegiatan kerja semangat kerja sama yang produktif dengan perasaan kebersamaan, kebahagiaan dan kepuasan. Berdasarkan hasil tabulasi silang, hubungan antara human relation dengan kinerja dapat dilihat pada Tabel 6.

Data pada Tabel 6 membuktikan bahwa persepsi tingkat *Human Relation* dalam kondisi tinggi (71%) dan sedang (10%). Demikian pula karyawan yang mempersepsikan tingkat *Human Relation* dalam kategori sedang menunjukkan kinerja sedang yaitu 15% dan tinggi 5%. Instansi yang menerapkan *human relation* dapat berjalan dengan baik, sehingga tentunya dapat menciptakan kinerja pegawai yang baik dan tentunya memberikan dampak yang baik bagi Dinas Ketahanan Pangan dan Peternakan Provinsi Sumatera Utara.

Hasil penelitian hipotesis 1 ini sesuai dengan hasil penelitian yang dilakukan oleh Kholis (2018) yang menyimpulkan bahwa Keadilan Interaksional tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja pekerja dan hasil penelitian yang dilakukan oleh Hotimah (2018) yang menyimpulkan bahwa *Human Relation* memiliki berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pekerja.

Hipotesis 2 penelitian ini adalah untuk mengetahui apakah Keadilan Interaksional berpengaruh signifikan terhadap kinerja pekerja yang dimoderasi oleh Perilaku Organisasi. Hasil penelitian membuktikan bahwa keadilan interaksional tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai di Dinas Ketahanan Pangan dan Peternakan Propinsi Sumatera Utara yang dimoderasi oleh Perilaku ‘Memiliki’ Organisasi. Tabel 7 menunjukkan data tabulasi silang indikator perilaku ‘memiliki’ organisasi dan tingkat kinerja karyawan. Dapat dilihat bahwa perilaku ‘memiliki’ organisasi pegawai Dinas Ketahanan Pangan dan Peternakan Sumatera

Utara terbentuk dari beberapa indikator yaitu altruisme, kesadaran, kebijakan, kesopanan dan sportivitas. Secara umum indikator kesopanan berperan kuat (79%) terhadap tingginya kinerja di Dinas Ketahanan Pangan dan Peternakan Provinsi Sumatera Utara. Indikator kesadaran memiliki nilai (76%), indikator altruisme memiliki nilai (75%), indikator sportivitas memiliki nilai (70%) dan indikator kebijakan memiliki nilai (69%). Output pada Tabel 7 relatif memiliki gambaran yang hampir sama pada klasifikasi pegawai yang memiliki tingkat kinerja pegawai rendah, didominasi oleh indikator altruisme (6%) dan kebijakan (7%).

**Tabel 6. Tabulasi Silang *Human Relation* dan Kinerja Pekerja**

<i>Human Relation</i>	Kinerja Pekerja			Total
	Rendah	Sedang	Tinggi	
Rendah	0 (0%)	1 (1%)	0 (0%)	1 (1%)
Sedang	0 (0%)	19 (15%)	13 (10%)	32 (24%)
Tinggi	0 (0%)	7 (5%)	96 (71%)	103 (75%)
Total	0 (0%)	27 (20%)	109 (80%)	136 (100%)

Sumber: Data Primer Diolah (2022)

Indikator altruisme dan kebijakan merupakan indikator dominan yang menyebabkan variabel perilaku kewargaan organisasi tidak berjalan dengan baik sebagai variabel moderator dalam institusi. Karena setiap individu memiliki tingkat perilaku kerelawanan yang berbeda-beda sesuai dengan sistem nilai yang berlaku bagi pegawai dan perlindungan bagi tenaga kerja atas tugasnya tidak berjalan dengan baik di lembaga ini. Hal ini menunjukkan bahwa perilaku ‘memiliki’ organisasi tidak memoderasi hubungan antara keadilan interaksional dengan kinerja pekerja di Dinas Ketahanan Pangan dan Peternakan Provinsi Sumatera Utara.

Hasil penelitian terhadap hipotesis 2 sejalan dengan hasil penelitian yang dilakukan oleh Hanae dan Mirvaisi (2013) dan Komalasari et al (2009) bahwa perilaku anggota organisasi tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja pekerja. Hal ini menunjukkan bahwa perilaku “memiliki” organisasi tidak memiliki pengaruh yang dominan dan signifikan dalam menentukan kinerja pekerja. Kondisi ini dapat dimaklumi karena jumlah tenaga kerja pada masing-masing instansi pemerintah daerah cukup banyak dan adanya pembagian tugas antar tenaga kerja, dimana setiap tenaga kerja hanya akan melakukan pekerjaan yang sesuai dengan tugas pokok dan fungsinya. Kondisi ini menunjukkan rendahnya perilaku kewargaan organisasi yang dimiliki oleh para pekerja di Dinas Ketahanan Pangan dan Peternakan Provinsi Sumatera Utara.

Hipotesis 3 penelitian ini menguji apakah *Human Relation* berpengaruh signifikan terhadap kinerja pekerja yang dimoderasi oleh perilaku ‘memiliki’ organisasi. Penelitian ini menemukan bahwa perilaku ‘memiliki’ organisasi tidak berpengaruh signifikan memoderasi hubungan antara *Human Relation* dan kinerja pekerja di Dinas Ketahanan Pangan dan Peternakan Provinsi Sumatera Utara. Tabel 7 menunjukkan bahwa pekerja yang memiliki tingkat kinerja rendah didominasi oleh indikator altruisme (6%) dan kebijakan (7%), hal ini menunjukkan bahwa

perilaku ‘memiliki’ organisasi tidak berjalan dengan baik di instansi ini disebabkan oleh faktor altruisme dan kebijakan yang menjadi indikator dominan. dalam penelitian ini. Hasil hipotesis 3 sejalan dengan hasil penelitian yang dilakukan oleh Amanda (2013) bahwa perilaku anggota organisasi tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan.

**Tabel 7. Tabulasi Silang Tingkat Kinerja Pekerja Berdasarkan Indikator Perilaku “Memiliki” Organisasi**

Tingkat Kinerja Pekerja	Indikator Perilaku ‘Memiliki’ Organisasi				
	Altruisme	Kesadaran	Kebijakan	Kesopanan	Sportivitas
Rendah (1–2,33)	8 (6%)	4 (3%)	9 (7%)	5 (4%)	5 (4%)
Sedang (2,34–3,67)	26 (19%)	29 (21%)	33 (24%)	23 (17%)	36 (26%)
Tinggi (3,68–5)	102 (75%)	103 (76%)	94 (69%)	108 (79%)	95 (70%)
Total	136	136	136	136	136

Sumber: Data Primer Diolah (2022)

### **Kesimpulan dan Saran**

Variabel Keadilan Interaksional berpengaruh tidak signifikan terhadap kinerja pekerja di Dinas Ketahanan Pangan dan Peternakan Provinsi Sumatera Utara, sedangkan variabel hubungan manusia berpengaruh signifikan terhadap kinerja pekerja. Variabel keadilan interaksional berpengaruh tidak signifikan terhadap kinerja pekerja yang dimoderatori oleh perilaku kewargaan organisasional di Dinas Ketahanan Pangan dan Peternakan Propinsi Sumatera Utara. Dapat diartikan bahwa jika keadilan interaksional tidak baik dalam institusi maka akan mempengaruhi kinerja pekerja. Variabel hubungan manusia tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja pekerja yang dimoderatori oleh perilaku kewargaan organisasional di Dinas Ketahanan Pangan dan Peternakan Provinsi Sumatera Utara. Dapat diartikan bahwa antara hubungan manusia dengan perilaku kewargaan organisasi merupakan hal yang berbeda, dimana pekerja yang memiliki perilaku kewargaan organisasi yang tinggi belum tentu memiliki hubungan komunikasi, keterbukaan, sikap dan loyalitas yang baik.

Berdasarkan temuan tersebut diharapkan Dinas Ketahanan Pangan dan Peternakan Provinsi Sumatera Utara dapat meningkatkan kinerja pekerja. Variabel Keadilan Interaksional dan Hubungan Manusia merupakan variabel dominan yang mempengaruhi kinerja pekerja. Sehingga disarankan untuk memperhatikan hubungan antara atasan dan bawahan serta sesama karyawan terutama dalam penyampaian pesan yang jelas dan mudah serta adanya umpan balik komunikasi. Instansi juga dapat membuat pelatihan kerja tim bagi para pekerja guna meningkatkan kerjasama antar pekerja sehingga kerjasama antar tim dapat terlaksana dengan baik.

Bagi peneliti selanjutnya diharapkan menambahkan variabel-variabel yang berhubungan dengan pengaruh terhadap kinerja pekerja untuk menghasilkan penelitian yang lebih baik dan akurat, baik dengan variabel independen, maupun terkait dengan variabel moderasi, yang

bertujuan untuk mengembangkan penelitian ini bagi dunia akademik. Jumlah sampel juga dapat ditingkatkan untuk membuat generalisasi temuan yang lebih baik.

## Daftar Referensi

- Afrinaldo, A. (2019). Pengaruh Keadilan Dan Komitmen Organisasi Terhadap Kinerja Karyawan Dengan Kepuasan Kerja Sebagai Mediasi Pada Dm Baru Group Yogyakarta. *Skripsi*, Universitas Islam Indonesia, Yogyakarta.
- Amanda, D. (2013). Pengaruh Disiplin Kerja Dan Komitmen Organisasi Terhadap Kinerja Karyawan Melalui Organizational Citizenship Behavior (OCB) PT. Bank Rakyat Indonesia (Persero) Tbk Unit Universitas Jember. *Jurnal Fakultas Ekonomi Universitas Jember*. 1-12.
- Antari, D. R. (2017). Analisis Leadership dan Human Relation dan Semangat Kerja Karyawan (Studi Kasus di BMT Lima Satu Jepara). *Skripsi*. UIN Walisongo, Semarang.
- Al Rawashdeh, E. T. (2013). Organizational Justice and Its Impact Upon Job Performance in The Jordanian Customs Department. *International Management Review*, 9(2): 29.
- Asrifah. (2015). Pengaruh Human Relations Terhadap Kinerja Pegawai di Kantor Wilayah Kementerian Agama Provinsi Sulawesi Tengah. *e-Jurnal Katalogis*, 3(2): 125-134.
- Bass, B. M., Avolio, B. J., Jung, D. I., & Berson, Y. (2003). Predicting Unit Performance by Assessing Transformational and Transactional Leadership. *Journal of Applied Psychology*, 88(2): 207.
- Bauer, T., & Erdogan, B. (2012). *An Introduction to Organizational Behavior*. Flat World Education Inc, 1(722).
- Bernardin & Russel. (2006). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Diterjemahkan oleh Bambang Sukoco. Bandung: Armico.
- Bernardin & Russel. (2006). *Pinter Manajer, Aneka Pandangan Komtemporer*. Ahli Bahasa Agus Maulana. Jakarta: Binarupa Aksara.
- Bogler, R., & Somech, A. (2005). Organizational Citizenship Behavior in school: How Does It Relate to Participation in Decision Making. *Journal of Educational Administration*, 43(5): 420-438.
- Budiarto, Y., & Wardani, R. P. (2005). Peran keadilan distributif, keadilan prosedural dan keadilan interaksional perusahaan terhadap komitmen karyawan pada perusahaan (studi pada perusahaan X). *Jurnal Psikologi*, 3(2): 109–126.
- Buentelo, O., Jung, J., & Sun, J. (2008). Exploring the Casual Relationship Between Organizational Citizenship Behaviour, Total Quality Management, and Performance. In *2008 SWDSI Proceedings*. Oklahoma: SouthWest Decision Sciences Institute. 78 – 87.
- Bustomi, A., Sanusi, & Herman, H. (2020). Pengaruh Organizational Citizenship Behavior (OCB) Terhadap Kinerja Pegawai Kementerian Agama Kota Bandung. *Tadbir: Jurnal Manajemen Dakwah*, 5(1): 1–16.
- Colquitt, J. A. (2001). On the Dimensionality of Organizational Justice: A Construct Validation of a Measure. *Journal of Applied Psychology*, 86(3): 386-400.

- Cropanzano, R., Bowen, D. E., & Gilliland, S. W. (2007). The Management of Organizational Justice. *Academy of Management Perspectives*. 21(4): 34-48.
- Danang Sunyoto dan Burhanudin. (2015). *Teori Perilaku Keorganisasian*. CAPS. Canter For Academic Publishing Service). Yogyakarta.
- DeConnick, J. B. (2010). The Effect of Organizational Justice, Perceived Organizational Support, and Perceived Supervisor Support on Marketing Employees' Level of Trust. *Journal of Business Research*. 63: 1349-1355.
- Dharmayanthi, & Kartika, D. (2016). Pengaruh Kecerdasan Emosional, Komitmen Organisasi, Dan Organizational Citizenship Behavior terhadap Kinerja Pegawai FEB. *EJurnal Manajemen Unud*. 5(2): 790-820.
- Eberlin, R., & Tatum, B. C. (2005). Organizational Justice and Decision Making. *Management Decision*. 43(7/8): 1040-1048. <http://doi.org/10.1108/00251740510610035>
- Edison Emron, Y. A. (2016). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Bandung: Alfabeta.
- Fatimah, A. and Halim. (2011). The Relationship Between Organizational Justice, Organizational Citizenship Behavior and Job Satisfaction. *Journal of Social Science & Humanity*. 19 (S): 115-121.
- Fitriastusi, T. (2013). Pengaruh Kecerdasan Emosional, Komitmen Organisasional dan Organizational Citizenship Behavior Terhadap Kinerja Karyawan. *Jurnal Dinamika Manajemen*. 4(1): 103-114.
- Frucot, V dan Shearon, W.T. (1991). Budgetary Participation, Locus of Control, and Mexican Managerial Performance and Job Satisfaction. *The Accounting Review*. 66(1): 80-99.
- Ghozali, I. (2005). *Aplikasi Analisis Multivariate dengan SPSS*. Semarang: Badan Penerbit UNDIP.
- Gibson, Ivancevich & Donnelly. (2011). *Perilaku, Struktur, Proses*. Jakarta: Salemba Empat.
- Greenberg & Baron. (2008). *Behavior in Organizations*, Ninth Edition, Prentice Hall International Inc. New Jersey: Amerika.
- Gujarati, D. (1988). *Ekonomertika Dasar*. Jakarta: Erlangga.
- Gunawan, J.S., Solang, P.D, & Kartika, E.W. (2013). Organizational Citizenship Behavior yang Berpengaruh Pada Kinerja Karyawan dan Kepuasan Konsumen Di Hotel Sheraton Surabaya. *Journal Hospitality Dan Manajemen Jasa*, 2(1): 120-133.
- Hair, J.F. (2010). *Multivariate Data Analysis*. 7th edition. New Jersey: Pearson Education Inc.
- Hanzaee, K. H., & Mirvaisi, M. (2013). A Survey on Impact of Emotional Intelligence, Organizational Citizenship Behavior and Job Satisfaction on Employees Performance in Irianian Hotel Industry. *Management in Management*, 14(3): 372-379. DOI: 10.21511/ppm.14(3-si).2016.10.
- Hasibuan, M. S.P. (2014). *Manajemen Sumber Daya Manusia*, Cetakan keempatbelas, Jakarta, Penerbit: Bumi Aksara.

- Hotimah, H.; Mustikawati, I. (2018). Pengaruh Human Relations Terhadap Peningkatan Kinerja Pegawai Negeri Sipil Di Kantor Kecamatan Panti Kabupaten Jember. *Majalah Ilmiah Dian Ilmu*, 16(1): 25-37. DOI:[10.37849/midi.v16i1.61](https://doi.org/10.37849/midi.v16i1.61)
- Iqbal, M., Zafar, M., Rehan, Anum., F and Samina., N. (2017). The Impact of Organizational Justice on Employee Performance in Public Sector Organization of Pakistan. *Int J Econ Manag Sci*, 6(3). 431-436. DOI:10.4172/2162-6359.1000431.
- Ismaniar, Hetty. (2015). *Manajemen Unit Kerja*. Yogyakarta: Deepublish.
- Irnananda D., Eva M., Oktafiah, Y. (2019) Pengaruh Human Relation dan Lingkungan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan PT. Sindu Amritha Kota Pasuruan. *Jurnal EMA - Ekonomi Manajemen Akuntansi*, 4(1): 38-45.
- Istijanto. (2010). *Riset Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: Gramedia Pustaka.
- Junita, A. (2000). Analisis Kausal Keadilan Prosedural, Keadilan Distributif, Kepuasan Kerja dan Komitmen Organisasi Terhadap Kuantitas dan Kualitas Kerja Tenaga Penjual. *Tesis*, Universitas Brawijaya, Malang.
- Kalay & Faruk. (2016). The Impact of Organizational Justice on Employee Performance: A Survey in Turkey and Turkish Context. *International Journal of Human Resource Studies*, 6(1): 1-20.
- Kholis, Rohmad Nur. (2018). Pengaruh Keadilan Organisasional Terhadap Kinerja Karyawan PT. Aksara Solopos. *Skripsi*. Universitas Muhammadiyah, Surakarta.
- Komalasari, K. (2013). *Pembelajaran Kontekstul: Konsep dan Aplikasi*. Bandung: PT Refika Adiatama.
- Komalasari, Puput T., Moh. Nasih., dan Teguh Prasetio. (2009). Pengaruh Public Service Motivation dan Organizational Citizenship Behavior Terhadap Kinerja Organisasi Pemerintahan, *Jurnal Manajemen Teori dan Terapan*. 3(2): 128-141. <https://doi.org/10.20473/jmtt.v2i2.2380>
- Lindu, N. D. (2018). Pengaruh Person Organization Fit Dan Organizational Citizenship Behavior Terhadap Kinerja Pegawai Dengan Kepemimpinan Transformasional Sebagai Variabel Moderasi (Studi pada KPP Pratama Pare). *Jurnal Ilmu Manajemen*, 7(3): 263 – 271.
- Lukito, R. (2020). Pengaruh Organizational Citizenship Behavior Terhadap Kinerja Karyawan Melalui Kepuasan Kerja Pada Produksi Pvc di Ud. Untung Jaya Sidoarjo. *Agora*, 8(2): 1-9.
- Mangkunegara, A. P. (2013). *Manajemen Sumber Daya Manusia Perusahaan*. Bandung: PT. Remaja Rosda Karya.
- Manullang. (2004). *Manajemen Personalialia*. Edisi 3. Yogyakarta: Gadjah Mada University Press.
- Moehariono. (2012). *Pengukuran Kinerja Berbasis Kompetensi*. Raja Grafindo Persada: Jakarta Utara.
- Musanef. (2004). *Manajemen Kepegawaian Indonesia*. Jilid II. PT. Gunung Agung, Jakarta.

- Nasurdin, A. M., & Lay Khuan, S. (2011). Organizational Justice, Age, and Performance Connection in Malaysia. *International Journal of Commerce and Management*, 21(3): 273–290. <https://doi.org/10.1108/10569211111165316>
- Onong Uchjana Effendy. (2009). *Human Relation dan Public Relation*, Mandar Maju: Bandung.
- Organ, D.W. (1988). *Organizational Citizenship Behavior: The Good Soldier Syndrome*. Lexington, MA: Lexington Books.
- Podsakoff, N. P. Blume, Brian D, & Whiting, S.W. (2009). Individual and organizational-Level Consequences of Organizational Citizenship Behavior: A Meta-Analysis. *Journal of Applied Psychology*, 94(1): 122-141.
- Rahman, A., & Kasmiruddin. (2013). Pengaruh Human Relation Terhadap Kepuasan Kerja Karyawan Pada PT. Jalur Nugraha Ekakurir Pekanbaru. *Journal of Chemical Information and Modeling*, 53(9): 1689–1699.
- Robbins, S.P., and Judge. (2008). *Perilaku Organisasi*. Edisi Kedua belas. Jakarta: Salemba Empat.
- Robbins, S.P., and Judge. (2008). *Organizational Behavior*. New York: Prentice Hall.
- Rosalina, D., & Apiska, D. (2018). Dampak Kualitas Hubungan Antar Manusia (Human Relation) Terhadap Kinerja Sumber Daya Manusia Organisasi. *Niagawan*, 7(2): 69-79.
- Roziqin, M. Z. (2010). *Kepuasan Kerja*. Malang : Averroes Press.
- Rully Mambo. (2013). Pengaruh Human Relations Terhadap Peningkatan Kinerja Pegawai Di Kantor Kecamatan Lolak Kabupaten. *Jurnal Ilmu Administrasi Unsrat*, 9(3): 1-7.
- Salomi, J.H. (2014). Pengaruh Keadilan Organisasional Terhadap Kinerja Manajerial Perusahaan BUMN di Maluku Pada Atasan Sebagai Variabel Mediasi. *Dinamika Akuntansi, Keuangan dan Perbankan*, 3(1): 22- 32.
- Sarmawa, I. W. G., Suryani, N. K., & Riana, I. G. (2015). Commitment And Competency as an Organizational Citizenship Behaviour Predictor and Its Effect on The Performance. *International Journal of Economics, Commerce and Management*, 3(1): 1-13.
- Sari, N. I. P., Junita, A., & Ritonga, I. M. (2021). Hubungan Kepemimpinan Melayani Terhadap Perilaku OCB dengan Pemberdayaan Pekerja dan Interaksi Atasan Bawahan Sebagai Pemediasi serta Gender Sebagai Pemoderasi. *Jurnal Administrasi Bisnis*, 10(1), 65-76. <https://doi.org/10.14710/jab.v10i1.36131>
- Sena, T. F. (2013). Variabel Antiseden Organizational Citizenship Behavior (OCB). *Jurnal Dinamika Manajemen*, 2(1): 70–77. <https://doi.org/10.15294/jdm.v2i1.2489>
- Siagian, S. P. (1997). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: PT. Toko Gunung Agung.
- Simamora, Herry. (2004). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Edisi Kedua, Cetakan Kesembilan. Yogyakarta: YKPN.
- Simanjuntak, Payaman J. (2005). *Manajemen dan Evaluasi Kinerja*. Jakarta : FE UI.

- Soleh, R. (2012). Pengaruh Human Relation terhadap Prestasi Kerja Pegawai Dinas Pendapatan dan Pengelolaan Keuangan Daerah di Kab. Lebak. *E-Jurnal Management*, 1(2):2. <http://ejournal.lantansamashiro.ac.id/index.php/EJSM/article/view/62>
- Sugiyono. (2003). *Metode Penelitian*. Bandung: Alfabeta.
- Suratman. (2019). Pengaruh Persepsi Keadilan Prosedural dan Keadilan Interaksional terhadap Kinerja Karyawan Kantor Akuntan Publik Semarang. *Journal of Management & Business*, 2(1): 20 – 32.
- Suzanna, A. (2017). Pengaruh Organizational Citizenship Behavior (OCB) Terhadap Kinerja Karyawan pada PT Taspen (PERSERO) Kantor Cabang Cirebon. *Jurnal Logika*, XIX (1): 42–50.
- Tambe, S & Shanker, M. (2014). A Study Of Organizational Citizenship Behavior (OCB) And Its Dimensions: A Literature Review. *International Research Journal Of Business And Management-IRJBM*, 1: 67-73.
- Torang, S. (2012). *Metode Riset Struktur & Perilaku Organisasi*. Bandung: Alfabeta.
- Waspodo, Agus, A.W.S., & Lussy, M. (2012). Pengaruh Kepuasan Kerja dan Iklim Organisasi terhadap Organizational Citizenship Behavior (OCB) Karyawan pada PT. Trubus Swadaya. *Jurnal Riset Manajemen Sains Indonesia (JRMSI)*, 3(1): 1-16.
- Wirawan. (2015). *Evaluasi Kinerja Sumber Daya Manusia (Teori, Aplikasi, dan Penelitian)*. Jakarta: Salemba Empat.
- Yaghoubi, E., Mashinchi, SA., Ahmad, E., Hamid, E. (2011). An Analysis Of Correlation Between Organizational Justice and Job Satisfaction. *Munich Personal Repec Archive Paper*. No.38103, pp: 1-13.
- Yuwanda, T., & Pratiwi, N. (2020). Pengaruh Organizational Citizenship Behavior dan Kompensasi Terhadap Kinerja Karyawan PT. Semen Padang dan Work Overload Sebagai Variabel Mediasi. *Procuratio: Jurnal Ilmiah Manajemen*, 8(1): 53-62.