

BAB I

PENDAHULUAN

1.1 Latar Belakang

Pelaksanaan Program Pembangunan Keluarga, Kependudukan dan Keluarga Berencana (Program Bangga Kencana) menjadi salah satu program pemerintah yang bersentuhan langsung dengan masyarakat, terutama pada level keluarga. Berdasarkan Undang-Undang Nomor 52 Tahun 2009 tentang Perkembangan Kependudukan dan Pembangunan Keluarga bahwa penduduk harus menjadi titik sentral dalam pembangunan berkelanjutan di segala bidang untuk menciptakan perbandingan ideal antara perkembangan kependudukan dengan daya dukung dan daya tampung lingkungan. BKKBN (Badan Kependudukan dan Keluarga Berencana Nasional) menjadi Lembaga Negara yang diberikan mandat dalam mengatur laju pertumbuhan penduduk dan pembangunan keluarga secara nasional.

Dalam pertanggungjawabannya kepada Presiden, BKKBN memiliki beberapa indikator kinerja yakni : 1) menurunnya angka kelahiran total (TFR); 2) meningkatkan angka prevalansi penggunaan metoda kontrasepsi modern (MCPR); 3) menurunkan angka keinginan ber KB yang tidak terpenuhi (*Unmet need*); 4) menurunkan angka kelahiran pada kelompok umur 15-19 Tahun (ASFR); 5) meningkatkan indeks pembangunan keluarga (IBangga); 6) meningkatkan median usia kawin pertama (MUKP); 7) meningkatkan capaian kesertaan KB baru (PB); dan 8) meningkatkan kesertaan KB aktif (PA). Berikut capaian kinerja Perwakilan BKKBN Provinsi Bali dalam kurun waktu 2017 sampai dengan 2021.

Tabel 1.1
Capaian Kinerja Perwakilan BKKBN Provinsi Bali
Periode Tahun 2017 sampai dengan Tahun 2021

NO	INDIKATOR KINERJA	TAHUN				
		2017	2018	2019	2020	2021
1	Total Fertility Rate (TFR)	2,1	2,1	2,1	2,36	1,98
2	Prevalensi Penggunaan Kontrasepsi Modern (MCPR)	68,3	62,9	65,95	61,9	53,4
3	Angka Keinginan ber KB yang tidak terpenuhi (<i>Unmet need</i>)	17,5	13	8,1	9,8	17,9
4	Menurunkan angka kelahiran pada kelompok umur 15-19 Tahun (ASFR)	22	25	18	16,3	15,5
5	Median usia kawin pertama (MUKP)	21	21,6	20,3	21,4	22,4
6	I Bangga	-	-	-	66,54	57,43
7	Peserta KB Baru (PB)	59.151	56.214	47.963	39.148	36.477
8	Peserta KB Aktif (PA)	540.136	547.886	554.479	561.606	321.029

Sumber : LAKIP Perwakilan BKKBN Provinsi Bali Tahun 2017 - 2021

Berdasarkan tabel 1.1 diatas dapat kita lihat bahwa beberapa indikator kinerja Perwakilan BKKBN Provinsi Bali mengalami penurunan dari tahun 2017 sampai dengan tahun 2021, salah satunya indikator prevalensi penggunaan kontrasepsi modern (MCPR). MCPR adalah persentase pasangan usia subur (PUS) yang sedang menggunakan alat/cara KB modern berupa sterilisasi wanita (MOW), sterilisasi pria (MOP), pil, IUD, suntik, susuk KB (Implan) dan kondom. Semakin tinggi angka MCPR menunjukkan capaian kesertaan ber-KB masyarakat khususnya pada metode kontrasepsi modern semakin baik dan laju pertumbuhan penduduk yang seimbang dapat dijaga dengan baik pula. Diketahui bahwa kinerja MCPR

mengalami penurunan dari capaian 65,96% pada tahun 2019 menjadi 53,4% pada tahun 2021.

Indikator kinerja selanjutnya yang juga mengalami penurunan adalah indikator *Unmet need*. *Unmet need* didefinisikan sebagai persentase wanita kawin yang tidak ingin punya anak lagi atau ingin menjarangkan kelahiran berikutnya, tetapi tidak memakai alat/cara kontrasepsi. Semakin tinggi angka *unmet need* dapat berdampak pada meningkatnya risiko kehamilan yang tidak diinginkan (KTD) yang berdampak pula pada meningkatnya laju pertumbuhan penduduk. Dapat kita lihat bahwa kinerja *Unmet need* BKKBN mengalami penurunan dari 17,5% pada tahun 2017 menjadi 8,1 % pada tahun 2019 namun meningkat kembali menjadi 17,9% pada tahun 2021.

Indikator kinerja peserta KB baru (PB) juga mengalami penurunan. PB didefinisikan sebagai Pasangan Usia Subur (PUS) yang pertama kali menggunakan kontrasepsi setelah mengalami kehamilan yang berakhir dengan keguguran atau persalinan. Tercatat dari tahun 2017 capaian PB mengalami penurunan dari 59.151 akseptor menjadi 36.477 akseptor pada tahun 2021. Indikator kinerja lainnya yang juga mengalami penurunan adalah indikator iBangga (Indeks Pembangunan Keluarga). iBangga menjadi indikator kinerja baru BKKBN sejak periode RPJMN 2020 – 2024. iBangga digunakan untuk mengklasifikasikan suatu wilayah dengan status pembangunan keluarga tangguh, berkembang atau rentan. Nilai iBangga berkisar antara 0-100 dengan kategori sebagai berikut: (a) iBangga yang kurang baik (rentan) apabila nilainya di bawah 40 (b) iBangga yang cukup baik (berkembang) apabila nilainya antara 40 – 70 (c) iBangga yang baik (tangguh)

apabila nilainya di atas 70. Capaian kinerja untuk iBangga adalah 66,54% di tahun 2020 dan menurun menjadi 57,43 pada tahun 2021. Dengan demikian dapat dikatakan bahwa kinerja Perwakilan BKKBN Provinsi Bali belum tercapai optimal.

Pencapaian target kinerja BKKBN sangat tergantung dengan kinerja Penyuluh Keluarga Berencana (PKB). PKB ini merupakan ujung tombak pelaksanaan program BKKBN di lini lapangan. Mengacu kepada Peraturan Kepala BKKBN Nomor 02 Tahun 2017 tentang Standar Kompetensi Petugas Lapangan Keluarga Berencana, PKB adalah Pegawai Negeri Sipil yang memenuhi standar kompetensi dan kualifikasi tertentu yang diberi tugas tanggung jawab, wewenang dan hak secara penuh oleh pejabat yang berwenang sebagai jabatan pelaksana untuk melaksanakan kegiatan penyuluhan, pelayanan, evaluasi dan pengembangan Program Kependudukan, Keluarga Berencana dan Pembangunan Keluarga. PKB merupakan perpanjangan tangan BKKBN dalam melaksanakan programnya di lini lapangan sampai tingkat Desa, Banjar/Dusun dan RT/RW.

PKB memiliki tugas pokok yaitu : 1) Melakukan konsolidasi dengan semua pihak terkait untuk menyusun rencana pelaksanaan kegiatan program KB Nasional ditingkat lini lapangan; 2) Mengumpulkan dan mengolah data mengenai aspek-aspek demografis, sosial budaya, geografis, tingkat peran serta masyarakat dan IMP sebagai bahan analisis dan evaluasi di tingkat desa; 3) Melakukan kunjungan/pendekatan kepada tokoh formal/informal dalam rangka pendekatan untuk memperoleh kesepakatan operasional dalam program KB Nasional; 4) Melakukan penggerakan kepada masyarakat dan IMP agar lebih aktif berperan dalam program KB Nasional di wilayah kerjanya (desa); 5) Mengumpulkan data dan informasi

masalah serta melakukan pembahasan masalah bersama Kader/ Poktan dan pihak-pihak terkait dalam pertemuan; 6) Melakukan hubungan kerjasama dengan pihak terkait ditingkat desa untuk memperoleh dukungan dalam kegiatan koordinasi pelaksanaan program KB ditingkat desa; 7) Menyelesaikan masalah-masalah yang dihadapi dalam pelaksanaan tugas pekerjaannya 8) Menyampaikan laporan kepada camat dan PPLKB/ Ka. UPTD/ Koordinator/ Kepala Cabang Dinas dengan tembusannya Kepala Desa mengenai tugas pekerjaan yang telah selesai dilaksanakan; 9) Melakukan tugas pekerjaan lainnya sesuai petunjuk Kepala Desa.

Implementasi Program BKKBN di lini lapangan sangat dipengaruhi dengan perubahan iklim organisasi dan perubahan lingkungan strategis (petunjuk pelaksanaan program KKBPK di lini lapangan 2017:6). Menginjak era otonomi dengan dikeluarkannya Undang – Undang Nomor 23 Tahun 2014 tentang Pemerintahan Daerah, terjadi perubahan dan penyesuaian organisasional di tubuh BKKBN mengacu pada pembagian urusan kewenangan Pemerintah Pusat, Pemerintah Daerah Provinsi dan Pemerintah Daerah Kabupaten/Kota secara konkuren. Salah satu perubahan mendasar yang terjadi adalah para ASN (Aparatur Sipil Negara) PNS (Pegawai Negeri Sipil) BKKBN yakni PKB (Penyuluh Keluarga Berencana) yang semula merupakan ASN Pemerintah Daerah Kabupaten/Kota, beralih status kepegawaiannya menjadi ASN BKKBN Pusat sesuai Peraturan Kepala Badan Kepegawaian Negara Nomor 6 Tahun 2016 tentang Pelaksanaan Pengalihan Pegawai Negeri Sipil Daerah Kabupaten/Kota Yang Menduduki Jabatan Fungsional Penyuluh Keluarga Berencana Dan Petugas Lapangan Keluarga

Berencana Menjadi Pegawai Negeri Sipil Badan Kependudukan Dan Keluarga Berencana Nasional.

Peralihan status kepegawaian ini juga berdampak kepada PKB. Menjadi pegawai BKKBN Pusat tentunya berbeda dengan menjadi pegawai OPD KB di Kabupaten/Kota. BKKBN telah menerapkan aturan kepegawaian terhadap para PKB diantaranya penetapan standar kompetensi yang tinggi, penerapan sistem disiplin dengan absensi *real time* berbasis aplikasi online, penataan administrasi kepegawaian dan jenjang karir berbasis web dan penilaian kinerja secara online melalui aplikasi e-visum PKB.

Berdasarkan wawancara dengan Sub Koordinator Hubungan Antar Lembaga dan Lini Lapangan Perwakilan BKKBN Provinsi Bali yang membawahi PKB, ternyata perubahan dan penataan kepegawaian ini tidak semuanya bisa diterima dengan baik oleh PKB. Banyak PKB yang tidak bisa beradaptasi dengan sistem kepegawaian BKKBN. Dari segi kompetensi, sesuai Peraturan Kepala BKKBN Nomor 2 Tahun 2017 tentang Standar Kompetensi Penyuluh Keluarga Berencana, PKB dituntut memenuhi 3 standar yakni: 1) Kompetensi teknis (meliputi 19 kriteria dasar); 2) Kompetensi Manajerial (meliputi 12 kriteria dasar) dan 3) Kompetensi sosio kultural (meliputi 2 kriteria dasar). Standar kompetensi ini juga harus dilengkapi dengan uji kompetensi dan penerapan sertifikasi PKB.

Setelah kembali menjadi pegawai BKKBN Pusat pada tahun 2018, jumlah PKB tinggal 15.000 dan hanya sebagian yang bisa lulus ujian sertifikasi PKB. Utari dan Marifah (2021) menyebutkan bahwa kondisi PKB terkait wawasan program

Bangga Kencana belum sepenuhnya dipahami; keterampilan manajerial masih sangat tergantung pada pola operasional baku; kemampuan operasional belum sepenuhnya mengikuti perkembangan program Bangga Kencana; motivasi kerja sangat tergantung kepada pembinaan atasan; bobot kepemimpinan masih belum menonjol.

Sucahyowati (2020) memandang konsep kompetensi sebagai gabungan dari bakat (*aptitude*) dan kemampuan (*ability*). Bakat menunjukkan kemampuan untuk belajar sesuatu dan sifatnya potensial. Kemampuan merujuk kepada kapasitas individu untuk menjalankan berbagai tugas dalam suatu pekerjaan. Kemampuan ditopang oleh pengetahuan dan keterampilan. Kompetensi dapat digunakan untuk merencanakan, membantu, dan mengembangkan, perilaku dan kinerja seseorang sehingga lebih terarah, tepat sasaran sesuai dengan kebutuhan organisasi untuk mencapai tujuan. Jadi dengan adanya kompetensi akan menjadi ukuran untuk menilai kemampuan pegawai (Sugiono *et. al* : 2019).

Penelitian mengenai hubungan antara kompetensi dengan kinerja telah banyak dilakukan diantaranya oleh Misral *et.al* (2021). Penelitian ini menghasilkan bahwa kompetensi yang dideskripsikan sebagai *Communicated, Accesability, Documentation, Employee Trained, Revision, Duration, Made of Cempetency Development dan Mode of Adomption* (CAFRMW) memiliki hubungan yang positif dan signifikan dengan kinerja perusahaan. Hasil penelitian ini sejalan dengan penelitian yang dilakukan oleh Zhang (2018) dengan hasil terdapat hubungan positif yang signifikan antara kompetensi profesional dengan kinerja perusahaan.

Hasil penelitian ini tidak sejalan dengan penelitian yang dilakukan oleh Sakib *et.al* (2022) yang menemukan bahwa kompetensi strategik dan kompetensi *opportunity* tidak berpengaruh terhadap kinerja karyawan pada SME (*small medium size enterprises*) di Bangladesh. Penelitian Xie *et.al* (2021) menyatakan bahwa kompetensi berpengaruh negatif terhadap kinerja karyawan.

Selain kompetensi, indikator kinerja lainnya adalah keadilan organisasi. Greenberg (1987) merupakan peneliti pertama yang menciptakan istilah "keadilan organisasional" sebagai konstruk untuk mempelajari persepsi keadilan di tempat kerja. Pada tingkat organisasi, keadilan dapat berasal dari berbagai sumber seperti pengawas atau teman sekerja. Persepsi keadilan juga dapat berasal dari satu peristiwa seperti penilaian kinerja karyawan. Greenberg (1990) mengonseptualisasikan keadilan organisasional memiliki manfaat penting yang berkaitan dengan perilaku organisasi. Memahami dampak yang dimiliki persepsi karyawan (dalam konteks proses penilaian kinerja karyawan) sangat penting untuk memastikan kepuasan kerja karyawan dan kinerja karyawan dipertahankan pada level yang tinggi. Oleh karena itu, keadilan memainkan peran penting dalam praktik organisasi untuk membangun keunggulan kompetitif. Dalam lingkungan yang kompetitif saat ini, organisasi terus berusaha untuk mempertahankan bakat terbaik dan mendapatkan keunggulan kompetitif dari karyawannya untuk mempertahankan daya saing (Ismail *et.al*; 2018).

Keadilan organisasi adalah sejauh mana individu percaya akan hasil yang diterima dan cara individu diperlakukan dalam perusahaan secara adil, setara dan sesuai dengan standar moral dan etika yang diharapkan, yang telah diterapkan untuk

menyelidiki berbagai perilaku dan perilaku yang relevan secara organisasi (Poluan dkk : 2021). Beugre (2002) mengajukan definisi keadilan yang lebih tepat bagi wacana organisasi yang berdasarkan pada dua prinsip. Prinsip pertama adalah keadilan memerlukan sebuah penilaian atas keseimbangan (*balance*), yakni perbandingan dua kegiatan yang serupa dalam situasi yang serupa pula, dengan mengevaluasi hasil-hasil dari dua orang atau lebih dan menyamakan hasil tersebut kepada nilai input yang diberikan. Prinsip kedua adalah kebenaran (*correctness*) yang mengacu pada sebuah kualitas yang membuat keputusan menjadi benar berkaitan dengan aspek-aspek konsistensi, akurasi, kejelasan, kecermatan prosedural dan kesesuaian dengan moral dan nilai dari waktu.

Memasuki tahun 2020, BKKBN melakukan transformasi organisasi yang disebut dengan *Rebranding* BKKBN. Berdasarkan hasil survey penduduk Indonesia tahun 2020, jumlah generasi Zilenial atau kelahiran tahun 1997-2012 mendominasi piramida penduduk Indonesia sebanyak 27,94% atau sekitar 75,49 juta jiwa, dan generasi Milenial atau kelahiran 1981-1996 sebanyak 25,87% atau sekitar 70,1 juta jiwa dari total seluruh populasi penduduk di Indonesia yaitu 271,34 juta jiwa (BPS, 2020). Hasil ini menunjukkan betapa besar potensi negara dengan remaja sebagai motor penggerak bangsa di masa mendatang menuju generasi emas 2045.

Pergeseran piramida penduduk kearah penduduk Zilenial dan Milenial ini juga menggeser sasaran program BKKBN kepada para remaja dan tentunya metoda penggarapannya juga diubah. Logo BKKBN diubah dengan logo baru yang menyerupai kupu-kupu yang melambangkan cinta kasih. Mars BKKBN yang sudah

hampir 3 dekade tidak tergantikan juga diubah dengan aransemen yang kekinian. Program KKBPK (Kependudukan, Keluarga Berencana dan Pembangunan Keluarga) disesuaikan menjadi Program Bangga Kencana (Pembangunan Keluarga Kependudukan dan Keluarga Berencana). Budaya kerja BKKBN yang semula CETAKTEGAS (Cerdas Tangguh Kerjasama Integritas dan Iklas) menjadi KRN (Kerja Tuntas, Responsif dan Nilai Luhur). Internalisasi budaya kerja ini juga harus diimplementasikan oleh PKB dalam pelaksanaan tupoksi nya sehari-hari.

Perubahan-perubahan dalam tubuh BKKBN ini juga membawa angin segar bagi PKB. Sistem penggajian yang teratur ditunjang oleh pemberian remunerasi yang didasarkan atas kinerja PKB, jenjang karier sebagai ASN BKKBN juga diberikan kepada PKB dengan sistem pengajuan angka kredit dan kenaikan pangkat yang terstruktur dan terafiliasi dengan sistem BKN (Badan Kepegawaian Negara), sistem pemberian reward kepada PKB diharapkan memberikan rasa keadilan organisasional yang tinggi sehingga mampu meningkatkan kinerja PKB.

Penelitian mengenai hubungan antara keadilan organisasional dengan kinerja telah banyak dilakukan diantaranya oleh Ismail *et.al* (2018) yang menghasilkan bahwa keadilan organisasional memiliki pengaruh yang positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Hasil penelitian ini juga didukung oleh Imamoglu *et.al* (2019). Berbeda dengan hasil penelitian tadi, Sundari dkk (2022) dalam tulisannya menemukan bahwa keadilan organisasional tidak berdampak terhadap kinerja. Yeni dkk (2022) juga menemukan bahwa keadilan organisasional tidak berpengaruh terhadap kinerja karyawan.

Organisasi sukses membutuhkan karakteristik karyawan yang bersedia memberikan kinerja optimal. Kinerja optimal tidak saja sesuai dengan apa yang diinginkan organisasi, tetapi diharapkan mampu melebihi harapan yang ada. Dalam dunia kerja yang dinamis seperti saat ini, tugas semakin sering dikerjakan dalam tim dan sangatlah penting bagi organisasi memiliki karyawan yang menunjukkan perilaku kerelaan yang baik. Perilaku yang menjadi tuntutan perusahaan saat ini tidak hanya perilaku *in-role* yaitu melakukan pekerjaan sesuai dengan tugas yang ada dalam *job description*, tetapi juga perilaku *extra-role* yaitu kontribusi peran ekstra untuk menyelesaikan pekerjaan dari perusahaan. Perilaku *extra-role* ini disebut juga dengan *Organizational Citizenship Behavior* (OCB). Snape dan Redman dalam Putra dan Adnyani (2016) menyebutkan bahwa dasar kepribadian untuk OCB merefleksikan ciri karyawan yang kooperatif, suka menolong, perhatian, dan bersungguh-sungguh.

Peraturan Kepala BKKBN Nomor 12 Tahun 2017 tentang Pendayagunaan Tenaga Penyuluh Kependudukan, Keluarga Berencana dan Pembangunan Keluarga mengamanatkan bahwa kinerja PKB di lini lapangan dikoordinir oleh OPD KB berdasarkan wilayah kerja. Untuk itu, selain dengan sesama PKB, kerjasama dengan OPD KB Kabupaten/Kota, IMP (Institusi Masyarakat Pedesaan) dan mitra kerja lainnya di tingkat Desa, Kecamatan dan Kabupaten harus terus dilaksanakan. Sikap saling membantu, perhatian dan timbal balik dengan sesama PKB maupun dengan mitra kerja lainnya juga wajib dimiliki oleh PKB.

Hubungan antara OCB dengan kinerja juga sudah banyak diteliti salah satunya oleh Yaakobi dan Weisberg (2020) yang menemukan bahwa terdapat hubungan

yang positif dan signifikan antara OCB dengan kinerja pegawai. Hong and Zainal (2022) juga menemukan adanya hubungan yang positif dan signifikan antara OCB dengan kinerja pegawai. Penelitian ini juga didukung oleh Sawitri,dkk (2016), Haider *et.al* (2021) dan Pasaribu *et.al* (2022) yang juga menemukan hasil bahwa OCB berpengaruh positif signifikan terhadap kinerja karyawan.

Penelitian lain mengenai hubungan antara OCB dengan kinerja dilakukan oleh Hanzaee dan Mirvaisi (2013) dengan hasil bahwa OCB tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan. Margahana dkk (2019) menemukan bahwa pengaruh OCB terhadap kinerja karyawan adalah sangat lemah dan tidak signifikan. Agustiniingsih,dkk (2017) juga menemukan bahwa OCB tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja AR (*Account Representative*) di Malang. Penelitian Sutianingsih dan Agustina (2022) juga menemukan bahwa OCB tidak mempengaruhi kinerja tim.

Penelitian mengenai pengaruh antara keadilan organisasional, kompetensi dengan OCB juga sudah banyak dilakukan diantaranya oleh Suswati (2022). Dengan metode analisa jalur, diperoleh hasil bahwa kompetensi berpengaruh positif dan signifikan terhadap OCB. Semakin tinggi tingkat kompetensi yang dimiliki, maka semakin baik pula tingkat OCB karyawan tersebut. Hasil penelitian ini didukung oleh Sumarsi dan Rizal (2021), Rika dan Nurhayati (2017) yang juga menemukan adanya hubungan yang positif dan signifikan antara kompetensi dengan OCB. Di lain sisi, penelitian oleh Madumalika dan Galhena (2019) menemukan bahwa variabel kompetensi bukanlah prediktor yang signifikan terhadap OCB. Hasil penelitian ini didukung juga oleh Astuti dan Ingsih (2019).

Sedangkan penelitian yang mengkaji hubungan antara keadilan organisasional terhadap OCB dilakukan oleh Edezero (2022) yang menemukan bahwa terdapat hubungan yang positif dan signifikan antara keadilan organisasional dengan OCB. Hasil penelitian serupa juga ditemukan oleh Adebakin dan Okon (2019), Tufail *et.al* (2017) dan Najafi *et.al* (2011). Namun penelitian dari Rahman dan Karim (2022) menemukan hasil bahwa keadilan organisasi tidak berpengaruh signifikan terhadap OCB. Temuan ini didukung juga oleh penelitian yang dilakukan Sintya dan Saraswati (2018).

Berdasarkan uraian permasalahan serta kesenjangan penelitian sebelumnya dengan landasan teori, peneliti tertarik untuk melakukan penelitian terhadap hubungan antara kompetensi, keadilan organisasional, komitmen dan OCB terhadap kinerja PKB di Provinsi Bali.

1.2 Rumusan Masalah

Rumusan masalah yang diajukan adalah :

1. Apakah kompetensi berpengaruh terhadap *Organizational Citizenship Behaviour* Penyuluh Keluarga Berencana di Provinsi Bali?
2. Apakah keadilan organisasi berpengaruh terhadap *Organizational Citizenship Behaviour* Penyuluh Keluarga Berencana di Provinsi Bali?
3. Apakah kompetensi berpengaruh terhadap kinerja Penyuluh Keluarga Berencana di Provinsi Bali ?
4. Apakah keadilan organisasi berpengaruh terhadap kinerja Penyuluh Keluarga Berencana di Provinsi Bali ?

5. Apakah *Organizational Citizenship Behaviour* berpengaruh terhadap kinerja Penyuluh Keluarga Berencana di Provinsi Bali ?
6. Apakah *Organizational Citizenship Behaviour* dapat memediasi pengaruh kompetensi terhadap kinerja Penyuluh Keluarga Berencana di Provinsi Bali ?
7. Apakah *Organizational Citizenship Behaviour* dapat memediasi pengaruh keadilan organisasi terhadap kinerja Penyuluh Keluarga Berencana di Provinsi Bali?

1.3 Tujuan Penelitian

1.3.1. Tujuan Umum

Tujuan umum penelitian ini adalah untuk mengkaji dan meneliti variabel-variabel yang dapat mempengaruhi peningkatan kinerja PKB

1.3.2. Tujuan Khusus

1. Untuk mengetahui dan menganalisis pengaruh kompetensi terhadap *Organizational Citizenship Behaviour* Penyuluh Keluarga Berencana di Provinsi Bali;
2. Untuk mengetahui dan menganalisis pengaruh keadilan organisasi terhadap *Organizational Citizenship Behaviour* Penyuluh Keluarga Berencana di Provinsi Bali;
3. Untuk mengetahui dan menganalisis pengaruh kompetensi terhadap kinerja Penyuluh Keluarga Berencana di Provinsi Bali;
4. Untuk mengetahui dan menganalisis pengaruh keadilan organisasi terhadap kinerja Penyuluh Keluarga Berencana di Provinsi Bali;

5. Untuk mengetahui dan menganalisis pengaruh *Organizational Citizenship Behaviour* terhadap kinerja Penyuluh Keluarga Berencana di Provinsi Bali;
6. Untuk mengetahui dan menganalisis pengaruh kompetensi terhadap kinerja Penyuluh Keluarga Berencana di provinsi Bali dengan mediasi dari *Organizational Citizenship Behaviour*;
7. Untuk mengetahui dan menganalisis pengaruh keadilan organisasi terhadap kinerja Penyuluh Keluarga Berencana di Provinsi Bali dengan mediasi dari *Organizational Citizenship Behaviour*.

1.4 Manfaat Penelitian

1.4.1 Manfaat teoritis

Penelitian ini diharapkan menambah referensi dan seni dalam bidang manajemen SDM terutama yang berhubungan dengan teori kinerja.

1.4.2 Manfaat praktis

Penelitian ini diharapkan mampu memberikan masukan terhadap upaya peningkatan kinerja PKB di Provinsi Bali.

UNMAS DENPASAR

BAB II

KAJIAN PUSTAKA

2.1 Landasan Teori

2.2.1 *Goal setting theory*

Teori penetapan tujuan (*Goal setting theory*) awalnya dikemukakan oleh Locke (1968) yang menyatakan adanya hubungan antara tujuan yang ditetapkan dengan prestasi kerja (kinerja). *Goal setting theory* merupakan salah satu bentuk teori motivasi. Konsep dasar teori ini adalah seseorang yang memahami tujuan (apa yang diharapkan oleh organisasi kepadanya) akan mempengaruhi perilaku kerjanya. Menurut teori ini salah satu dari karakteristik perilaku yang mempunyai tujuan yang umum diamati ialah bahwa perilaku tersebut terus berlangsung sampai perilaku itu mencapai penyelesaiannya, sekali seseorang mulai sesuatu (seperti suatu pekerjaan, sebuah proyek baru), ia terus mendesak sampai tujuan tercapai (Rizky, 2020).

Teori ini menyatakan bahwa perilaku individu diatur oleh ide dan niat seseorang. Sasaran dapat dipandang sebagai tujuan atau tingkat kerja yang ingin dicapai oleh individu. *Goal setting theory* mengisyaratkan bahwa seorang individu berkomitmen pada tujuan. Jika seorang individu berkomitmen untuk mencapai tujuan, maka hal ini akan mempengaruhi tindakan dan konsekuensi kinerjanya.

Berdasarkan pendekatan *goal setting theory*, kinerja pegawai diasumsikan sebagai tujuannya, sedangkan variabel keadilan organisasi,

kompetensi dan *OCB* sebagai faktor penentu. Jika faktor tersebut diterapkan secara baik maka kinerja pegawai yang baik akan tercapai.

2.2.2 *Equity theory*

Teori ini pertama kali disampaikan oleh Adams (1963) yang menyatakan keseimbangan yang adil antara "input" pegawai (kerja keras, tingkat keterampilan, penerimaan, antusiasme, dan sebagainya) dan "output" mereka (gaji, tunjangan, hal-hal tidak berwujud seperti pengakuan, dan banyak lagi).

Menurut teori, menemukan keseimbangan yang adil ini membantu mencapai hubungan yang kuat dan produktif dengan pegawai, dengan hasil keseluruhan menjadi pegawai yang puas dan termotivasi. Teori ini dibangun di atas keyakinan bahwa pegawai menjadi tidak termotivasi, baik dalam kaitannya dengan pekerjaan mereka maupun atasan mereka, jika mereka merasa bahwa masukan mereka lebih besar daripada keluaran yang mereka terima.

Teori Ekuitas Adams dapat membantu menemukan cara untuk meningkatkan kepuasan kerja pegawai dan tingkat motivasi mereka. Untuk melakukannya, pertimbangkan keseimbangan atau ketidakseimbangan yang saat ini ada antara input dan output pegawai. Yang termasuk dalam input adalah upaya, loyalitas, kerja keras, komitmen, keahlian, kemampuan, kemampuan beradaptasi, fleksibilitas, penerimaan orang lain, penentuan, antusiasme, percaya pada atasan, dukungan rekan kerja, dan pengorbanan

pribadi. Output meliputi imbalan finansial (seperti gaji, tunjangan) dan *intangible*. Yang dimaksud dengan *intangible* adalah seperti pengakuan, reputasi, tanggung jawab, rasa kemajuan/pertumbuhan, dan keamanan kerja, pencapaian, pujian, rangsangan dan rasa.

Sementara banyak dari poin-poin ini tidak dapat diukur atau dibandingkan dengan sempurna, teori ini berpendapat bahwa manajer harus mencapai keseimbangan yang adil antara input yang diberikan pegawai, dan output yang mereka terima. Menurut teori ini, pegawai akan puas jika mereka menganggap hal ini seimbang.

2.2.3 Kinerja

1) Pengertian kinerja

Kinerja pegawai dibuat untuk mengukur hasil kerja atau produktivitas pegawai dalam upaya untuk mencapai tujuan organisasi. Ada beberapa pendapat yang mendefinisikan kinerja. Menurut Elizar dan Tanjung (2018) kinerja merupakan hasil seseorang secara keseluruhan dalam kurun waktu tertentu dalam melaksanakan tugas yang diberikan. Dalam hal ini adalah standar kerja, sasaran kriteria atau yang disebut target yang telah ditentukan oleh perusahaan dan disepakati bersama, sedangkan menurut Doane *et al* (2019) istilah kinerja berasal dari kata *job performance* atau *actual performance*. Dengan demikian, kinerja juga diartikan sebagai prestasi kerja atau prestasi aktual yang dicapai seseorang. Secara umum, kinerja didefinisikan sebagai tingkat

keberhasilan di dalam suatu pekerjaan baik secara perorangan, kelompok, maupun organisasi, perusahaan maupun instansi. Setiap individu dalam organisasi harus menerapkan prinsip bersaing secara sehat.

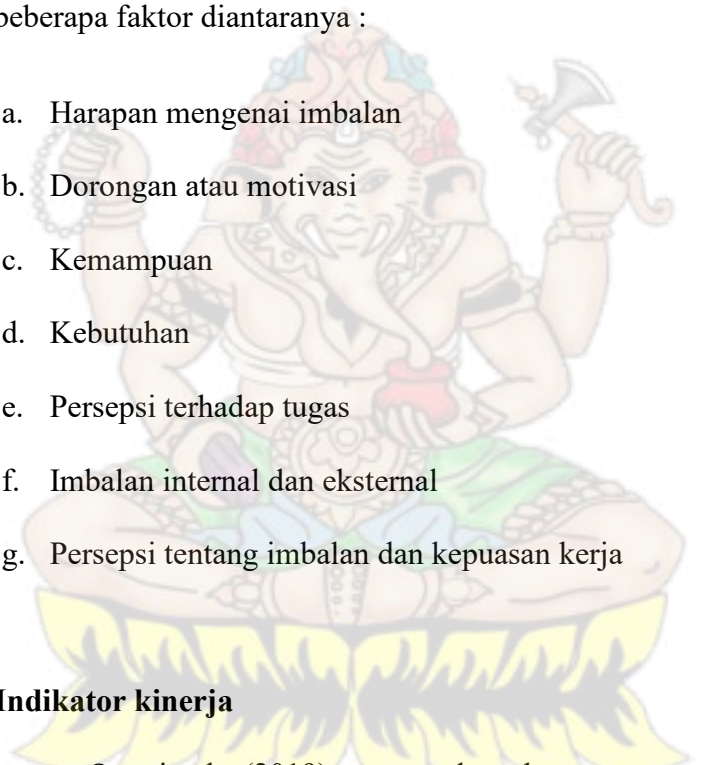
Sinambela (2018) mendefinisikan kinerja sebagai pelaksanaan suatu pekerjaan dan penyempurnaan pekerjaan tersebut sesuai dengan tanggungjawabnya sehingga dapat mencapai hasil sesuai yang diharapkan. Moehariono (2020) mengartikan kinerja sebagai gambaran mengenai tingkat pencapaian pelaksanaan suatu program kegiatan atau kebijakan dalam mewujudkan sasaran, tujuan, visi dan misi organisasi yang dituangkan melalui perencanaan strategis suatu organisasi. Kinerja dalam menjalankan fungsinya tidak dapat berdiri sendiri melainkan selalu berhubungan dengan kepuasan kerja karyawan, tingkat atau besaran imbalan yang diberikan, serta dipengaruhi oleh keterampilan, kemampuan dan sifat-sifat individu.

Lebih lanjut kinerja ASN menurut Peraturan Menteri Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi Nomor 8 Tahun 2021 tentang Sistem Manajemen Kinerja Pegawai Negeri Sipil, adalah hasil kerja yang dicapai oleh setiap PNS pada organisasi, unit kerja, atau tim kerja sesuai dengan SKP (sasaran kinerja pegawai) dan perilaku kerja. Perencanaan kinerja PNS dituangkan ke perencanaan SKP dan penetapan SKP. Sedangkan perilaku kerja memuat indikator : 1)

orientasi pelayanan; 2) komitmen; 3) inisiatif kerja; 4) kerjasama dan 5) kepemimpinan.

2) Faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja

Menurut Moeheriono (2020), kinerja dapat dipengaruhi oleh beberapa faktor diantaranya :

- 
- A large, faint watermark of the Hindu deity Ganesha is centered in the background of the page. Ganesha is depicted with four arms, holding various symbolic objects, and has an elephant head. He is seated on a lotus flower.
- a. Harapan mengenai imbalan
 - b. Dorongan atau motivasi
 - c. Kemampuan
 - d. Kebutuhan
 - e. Persepsi terhadap tugas
 - f. Imbalan internal dan eksternal
 - g. Persepsi tentang imbalan dan kepuasan kerja

3) Indikator kinerja

Qoyyimah (2019) menyatakan komponen untuk hasil kerja dipilih untuk membedakan tugas-tugas individu. Mengingat bahwa sifat khusus pegawai sangat bervariasi dengan pekerjaan mereka, maka organisasi mengembangkan penilaian generik untuk satu pekerjaan. Enam item berfokus pada kualitas, kuantitas, dan efisiensi pegawai, yang dikembangkan untuk mengukur kinerja tugas dasar. Pada item ini, penilai menunjukkan sejauh mana mereka sepakat bahwa kinerja pada pekerjaan

inti lebih tinggi dibandingkan dengan individu lain dalam pekerjaan serupa. Adapun indikator-indikator yang digunakan untuk mengukur variabel kinerja pegawai antara lain:

- a. Kuantitas kerja pegawai, kuantitas merupakan jumlah yang dihasilkan dan dinyatakan dalam istilah seperti jumlah unit atau jumlah siklus aktivitas yang diselesaikan. Kuantitas yang diukur dari persepsi pegawai terhadap jumlah aktivitas beserta hasilnya.
- b. Kualitas kerja pegawai, kualitas adalah ketaatan dalam prosedur, disiplin dan dedikasi. Tingkat dimana hasil aktivitas yang dikehendaki mendekati sempurna dalam arti menyesuaikan beberapa cara ideal dari penampilan aktivitas, maupun memenuhi tujuan-tujuan yang diharapkan dari suatu aktivitas. Kualitas kerja diukur dari persepsi pegawai terhadap kualitas pekerjaan yang dihasilkan serta kesempurnaan tugas terhadap keterampilan dan kemampuan pegawai.
- c. Efisiensi pegawai, efisiensi pegawai adalah kemampuan pegawai untuk memanfaatkan tiap sumber daya dengan baik secara maksimal.
- d. Kecepatan penyelesaian kerja, merupakan usaha pegawai untuk menyelesaikan pekerjaannya lebih cepat dari batas waktu yang ditentukan sehingga tidak mengakibatkan penumpukan pekerjaan
- e. Usaha pegawai, merupakan kesadaran dalam diri pegawai untuk

bekerja dengan penuh dedikasi dan berusaha lebih baik lagi.

- f. Profesional pegawai, merupakan ketaatan pegawai yang bersangkutan dalam menghormati perjanjian kerja dengan perusahaan dimana dia bekerja.
- g. Kemampuan kerja pegawai adalah kemampuan yang dimiliki pegawai sesuai terhadap pekerjaan inti, dan kemampuan pegawai dalam menggunakan akal sehat.
- h. Ketepatan penyelesaian kerja, berkaitan dengan ketepatan pegawai dalam menyelesaikan tugas pegawai harus memiliki kreatifitas untuk memberikan ide yang berkaitan dengan tujuan organisasi.
- i. Pengetahuan pegawai, merupakan segala sesuatu yang mereka ketahui tentang obyek tertentu yang merupakan pengetahuan umum yang dilaksanakan secara langsung atau mempengaruhi pelaksanaan tugas pegawai
- j. Kreativitas pegawai, berkaitan dengan menghasilkan ide-ide baru dan berpotensi berguna untuk menciptakan yang baru, dan atau meningkatkan yang sudah ada, produk, layanan, proses, dan rutinitas.

Sedangkan menurut Robbins (2006) kinerja karyawan memiliki enam indikator, yaitu:

- a. Kualitas. Kualitas kerja diukur dari persepsi karyawan terhadap kualitas pekerjaan yang dihasilkan serta kesempurnaan tugas terhadap keterampilan dan kemampuan karyawan.

- b. Kuantitas. Merupakan jumlah yang dihasilkan dinyatakan dalam istilah seperti jumlah unit, jumlah siklus aktivitas yang diselesaikan.
- c. Ketepatan waktu. Merupakan tingkat aktivitas diselesaikan pada awal waktu yang dinyatakan, dilihat dari sudut koordinasi dengan hasil output serta memaksimalkan waktu yang tersedia untuk aktivitas lain.
- d. Efektivitas. Merupakan tingkat penggunaan sumber daya organisasi (tenaga, uang, teknologi, bahan baku) dimaksimalkan dengan maksud menaikkan hasil dari setiap unit dalam penggunaan sumber daya.
- e. Kemandirian. Merupakan tingkat kemandirian seseorang karyawan yang nantinya akan dapat menjalankan tugas kerjanya.
- f. Komitmen kerja. Merupakan suatu tingkat dimana karyawan mempunyai komitmen kerja dengan instansi dan tanggung jawab karyawan terhadap kantor.

2.2.4 Kompetensi

1) Pengertian kompetensi

Kompetensi adalah suatu kemampuan untuk melaksanakan atau melakukan suatu pekerjaan atau tugas yang dilandasi atas keterampilan dan pengetahuan serta didukung oleh sikap kerja yang dituntut oleh pekerjaan tersebut. Menurut Wibowo (2016) kompetensi adalah suatu kemampuan untuk melaksanakan atau melakukan suatu pekerjaan yang

dilandasi atas keterampilan dan pengalaman serta didukung oleh sikap kerja yang dituntut oleh pekerja. Busro (2018) menyatakan kompetensi adalah segala hal-hal yang dimiliki oleh seseorang, termasuk pengetahuan, keterampilan, dan faktor internal dalam diri orang tersebut.

Suswati (2022) menjelaskan kompetensi sebagai pengetahuan, keterampilan, kemampuan untuk membangun hubungan, kemampuan teknis seseorang dalam menyelesaikan pekerjaannya. Kompetensi sebagai kemampuan seseorang untuk menghasilkan pada tingkat yang memuaskan di tempat kerja, juga menunjukkan karakteristik pengetahuan dan keterampilan yang dimiliki atau dibutuhkan oleh setiap individu yang memampukan mereka untuk melakukan tugas dan tanggung jawab mereka secara efektif dan meningkatkan standar kualitas profesional dalam pekerjaan.

2) Faktor-faktor yang mempengaruhi kompetensi

Menurut Wibowo (2016), faktor-faktor yang mempengaruhi kompetensi adalah sebagai berikut :

a. Kepercayaan dan nilai

Kepercayaan dan nilai dalam faktor yang mempengaruhi kompetensi itu tercermin dari sikap dan perilaku seseorang. Sikap dan perilaku tersebut sudah melekat pada diri seseorang. Seseorang yang tidak kreatif dan tidak inovatif dalam pekerjaan cenderung tidak dapat bersikap untuk menemukan sesuatu yang baru dan menantang bagi dirinya

b. Keahlian atau keterampilan

Aspek keahlian atau keterampilan dalam kompetensi memegang peranan yang sangat penting dalam perusahaan. Keahlian atau keterampilan seseorang menjadi faktor penentu suksesnya kompetensi yang dimiliki seseorang. Untuk keahlian atau keterampilan seseorang dapat dilakukan dengan cara dilatih, dipraktikkan serta dikembangkan dalam bidang yang sesuai. Pengembangan keahlian atau keterampilan yang berhubungan dengan kompetensi dapat meningkatkan kecakapan seseorang dalam perusahaan.

c. Pengalaman

Pengalaman seseorang dapat mempengaruhi faktor kompetensi dimana seseorang yang mengalami banyak pengalaman dalam suatu bidang pekerjaan dapat meningkatkan kompetensi dibandingkan dengan orang yang tidak memiliki pengalaman. Dengan adanya pengalaman seseorang dapat menemukan sesuatu hal yang baru dalam bidangnya yang perlu dipelajari, dikembangkan untuk meningkatkan kompetensi seseorang berdasarkan pengalaman yang diperoleh.

d. Karakteristik personal

Karakteristik personal diartikan sebagai karakteristik kepribadian seseorang. Karakteristik kepribadian seseorang dapat berpengaruh terhadap kompetensi. Setiap orang

mempunyai kepribadian yang berbeda-beda. Kepribadian seseorang tersebut dapat dilihat dari kegiatan sehari-hari. Apakah seseorang tersebut memiliki sifat yang pemarah atau penyabar, rajin atau pemalas. Dengan karakteristik personal yang dimiliki seseorang dapat meningkatkan maupun menghambat terbentuknya kompetensi seseorang tergantung sifat seseorang. Kepribadian seseorang dapat berubah tetapi cenderung tidak mudah.

e. Motivasi

Motivasi seseorang terhadap suatu pekerjaan akan berpengaruh terhadap hasil yang dicapai. Dengan memberikan dorongan, apresiasi terhadap karyawan dapat memberikan pengaruh yang positif terhadap kompetensi. Jadi, dengan adanya motivasi karyawan dapat meningkatkan kompetensi seseorang dalam suatu bidang, karena motivasi tersebut memberikan manfaat yang positif terhadap kompetensi.

f. Isu-isu emosional

Isu-isu emosional mempengaruhi kompetensi. Dalam artian isu-isu tersebut adalah suatu hambatan emosional yang dapat membatasi terbentuknya kompetensi seseorang antara lain ketakutan karyawan dalam melaksanakan tugasnya, perasaan malu atau kurangnya percaya diri terhadap suatu hal, selalu berpikir negatif terhadap seseorang. Hambatan emosional dapat

dicegah dengan cara menciptakan lingkungan kerja yang positif, memilih teman bicara atau rekan kerja yang sesuai sehingga kompetensi individu dapat terbentuk serta mengembangkan kompetensinya sesuai dengan kemampuan.

g. Kapasitas Intelektual

Kompetensi seseorang tergantung pada tingkat kemampuan berpikir yang berbeda-beda. Perbedaan tingkat kemampuan berpikir seseorang dalam kompetensi akan berpengaruh pada pengambilan keputusan dalam perusahaan dan mengatasi berbagai konflik yang terjadi. Dapat disimpulkan bahwa kapasitas intelektual tersebut mengacu pada bagaimana seseorang dapat mengelola tingkat kemampuan berpikirnya dalam mengembangkan kompetensi individu di dalam perusahaan

3) Indikator kompetensi

Menurut Wibowo (2016), adapun indikator kompetensi adalah sebagai berikut :

a. Keterampilan (*Skill*)

Merupakan kemampuan yang menunjukkan sistem atau urutan perilaku yang secara fungsional berhubungan dengan pencapaian tujuan kinerja. Dalam hal ini keterampilan juga dapat diartikan sebagai kemampuan seseorang dalam melaksanakan

tugas tertentu dalam sebuah bidang yang sesuai dengan standar kerja dan target dalam perusahaan

b. Pengetahuan (*Knowledge*)

Pengetahuan adalah informasi yang dimiliki seseorang dalam bidang tertentu. Karyawan harus mengetahui dan memahami ilmu-ilmu pengetahuan atau informasi dibidang masing-masing

c. Konsep diri (Sikap)

Sikap yang dimiliki seorang karyawan harus profesional dalam menyelesaikan tugasnya dengan rasa percaya diri dan yakin akan pekerjaan tersebut dapat dilaksanakan dengan baik sesuai yang telah ditetapkan oleh perusahaan

d. Sifat (*Trait*)

Karakteristik yang relatif konstan pada tingkah laku seseorang. Setiap karyawan mempunyai watak (sifat) yang berbeda beda dalam menyelesaikan tugas pekerjaannya

e. Motif

Adalah sesuatu yang secara konsisten dipikirkan atau diinginkan oleh seseorang yang menyebabkan suatu tindakan. Motif mendorong, mengarahkan, dan memilih perilaku menuju tindakan atau tujuan tertentu

4) Standar kompetensi PKB

Kompetensi PKB diatur dalam Peraturan Kepala BKKBN Nomor 2 Tahun 2017 tentang Standar Kompetensi Penyuluh Keluarga Berencana. Standar kompetensi PKB sebagaimana dimaksud terdiri atas:

1. Kompetensi teknis

Unit kompetensi teknis meliputi:

- a) Melakukan pendataan keluarga;
- b) Membuat peta keluarga;
- c) Melakukan pendataan institusi masyarakat pedesaan;
- d) Melakukan pendataan dokter bidan mandiri dan faskes;
- e) Melakukan fasilitasi dan koordinasi kemitraan KKBPK;
- f) Menyusun rencana Penyuluhan KKBPK;
- g) Menyiapkan materi Penyuluhan KKBPK;
- h) Melaksanakan advokasi, komunikasi, informasi, edukasi, dan penggerakan program KKBPK;
- i) Melaksanakan konseling KB;
- j) Melaksanakan pembinaan kader institusi masyarakat pedesaan;
- k) Mengembangkan media advokasi, komunikasi, informasi, edukasi, konseling;
- l) Melaksanakan pembinaan peserta KB;

- m) Menyusun rencana pelayanan KB;
 - n) Melakukan pendampingan calon akseptor KB;
 - o) Melakukan pendampingan komplikasi peserta KB;
 - p) Menginisiasi dan memfasilitasi pembentukan kelompok bina-bina (bina keluarga balita, bina keluarga remaja, bina keluarga lansia), pusat informasi dan konseling remaja/mahasiswa, serta unit peningkatan pendapatan keluarga sejahtera;
 - q) Melaksanakan pembinaan kelompok bina-bina (bina keluarga balita, bina keluarga remaja, bina keluarga lansia), pusat informasi dan konseling remaja/mahasiswa, serta unit peningkatan pendapatan keluarga sejahtera;
 - r) Melakukan monitoring dan evaluasi Program KKBPK; dan
 - s) Menyusun laporan kegiatan KKBPK
2. Kompetensi manajerial meliputi :
- a. Integritas;
 - b. Inovatif ;
 - c. Perencanaan;
 - d. Berpikir analisis;
 - e. Berpikir konseptual;
 - f. Berorientasi pada kualitas;
 - g. Berorientasi pada pelayanan;
 - h. Komunikasi lisan;
 - i. Komunikasi tertulis;

- j. Kerjasama;
 - k. Interaksi sosial;
 - l. Membangun hubungan kerja; dan
 - m. Pencarian informasi
3. Kompetensi sosial kultural meliputi :
- a. Wawasan kebangsaan; dan
 - b. Mengelola keberagaman.

2.2.5 Keadilan organisasi

1) Pengertian keadilan organisasi

Keadilan merupakan nilai universal dan menjadi hak asasi yang telah diterima secara luas (Mahmudah, 2009). Keadilan dapat diartikan sebagai bentuk yang dinilai atau dipersepsikan baik oleh anggota dalam organisasi. Keadilan organisasi adalah keseluruhan persepsi tentang apa yang adil di tempat kerja. Keadilan organisasi adalah sejauh mana individu percaya akan hasil yang diterima dan cara individu diperlakukan dalam perusahaan secara adil, setara dan sesuai dengan standar moral dan etika yang diharapkan, yang telah diterapkan untuk menyelidiki berbagai perilaku dan perilaku yang relevan secara organisasi (Poluan dkk : 2021)

Beugre (2002) mengajukan definisi keadilan yang lebih tepat bagi wacana organisasi yang berdasarkan pada dua prinsip, yaitu: prinsip pertama; keadilan memerlukan sebuah penilaian atas keseimbangan (*balance*), yakni perbandingan dua kegiatan yang serupa dalam situasi yang serupa pula, dengan mengevaluasi hasil-hasil dari dua orang atau

lebih dan menyamakan hasil tersebut kepada nilai input yang diberikan. Prinsip kedua; kebenaran (*correctness*) yang mengacu pada sebuah kualitas yang membuat keputusan menjadi benar berkaitan dengan aspek-aspek konsistensi, akurasi, kejelasan, kecermatan prosedural dan kesesuaian dengan moral dan nilai dari waktu. Pada akhirnya ketidakadilan hanya akan menghilangkan ikatan di antara anggota organisasi, sangat menyakitkan bagi individu, dan berbahaya bagi perusahaan (Cropanzano et al., 2007)

Keadilan organisasional digunakan untuk mengkategorikan dan menjelaskan pandangan dan perasaan pekerja tentang sikap mereka sendiri dan orang lain dalam organisasi, dan hal itu dihubungkan dengan pemahaman mereka dalam menyatukan persepsi secara subyektif yang dihasilkan dari keputusan yang diambil organisasi, prosedur dan proses yang digunakan untuk menuju pada keputusan-keputusan serta implementasinya (Evita dan Zaitul : 2019).

2) Faktor yang mempengaruhi keadilan organisasi

Faktor yang mempengaruhi keadilan organisasi menurut Rejeki (2015) adalah:

a. Karakteristik tugas

Sifat dari pelaksanaan tugas karyawan beserta segala konsekuensinya yang harus diterima. Kejelasan dari karakteristik tugas dan proses evaluasi akan meningkatkan persepsi karyawan terhadap keadilan di perusahaan

b. Tingkat kepercayaan bawahan

Sejauh mana kepercayaan karyawan terhadap atasan (peran dan kepemimpinannya) didalam perusahaan. Semakin tinggi kepercayaan pada atasannya maka akan meningkatkan persepsi karyawan terhadap keadilan organisasi di perusahaan

c. Frekuensi *feedback*

Semakin sering *feedback* yang dilakukan maka akan semakin meningkatkan persepsi karyawan terhadap keadilan organisasi di perusahaan.

d. Kinerja manajerial

Sejauh mana peraturan yang terdapat ditempat kerja dapat diterapkan dengan adil dan konsisten serta menghargai karyawan tanpa ada bias personal, maka akan semakin meningkatkan persepsi karyawan terhadap keadilan organisasi di perusahaan

e. Budaya organisasi.

Persepsi mengenai sistem dan nilai yang dianut dalam suatu organisasi juga dapat berpengaruh pada meningkatnya persepsi karyawan terhadap keadilan organisasi pada perusahaan

3) Indikator keadilan organisasi

Indikator keadilan organisasi (Robbins & Judge, 2015)

a. Keadilan Distributif (*Distributive Justice*)

Merupakan persepsi keadilan hasil dalam jumlah pemberian penghargaan yang diterima antar individu atau karyawan. Keadilan distributif mengacu pada persepsi yang dimiliki karyawan terhadap keadilan yang dirasakan dari hasil yang diterima karyawan dalam organisasi. Keadilan distributif dinilai dalam tiga perspektif yaitu:

- a. Ekuitas (*Equity*), menghargai karyawan berdasarkan kontribusi yang telah bekerja diperusahaan
- b. Kesetaraan (*Equality*), setiap karyawan mempunyai kesempatan yang sama dalam hasil atau kompensasi
- c. Kebutuhan (*Need*), memberikan hasil keuntungan berdasarkan kebutuhan pribadi karyawan.

b. Keadilan Prosedural (*Procedural Justice*)

Merupakan persepsi keadilan dari proses pengambilan keputusan yang digunakan untuk menentukan hasil atau penghargaan yang didistribusikan. Keadilan prosedural mengacu pada persepsi karyawan tentang keadilan di perusahaan terhadap peraturan dan prosedur yang mengatur dalam menjalankan suatu proses. Ketidak berpihakan, kesempatan untuk didengar dan dasar keputusan merupakan prinsip - prinsip keadilan prosedural. Suatu keadilan organisasi dapat dipersepsikan oleh karyawan sebagai sesuatu yang adil mempunyai enam kriteria yaitu:

- a. Konsisten (*Consistency*), semua karyawan diperlakukan sama di dalam perusahaan dan mengikuti prosedur atau peraturan yang telah ditetapkan perusahaan.
- b. Kunci Bias (*Lock of Bias*), tidak ada orang atau kelompok yang dipilih dan mau untuk diskriminasi atau penganiayaan di dalam perusahaan.
- c. Akurasi (*Accuracy*), keputusan yang dibuat harus di dasarkan pada informasi yang akurat, jelas dan dapat dipercaya.
- d. Representasi (*Representation*), pemangku kepentingan yang tepat harus memiliki pendapat masing-masing dalam sebuah keputusan.
- e. Koreksi (*Correction*), ada proses banding atau mekanisme lain untuk memperbaiki keputusan yang salah.
- f. Etika (*Ethics*), norma perilaku harus mengikuti standar moral dan etika yang berlaku dan tidal boleh dilanggar.
- c. Keadilan Interaksional (*Interactional Justice*),
Mencerminkan persepsi karyawan tentang keadilan pada aspek interaksi yang tidak didata dari prosedural. Keadilan interaksional mencakup berbagai tindakan di dalam perusahaan yang menunjukkan kepekaan sosial, seperti supervisor memperlakukan bawahannya dengan hormat dan martabat. Keadilan interaksional merupakan perlakuan adil yang diterima

karyawan selama proses pengambilan keputusan dan alokasi yang diterima karyawan selama proses pengambilan keputusan dan alokasi sumber daya yang mengacu pada kejujuran, kebenaran, kepatuhan dan penghargaan. Terdapat 2 (dua) bentuk keadilan interaksional yaitu:

- a) Keadilan interpersonal (*Interpersonal Justice*), mencerminkan derajat dimana karyawan diperlakukan dengan sopan dan bermartabat dan dihormati oleh pihak berwenang di dalam perusahaan.
- b) Keadilan informasional (*Informational Justice*), berfokus pada penjelasan yang diberikan kepada orang-orang ditempat kerja yang menyampaikan informasi tentang mengapa prosedur digunakan dengan cara tertentu atau mengapa hasilnya didistribusikan dengan cara tertentu.

2.2.6 *Organizational Citizenship Behaviour (OCB)*

1) Pengertian OCB

Organisasi sukses membutuhkan karakteristik karyawan yang bersedia memberikan kinerja optimal. Kinerja optimal tidak saja sesuai dengan apa yang diinginkan organisasi, tetapi diharapkan mampu melebihi harapan yang ada. Wang *et.al* (2017) menjelaskan bahwa perilaku karyawan tidak hanya harus sesuai dengan norma/aturan organisasi tetapi harus melampaui harapan yang ada untuk dimasukkan sebagai peran tambahan yang menguntungkan organisasi dengan

meningkatkan kualitas layanan internal yang disediakan oleh perusahaan. Dalam dunia kerja yang dinamis seperti saat ini, tugas semakin sering dikerjakan dalam tim dan sangatlah penting bagi organisasi memiliki karyawan yang menunjukkan perilaku kerelaan yang baik.

Perilaku sukarela yang baik dalam berorganisasi, ditunjukkan ketika karyawan ingin melakukan kinerja *extra-role* selain kinerja *intra-role* (Garay, 2006). Somech and Ron (2016) mendefinisikan OCB sebagai perilaku dan pergerakan yang bermanfaat secara organisasi yang tidak bisa ditegakkan atas dasar kewajiban peran formal atau ditimbulkan oleh jaminan kontrak atau imbalan. Suswati (2022) menyimpulkan bahwa OCB adalah perilaku atau aktivitas yang dilakukan oleh seorang pegawai secara sukarela yang dapat berdampak positif terhadap organisasi itu sendiri.

Menurut Robbins (2007) OCB adalah perilaku diskresioner yang bukan merupakan bagian dari persyaratan-persyaratan jabatan formal seorang karyawan, meskipun demikian hal itu mempromosikan pemfungsian efektif atas organisasi. Organisasi membutuhkan karyawan yang bergabung dalam perilaku-perilaku kewargaan yang baik seperti membuat pernyataan-pernyataan konstruktif tentang kelompok kerja dan organisasi, membantu yang lain dalam tim, sukarela melakukan kegiatan-kegiatan tambahan, menghindari konflik-

konflik yang tidak perlu, menunjukkan perhatian pada properti organisasi, menghargai semangat dan aturan tersurat yang mengatasi gangguan dan kerugian-kerugian yang berkaitan dengan pekerjaan yang tidak tetap.

Penilaian kinerja pada karyawan biasanya didasarkan pada deskripsi kerja yang telah disusun oleh organisasi tersebut. Dengan demikian, baik buruknya kinerja seseorang lebih dilihat dari kemampuan individu dalam melaksanakan tugas-tugas sesuai dengan pekerjaan yang menjadi tanggung jawab individu tersebut, sebagaimana yang tercantum dalam deskripsi kerja. Melakukan pekerjaan sesuai dengan tugas yang dalam deskripsi kerja ini disebut sebagai *in-role behavior* (Dyne dkk, 1994).

Tolak ukur yang digunakan dalam organisasi untuk mengetahui kinerja karyawan tidak hanya sebatas pada tugas-tugas yang terdapat dalam deskripsi kerja karyawan saja, akan tetapi kinerja individu dapat dilihat dari aktivitas- aktivitas di luar deskripsi kerja yang telah ditentukan. Perbedaan yang mendasar antara perilaku *in-role* dengan perilaku *extra- role* adalah pada penghargaan yang harus diterima seseorang dalam organisasi. Pada *in-role* biasanya dihubungkan dengan penghargaan dan hukuman, sedangkan pada *extra-role* terbebas dari hukuman dan perilaku yang dilakukan oleh individu tidak diorganisir dalam penghargaan yang akan diterima.

Organ mendefinisikan *OCB* sebagai perilaku individual yang bersifat bebas, yang tidak secara langsung dan eksplisit mendapat penghargaan dari sistem imbalan formal, dan yang secara keseluruhan mendorong keefektifan fungsi-fungsi organisasi. Bersifat bebas dan sukarela, karena perilaku tersebut tidak diharuskan oleh persyaratan peran atau deskripsi jabatan, yang secara jelas dituntut berdasarkan kontrak dengan organisasi melainkan sebagai pilihan personal (Podsakoff, dkk 2000).

Menurut Podsakoff, dkk (2000) *OCB* dapat mempengaruhi keefektifan organisasi karena beberapa alasan. Pertama, *OCB* dapat membantu meningkatkan produktivitas rekan kerja. Kedua, *OCB* dapat membantu meningkatkan produktivitas manajerial. Ketiga, *OCB* dapat membantu mengefisienkan penggunaan sumberdaya organisasional untuk tujuan-tujuan produktif. Keempat, *OCB* dapat menurunkan tingkat kebutuhan akan penyediaan sumber daya organisasional untuk tujuan-tujuan pemeliharaan karyawan. Kelima, *OCB* dapat dijadikan sebagai dasar yang efektif untuk aktivitas-aktivitas koordinasi antara anggota-anggota tim dan antar kelompok-kelompok kerja. Keenam, *OCB* dapat meningkatkan kemampuan organisasi untuk mendapatkan dan mempertahankan sumber daya manusia yang handal dengan memberikan kesan bahwa organisasi merupakan tempat bekerja yang lebih menarik. Ketujuh, *OCB*

dapat meningkatkan stabilitas kinerja organisasi. Dan terakhir, *OCB* dapat meningkatkan kemampuan organisasi untuk beradaptasi terhadap perubahan- perubahan lingkungan bisnisnya.

Dari penjelasan diatas, disimpulkan bahwa *OCB* merupakan perilaku yang bersifat sukarela, bukan perilaku yang terlihat dipaksa hanya untuk mengutamakan kepentingan organisasi sebagai wujud dari kepuasan berdasarkan kinerja. Tidak berkaitan langsung dengan *system reward*. Artinya, perilaku ekstra peran yang dilakukan karyawan tidak mengharapkan imbalan dalam bentuk uang.

2) **Faktor yang mempengaruhi *Organizational Citizenship Behavior (OCB)***

Dalam dunia kerja yang dinamis seperti sekarang ini, dimana tugas semakin sering dikerjakan dalam tim dan fleksibilitas sangatlah penting, organisasi sangat membutuhkan karyawan yang mampu menampilkan perilaku kewargaan organisasi yang baik, seperti membantu individu lain dalam tim, memajukan diri untuk melakukan pekerjaan ekstra, menghindari konflik yang tidak perlu, menghormati semangat dan isi peraturan, serta dengan besar hati mentoleransi kerugian dan gangguan terkait dengan pekerjaan yang terjadi. Untuk dapat meningkatkan *OCB* karyawan maka sangat penting bagi organisasi untuk mengetahui apa yang menyebabkan timbulnya atau meningkatnya *OCB*. Ada beberapa faktor yang mempengaruhi *OCB*

yaitu budaya iklim dan organisasi, kepribadian dan suasana hati, persepsi terhadap dukungan organisasional, persepsi terhadap kualitas hubungan atau interaksi antara atasan – bawahan, masa kerja dan jenis kelamin. Pengertian dari masing-masing faktor tersebut adalah:

a. Budaya dan iklim organisasi.

Organ (2006) mengemukakan terdapat bukti - bukti bahwa organisasi merupakan sesuatu kondisi awal yang utama yang memicu terjadinya *OCB*. Karyawan cenderung melakukan tindakan yang melampaui tanggung jawab kerja apabila karyawan puas dengan pekerjaan tersebut, menerima perlakuan yang sportif dan penuh perhatian dari pengawas, percaya bahwa karyawan tersebut diperlakukan adil oleh organisasi.

b. Kepribadian dan suasana hati.

Kepribadian dan suasana hati mempunyai pengaruh terhadap timbulnya *OCB* secara individual maupun kelompok. Organ (2006) berpendapat bahwa kemauan seseorang untuk membantu orang lain juga dipengaruhi oleh suasana hati. Kepribadian merupakan suatu karakteristik yang secara relatif dapat dikatakan tetap, sedangkan suasana hati merupakan karakteristik yang dapat berubah-ubah. Sebuah suasana hati yang positif akan meningkatkan peluang seseorang untuk membantu orang lain.

c. Persepsi terhadap dukungan organisasional.

Shore dan Wayne (1993) menemukan bahwa persepsi terhadap dukungan organisasional dapat menjadi faktor untuk memprediksi *OCB*. Pekerja yang merasa bahwa mereka didukung oleh organisasi akan memberikan timbal baliknya dan menurunkan ketidakseimbangan dalam hubungan tersebut dengan terlibat dalam perilaku *citizenship*.

d. Persepsi terhadap kualitas hubungan atau interaksi atasan - bawahan

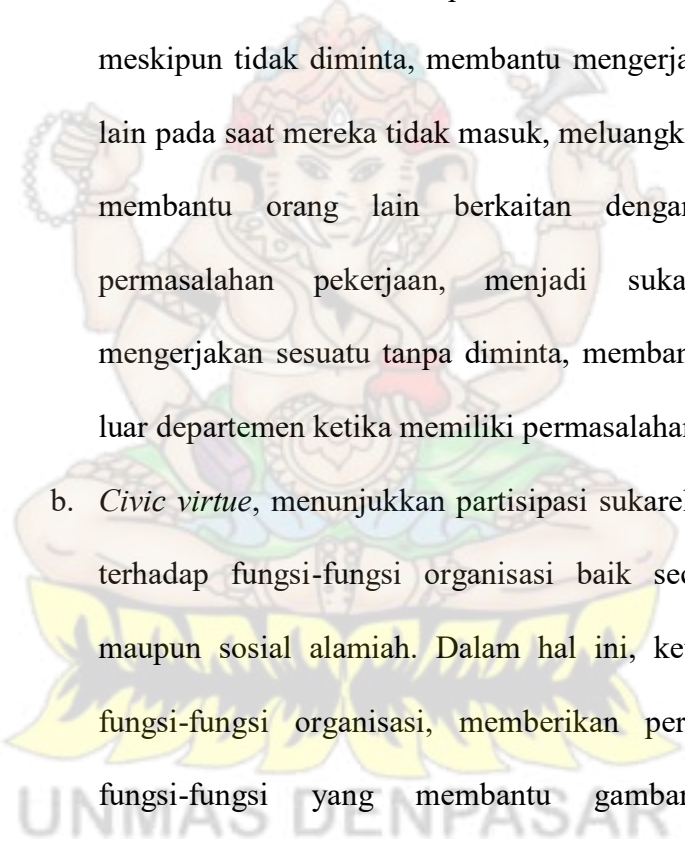
Kualitas interaksi atasan-bawahan juga diyakini sebagai faktor untuk memprediksi *OCB*. Organ mengemukakan bahwa interaksi atasan - bawahan yang berkualitas tinggi akan memberikan dampak seperti meningkatkan kepuasan kerja, produktifitas, dan kinerja karyawan. Hal ini meningkatkan rasa percaya dan hormat bawahan pada atasannya sehingga mereka termotivasi untuk melakukan “lebih dari” yang di harapkan oleh atasan mereka.

e. Masa kerja dan Jenis Kelamin

Greenberg dan Baron (2000) mengemukakan bahwa karakteristik personal seperti masa kerja dan jenis kelamin berpengaruh pada *OCB*.

3) Indikator *Organizational Citizenship Behavior (OCB)*

Organ mengemukakan 5 (lima) indikator *Organizational Citizenship Behavior* yakni :

- 
- a. *Altruisme*, yaitu perilaku membantu karyawan lain tanpa ada paksaan pada tugas- tugas yang berkaitan erat dengan operasi- operasi organisasional. Dalam hal ini seperti, perilaku membantu orang tertentu, menggantikan rekan kerja yang tidak masuk atau istirahat, membantu orang lain yang pekerjaannya lebih berat, membantu proses orientasi karyawan baru meskipun tidak diminta, membantu mengerjakan tugas orang lain pada saat mereka tidak masuk, meluangkan waktu untuk membantu orang lain berkaitan dengan permasalahan- permasalahan pekerjaan, menjadi sukarelawan untuk mengerjakan sesuatu tanpa diminta, membantu orang lain di luar departemen ketika memiliki permasalahan.
- b. *Civic virtue*, menunjukkan partisipasi sukarela dan dukungan terhadap fungsi-fungsi organisasi baik secara profesional maupun sosial alamiah. Dalam hal ini, keterlibatan dalam fungsi-fungsi organisasi, memberikan perhatian terhadap fungsi-fungsi yang membantu gambaran organisasi, memberikan perhatian terhadap pertemuan yang dianggap penting, membantu mengatur kebersamaan secara departemental.
- c. *Conscientiousness*, berisi tentang kinerja dari prasyarat peran yang melebihi standar minimum. Perilaku yang melebihi prasyarat minimum seperti kehadiran, kepatuhan terhadap

aturan, tiba lebih awal, sehingga siap bekerja pada saat jadwal kerja dimulai dan selalu tepat waktu setiap hari, tidak menghabiskan waktu untuk pembicaraan di luar pekerjaan.

- d. *Courtesy*, adalah perilaku meringankan masalah-masalah yang berkaitan dengan pekerjaan yang dihadapi orang lain. Menyimpan informasi tentang kejadian maupun adanya perubahan-perubahan dalam organisasi, mengikuti perubahan dan perkembangan dalam organisasi dan membuat pertimbangan dalam menilai apa yang terbaik untuk organisasi.
- e. *Sportsmanship* berisi tentang pantangan-pantangan membuat isu-isu yang merusak meskipun merasa jengkel. Kemauan untuk bertoleransi tanpa mengeluh, menahan diri dari aktivitas-aktivitas mengeluh dan mengumpat, tidak mengeluh tentang segala sesuatu, tidak membesar-besarkan permasalahan.

Indikator *OCB* dalam penelitian ini mengadopsi indikator yang dikemukakan oleh Organ yang meliputi 1) sikap sukarela (*alturims*); 2) keterlibatan dalam organisasi (*Civic Vertue*); 3) pengabdian (*Conscientiousness*); 4) kesopanan (*courtesy*) dan 5) toleransi tanpa mengeluh (*Sportmanship*).

2.2 Penelitian Terdahulu

Penelitian terdahulu bertujuan untuk mendapatkan bahan perbandingan dan acuan. Selain itu, untuk menghindari anggapan kesamaan dengan penelitian ini. Maka dalam kajian pustaka ini peneliti mencantumkan hasil-hasil penelitian terdahulu sebagai berikut:

Tabel 2.1
Penelitian Terdahulu

No	Nama, Tahun, Judul	Variabel				Hasil Penelitian
		X ₁	X ₂	Y ₁	Y ₂	
1	Endang Suswati (2022) <i>Organizational Citizenship Behavior (OCB): Based On Employee Competence And Its Effect On Employee Performance</i>	V		V	V	Kompetensi berpengaruh positif dan signifikan terhadap OCB, Kompetensi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja dan OCB berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja.
2	Sumarsi and Alimuddin Rizal (2021) <i>The Effect Of Competence And Quality Of Work Life On Organizational Citizenship Behavior (OCB) With Organizational Commitment Mediation</i>	V		V		Kompetensi berpengaruh signifikan terhadap OCB
3	Agustina Maulidatur Rika, Tatiek Nurhayati (2017) <i>Improving Professional Competence And Knowledge Sharing Based On Organizational</i>	V		V	V	Kompetensi berpengaruh positif signifikan terhadap OCB dan Kompetensi berpengaruh positif signifikan terhadap kinerja SDM

	<i>Citizenship Behavior Toward Human Resources Performance</i>					
4	Ety Retno Setyowati (2021) <i>Competency Analysis, Work Rusteristics, Work Environment, Spiritual Quotient, Organizational Commitment, Organizational Citizenship Behavior and Employee Performance</i>	V		V	V	Terdapat hubungan yang positif dan signifikan antara kompetensi, OCB dan Kinerja
5	Tristiana Rijanti, Kis Indriyaningrum, Toto Suharmanto (2018), <i>The Influence Of Competency And Job Satisfaction On Organizational Citizenship Behavior (OCB) With Servant Leadership As A Moderating Variable</i>	V		V		Kompetensi berpengaruh positif dan signifikan terhadap OCB
6	Madumalika, H.K.A., and Galhena, B.L (2019) <i>Factors Affecting the Organizational Citizenship Behaviour (OCB) of Sri Lankan School Teachers</i>	V		V		Variabel Kompetensi bukanlah prediktor yang signifikan terhadap OCB
7	Sih Darmi Astuti, Kusni Ingsih (2019) <i>Competence and Organisational Commitment: A Study of the Mediating Role of Organisational Citizenship Behaviour in the Indonesian Banking Industry</i>	V		V		Kompetensi berpengaruh negatif terhadap OCB

8	Patrick Onome Edezar (2022) <i>Relationship between Organizational Justice, Job Satisfaction, Perceived Trust, Employee Voice, and Organisational Citizenship Behaviuor. The Mediation Role of Organisational Communication</i>		V	V		Keadilan Organisasi memiliki hubungan yang positif dan signifikan terhadap OCB
9	Moruf Akanni Adebakin Samuel Essien Okon (2019) <i>Procedural justice, job satisfaction and organizational citizenship behaviour within small and medium scale enterprises in Nigeria</i>		V	V		Keadilan organisasi yang dalam penelitian ini diwakili atas variabel Procuderal justice berpengaruh positif dan signifikan terhadap OCB
10	Dr. Muhammad Shahid Tufail, Dr. Saqib Muneer, Muhammad Manzoor(2017) <i>How Organizational Rewards And Organizational Justice Affect The Organizational Citizenship Behavior And Counterproductive Work Behavior: Analysis Of Pakistan Service Industries</i>		V	V		Keadilan organisasional dan pemberian reward pada karyawan berpengaruh positif signifikan terhadap OCB
11	Viao Junru (2019) <i>The Influence Of Teachers' Perceived Organizational Justice On Organizational Citizenship Behavior</i>		V	V		Hasil penelitian ini adalah Keadilan Organisasional merupakan predictor yang kuat dan

	<i>In Chinese Private Universities: Mediate Role Of Job Satisfaction</i>					signifikan bagi <i>OCB</i> dan Kepuasan Kerja
12	Muhammad Fiaz, Amir Ikram, Qin Su, Nadir Ali (2018) <i>How To Save The Savivors? Elationship Between Organizational Justice And Citizenship Behavior</i>		V	V		Hasil penelitian ini mengemukakan hubungan yang sangat erat dan signifikan antara variabel Keadilan Organisasional dan <i>OCB</i> .
13	Sintya dan Saraswati (2018), Pengaruh Keadilan Organisasi, Kepuasan Kerja dan <i>Organizational Citizenship Behavior</i> Terhadap <i>Turnover Intention</i> Pegawai Pada Negari Coffee Luwak		V	V		Keadilan organisasi tidak memiliki pengaruh terhadap <i>Organizational Citizenship Behavior (OCB)</i>
14	Fachruddin (2020), Pengaruh Budaya Organisasi Dan Keadilan Organisasi Terhadap <i>Organizational Citizenship Behavior (OCB)</i> Dengan Komitmen Organisasional Sebagai Variabel Intervening		V	V		Keadilan organisasi tidak memiliki pengaruh terhadap <i>Organizational Citizenship Behavior (OCB)</i> .
15	Dr.Yogesh Misra Dr. Vibhash Kumar Dr. Vanita Tripathi (2021) <i>An Evidence-Based Study On Competency Adoption Framework And Assessing Its Impact On Organisational Performance</i>	V			V	Kerangka Kompetensi (CAFRMW) yang terdiskripsi dari Communicated, Accesability, Documentation, Employee Trained, Revision, Duration, Made of Cempetency Development dan Mode of Adomption memiliki

						pengaruh positif dan signifikan terhadap peningkatan kinerja perusahaan
16	Yunata Kandhias Akbar, Obsatar Sinaga, Mohd Haizam Saud (2021) <i>Analysis Of the Effect of Motivation, Competency, And Geographical Environmental Characteristics on Employee Performance: Study on Finance Directorate in Indonesia</i>	V			V	Kompetensi yang terdiskripsi sebagai Knowledge, Skill dan Behaviour atau Attitude berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja perusahaan
17	Ida Ayu Oka Martini, I Ketut Rahyuda, Desak Ketut Sintaasih, Putu Saroyeni Piartrini (2018) <i>The Influence of Competency on Employee Performance through Organizational Commitment Dimension</i>	V			V	Kompetensi yang terdiri dari dimensi Knowledge, Skill dan Attitude berpengaruh positif signifikan terhadap kinerja karyawan
18	Lu ZHANG (2017) <i>Hypothetical Analysis of Employees' Work Performance based on HPHRP</i>	V		V	V	HPHRP, Kompetensi, OCB dan Kinerja memiliki keterkaitan dan arah hubungan yang positif signifikan
19	Halil Zaim, Mehmet Fatih Yaşar, Ömer Faruk Ünal (2013) <i>Analyzing The Effects Of Individual Competencies On Performance: A Field Study In Services Industries In Turkey</i>	V			V	Kompetensi yang terdiri dari core competency, managerial competency dan functional competency berpengaruh positif signifikan terhadap kinerja individual dan kinerja perusahaan

20	IWG Sarmawa, NK Suryani, I Gede Riana (2015) <i>Commitment And Competency As An Organizational Citizenship Behaviour Predictor And Its Effect On The Performance</i>	V		V	V	Kompetensi guru berpengaruh positif signifikan terhadap OCB dan kinerja guru
21	Md.Nazmuz Sakib <i>et.all</i> (2022) <i>Entrepreneurial Competencies and SMEs' Performance in a Developing Economy</i>	V			V	Penelitian ini menghasilkan Kompetensi tidak berpengaruh terhadap kinerja SME (Small Medium Sized Enterpreinure)
22	Gui-hua Vie <i>et.all</i> (2021) <i>Understanding the Impact of Social Capital on Entrepreneurship Performance: The Moderation Effects of Opportunity Recognition and Operational Competency</i>	V			V	Hasil penelitian ini adalah : kompetensi operasional berpengaruh negatif terhadap kinerja
23	Yong-Ki Lee, Sally Kim, Moon-Hyun Son and Min-Seong Kim (2015) <i>Linking Organizational Justice to Job Performance: Evidence from the Restaurant Industry in East Asia</i>		V		V	Keadilan Organisasi Berpengaruh positif signifikan terhadap Kinerja Karyawan
24	Poonam and Shalini Singh (2018) <i>A correlational study between organizational justice and performance of nurses</i>		V		V	Keadilan Organisasi berpengaruh positif signifikan terhadap kinerja

25	Ling-Chuan Huang, Ming Gao, Ping-Fu Hsu (2019) <i>The Effects of Organizational Justice on Organizational Climate and Organizational Performance in Ecology Industry</i>		V		V	Keadilan Organisasi berpengaruh Positif signifikan terhadap kinerja karyawan
26	Salih Zeki Imamoglu, Huseyin Ince, Hulya Turkcan, Birsen Atakay (2019) <i>The Effect of Organizational Justice and Organizational Commitment on Knowledge Sharing and Firm Performance</i>		V	V	V	Keadilan organisasi berpengaruh signifikan terhadap kinerja perusahaan
27	Achmad Sani (2013) <i>Role of Procedural Justice, Organizational Commitment and Job Satisfaction on Job Performance: The Mediating Effects of Organizational Citizenship Behavior</i>		V	V	V	Keadilan organisasi berpengaruh positif signifikan terhadap kinerja karyawan
28	Misra Yeni R, Sihol Situngkir, Shofia Amin, Edward (2022), <i>The effect of person-organization fit, quality of work-life and organizational justice on job satisfaction and employee performance at PT. Jambi Regional Development Bank in Jambi West Region</i>		V		V	Keadilan organisasional tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan di PT.Jambi Regional Development Bank

29	Made Nopy Diah Sundari , I Wayan Gede Supartha, I Made Artha Wibawa, Ida Bagus Ketut Surya (2021), <i>Does work-life balance and organizational justice affect female nurses' performance in a pandemic era?</i>		V		V	Hasil penelitian ini adalah keadilan organisasi tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja perawat di masa pandemic covid-19.
30	Samreen Ismail (2018) <i>Impact of Organizational Justice and Organizational Citizenship Behavior on Employees Performance</i>		V	V	V	Hasil penelitian ini adalah : Keadilan organisasional, <i>OCB</i> berpengaruh positif signifikan terhadap kinerja
31	Erez Yaakobi and Jacob Weisberg (2020) <i>Organizational Citizenship Behavior Predicts Quality, Creativity, and Efficiency Performance: The Roles of Occupational and Collective Efficacies</i>			V	V	Hasil penelitian ini adalah bahwa <i>OCB</i> berpengaruh signifikan terhadap kinerja dengan arah hubungannya positif
32	Liang Hong dan Siti Rohaida Mohamed Zainal (2022) <i>The Mediating Role of Organizational Culture (OC) on the Relationship between Organizational Citizenship Behavior (OCB) and Innovative Work Behavior (IWB) to Employee performance (EP) in Education Sector of Malaysia</i>			V	V	Hasil penelitian ini bahwa <i>OCB</i> memiliki pengaruh yang positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan

33	Prof. Dr. Dyah Sawitri, SE., MM. Dr. Endang Suswati, SE., MS. Khasbulloh Huda, SE., MM (2016) <i>The Impact Of Job Satisfaction, Organization Commitment, Organization Citizenship Behavior (OCB) On employees' Performance</i>			V	V	Penelitian ini menemukan adanya hubungan yang positif dan signifikan antara <i>OCB</i> dengan kinerja karyawan
34	Syed Zubair Haider, Muhammad Amjad, Shaista Noreen, Sundas Fatima (2021) <i>Organizational Citizenship Behaviour as a Determinant of Teacher Performance in Schools of South Punjab</i>			V	V	Hasil dari penelitian ini adalah <i>OCB</i> berpengaruh positif signifikan terhadap kinerja guru di Punjab Selatan
35	Sahala Benny Pasaribu, Francisca Sestri Goestjahjanti, Srinita Srinita, Dewiana Novitasari and Budi Haryanto (2021) <i>The Role of Situational Leadership on Job Satisfaction, Organizational Citizenship Behavior (OCB), and Employee Performance</i>			V	V	Penelitian ini menghasilkan adanya hubungan yang positif dan signifikan antara <i>OCB</i> dengan Kinerja
36	Hanzaee Kambiz Heidarzadeh and Mirvaisi Majid, 2013, <i>A survey on impact of emotional intelligence, organizational citizenship behaviors and job satisfaction on employees</i>			V	V	Hasil penelitian ini bahwa <i>OCB</i> tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai pada industri perhotelan di Iran

	<i>performance in Iranian hotel industry.</i>					
37	Helisia Margahana, Wahid Eka Saputra, Demsi Harlofida, Yansahrita (2019) <i>Organizational Citizenship Behavior (OCB) And Its Important Role On Paramedic Performance Of Puskesmas In East Oku District</i>			V	V	Penelitian ini menghasilkan bahwa pengaruh <i>OCB</i> terhadap kinerja karyawan adalah sangat lemah dan tidak signifikan
38	Agustiningsih, H. N., Thoyib, A., H. D., & Noermijati. (2017). <i>The Effect of Remuneration, Job Satisfaction and OCB on the Employee Performance</i>			V	V	Hasil penelitian ini bahwa <i>OCB</i> tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai
39	Sutianingsih, Selvi Mega Agustina (2022) <i>Organizational Citizenship Behavior, Reward, Punishment To Improve Employee Performance</i>			V	V	Penelitian ini menghasilkan bahwa <i>OCB</i> tidak berpengaruh terhadap kinerja anggota team kerja